

L'état de la question

**TV suisse  
1952-1971:  
Vers l'âge  
adulte**



## EN GUISE D'INTRODUCTION

La télévision occupe actuellement une grande partie du temps de loisir des hommes. Comme le dit Jacques Thibau, l'auteur de « Une télévision pour tous les Français », elle est « un certain usage de notre vie, puisque tous les soirs elle est une partie de cette vie. »

Jusqu'à présent les sociologues ont étudié surtout l'influence de la TV sur les individus et les groupes. Nous n'allons pas refaire le travail; de toute façon il dépassait nos moyens.

Si la télévision est vraiment une partie de notre vie, nous connaissons fort mal cette part de notre existence : sentiments de dégoût, d'enthousiasme, de colère, au fil des soirs; c'est à peu près tout. Pour essayer d'y voir un peu plus clair, deux voies sont possibles :

- connaître ceux qui font la TV, montrer quelles sont les structures de cette entreprise, où est le pouvoir, où sont les pouvoirs qui la dirigent, à l'intérieur comme de l'extérieur.
- analyser l'image de la réalité que nous propose la télévision, les valeurs qu'elle révèle, les choix politiques que cela implique.

Nous avons choisi dans ce cahier de parler des structures. Parce qu'elles sont ce qui est le moins bien connu de la TV. Mais surtout parce que prochainement un article constitutionnel va être soumis aux Chambres fédérales et au peuple, qui permettra à la Confédération de légiférer en matière de TV et de radio. Et cette législation va précisément toucher les structures. Or la lecture des discussions parlementaires sur la TV ou des polémiques de presse que provoque telle ou telle émission, révèle que le plus souvent le débat est circonscrit à des critiques

« ad personam » et à des jugements de valeur sur le caractère immoral, amoral ou moralisant des émissions ou des gens de la TV. Les solutions proposées ressemblent fort à du bricolage : suppression d'émission, renforcement de telle autorité...

La loi qui va entrer en vigueur précisera des responsabilités, attribuera des pouvoirs. Elle doit être l'occasion d'un débat politique sur le rôle de la TV, sur l'autonomie dont elle doit jouir, sur les contrôles qui s'exercent sur elle. C'est donc l'occasion de revoir la structure de la TV dans son entier. C'est à ce débat que nous voulons participer en présentant des éléments d'information et en proposant quelques idées.

Mais nous n'oublions pas pour autant la seconde voie d'approche, celle du contenu, des programmes. Elle est d'ailleurs complémentaire de la première. Dans un cahier ultérieur nous essayerons de montrer quelle TV nous consommons, quels programmes sont proposés pour « meubler » les loisirs.

## **I. LA TÉLÉVISION, UN PROBLÈME POLITIQUE**

Notre travail vise à poser un certain nombre de questions sur la réalité et les possibilités d'une politique de la TV en Suisse. Il faut savoir tout d'abord ce qu'est la télévision. Cette définition, qui doit nous permettre d'analyser aussi bien l'évolution historique, les problèmes et les tensions actuels, que les perspectives futures, nous l'avons choisie simple et largement acceptée.

### **Un point de départ sommaire**

La TV est une technique qui permet de transmettre à distance des images sur un petit écran. Cette définition élémentaire permet plusieurs développements:

- La télévision est une image; en ce sens elle est un nouveau mode de représentation et de recréation du monde. Elle fait partie de l'imaginaire au sens le plus large.
- Cette image peut saisir n'importe quelle situation, n'importe quel phénomène ou n'importe quel aspect d'un phénomène. De ce fait la représentation traditionnelle du monde est multipliée à l'infini.
- Cette image est transmise à distance sur un petit écran. La représentation du monde est ainsi omniprésente. La télévision pénètre partout et s'impose à chacun.

### **Des significations nouvelles**

La possibilité technique de représenter le monde par l'image enlève à ce monde sa signification tradition-

nelle. Une réalité montrée, et montrée sous n'importe quel angle, perd son sens original. L'image TV déstructure le monde; le fait de le représenter lui fait perdre sa signification habituelle. Dans un premier temps l'image TV est donc destructurante.

Mais elle n'est pas seulement destruction des significations traditionnelles; elle est aussi réinterprétation du monde et invention de significations nouvelles. L'image TV n'est jamais neutre du point de vue du sens; elle n'est jamais pur reflet de la réalité. Si la télévision est un nouveau mode de représentation du monde, elle ne possède pas moins un caractère ambigu: elle peut conduire aussi bien vers le renforcement du conformisme et de l'intégration sociale que vers la libération de la créativité. Ces propriétés de l'image TV ont des conséquences importantes. L'image peut dévoiler les groupes sociaux, en les montrant aux autres groupes et en montrant à eux-mêmes leur propre image réinterprétée. Des aspects cachés, des réalités voilées sont portés au grand jour. Comment ne pas voir que la possibilité pour une personne, pour un groupe social ou pour une société, d'être montrée au public et à soi-même, transforme plus ou moins complètement cette personne, ce groupe, cette société ?

## **Un problème politique**

Si la TV est une image omniprésente qui réinterprète le monde, le problème est alors de savoir qui montre quoi, à qui, et comment. C'est un problème politique. En présentant la société qu'il dirige ou en le présentant lui-même, la TV peut remettre en cause le pouvoir politique. D'une part le pouvoir peut moins dissimuler et se dissimuler; d'autre part la TV lui donne des possibilités nouvelles de contrôle et de propagande.

De fait dans tous les pays le pouvoir politique opère un contrôle plus ou moins serré sur la télévision. Il

sera intéressant d'analyser la forme du contrôle qui a été adoptée en Suisse.

## **Une entreprise Industrielle ?**

Reste à savoir qui produit cette image et comment. La production TV implique un équipement humain et technique important et complexe. Elle se fait au sein d'une entreprise. Mais l'entreprise TV revêt un caractère particulier. D'une part elle ressemble à toute entreprise en ce sens qu'elle tend vers la meilleure combinaison de ses facteurs de production, tenant compte de ses ressources et de ses coûts; elle adopte de plus en plus les techniques modernes de gestion.

D'autre part elle diffère profondément d'une entreprise industrielle. Elle est sans concurrence sur le marché, ses ressources sont assurées presque totalement indépendamment de la qualité du produit qu'elle fournit. Mais surtout le produit TV n'est pas identique au produit industriel; ce dernier est fabriqué en série, standardisé. Mais le produit TV, qu'il soit inventé, élaboré longuement, relevant avant tout de la création culturelle, ou qu'il soit un produit qui saisit l'actualité, ne peut pas être standardisé. La création est la négation de la série, et l'événement n'est jamais identique. Représenter l'événement consiste à inventer chaque fois les moyens et les modes de son expression.

Tout le monde n'est pas de cet avis. Certains pensent au contraire que le produit TV est de même nature que le produit industriel et citent en exemple les chaînes américaines de TV. Le problème est essentiel : la production culturelle peut-elle devenir, sans se renier, une production standard ?

L'entreprise de télévision porte en elle une source de conflits : en tant qu'entreprise elle doit se gérer selon les exigences de la rationalité, du rendement; en tant que productrice culturelle elle échappe aux

objectifs et aux méthodes de la production industrielle.

### **Où sont les pouvoirs ?**

Nous avons déjà vu que la télévision a des liens plus ou moins directs avec le pouvoir politique selon les pays. Si l'Etat tend à exercer un contrôle sur l'image, c'est aussi l'entreprise qu'il doit contrôler. C'est alors que nous nous heurtons à ce qui est le cadre naturel de toute production culturelle : l'autonomie. Comment contrôler — la TV ne peut pas être le moyen d'un groupe restreint, d'une minorité agissante — et comment réaliser la plus large autonomie possible, condition nécessaire pour tout travail culturel, pour toute information véritable ? Voilà l'équilibre à trouver. Cet équilibre entre autonomie et contrôle, cette « combinaison », suppose la présence de plusieurs pouvoirs à la TV ; équilibre des pouvoirs aux différents échelons de l'organisme TV, équilibre entre les différents échelons.

Qu'en est-il de la situation actuelle en Suisse et plus particulièrement en Suisse romande ? Où sont les pouvoirs à la télévision ? Et puis un nouvel article constitutionnel doit bientôt voir le jour, suivi d'une loi d'application. Alors la question se pose : quelle politique pour la TV ?

Dans le chapitre suivant on trouvera un rapide résumé de l'évolution de la TV en Suisse. Nous essayerons dans un troisième chapitre de voir ce qu'est cette télévision actuellement ; et pour terminer nous développerons quelques propositions.

## **II. UNE TV EN TRANSITION**

### **Un peu d'histoire**

C'est en 1952 que débute l'histoire de la TV suisse. La Confédération accorde alors un crédit de 2,4 millions de francs et une concession provisoire à la société suisse de radiodiffusion (SSR). En automne 1953 le service d'expérimentation démarre à Zurich. La Suisse romande ne reste pas en arrière. La même année le groupe expérimental de Genthod est créé; formé de techniciens et de producteurs de Radio-Genève, fort des appuis techniques de l'institut de physique et financier de la ville de Genève, ce groupe, devenu entretemps télévision genevoise, présente sa première émission en janvier 1954. Berne a compris. En juin un million supplémentaire est mis à la disposition du service d'expérimentation pour son extension à la Suisse romande. On compte alors 3500 récepteurs dans tout le pays. La période expérimentale est prolongée jusqu'à fin 1957 et un crédit de 13,2 millions est alloué à cet effet; ce sera le dernier.

### **Problème de compétence**

L'article 36 de la constitution fédérale accorde à la Confédération la régence des postes et télégraphes. Par là même le téléphone, la radio et la TV sont du domaine fédéral. Mais pour ces deux derniers moyens de communication la Confédération n'est compétente que pour les aspects techniques, par l'intermédiaire de l'entreprise des PTT. Est de son ressort tout ce qui touche les transmissions et non pas le contenu des transmissions. L'Etat fédéral al-

emand par exemple, qui en 1961, s'appuyant sur un article constitutionnel semblable à l'article 36, décide de créer une nouvelle chaîne de TV dépendante du gouvernement, est sévèrement remis à l'ordre par le tribunal de Carlsruhe.

C'est pourquoi en 1956 le Conseil fédéral élabore un article 36 bis qui lui donnerait une base constitutionnelle pour l'organisation du service des programmes et lui permettrait de légiférer en matière de radio et de télévision.

L'année suivante c'est le non du peuple et des cantons. Cependant les cantons romands et le Tessin unanimes approuvent. L'opposition vainqueur en fait fut triple : les opposants à la nouveauté; ceux-ci auraient dit non au chemin de fer au XIX<sup>e</sup> siècle et se recrutèrent principalement en Suisse centrale. Beaucoup refusèrent la TV comme le luxe d'une minorité subventionné par la collectivité. Enfin un groupe puissant et efficace cherchait à faire échouer le projet afin que la TV s'établisse sur des bases privées et publicitaires selon le modèle américain. Et les trois catégories d'opposant eurent tort.

## **Un développement rapide**

La période d'essai est terminée; l'heure est venue pour la TV suisse de voler de ses propres ailes. Le 1<sup>er</sup> janvier 1958 commence le service régulier. La Confédération octroie une concession à la SSR pour une durée de dix ans et un prêt à intérêt de 8,4 millions. Grâce à la taxe de concession et à une contribution annuelle de l'association suisse des éditeurs de journaux la SSR doit pouvoir subvenir à ses besoins. Un accord est signé en effet entre la SSR et les éditeurs : la TV renonce à toute publicité pendant dix ans et la presse lui verse 2 millions par an jusqu'à ce que le nombre de 180 000 concessionnaires soit atteint. Comme on va le voir c'est un silence payé peu cher.

Dès lors la télévision va connaître un développement qui dépasse toutes les prévisions : en 1961 déjà l'Association des éditeurs peut mettre fin à sa subvention annuelle le nombre de 180 000 concessionnaires est dépassé; mais le silence publicitaire est valable pour sept ans encore. Le Conseil fédéral pour sa part, dans un message aux Chambres prévoyait 200 000 abonnés pour 1966. Or en 1966 ce sont 750 000 concessions que l'on dénombre.

## **Réorganisation**

Cette expansion rapide ne va pas sans difficultés financières. Il faut d'une part rationaliser la production, trouver d'autre part de nouvelles ressources.

La TV est née sur des bases locales : Zurich, Bâle, Genève, Lausanne. Chaque ville fabrique une partie du programme. Et personne ne veut lâcher sa part. Chacune est candidate pour accueillir les studios, un par région linguistique. On se souvient encore des luttes sévères qui opposèrent Lausanne et Genève, et surtout Bâle et Zurich. C'est en 1963 seulement que le Conseil fédéral peut approuver les nouveaux statuts de la SSR. Les sociétés locales de radio et de TV se sont regroupés en trois sociétés régionales qui couvrent les trois grandes zones linguistiques du pays. En 1964 la Confédération accorde une nouvelle concession valable pour dix ans, conjointement pour la radio et la télévision.

A la même époque le Conseil fédéral autorise la TV à introduire une publicité limitée de douze minutes par jour. Les effets de cette manne ne se font pas attendre. En 1965 la TV émet tous les jours de la semaine pendant un nombre d'heures plus grand; elle peut aider la radio qui connaît des difficultés financières et, en 1967, elle a entièrement remboursé le prêt de départ que lui avait octroyé la Confédération dix ans plus tôt.

## La concession

En 1957 le peuple a refusé à la Confédération les moyens de légiférer sur les programmes. Le Conseil fédéral n'en a pas pour autant renoncé à tout contrôle. Dans la concession accordée en 1964 on retrouve en grande partie les idées de 1957.

Cette concession définit tout d'abord la composition de la SSR (sociétés régionales, sociétés locales). Elle exige que les différents « milieux représentatifs du monde spirituel et culturel du pays, les divers milieux d'auditeurs et de téléspectateurs et les diverses régions soient représentés dans les organes des sociétés régionales ». Elle fixe les pouvoirs de nomination de la Confédération dans les organes de la SSR et des sociétés régionales. Et surtout elle prescrit les principes qui doivent présider à l'élaboration des programmes, c'est le fameux article 13 : « Les programmes diffusés par la SSR doivent défendre et développer les valeurs culturelles du pays et contribuer à la formation spirituelle, morale, religieuse, civique et artistique. Ils doivent donner une information aussi objective, étendue et rapide que possible, et répondre au besoin de divertissement. Les programmes doivent servir l'intérêt du pays, renforcer l'union et la concorde nationales et contribuer à la compréhension internationale...

Les émissions qui sont susceptibles de mettre en danger la sûreté intérieure ou extérieure de la Confédération ou des cantons, leur ordre constitutionnel, ou les rapports internationaux de la Suisse, ne sont pas admises.

L'autorité concédante se réserve le droit de désigner les sources auxquelles il y a lieu de puiser les informations à diffuser... » On ne peut faire plus vague et plus complet à la fois. Tout y est : intérêt national, divertissement, objectivité, valeurs culturelles. Mais qui va définir concrètement ces belles idées ? Le département des transports et communications, autorité de surveillance, et le Conseil fédéral,

autorité concédante. La boucle est bouclée; le texte de la concession permet tout ou presque à l'autorité politique; le droit à la liberté d'expression de la TV n'est nulle part reconnu. La Confédération a réintroduit les éléments principaux du contrôle du programme que le peuple lui avait refusé. Mais il serait faux et caricatural de comprendre les liens entre le gouvernement et la SSR selon le modèle français du contrôle de l'ORTF par le pouvoir. Les structures gouvernementales ne sont pas les mêmes, les structures étatiques non plus. Il n'en reste pas moins que les textes existent et qu'ils sont la seule base sur laquelle la SSR peut s'appuyer. Or la concession est un acte administratif qui peut être modifié unilatéralement par l'autorité concédante. L'attitude de la TV ne peut pas ne pas en être affectée. Mais le processus de contrôle est en fait plus souple, plus subtil. Pour mieux le saisir il faudra examiner les structures de la SSR.

### **Crise de croissance**

Quelques chiffres d'abord :

Moyenne hebdomadaire des heures

d'émission de la TV romande	1958	19 h. 40 min.
	1969	56 h. 20 min.

Télespectateurs en Suisse	1958	50 304
	1969	1 144 154

Employés de la TV romande	1969	550
---------------------------	------	-----

Budget 1970	TV suisse	118 000 000.—
	TV romande	24 400 000.—

Un nouveau centre TV a été édifié à Zurich; à Genève il est en construction et les travaux vont s'étaler sur plusieurs années. La TV couleur a fait ses débuts; on prépare la mise en place d'un deuxième programme; bientôt la possibilité de choisir entre vingt programmes différents ne sera plus une utopie grâce aux satellites de communication. Bref l'ère de la TV artisanale a pris fin. Fini le temps des pion-

niers plus riches d'espoir que de moyens matériels, qui ont su imposer ce nouveau mode de communication. C'est ce que dit M. Bezençon dans le rapport annuel 1969 de la SSR : « Les problèmes que pose le développement rapide et continu des moyens audio-visuels préoccupent de plus en plus notre société, à l'égal d'ailleurs des autres organismes de radiodiffusion. Sans cesse le progrès technique soumet la SSR à l'étude de nouvelles adaptations, difficiles, mais péremptoires, dont les incidences sont multiples. La création de chaînes supplémentaires, par exemple, l'augmentation du nombre d'heures d'émission, la coopération sur les plans national et international et le besoin organique d'une information plus complète et plus rapide nous obligent à une rationalisation plus poussée dans certains secteurs ainsi qu'à une gestion scrupuleuse, fondée sur une prospective détaillée, afin d'éviter de dangereux débordements financiers; ce même progrès irréversible entraîne l'engagement d'un personnel accru et force à ne compter que sur des spécialistes. Car le temps de l'amateurisme, dans les studios, est révolu depuis longtemps. L'importance sociale qu'ont prise la radio et la télévision ne permet pas l'à peu près; surtout en un temps où la discussion du projet d'un article constitutionnel sur la radio et la télévision mettra notre société en vedette dans l'actualité politique. » Nous verrons dans le prochain chapitre quelle est la réalité de cette planification, sur quelles bases s'appuie la prospective et ce qu'il en est de l'amateurisme à la TV.

## **Des signes**

10 mars 1970. Au programme de la TV romande : « Canal 18/25 ». Le sujet : l'émancipation de la femme. A l'heure de passage de l'émission, une annonce : émission renvoyée. Les faits : l'ancien juge fédéral Favre, celui-là même qui a été chargé par

le Département des transports et communications de préparer un projet d'article constitutionnel sur la radio et la télévision, est informé incidemment du contenu de l'émission. Il téléphone à M. Bezençon, directeur général de la SSR. On décide alors à la TV le renvoi à une date ultérieure et l'adjonction d'un débat auquel participeront, en plus des participants à l'émission initiale, le directeur-adjoint de la TV romande et le président de la commission romande des programmes.

27 septembre 1970. « Vingt-cinq fois la Suisse », une émission qui présente les cantons en essayant de sortir des chemins battus. Au programme : Neuchâtel. Dans les jours qui suivent, violentes réactions des autorités cantonales et communales; interpellations et questions fusent. Le canton a été défigurée. La gauche se joint au concert : on a volontairement caché les réalisations progressistes de ce canton; d'ailleurs c'est bien connu, les journalistes de la TV sont presque tous des fils de bourgeois. Conséquence : la représentation neuchâteloise au sein des organes de la radio-TV romande va être renforcée.

13 octobre 1970. « L'engrenage », témoignage d'une jeune femme, condamnée à trois ans de prison pour escroquerie. Comment en est-elle arrivée là, comment a-t-elle ressenti son séjour à la colonie pénitentiaire de Rolle, tel est le sujet de l'émission. Suit un débat auquel participent deux chroniqueurs judiciaires, un avocat et un pasteur. L'administration cantonale a refusé l'invitation. Réaction : la presse s'émeut; enquête des journalistes à Rolle; interpellation au Grand Conseil vaudois. Le Conseil d'Etat se fâche : les propos de l'ex-détenue confinent à la diffamation, paraît-il, lorsqu'elle parle des conditions de sa détention. Or l'émission était « préfacée » par Bernard Béguin, le nouveau chef des programmes, qui avait précisé qu'il s'agissait là d'un témoignage et non d'une enquête.

Nous arrêterons là l'énumération. Il y a d'autres cas.

Ceux-ci sont les plus récents et ils ont fait le plus de bruit.

Sur le plan parlementaire la TV n'a pas été ignorée durant l'année 1970. Aux sessions d'automne et d'hiver seulement, quatre députés, de gauche comme de droite, ont déposé motions et postulats. D'autres interventions sont en préparation.

Que signifient ces faits ?

Tout d'abord que, même après l'acceptation d'une émission (Canal 18/25) par la direction de la TV, une intervention extérieure peut la faire supprimer, modifier, déplacer.

Ensuite, que les autorités politiques ont beaucoup de peine à admettre les critiques à leur égard qui peuvent transparaître à travers les émissions. Elles renforcent donc leur pouvoir de contrôle dans les organes de la TV (cf. Neuchâtel).

Les pouvoirs publics, comme une certaine partie des téléspectateurs, attendent de la TV une image d'eux-mêmes et de la réalité conforme à celle qu'ils ont; le canton de Neuchâtel ne peut être qu'un pays merveilleux, progressiste, sans défaut; c'est un film de l'Office du tourisme qu'il leur faut. Tous les détenus doivent être contents de leur sort dans ces magnifiques prisons propres et fleuries. L'union libre, on en parle dans les pays scandinaves, chez nous ça n'existe pas ! Alors pourquoi en parler ?

La question se pose alors : qui gouverne la télévision, qui détient le pouvoir à la télévision ? Qu'est-ce que la télévision en Suisse actuellement, que pourrait-elle être ?

Les quelques exemples cités illustrent deux problèmes actuels de la TV : un problème de crise, un problème de conflit.

## **Le temps des conflits**

Le développement est donc prodigieux. Si, il y a vingt ans, on a pu ignorer la TV, la mépriser même, aujourd'hui c'est elle qui s'impose.

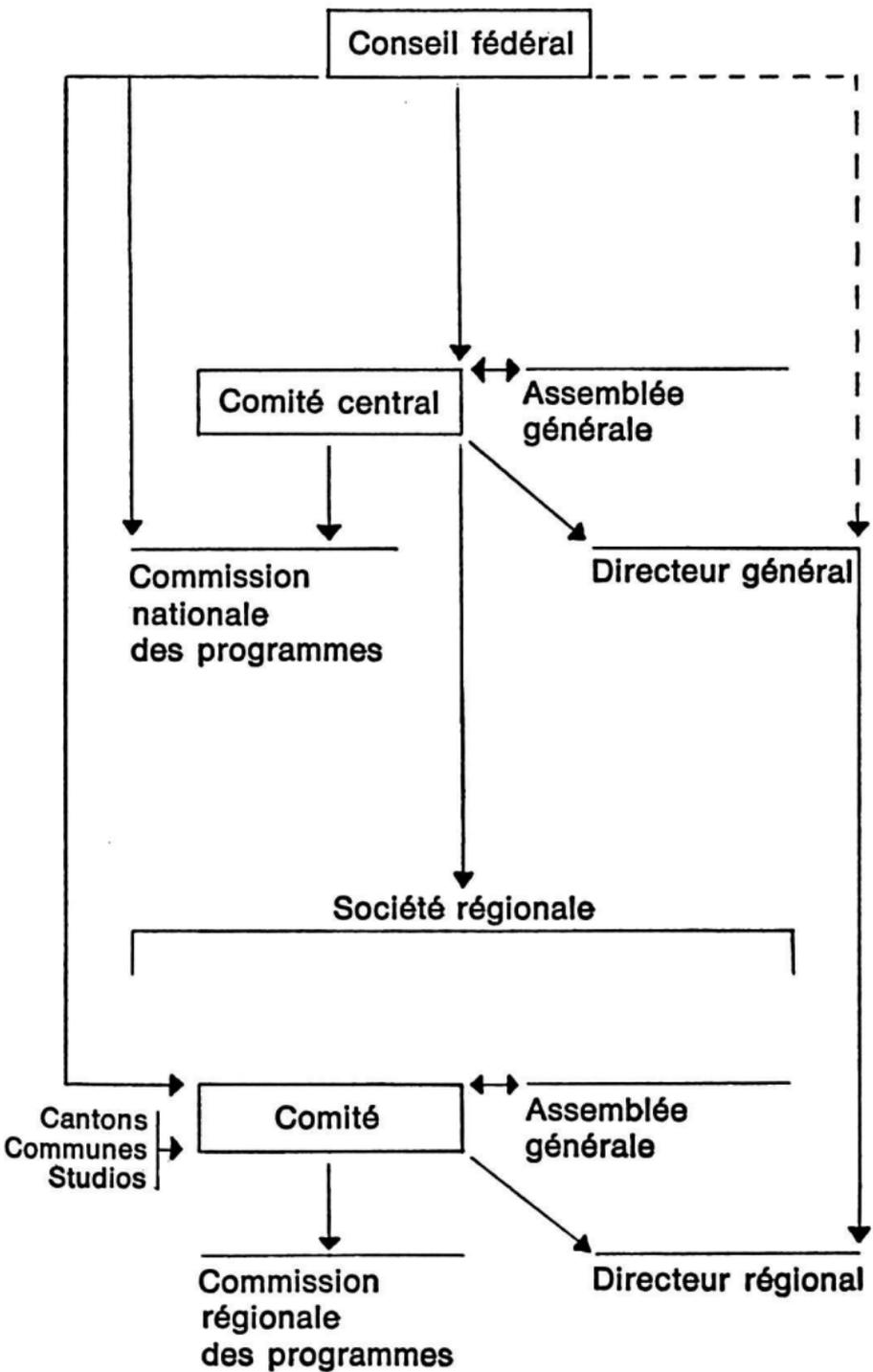
Cette omniprésence du petit écran — plus de 60 % des ménages possèdent un téléviseur — n'échappe ni au pouvoir politique ni au pouvoir économique. Depuis 1967 un nouvel article constitutionnel est à l'étude. Les conflits que nous avons cités plus haut se répercutent au plan parlementaire. Des députés de tous les partis interviennent de plus en plus fréquemment : pour certains la TV manque d'objectivité, elle ne respecte pas les valeurs que la concession lui fait obligation de défendre. C'est le problème du statut de la SSR qui est posé : quelles sont les limites de son autonomie ? Par qui doit-elle être contrôlée ?

Mais le conflit se situe aussi à un autre niveau, moins visible : à l'intérieur de la télévision elle-même. Dans l'entreprise artisanale du début, dont les dimensions restreintes permettaient une quasi symbiose entre la gestion et la production, le pouvoir prenait un visage relativement collectif. Chacun ou presque touchait un peu à tout. Dans l'entreprise moderne actuelle qui gère un budget supérieur à 100 millions, c'est la division du travail qui domine. Les gestionnaires d'une part, cadres administratifs qui calculent le temps et l'argent, qui divisent les heures d'antenne (c'est la grille des programmes) en fonction de la publicité, du taux d'écoute et du schéma divertissement-information. D'autre part les producteurs qui sont chargés de meubler cette structure.

Cependant, à cette division du travail correspond aussi un déséquilibre du pouvoir : les gestionnaires décident, les réalisateurs fabriquent. La conception d'ensemble n'est plus le fruit d'un travail commun; certains pensent marketing et prévision, lois du marché; d'autres produit culturel. Des tensions se font jour : les créateurs admettent de moins en moins de perdre le contrôle de leur produit.

Aux deux niveaux, un problème semblable : celui du contrôle démocratique. Entre le pouvoir politique et la SSR, une concession, un acte administratif qui

ne permet ni au parlement ni au peuple d'intervenir dans le débat. A l'intérieur de la télévision une structure hiérarchique, qui par le gonflement des effectifs accroît considérablement la distance entre le sommet et la base.



### III. LES POUVOIRS A LA TV

#### **Pouvoir central, pouvoir régional**

La SSR est une société sans but lucratif dont les statuts sont soumis à l'approbation du Conseil fédéral. Elle se compose de trois sociétés régionales qui couvrent les trois régions linguistiques, chacune regroupant plusieurs sociétés-membres. Ainsi pour la Suisse romande, la Société de radiodiffusion et de télévision de la Suisse romande (SRTSR) regroupe la fondation de radiodiffusion et de télévision à Lausanne (FRTL) et la fondation de radiodiffusion et de télévision à Genève (FRTG).

Le **comité central** de la SSR, fort de dix-sept membres, est l'organe administratif supérieur. Le Conseil fédéral nomme le président central et sept membres. Chacune des trois sociétés régionales désigne trois membres. Le comité central nomme le directeur général, avec l'accord du gouvernement, approuve la nomination des directeurs régionaux, peut exiger leur renvoi, approuve les statuts des sociétés régionales. Il tient également les cordons de la bourse : attribution des parts du produit des taxes aux sociétés régionales, salaires...

Dans ce comité on trouve notamment six parlementaires fédéraux dont trois conseillers d'Etat, trois hauts fonctionnaires, deux juges et un représentant « direct » de l'économie privée.

**L'assemblée générale** est l'organe suprême de la SSR. Elle comprend cent trois délégués dont... les dix-sept membres du comité central. Elle n'a effectivement que peu de pouvoir : délibération sur le budget, révision des statuts.

Enfin une **commission nationale des programmes** qui n'a qu'une fonction consultative est chargée de

donner son avis sur les émissions. Forte de dix-neuf membres dont huit sont nommés par le Conseil fédéral, elle est présidée par le directeur général. Parmi ces représentants des milieux culturels, politiques et économiques du pays, on trouve cinq enseignants, un juge, deux ecclésiastiques, un journaliste, un vétérinaire, un ingénieur, trois femmes apparemment sans profession : l'une est la femme du président central, une autre la femme d'un ancien président de l'USS.

Passons maintenant au plan régional en examinant la société romande (SRTSR). Comme la SSR elle comprend une **assemblée générale** de trente-deux membres (huit nommés par le Conseil fédéral, huit par chacune des sociétés membres, un par chacune des villes-studios) et un par chacun des cantons couverts par les émissions de la TV romande).

Le pouvoir effectif est détenu par le **comité** de quatorze membres (deux pour chaque société membre, un pour chaque ville, un pour chacun des six cantons et deux par l'assemblée générale parmi huit personnes désignées par le Conseil fédéral) qui est compétent pour :

- la gestion
- les programmes
- la nomination des directeurs de radio et de TV et des studios
- la nomination des chefs de département et des chefs de service.

Les autorités politiques — cantonales et communales — détiennent donc la majorité absolue au sein de ce comité qui désigne les cadres de la TV.

La SRTSR est également flanquée d'une **commission romande des programmes** qui a voix consultative. La moitié de ses membres est nommée par le comité. Des méchantes langues contestent la compétence de cette commission en matière de TV. On se souvient encore à Genève de séances de visionnement pendant lesquelles plusieurs membres ont succombé au sommeil...

Voilà comment se présente la superstructure administrative de la TV, le niveau où l'on procède aux nominations, où l'on élabore les budgets. Nous ne sommes pas encore là où l'on fabrique les émissions, où l'on décide de la grille des programmes. Il serait faux de voir un lien direct entre ces structures et la réalisation des émissions. Le journaliste, le réalisateur ne ressentent pas directement et quotidiennement le poids de ces structures. Mais à ce stade déjà nous avons constaté que la concession est la seule base officielle sur laquelle repose la TV; que son contenu permet toutes les interprétations. Certes le Conseil fédéral n'est pas un pouvoir fort. Cependant l'insécurité subsiste : il est symptomatique de voir la SSR chercher, depuis plusieurs années à définir sa liberté d'expression, les limites de son action; sans grand succès d'ailleurs; à chaque fois elle bute sur la concession.

Au plan régional le poids du pouvoir politique semble être beaucoup plus direct puisque les autorités cantonales et communales interviennent directement dans les processus de nomination. Mais là encore il faut modérer l'impression : le cantonalisme peut jouer un rôle de frein.

Néanmoins l'ambiguïté de la concession d'une part, la proximité du pouvoir local d'autre part ne peuvent que favoriser une attitude d'auto-censure à l'intérieur de la TV.

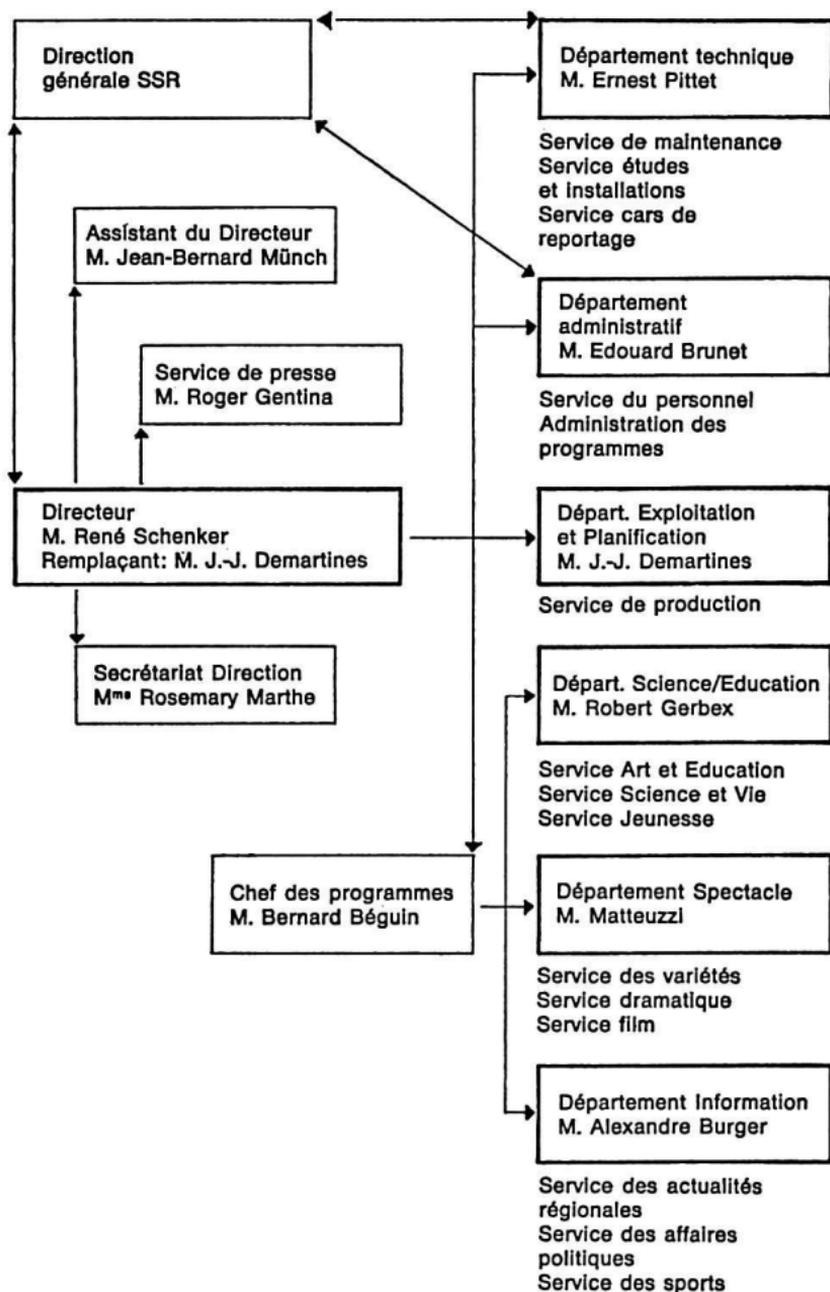
Une dernière remarque. Si la SSR apparaît comme un organe décentralisé (niveau national, régional et communal), elle est en fait entre les mains d'un petit nombre de personnes. D'une part la Confédération est présente jusque dans les comités régionaux, d'autre part les mêmes personnes se retrouvent à tous les niveaux de décision. M<sup>e</sup> André Guinand, président central de la SSR jusqu'à la fin de 1970, est membre de la commission romande des programmes. Sa femme fait partie des commissions de programmes nationale et romande. M. Bernard

Béguin<sup>1</sup>, l'actuel chef des programmes de la TV romande, de même. M. Fasel du comité de la SRTSR est présent à la commission nationale des programmes et à la commission romande des programmes. MM. Broliet, régisseur et député libéral, et Gilliéron, conseiller administratif de l'Union européenne de radiodiffusion, sont membres du comité central de la SSR, respectivement vice-président et président du comité de la SRTSR et président, vice-président de la Commission romande des programmes. La remarque est valable pour les autres sociétés régionales.

<sup>1</sup> Il a démissionné de ces deux postes.

# TÉLÉVISION SUISSE ROMANDE

## Eléments de l'organigramme



## **Le pouvoir de la direction régionale**

Arrivons-en maintenant au niveau où l'on fait concrètement la télévision.

Ce qui frappe lorsqu'on interroge les gens de télévision, c'est que pour eux il n'existe qu'une autorité à la TV romande : c'est le directeur. Ils ne ressentent que très faiblement le pouvoir des cadres (chefs de département, chefs de service). La responsabilité entière et unique de ce qui se fait à la TV, c'est M. Schenker qui la porte. Un exemple : jusqu'à très récemment le directeur décidait en dernier lieu de la grille des programmes. Actuellement le collège des cadres participe à cette décision.

Dans un premier temps la TV artisanale comprend une équipe restreinte; l'audience de cette télévision (nombre de postes et nombre d'heures d'émission) est limitée. Dans ces conditions un pouvoir fort et centralisé n'est pas nécessaire.

Par la suite la TV augmente son audience (émissions quotidiennes pour un plus grand nombre de téléspectateurs). Son impact devient important. Pour diriger un personnel plus nombreux, on augmente le nombre des cadres. La petite équipe du début éclate; la communauté des objectifs diminue. Un pouvoir plus fort est nécessaire pour unifier les activités grandissantes. D'autant plus, et nous l'avons déjà constaté, que la concession est toujours présente comme une menace ou du moins comme une insécurité permanente. La liberté d'expression n'est pas reconnue par la Constitution; un article constitutionnel est en préparation. On en a peur à la télévision; il faut donner des gages de sagesse, ne pas effrayer l'autorité concédante. Quand un citoyen s'étonne au sujet d'une émission (cf. Canal 18/25, exemple cité plus haut), c'est le directeur général qui intervient. Le contrôle est centralisé; le pouvoir aussi. La hiérarchie existe formellement. Mais en fait, souvent, elle est court-circuitée. On constate que les cadres récents se réfèrent directement au

directeur alors que ceux qui sont plus anciens dans la maison endossent plus de responsabilités.

Actuellement la TV vit un nouveau stade de son développement. Le directeur ne peut supporter à lui seul toutes les charges (gestion, représentation, contrôle des programmes). On assiste alors à la mise en place d'éléments nouveaux :

### **Le chef des programmes**

La nomination de M. Bernard Béguin à ce poste est encore trop récente pour que l'on puisse analyser avec précision le pouvoir réel attribué à cette fonction. Certains ont voulu voir dans le choix de Bernard Béguin une mainmise de la droite libérale sur la TV. D'autres ont fait ressortir les compétences professionnelles de l'ancien rédacteur en chef du « Journal de Genève ». Une partie du personnel de la TV romande a exprimé une certaine crainte lors de la création de ce poste nouveau. Les téléspectateurs ne peuvent encore se prononcer car M. Béguin n'est apparu que quelquefois sur le petit écran... pour désamorcer le caractère de certaines émissions qui sortaient de l'ordinaire (cf. L'engrenage, exemple cité plus haut). D'autre part il n'a pas encore participé à l'élaboration de la grille des programmes.

Cependant il s'est expliqué lui-même sur son rôle à la TV dans une interview à son ancien journal (23-24 décembre 1970). Retenons quelques affirmations importantes :

— « Au terme de mon cahier des charges je suis responsable devant le directeur de la TV romande de la conception et de l'exécution des programmes. Mon poste se situe donc entre celui du directeur et ceux des différents chefs de départements qui sont eux-mêmes responsables devant moi. Plus concrètement, et par délégation du directeur, le chef des programmes répond du contenu des émissions de-

vant les commissions du programme et devant le public. Mais il ne reçoit d'instruction que du directeur. »

— « Ma fonction consiste à être une référence-programme pour l'ensemble des émissions, fonctions qui entraient jusqu'alors dans les prérogatives du directeur, mais que celui-ci, submergé par des tâches diverses, ne peut plus assumer en personne. Pour le chef des programmes, cette délégation d'autorité implique une responsabilité continue du point de vue de la coordination des programmes, de l'esprit dans lequel il est traité, etc...; c'est également à lui que revient la tâche d'humaniser les directives officielles dans le sens de la plus grande ouverture possible. »

« ... je ne conçois nullement le rôle de chef des programmes comme celui d'un gendarme. Et non seulement il doit constituer une référence-programme aussi souple et ouverte à l'extérieur que possible, mais encore une référence continue pour tout ce qui touche à l'autonomie de la SSR et l'interprétation de la concession libellée, j'aimerais le rappeler, en ces termes : La SSR est au service de la collectivité devant laquelle elle est responsable. »

La réalité dira dans quelle mesure il est possible d'être un animateur des programmes et non un censeur, et dans quel sens M. Béguin entend « l'esprit » qu'il veut donner au contenu des programmes.

### **Le commandement participatif**

Face à l'augmentation du personnel, de l'équipement, des heures d'antenne, il était nécessaire de trouver un nouveau mode de gestion de l'entreprise. L'organisation moderne, le management fait ainsi son apparition à la TV. Une nouvelle politique de gestion est mise en place qui vise à :

- former les cadres, qui jusqu'à présent ont appris leur métier sur le tas
- rationaliser la production des émissions.

A la télévision, nous l'avons déjà vu, face à ceux qui réalisent les programmes et qui demandent plus de moyens pour faire mieux, il y a la direction et les cadres qui doivent prévoir plus d'heures de programme avec des moyens qui n'augmentent pas dans la même proportion.

L'idée est venue qu'en adoptant des techniques de gestion moderne on pouvait donner une meilleure efficacité aux cadres et aux équipes qui réalisent; celles-ci devraient produire plus vite et mieux avec des moyens minima. Pour réaliser cette idée on a fait appel à un expert formé à l'INSEAD, qui est chargé d'introduire le **commandement participatif**. En voici les principes essentiels :

- chaque membre de l'entreprise doit s'identifier aux objectifs de l'entreprise
- les objectifs sont définis au départ par les cadres
- la consultation et le dialogue doivent s'établir entre le sommet et la base, de façon à ce que chacun puisse avoir l'impression qu'il participe un peu à la définition des objectifs et puisse s'identifier à ceux-ci.

C'est en quelque sorte un centralisme démocratique. A chaque échelon de la hiérarchie le responsable doit imposer son point de vue — élaboré plus haut — au subordonné. Il doit se faire comprendre, écouter les objections et amener le subordonné à épouser les objectifs de l'entreprise.

On a retrouvé ainsi sous une autre forme le contrôle et le pouvoir centralisés. La nouvelle génération de cadres, formée par les soins de la maison, partage une certaine partie du pouvoir, mais, grâce au commandement participatif, les objectifs choisis sont atteints.

Certes cet exposé est schématique. Il ne semble pas que le commandement participatif fonctionne correctement à l'heure actuelle. Il y a trois raisons à cela : la nécessaire lenteur de mise en place d'un tel processus; la forme particulière d'entreprise qu'est la TV; la revendication de la base dont la

volonté de participation dépasse largement ce que lui autorise le commandement participatif. Certes il est difficile de dire si la direction de la TV suit une politique bien définie. La TV romande a débuté de manière artisanale et s'est développée empiriquement. Mais il est certain que le pouvoir de la direction est un pouvoir fort et comme nous allons le voir, qui n'est pas équilibré par le pouvoir de la base.

La déclaration de M. Bezençon que nous citons au chapitre précédent prend maintenant une signification plus précise. Certes la TV a connu un développement rapide; le stade artisanal est dépassé, les chiffres le montrent. Mais les chiffres ne traduisent qu'une réalité globale. En y regardant de plus près on constate que la politique de gestion et la planification sont au service d'un développement quantitatif: plus d'heures d'antenne, plus de programmes, plus de studios. A ce développement quantitatif ne correspond pas une augmentation des moyens mis à disposition des créateurs: les temps de réflexion et de préparation diminuent; on exige un travail rapide. Les crédits octroyés aux producteurs n'augmentent pas non plus en proportion du travail exigé. Nous verrons dans la partie suivante les conséquences de cette politique pour le personnel.

La prospective, elle, va conduire à la création d'un deuxième programme. Mais la SSR n'a pas les moyens d'en produire les émissions. En fait on craint la concurrence privée et, pour prévenir toute tentative des publicitaires de mettre la main sur un programme en Suisse, on occupe tous les canaux disponibles. Ce deuxième programme sera alimenté par des émissions étrangères adaptées au goût suisse! Soit dit en passant, cela ne correspond guère à la ligne directrice de la concession exprimée notamment par l'article 13. L'établissement de ce nouveau programme va impliquer l'engagement d'un personnel technique et administratif, des moyens financiers pour acheter les émissions. Quand on sait que les TV régionales diffusent un

programme commun qui représente la moitié de leurs programmes respectifs, qu'elles ne produisent même pas 30 % de toutes les émissions qu'elles diffusent, on est obligé d'admettre que la prospective de la SSR, qui privilégie la croissance, se fait au détriment de l'amélioration de ce qui existe, le premier programme. C'est une prospective qui ressemble fort à une fuite en avant.

L'établissement de ce deuxième programme pose d'ailleurs des problèmes de compétence et provoque des tensions entre la direction générale et les régions. Pour la première la solution est un directeur général à Berne flanqué de trois chefs des programmes dans les régions. On irait alors vers une centralisation de la TV. La direction de la TV romande préfère elle que les directeurs régionaux coiffent leur deuxième programme respectif et s'adjoignent un second chef des programmes.

### **Le pouvoir de la base**

Le personnel de la télévision suisse est groupé au sein d'une association, l'AETS (Association des employés de la télévision suisse) qui comprend trois sections : Genève, Zurich et Lugano. En 1962, date des premiers statuts, l'AETS est plus une amicale qu'un syndicat. Actuellement elle prend une direction nouvelle et revendique la participation la plus large possible.

### **Une participation boiteuse**

A la TV on ne retrouve pas moins de cinquante-deux professions différentes. « La participation nécessite la restructuration des associations du personnel. Les sections de Zurich et de Genève mettent en place actuellement des groupes professionnels qui réunissent différentes professions apparentées soit par

leur nature, soit par leur complémentarité sur le terrain des activités. Les groupes professionnels se réunissent de façon autonome pour débattre des problèmes qui les concernent et désignent deux délégués qui les représentent à l'**interprofessionnelle**. A ce niveau, l'ensemble des groupes prend mutuellement connaissance des questions que chacun d'entre eux se pose. L'interprofessionnelle est donc le lieu de synthèse où se définit la politique de la section.

Dans le cadre de la revendication posée par les associations du personnel pour l'amélioration de certains articles de la convention collective, une expérience a été tentée dans différents studios de réunir, dans une commission de forme paritaire, une délégation du syndicat du personnel composée généralement d'un délégué par groupe professionnel et de deux ou trois représentants du comité de l'association, avec une délégation de la direction de studio ou régionale composée du directeur et d'un certain nombre de ses collaborateurs immédiats choisis en fonction des problèmes portés à l'ordre du jour. Cette structure est encore expérimentale, mais il semble que c'est dans cette voie qu'il convient d'avancer. »<sup>1</sup>

Au niveau fédéral enfin une commission d'étude présidée par le directeur de la TV romande et qui comprend des représentants de la direction générale et trois représentants du personnel, a pour but d'établir des structures de participation. Pour la direction il s'agit d'accorder au personnel une voix consultative. L'AETS quand à elle revendique la co-décision.

<sup>1</sup> Canal 4 (journal de l'AETS), janvier 1971.

## **Structure expérimentale**

9 groupes professionnels regroupant les 52 professions de la TV nomment leurs délégués à la séance interprofessionnelle qui propose l'ordre du jour pour la commission de studio

La structure expérimentale s'arrête au niveau du studio. Mais en attendant le résultat des travaux de la commission d'étude c'est un système embryonnaire qui fonctionne :

- au niveau régional, quelques rares séances consultatives entre le comité de l'AETS et la direction;
- au niveau fédéral, une commission paritaire comprenant deux délégués de chaque comité régional de l'AETS, le directeur général et les directeurs régionaux. Cette commission est compétente pour l'ensemble des problèmes concernant le personnel.

Mais pour l'instant, il n'existe pas de lien entre la commission de studio et la commission paritaire. On comprend mieux le caractère restreint de cette participation, quand on sait que les problèmes de salaires, les règlements de discipline et d'engagement du personnel sont du ressort du comité central de la SSR. Or actuellement, c'est la direction générale qui présente au comité central les propositions de la commission paritaire fédérale. L'AETS ne dispose donc d'aucun contrôle sur la manière dont ses revendications sont défendues.

## **Les revendications**

« La participation du personnel aux prises de décision doit s'envisager sur deux plans, celui de la société et celui de l'entreprise. Au niveau de la

SSR, il est prévu de demander qu'une place soit faite aux représentants de l'AETS et de la FERS (radio) au comité central. Il s'agirait de deux délégués — un radio et un télévision — pour chacune des trois régions linguistiques du pays. » « Dans les sociétés régionales et locales, ainsi que dans les commissions de programmes, la FERS et l'AETS devraient être représentées chacune par un délégué. »<sup>2</sup>

On constate donc une nette évolution de l'AETS qui, d'amicale lors de sa fondation, tend à se constituer en force syndicale. Ainsi, de nouveaux statuts en préparation prévoient la création d'un fonds de protection judiciaire dont pourraient bénéficier les membres attaqués en justice. Un fonds de solidarité est également prévu en cas de dénonciation de la paix du travail. La nouvelle orientation a d'ailleurs provoqué une soixantaine de démissions de l'AETS, qui regroupe actuellement, sur le plan romand, 250 membres sur les 550 employés de la TV.

## **Définir les objectifs**

Pour les responsables de l'AETS, la prise de conscience de la base remonte aux événements de mai 1968. A cette époque, une partie du personnel a commencé à ressentir de manière pesante la hiérarchie et s'est rendu compte que pour améliorer l'entreprise TV, il fallait participer à la définition de ses objectifs. La prise de conscience s'est faite surtout par des réalisateurs, des journalistes et quelques cameramen. Ensuite d'autres ont suivi, script-girls, techniciens...

De même, les responsables de l'AETS sont d'avis que le commandement participatif est critiquable parce qu'il est déjà dépassé. Ce style de commandement aurait pu être acceptable s'il avait été mis

<sup>2</sup> Canal 4, janvier 1971.

en place dès le départ, au moment où la TV était encore une petite entreprise. A ce moment, le dialogue et la consultation existaient, et, comme chacun était formé sur le tas, la hiérarchie ne se faisait pas sentir. A tous les niveaux, les gens pouvaient proposer et tenter des expériences. Le directeur partageait davantage ses responsabilités. L'entreprise se développant, la hiérarchie est devenue de plus en plus rigide. Le commandement participatif vient trop tard, parce que maintenant les besoins de la base vont bien au-delà de ce qu'on lui propose. Les employés contestent les compétences des gens qui définissent les objectifs; ils estiment que c'est la politique des programmes qui devrait être établie d'abord, en tenant compte de la gestion; et non le contraire.

La solution, pour l'AETS, c'est l'institution d'un système paritaire à tous les niveaux, de la direction générale à la cellule de production. « A tous les niveaux, il faut que les gens qui font le programme puissent non pas vraiment imposer leur point de vue, mais le proposer et le mettre en discussion et ensuite décider paritairement avec les responsables de la TV qui actuellement décident seuls. Ces responsables en effet ne se rendent pas toujours compte des implications de leurs décisions au moment où l'on fabrique l'émission; parce qu'ils ne sont jamais sur le terrain et parce que, s'ils sont peut-être de bons administrateurs, leur formation est certainement moins bonne dans le domaine de la production. Par conséquent, si ces gens-là définissent une politique et que nous devons nous identifier à leurs objectifs, c'est la catastrophe, parce qu'ils ne tiennent pas compte du produit. On ne fabrique pas des savonnettes, mais une émission qui a des répercussions dans le public; on ne peut pas gérer la télévision comme on gère une entreprise de conserves. »<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Canal 4, janvier 1971.

## Un conflit latent

La direction est opposée au principe paritaire, disent les dirigeants de l'AETS. Pour elle l'objectif prioritaire est dans la rentabilité; or, la participation ralentit la production. D'où un conflit latent entre deux politiques : une politique de gestion et une politique de programmes. Les problèmes de gestion tendent à devenir prioritaires au moment où la TV se modernise. La raison fondamentale de la participation réside donc dans la volonté de ceux qui font la télévision de co-décider le cadre général, le contenu et l'orientation des émissions. A titre d'exemple, voici une réflexion de deux réalisateurs parmi les plus connus de la TV romande, Claude Goretta et Jean-Jacques Lagrange, sur la grille des programmes de 1971.

« Les producteurs et réalisateurs ont reçu récemment la nouvelle grille des programmes de la TV romande pour le premier semestre 1971. Ce document qui concerne le travail de chacun, doit être étudié avec beaucoup d'attention. Il s'en dégage une « politique de programmes » assez particulière et il nous semble que tous ceux qui participent à l'élaboration de nos émissions au niveau programme ou technique devraient étudier très attentivement cette grille. Car la tendance qui s'y affirme engage l'avenir de la télévision sur une voie de facilité à laquelle nous ne pouvons souscrire.

Les sondages, enquêtes et analyse objective de l'écoute des programmes TV montrent que les heures de vision maximum se situent entre 19 h. 30 et 21 h. 30. Il n'est un secret pour personne qu'après 22 heures le taux d'écoute diminue dans d'énormes proportions pour se situer autour de 15 %. Chez nous, le moment le plus favorable, celui où le taux d'écoute est à son maximum, se place entre 20 h. et 21 h. 30.

... En conséquence, il est de l'intérêt d'un programme bien conçu, désirant promouvoir les émis-

sions originales préparées par nos équipes, de placer ces programmes en début de soirée, au moment où l'écoute est la plus favorable et où le spectateur est « disponible ».

L'analyse de la grille des programmes 1971 nous donne les renseignements suivants :

180 soirées du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 1971

De ce total, le programme principal (19 h. 30-21 h. 30) comprend :

136 films de régie, feuilletons ou programmes achetés à l'étranger

25 magazines « Temps présent »

7 variétés en public

7 magazines Science et Education

5 dramatiques SSR

Par contre, après 21 h. 15 ou 21 h. 30, derrière le feuilleton commercial, on retrouve :

42 émissions originales SSR. Il s'agit chaque fois d'émissions originales, conçues pour notre public et qui n'ont en rien un style pour « happy few » :

« Regards », destiné aux jeunes adultes, diffusé

de 21 h. 15 à 22 h. 15

« 25 fois la Suisse » de 21 h. 15 à 22 h. 30

« Que sont-ils devenus ? » de 21 h. 15 à 22 h. 25

« En direct avec » de 21 h. 15 à 22 h. 20

« Dimensions » de 21 h. 15 à 22 h. 05

« Aujourd'hui » de 21 h. 15 à 22 h. 05

« Personnalités » de 21 h. 15 à 22 h. 10

On le voit, toutes les émissions faisant souvent appel à un vrai langage télévisuel et produites par nos équipes se trouvent repoussées en fin de soirée et se terminent à des heures tardives pour le public romand en général et pour tous les travailleurs en particulier, qui doivent se lever tôt.

Il n'est pas de l'intérêt de la SSR de produire à grands frais des émissions programmées aux mauvaises heures d'écoute. Il n'est pas de l'intérêt de la SSR de laisser envahir ses programmes par des émissions pensées, conçues et réalisées à l'étranger

et programmées aux meilleures heures d'écoute. En écartant systématiquement des heures de grande écoute les émissions conçues par ses équipes, la SSR ne contribue guère à renforcer le climat de travail et à susciter l'imagination et les idées sans lesquelles une télévision glisse vers l'insignifiance. Il n'est pas dans nos intentions de réclamer une politique de protectionnisme étroit, écartant systématiquement les émissions en provenance de l'étranger. Nous savons très bien que nos moyens de production limités ne nous permettrons jamais de nous libérer complètement des marchés extérieurs. Mais nous pensons que les émissions principales produites par nos équipes doivent bénéficier d'une véritable promotion aux heures favorables. Le prétexte que l'on donne trop souvent pour diffuser nos émissions à la sauvette est qu'elles ont un caractère « spécialisé », « culturel », moins « public », moins « populaire » et par conséquent qu'elles n'intéressent qu'un petit nombre de spectateurs. C'est l'éternel malentendu. Pour résoudre la difficulté des rapports entre public et télévision la seule réponse que l'on trouve est la « programmation ». Nous ne souscrivons pas à cette politique qui donne bonne conscience et met la « culture » en veilleuse. Nous pensons qu'une autre alternative n'a jamais été sérieusement étudiée : engager le dialogue sur la forme, sur le langage à utiliser, car c'est un problème de création tout autant que de distribution. Une émission dite « culturelle » bien pensée en terme télévisuel peut être « populaire » et un divertissement populaire réalisé avec soin et intelligence est aussi culturel. Tout est dans la manière et dans l'idée du respect que l'on doit à un public adulte. Il serait dangereux d'agrandir toujours plus le fossé entre le spectacle qui divertit et la culture qui ennue. »<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Canal 4, janvier 1971.

## **L'absence de solidarité**

Dans la réalité ces revendications n'ont qu'une force relativement restreinte; l'AETS souffre d'un grave manque de solidarité entre les membres du personnel.

« Il semble que ce soit une gageure de former une seule association pour des membres provenant de cinquante-deux professions différentes. Cependant, bien que nos métiers diffèrent, nous dépendons tous d'une même direction. Nos intérêts sont indiscutablement liés et il est évident qu'il faut parvenir à les défendre en commun (...) Si nous renonçons à cet objectif, nous favorisons le jeu de ceux qui veulent diviser pour régner, un principe qui continue à faire recette à nos dépens. »<sup>5</sup>

Pour analyser ce manque de solidarité, ce sont les conditions de travail qu'il faut examiner ainsi que la nature de ce travail. L'analyse est difficile tant l'entreprise TV comprend de situations différentes, complexes, changeantes. Nous regroupons ici les éléments qui nous paraissent essentiels.

## **Les conditions de travail**

La SSR a centralisé tout ce qui touche aux problèmes du personnel; mais il résulte de la décentralisation de la production des conditions de travail parfois très différentes dans les trois régions. Il s'agit donc pour l'AETS qui doit agir au niveau national d'unifier les revendications de ses sections. Il y a actuellement 550 employés à la TV romande. Pour 1975 on prévoit une augmentation de 150 personnes. La répartition actuelle est la suivante :

Exploitation et production	185
Programmes	155
Technique	125
Administration	90

<sup>5</sup> Canal 4, janvier 1971.

La formation du personnel est très hétérogène. Ce n'est que récemment que la TV romande a envisagé une réelle formation professionnelle. Par ailleurs la jeunesse de la télévision ne permet pas aux anciens d'assurer un encadrement suffisant des nouveaux éléments.

Pour son action syndicale l'AETS a regroupé les 52 professions en 9 groupes professionnels. La diversité des revendications explique aussi la difficulté de la solidarité : dans un groupe, c'est le problème des droits d'auteur, dans un autre, la participation à l'aménagement de nouveaux locaux. Les caméramen ont besoin de machinistes pour effectuer le travail de démontage qui leur incombe actuellement. Et la liste est encore longue. Certaines revendications par contre sont communes à tous les groupes : formation professionnelle, droit de regard sur l'engagement de nouveaux collaborateurs.

Les modes d'engagement et de rémunération à la télévision sont très différents :

360 employés sont au fixe sous contrat et travaillent à plein temps

30 sont des stagiaires à plein temps

160 sont des collaborateurs au cachet

Il existe une commission paritaire de classification des fonctions. Cette commission qui comprend des représentants de la direction générale et un délégué du personnel par région, doit classifier 52 professions. Et finalement la décision appartient au comité central de la SSR.

Reprenons la déclaration du directeur général, M. Bezençon. La gestion « rationnelle » qui a été introduite doit permettre d'éviter les débordements financiers et l'amateurisme qui ne correspond plus à l'importance sociale de la TV. Mais cette planification rigoureuse qui aboutit à demander plus de travail, plus vite et avec des moyens restreints contredit totalement tous les principes d'efficacité. Les journalistes, les réalisateurs (payés au cachet), pressés par le temps, exigent du travail supplémentaire

de la part des hommes de la technique (payés au mois). Pour les convaincre ils pratiquent ce qu'on appelle dans la maison le « chantage à l'amitié ». Les émissions sont vite faites, peu préparées. Ne retrouve-t-on pas là les conditions de travail d'une télévision de pionniers ?

### **Un travail d'équipe**

La TV est le résultat d'un travail d'équipe. En effet, pour des raisons techniques, la production d'une émission suppose le concours de plusieurs personnes de qualification différente. D'autre part c'est le travail en équipe qui permet, par la confrontation des idées, la réalisation d'émissions de valeur.

Les équipes de télévision se font et se défont très rapidement. Constituée en vue de produire une émission, l'équipe se dissout une fois le produit terminé et les membres vont s'intégrer à d'autres équipes pour de nouvelles productions. Certaines équipes sont plus intégrées et effectuent un travail de plus longue haleine. Elles peuvent alors entrer en compétition pour un sujet à traiter, pour des crédits à obtenir. Cet esprit de compétition peut se retrouver aussi entre les individus. Chacun cherche à réaliser son idée, à s'intégrer dans l'équipe la plus « prestigieuse », celle où les moyens sont aussi les plus élevés. Voici quelques témoignages.

### **Tous des privilégiés**

« A partir du moment où les gens sont suffisamment compétents, ils sont plus préoccupés par ce qu'ils peuvent obtenir chacun individuellement, que d'obtenir cela collectivement. Chacun pense que s'il a une bonne idée, des projets intéressants, il pourra obtenir des moyens importants. Alors que collectivement ils obtiendraient moins. Chacun pense être un privilégié dans le système. La direction utilise

ce sentiment : elle privilégie quelques-uns à un moment, puis d'autres, et tout le monde est content. De cette manière elle désamorce la revendication collective de la participation. »

« Je ne suis pas partisan de la mensualisation des salaires. Le système actuel des cachets n'est pas loin d'être bon. Les gens qui font partie des secteurs administratif et technique sont payés au mois. Les gens qui font le programme sont payés au cachet. Par contre, ce qui devrait être modifié c'est la politique de la direction vis-à-vis des créateurs; lorsqu'on a accordé à une cellule de production la possibilité et les moyens de faire une émission, on ne devrait pas remettre en cause cette décision pendant une période déterminée. Il y a là une insécurité nuisible au travail parce que l'objectif de chaque émission devient : il faut que ça réussisse, sinon la suivante on ne l'aura plus. Ce qui oblige les réalisateurs à une certaine prudence, à un certain conformisme; il faut mettre un petit peu de tout pour que ça plaise à tout le monde. Actuellement on pratique une auto-censure continuelle. »

En résumé nous pouvons dire que le pouvoir du personnel de la télévision est faible. Les objectifs et les intérêts de la base sont souvent divergents. Il est donc difficile pour l'AETS de mener une politique ferme de revendication. La volonté de participation se heurte au système de contrôle interne que nous avons décrit et qui est « justifié » par la crainte de la concession. Mais en définitive c'est le système hiérarchique lui-même qui est en cause et qui secrète l'auto-censure à tous les échelons; chacun calcule sa marge de sécurité et ainsi il n'est pas besoin d'un contrôle rigoureux; le système fonctionne presque tout seul. En fait le problème des pouvoirs à la TV est un problème global. Dans cette perspective il nous reste à examiner maintenant et pour terminer les modifications qui pourraient être apportées à cet édifice. Quelques éléments pour une nouvelle politique de la TV.

## **IV. AUTONOMIE ET CONTROLE**

Nous n'avons pas parlé du contenu des émissions, de la grille des programmes. Pour des raisons d'actualité, d'urgence politique, ce sont les structures de la TV qui ont retenu notre attention. Qui doit décider à la TV, qui doit contrôler la TV ? Ce sont les réponses à ces questions qui vont déterminer en grande partie quelle télévision nous voulons.

### **Un problème politique**

Reprenons la définition du phénomène TV que nous donnions au début : une image produite en équipe et qui atteint l'ensemble de la collectivité. L'influence de la télévision, le pouvoir qu'elle procure implique que cette technique ne peut être que propriété collective. La politique de la TV doit être l'affaire de chaque citoyen, de chaque téléspectateur. Elle déborde le cadre étroit — et qui fut le sien jusqu'à présent — du bilatéralisme SSR-administration. Le contenu de la télévision est aussi un problème politique. Il n'est pas l'affaire exclusive des gens de TV. Or les problèmes de la télévision en Suisse n'intéressent que des initiés. L'opinion publique n'en prend connaissance que de temps à autre, à l'occasion d'une émission « scandaleuse ». Parce qu'en Suisse la TV relève du domaine administratif; parce que la SSR vit en vase clos.

Mais la télévision est aussi un phénomène culturel. A ce titre elle ne peut être gérée et produire selon les normes de la production industrielle. L'autonomie seule peut permettre à la TV de rester une création culturelle.

Contrôle de la collectivité, autonomie de la production, voilà les deux principes fondamentaux qui sont

à la base d'une véritable politique de la télévision. Lorsque l'une de ces deux exigences prime sur l'autre, la TV se dégrade : le contrôle seul conduit à l'endoctrinement, au conformisme, à l'insignifiance; l'autonomie sans contrôle permet une télévision partisane, au gré des idées de ceux qui la font, une télévision de mandarin, qui tombe sous la coupe des publicitaires et qui devient rapidement insignifiante elle aussi. Il faut assurer un contrôle qui non seulement respecte l'autonomie mais encore la favorise. Maintenir cette exigence c'est admettre l'idée que la politique de la TV ne peut être que conflictuelle. Si l'on veut éviter et l'endoctrinement et le conformisme, il faut accepter que la TV vive un conflit permanent entre des pouvoirs divers qui veulent accaparer la TV à leur avantage et des créateurs qui revendiquent la liberté d'expression la plus complète. C'est à la lumière de ces quelques principes que nous analyserons dans un prochain cahier le contenu des émissions.

## **La TV et l'Etat**

En Suisse nous l'avons dit, le contrôle du gouvernement s'effectue par le biais d'une concession qui autorise la SSR à diffuser des programmes de radio et de télévision.

C'est l'importance de la TV (comme de la radio), ses liens avec la sécurité publique, son assimilation aux télécommunications, la rareté des canaux de diffusion (on sait en effet qu'un nombre restreint de fréquences a été attribué à chaque pays lors de conférences internationales) qui ont provoqué l'intervention de l'Etat. Mais cette intervention est très différente selon les pays. Alors qu'aux Etats-Unis une commission publique contrôle les entreprises privées de radio et de TV, essentiellement sur le plan technique, en URSS l'emprise de l'Etat est totale.

En fait s'agit-il de choisir entre ces solutions extrêmes ? La concurrence effrénée de chaînes privées

comme le monopole d'un parti ou d'un gouvernement conduisent inévitablement au même résultat : une TV de l'insignifiance. Le problème est différent; c'est une question d'éloignement : éloignement suffisant des pouvoirs publics comme des groupes privés. Formellement c'est à peu près la solution suisse : la SSR est une société privée concessionnaire d'un service public; elle se dit au service de la collectivité et responsable devant elle. C'est une solution relativement satisfaisante si on la compare à celle d'autres pays. Tout le monde connaît la situation de l'ORTF; en Italie c'est une commission parlementaire composée proportionnellement à la force des partis politiques, qui contrôle la télévision. De l'avis de tous les observateurs on a abouti dans la péninsule à une véritable anesthésie de l'information. En Hollande on attribue des heures de programme à toute association de plus de 15 000 membres; après une année l'association doit justifier un effectif de 100 000 membres pour continuer d'utiliser l'antenne. Le résultat, c'est une télévision en miettes, faite par les partis, les syndicats, les Eglises...

En Suisse il reste à introduire un article constitutionnel. On se souvient qu'en 1957 le texte proposé par le Conseil fédéral a été refusé par le souverain : le peuple ne voulait pas payer de nouveaux subsides pour une poignée de privilégiés; le vote négatif fut aussi une réaction de défense contre la nouveauté et l'action d'un groupe favorable à la privatisation de la TV ne fut pas étrangère au succès des adversaires. Mais actuellement toutes ces raisons ont disparu : la TV est financièrement autonome, elle a pénétré dans presque tous les ménages et l'établissement d'une chaîne privée (concurrente de la SSR) n'entre pas en ligne de compte actuellement, malgré les velléités du groupe Ringier de mettre la main sur le deuxième programme.

En 1967, le conseiller national Hackhofer a déposé un postulat invitant le gouvernement à proposer un

nouvel article constitutionnel. La même année le professeur Hans Huber est chargé de donner un avis de droit sur le sujet au Conseil fédéral, mais il est obligé d'abandonner son travail pour raison de santé. C'est ensuite le juriste de l'administration qui, « écrasé par la nature du problème et les difficultés » (Roger Bonvin au Conseil national, Feuille fédérale, mars 1967), se retire. Actuellement la procédure de consultation vient de se terminer. L'article proposé est très peu différent de celui de 1957 : il permet à la Confédération de légiférer en matière de radio-TV; il l'oblige à charger du service des programmes une ou plusieurs institutions de droit public ou privé. Mais c'est surtout la loi d'exécution qui sera importante : elle doit fixer les attributions des milieux, institutions et autorités intéressés; les droits et les devoirs des téléspectateurs et des auditeurs, déterminer la participation des pouvoirs publics aux directives portant sur l'élaboration des programmes. Ainsi, pour la première fois, le parlement et le peuple seront appelés à se prononcer sur le régime fondamental de la radio et de la TV, domaine réservé jusqu'ici à l'administration. Pour un Etat qui se dit de droit, il était temps de lier l'administration à des normes générales établies par le législateur. Mais en fait plus que la relation entre l'Etat et la SSR, c'est la structure de la SSR qu'il faut examiner.

### **Des responsabilités partagées**

Nous avons déjà souligné le caractère solitaire et fortement hiérarchisé du pouvoir à la TV. Malgré la décentralisation formelle, ce sont les directeurs régionaux et surtout le directeur général qui portent la plus grande part des responsabilités. La TV s'est développée en quinze ans d'une manière prodigieuse; les structures ont peu changé. Cette centralisation effective dans tous les domaines va jusqu'à la caricature : pour obtenir un billet d'avion, un réa-

lisateur doit en faire la demande plusieurs jours à l'avance à la direction générale ! Le professeur Huber déclare lui-même dans son avis de droit que la direction unique implique une très grande fragilité face au pouvoir politique, qui intervient dans sa nomination, et face aux groupes de pression. Ces responsabilités concentrées sur quatre individus conduit à une attitude autoritaire à l'intérieur. Nous avons vu que l'expansion de la TV a conduit ses dirigeants à introduire la technique du commandement participatif, qui n'est qu'un autoritarisme camouflé. Une des solutions possibles consiste à établir de véritables directions collégiales qui puissent être des organes forts face à l'Etat, aux organisations politiques et économiques, et des répondants capables d'assumer la co-décision avec le personnel.

Le développement de l'entreprise TV a conduit à la création d'un nouveau poste, celui de chef des programmes. Nous avons laissé le titulaire actuel présenter son travail tel qu'il se le représentait. Son rôle de « référence-programme », tel qu'il le définit, nous paraît entériner une situation existante — qu'on pourrait qualifier de centralisme bureaucratique — plutôt que proposer une vision nouvelle du rôle des cadres et du personnel. En effet si le chef des programmes se veut une « référence-programme », cela signifie qu'il n'y a pas de politique des programmes élaborée collectivement. Cela signifie qu'il y a cloisonnement entre les différents départements, incapacité de leur part d'organiser le travail. Après la grille des programmes Schenker, aurons-nous la grille Béguin ? Cette solution technocratique ne résoud pas le problème du fossé entre les gestionnaires et les producteurs. Il nous paraît fort problématique qu'un individu, à lui seul, si grand que soit son talent, interprète la concession et donne l'esprit d'un programme. Nous voyons là une sorte de paternalisation des cadres d'une part, et, d'autre part, un nouveau pas des gestionnaires pour

dessaisir les créateurs de leur travail. Nous pensons au contraire qu'il faut donner de véritables responsabilités aux cadres, chefs de départements et chefs de service. Et tout d'abord sur le plan financier. Les départements doivent pouvoir disposer d'un budget propre et débloquer librement des crédits dans le cadre de ce budget. Les cadres d'autre part doivent avoir des pouvoirs définis qui leur permettent d'assumer totalement la responsabilité du travail des secteurs qui leur sont confiés. Autonomie financière, responsabilités définies, telles sont les deux conditions nécessaires qui procurent aux créateurs sécurité et continuité dans le travail. Cette politique implique des cadres compétents, ce qui n'est pas toujours le cas à la télévision. Compétence ne rime pas toujours avec sécurité. Or les organes régionaux chargés de la nomination des cadres semblent avoir trop systématiquement préféré des gens « sûrs » à des gens capables. Nous verrons plus loin comment remédier à cet état de fait, comment faire pénétrer des contre-pouvoirs au sein de ces organismes.

### **L'action syndicale**

La constitution d'une force syndicale nous paraît être l'un des éléments déterminants pour l'avenir de la télévision. Cette force syndicale ne pourra se développer que si l'AETS parvient à établir des solidarités réelles au niveau suisse comme au niveau de chaque studio. Mais, nous l'avons vu, deux types de solidarité sont nécessaires : une solidarité de création nécessaire à l'élaboration du produit culturel (par exemple constitution d'ateliers de travail); une solidarité de lutte pour obtenir la co-décision à tous les niveaux. Pour réaliser ces objectifs l'AETS doit s'efforcer de définir clairement ses revendications concernant les conditions de travail et surtout concernant les options fondamentales qu'elle entend prendre face au rôle politique et social de la TV,

face au contenu des programmes. C'est une des tâches de l'AETS que de faire connaître ses objectifs à l'extérieur afin de pouvoir relier sa lutte à celles d'autres milieux de travail. C'est l'AETS qui peut le mieux et qui a le plus besoin de rompre l'isolement de la SSR et de provoquer la discussion publique sur tous ces problèmes de structures. Là aussi se pose le problème de la compétence et de la formation professionnelles. L'amateurisme n'a malheureusement pas disparu totalement. L'exigence de professionnalisme et de sérieux prônée par M. Bezençon doit se traduire par une formation professionnelle plus poussée.

### **Les contre-pouvoirs**

L'autonomie exige un équilibre des pouvoirs. A l'intérieur, nous l'avons vu, cet équilibre peut se réaliser par la co-décision. Ce qui signifie aussi la présence du personnel de la TV au sein du comité central, de l'assemblée générale et des comités régionaux. Mais l'autonomie implique aussi que le contrôle extérieur ne soit pas unilatéral. Que la Confédération ait un droit de regard, certes. Mais nous avons vu de qui sont composés les différents comités et assemblées générales. Les téléspectateurs ne se sentent pas forcément représentés par ces hommes-là. Pourquoi les téléspectateurs ne seraient-ils pas présents par l'intermédiaire d'associations de téléspectateurs ? C'est dans le public qu'il s'agirait de regrouper les gens qui veulent participer au développement de la TV, qui estiment que ce moyen de communiquer est leur affaire, à eux aussi; à l'exemple de ce qui se fait en France et en Belgique notamment. Voilà un moyen parmi d'autres pour que les usagers prennent le relais des élites « représentatives » des commissions de programmes. Voilà une solution pour créer peu à peu une télévision véritablement populaire, une solution qui permettrait aux

responsables de la TV de mieux connaître les aspirations du public, mieux en tous cas qu'ils ne le peuvent par les sondages d'opinion qu'ils font effectuer périodiquement. Jacques Thibau a montré — pour la France — qu'en donnant à choisir entre des séries standardisées et banales, et des émissions populaires mais intelligentes, ce sont les premières qui sont préférées par le public. Mais, et ceci est important, lorsque le choix est proposé entre deux émissions de qualité, le taux d'écoute reste très élevé. Cette constatation est certainement valable pour la Suisse.

L'équilibre des pouvoirs est un problème global. Il ne suffit pas d'ajouter ou de retrancher quelques pièces à l'édifice pour l'améliorer. L'édifice exige une logique interne, une cohérence. Le choix de cette logique, l'élaboration de cette cohérence est un problème politique qui nécessite une discussion publique. C'est dans cette perspective générale que les problèmes qui se posent actuellement à la TV doivent être résolus. Loi d'application, création d'un deuxième programme, statut du personnel, autonomie, liberté d'expression, toutes ces tâches prendront une nouvelle dimension dans un cadre de réflexion nouveau.

### **Vers une animation collective**

Pour terminer nous aimerions suggérer encore le développement d'une voie qui ne semble qu'esquissée par la télévision actuellement. C'est l'appel au public — individus, groupes ou collectivités — pour lui permettre d'exprimer lui-même sa réalité, ses problèmes, par la télévision. Cette voie nous semble importante; elle peut faire de la TV un instrument important de l'animation culturelle et non seulement un objet supplémentaire de consommation. Dans cette perspective, les gens de télévision ne se voient pas réduits au rôle de simples agents

techniques. La TV possède un langage propre et les réalisateurs, les producteurs, les journalistes, peuvent exercer une fonction critique en permettant aux individus comme aux groupes une authentique expression et création culturelles. Il est possible d'envisager alors une télévision réellement démocratique, qui évite à la fois la démagogie et le conformisme. Enfin, les gens de télévision devraient pouvoir s'appuyer sur de véritables groupes de soutien, collaborateurs externes qui fassent le lien entre la TV et la vie politique, culturelle et sociale. Cette espèce d'osmose devrait permettre à la TV d'éviter une certaine superficialité, elle pourrait lui faire toucher de plus près la réalité.

Ce cahier spécial tient lieu des numéros 147 et 148 de « Domaine public ». Le 149 sortira de presse le 20 avril.

Le prix de vente de ce fascicule est de Fr. 3.— pour les non-abonnés.

Toute commande est à adresser à «Domaine public», Case 142, Chauderon, Lausanne.

Rédacteur responsable : Henri Galland.

Ce numéro a été rédigé par  
Bernard Crettaz et Jean-Daniel Delley.

**J.A. Lausanne**

Bi-mensuel romand N° 147-148

Lausanne, avril 1971

Prix Fr. 3.— pour la vente hors abonnement