

# **Mass media e federalismo**

Coscienza Svizzera  
Sindacato svizzero dei mass media

Giugno 1998



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>pagina</b>	<b>7</b>
<b>1. Un concorso</b>		<b>9</b>
1.1. L'amore, la musica, la diversità, il colore		11
1.2. Film in concorso		13
1.3. Parlo un'altra lingua ma ti capisco		14
1.4. Un'occasione più unica che rara per "fare scuola" in modo diverso		21
1.5. Le impressioni degli allievi		23
<b>2. Un seminario</b>		<b>25</b>
2.1. Coesione e omologazione		27
2.2. Mass media e nuovi media		29
2.3. La coesione nella cultura delle differenze		31
2.4. I mass media formano l'identità nazionale		32
2.5. Valori e identità svizzera: omogenizzazione o rispetto delle diversità?		33
2.6. La SSR e la mondializzazione		35
2.7. Il fruitore di media tra nuovi panorami e nuove tecnologie		37
<b>3. Un dibattito</b>		<b>39</b>
3.1. Federalismo a geometria variabile		41
3.2. Il servizio pubblico in Svizzera come in Europa Il punto di vista sindacale		47
3.3. SSR e "Idée Suisse"		51
3.4. Le minoranze attraverso la comunicazione in uno stato federale		55
3.5. La politica dei media in Svizzera		63
3.6. Mass media e federalismo		69

---

<b>4. Altri contributi</b>	<b>79</b>
<b>4.1. Le fédéralisme dans la communication:         valeur civique - obstacle commercial</b>	<b>81</b>
<b>4.2. Il federalismo nella comunicazione:         un valore o un ostacolo?</b>	<b>85</b>
<b>4.3. Medien und Föderalismus</b>	<b>87</b>
<b>5. Un'appendice</b>	<b>89</b>
<b>5.1. La SSR face aux défis de la concurrence         du marché audiovisuel</b>	<b>91</b>
<b>5.2. Concessione rilasciata alla Società svizzera         di radiotelevisione (Concessione SSR)</b>	<b>121</b>
<b>6. Una mostra</b>	<b>131</b>

## Introduzione

*Coscienza svizzera* e il *Sindacato svizzero dei mass media (SSM)* hanno voluto promuovere l'apertura di un dibattito sulla stretta dipendenza, in un paese come la Svizzera, tra i mezzi di comunicazione di massa e il federalismo e sul ruolo che la Società Svizzera di Radiotelevisione (SSR) può assumere nel delicato momento che sta attraversando il Paese. Lo scopo principale dell'iniziativa era richiamare l'attenzione di chi opera nel settore e degli utenti su due aspetti fondamentali:

1) il pericolo della deriva delle regioni nazionali e la perdita del comune denominatore che le lega alla Confederazione, derivante dalla messa in discussione dei modelli vincenti della Svizzera: federalismo e democrazia diretta in politica, "miracolo economico" e coesione sociale;

2) il pericolo del venir meno del servizio pubblico radiotelevisivo sotto la spinta della concorrenza privata. Per intenderci, anche in un servizio di informazione tradizionalmente pubblico come è quello radiotelevisivo si sta ineluttabilmente radicando la logica del mercato con tutte le sue implicazioni.

Quel che preoccupa, tuttavia, non è il puro e semplice avanzamento del privato ma il fatto che questo avanzamento progressivo avvenga con un'evidente erosione del servizio pubblico, minando il mandato stesso della SSR concepita essenzialmente come garante di democrazia. *"Un sistema di comunicazione di cui tutti possono fruire, indipendentemente dalle risorse economiche, affermava Mauro Wolf<sup>1)</sup>, è un potente elemento di integrazione sociale e di identità collettiva. E' un bene pubblico che svolge funzioni sociali non commisurabili sulla base della dinamica di mercato. Di fronte alla tendenza verso la privatizzazione dell'informazione, è lecito porsi qualche interrogativo e avanzare qualche preoccupazione."*

Preoccupazioni e interrogativi che anche il sindacato attivo nel settore dei media elettronici raccoglie e fa propri nella convinzione che sia suo preciso dovere occuparsi non solo di negoziazioni collettive e rivendicazioni salariali ma anche di politica dei media e del ruolo centrale del servizio pubblico di informazione in una società moderna.

Per evitare al massimo l'idea di una manifestazione fine a sé stessa e per coinvolgere non solo gli addetti ai lavori, gli organizzatori del convegno "Mass media e federalismo" hanno voluto far partecipare gli studenti, quelli della scuola media in un progetto interlinguistico, e quelli della formazione superiore nel settore della comunicazione: gli allievi e le allieve del corso cantonale di giornalismo e della facoltà di Scienze della comunicazione di Lugano.

---

Un contributo iniziale alla riflessione, inoltre, è stato offerto condensando in una prima pubblicazione (Mass media e Federalismo 1.) - nella serie "Quaderni" di Coscienza Svizzera - articoli e saggi inerenti a questo tema.

Ma ancora più importante alla completezza dell'iniziativa è la pubblicazione - in questo volume - degli atti dell'intera manifestazione che vanno intesi, quindi, non come sterile resoconto di quanto è stato fatto ma come testimonianza e strumento insieme per chi volesse seguire e approfondire questo tema di grande attualità e urgenza.

Uno spazio particolare è stato riservato alle impressioni di un docente e di alcuni allievi della scuola media di Samedan che hanno realizzato insieme con i compagni di Poschiavo uno dei film per il concorso intitolato "Parlo un'altra lingua ma ti capisco" e gli appunti del loro diario nei tre giorni di incontro e di lavorazione del video: *"siamo fieri di aver potuto partecipare attivamente al convegno sui mass media e il federalismo e di aver dato anche noi il nostro piccolo contributo alla realizzazione dell' "Idea Svizzera" e al dialogo tra le diverse culture. Abbiamo capito che saper "essere" e saper "convivere" (tra di noi e con gli altri) costituisce la vera sfida soprattutto per il domani"*.

Una sfida che un servizio radiotelevisivo pubblico solido e sano dovrebbe rafforzare e contribuire a vincere.

---

1) Mauro Wolf, docente di scienze della comunicazione, direttore dei corsi di giornalismo della Svizzera italiana († 1996)

# **1. Un concorso**

---



*Linda Della Casa*  
*regista*

## **1.1. L'amore, la musica, la diversità, il colore**

Le quattro combinazioni tra le classi Porrentruy (JU) - Hildisrieden (LU), Mendrisio (TI) - Schattdorf (URI), Poschiavo (GR) - Samedan (GR), Bellinzona (TI) - Vevey (VD), hanno portato alla realizzazione di 4 fiction della durata media di 6 minuti.

Il tema del federalismo è stato affrontato dai vari gruppi di ragazzi in modo molto diverso: l'amore, la musica, la diversità e il colore sono i temi che hanno permesso di comunicare attraverso l'immagine un messaggio che va al di là delle parole.

Questa capacità di comunicare, di intendersi malgrado la diversità della lingua era anche l'elemento che ci univa durante la realizzazione del video. In effetti la squadra tecnica che aiutava i gruppi nelle varie fasi di preparazione, organizzazione, e nelle riprese non parlava necessariamente la loro stessa lingua. Un punto questo che ci ha spinto ad approfondire ulteriormente la sceneggiatura in modo da renderla effettivamente comprensibile attraverso lo sviluppo delle tematiche proposte.

La maggior parte dei ragazzi non aveva una preparazione al linguaggio cinematografico e quindi l'occasione ha rappresentato per loro un'interessante scoperta.

I tempi di realizzazione molto ridotti (una giornata per la preparazione della sceneggiatura, i dialoghi, la divisione dei ruoli, la scelta dei costumi e dei luoghi e una giornata per le riprese), hanno obbligato ad un'organizzazione molto precisa e dettagliata di ogni momento.

Un'esperienza condivisa con entusiasmo dai ragazzi e dagli stessi insegnanti che hanno apprezzato la possibilità di affrontare il tema del plurilinguismo in modo creativo.

---

## 1.2. Film in concorso

Elenco delle classi di scuola media, provenienti da regioni diverse, che hanno lavorato insieme per la realizzazione dei film in concorso:

II A Collège Saint-Charles, Porrentruy II Sekundarklasse, Hildisrieden	Film “ Sie liebt mich, Sie liebt mich nicht”
II A Scuola comunela, Samedan II BG Scuola secondaria, Poschiavo	Film “XY-3456”
VI Klasse A, Schattdorf II D Scuola media, Mendrisio	Film “Bahar”
Scuola media, Bellinzona 2 (gruppo di 16 allievi di IV media che formava la giuria al X Festival “Film per ragazzi” di Bellinzona) VIII classe, Ecole secondaire, Vevey	Film “Le souvenir”

### **Il primo premio al video “Le souvenir”**

**La giuria, presieduta da Solange Decnaeck, e composta da Bruno Soldini e Cristina Moro, ha assegnato il I premio al video “Le souvenir” con questa motivazione: “Abbiamo scelto il film “Le souvenir” per il rigore della sua struttura e per le sue qualità estetiche e simboliche”.**



*La regista Linda Della Casa  
sul set del film  
girato a Poschiavo*



## 1.3. Parlo un'altra lingua ma ti capisco

*Un progetto televisivo della II BG  
realizzato con la classe gemellata di Samedan (IIA)*

Nel quadro di della manifestazione, promossa da Coscienza Svizzera e dal Sindacato svizzero dei mass media, le associazioni patrocinatrici hanno proposto ai giovani tra i 13 e i 16 anni che frequentano le scuole secondarie delle quattro regioni linguistiche svizzere, il tema "Parlo un'altra lingua, ma ti capisco".

Perché abbiamo partecipato al concorso? Viviamo in un'epoca chiave, marcata dal cambiamento e dalla comunicazione. La Svizzera pluriculturale e multilingue rimette in discussione i suoi modelli vincenti: il federalismo e la democrazia diretta dal punto di vista politico, il "miracolo svizzero" dal punto di vista economico e la coesione sociale dal punto di vista della convivenza umana. Persino le certezze della nostra storia cominciano a vacillare nella memoria collettiva. Tutto cambia, niente è più uguale al passato. E la Svizzera rischia di scoppiare. Infatti nuovi poli gravitazionali travalicano gli stessi confini nazionali. In questa società della comunicazione i mass media continuano ad essere determinanti anche per la salvaguardia dei vecchi valori.

In questo dibattito sono stati coinvolti oltre cento allievi delle scuole medie svizzere invitati a realizzare un video in collaborazione con classi di altre lingue. Fra questi c'eravamo anche noi. Abbiamo lavorato insieme alla IIA di Samedan. Quasi la metà di loro non erano mai stati a Poschiavo, anche se abitano a 40 km di distanza. Il nostro progetto ha certamente contribuito al plurilinguismo, alla coesione nazionale e alla reciproca conoscenza tra i giovani.

### **Il ritiro a Samedan**

Perché un campo di studio fuori sede?

Siamo andati a Samedan perché volevamo:

- curare e mediare i rapporti di classe;
- creare un bel rapporto di classe (diventare tutti amici, conoscere meglio il maestro) e quindi raggiungere poi a scuola un profitto maggiore;
- conoscere i compagni di Samedan, lavorare con loro e visitare un altro ambiente scolastico;
- trovare idee per il film che abbiamo poi girato insieme successivamente.

## I tre diari di bordo

*Mercoledì, 24 settembre 1997: l'evasione*

Partenza da Poschiavo, stazione San Pietro, ore 16.17. Arrivo Samedan: ore 18.02. Estenuante salita verso il rifugio alpino situato a 1886 m.s.l.m, sulla sinistra della vallata. Tre quarti d'ora di bolgia infernale, con un carico sulle spalle di due quintali medi a testa. Un tortuoso sentiero contrassegnò il nostro cammino verso l'ambita meta. La fatica segnava i volti degli audaci scalatori. Il sudore e l'affannoso respiro impedivano ulteriormente già l'ardua impresa. Giungemmo finalmente alla soglia dell'idilliaca dimora alpina. Stremati dalla fatica, provati dalla stanchezza, ma lieti d'aver raggiunto l'agognata destinazione, il letto fu per noi come per il vagabondo il focolare, per i tarli il legno di un abete o per l'alpinista il raggiungimento della vetta. Subito ci installammo sulle brande, ma per duri esseri dalla forza ercolina come noi (modestia a parte), bastarono due soli minuti per risorgere dal disfaccimento quasi totale. Con entusiasmo esplorammo l'intera zona, come i lupi perlustrano il territorio di caccia. Dopo l'accurata ispezione del suolo, la fame ci condusse istintivamente ai fornelli.

Provvedemmo alla nostra propria nutrizione, con un delizioso gigot d'agnello accompagnato da una sublime purea di patate e piselli in salsa cremosa ai carciofini, rafano e erba cipollina. Ci trasferimmo poi nel grazioso salottino in cembro del piano superiore ove, a suon d'armonica, giocammo alle carte, fino a quando le autorità superiori (il maestro LLC) ci coartarono a buttarci almeno sulle brande.

*Giovedì, 25 settembre 1997: confronto con una realtà diversa e prime "avances"*

Le campane avevano appena suonato l'Angelus, quando, inchiodati alla branda da un'indicibile stanchezza, ci dovemmo alzare dal dolce tepore del nostro sacco a pelo. Spinti da un'irresistibile fame, stanchi e malconci dopo la nottata, ci avviammo verso la sala-mensa. Il terrore ci assalì, il panico ci invase, fummo colti da una terribile sensazione quando, scesi di sotto, ci trovammo di fronte alla miseria. Casa, dolce casa! fu l'osservazione di qualcuno al tremendo impatto, abituati come eravamo a trovare una tavola imbandita con tante delizie e leccornie. Fummo costretti a metterci ai fornelli e a prepararci una ristretta colazione.

Improvvisamente i colleghi e gli amici di Samedan, usciti allo scoperto dal cuore della foresta, ci piombarono addosso. Noi, ancora sotto l'effetto del disorientamento più totale, fummo poi colti da viva trepidazione, nel vedere i loro volti stranieri. Cercammo di rompere il ghiaccio con diversi giochini, infantili ma efficienti. La mattinata trascorse senza atti degni di nota, salvo i subitanei ed appassionanti innamoramenti tra i gagliardi giovanotti ( F.V. & Seraina, GM.S. & Prisca "la bella", J. P. & Robert Nesta Marley e altri di secondaria importanza, senza ruffianare).

Il pranzo, a base di teutonici cervelats, wienerli e bratwurst (più i resti del giorno prima), cucinato alla pioda dallo junior del "Ristorante da Cesar" (affiancato da tre o quattro affascinanti donzelle, straniere, s'intende), era di gusto dubbioso, tenden-

te allo stomachevole. La carne era o cruda o carbonizzata (morbo della mucca pazza e supercancerogena).

Immersi nella natura, tra pini e cembri della favolosa vallata, tra i soavi canti degli uccelli e tra le bianche cime innevate, assopiti in pensieri filosofici, trascorremmo il pomeriggio. L'ideazione di possibili progetti si rivelò più difficile del previsto. Anche il lavoro nei gruppi misti non dette risultati esaltanti. Comunque alcuni copioni promettevano già bene. La cena fu consumata in pizzeria.

I più si sentirono rinascere, liberati dalla terribile morsa della fame: la speranza invase i commensali. Tornati alla capanna, la serata trascorse pacificamente, nella più totale pace e nell'assoluta tranquillità. Le brande ci attendevano fedeli ai loro posti e fu per noi una immensa soddisfazione poterci sdraiare questa seconda ed ultima sera.

*Venerdì, 26 settembre 1997: i primi frutti e il rientro*

Dopo la diana ci avviammo verso la scuola di Samedan. Lì trascrivemmo su computer i copioni del cortometraggio. Le addette a preparare il pranzo, fecero un salto fino alla Coop a comperare le patate fritte. Salimmo verso la capanna dove ci apprestammo a cucinare ed ad apparecchiare la tavola. Iniziammo quindi a mangiare le patate fritte, anche se sembravano più purea avariata che patatine del McDonalds.

Il pomeriggio trascorse anche in compagnia di lievi disturbi gastrointestinali. La discesa verso Samedan per prendere il treno ci fece digerire, almeno in parte, le patate, ancora crude, che lo stomaco tentava di disintegrare. Il treno arrivò puntualissimo. Si ritornava già a casa. La prima parte era conclusa. Infine giungemmo a Poschiavo alle 17.41 ove ognuno andò come al solito per la propria strada.

### **L'elaborazione delle sinossi dei filmati**

Nel corso della giornata di giovedì, insieme agli amici di Samedan abbiamo elaborato alcuni copioni di possibili filmati. Gli insegnanti avevano preparato una scaletta che bisognava rispettare e un programma di lavoro molto dettagliato. Agli orari prefissati occorreva presentarsi con il lavoro svolto. Se i contenuti e la forma non rientravano negli schemi, era di dovere ricominciare daccapo. I copioni elaborati vennero poi recapitati alla regista Linda Della Casa, la quale avrebbe poi potuto scegliere a piacimento quello che più le piaceva, secondo le regole del concorso. Eccoli:

- Uno sbaglio provvidenziale
- Un matrimonio da sballo
- Dalle Alpi agli Urali
- Telegiornale
- Samedan e Poschiavo paun ir al' olympiada
- Tg News rap
- Missione XY-3456

## **L'idea scelta**

Per la realizzazione del filmato, la regista Linda Della Casa - dopo aver studiato le varie proposte - scelse il copione dal titolo "Missione XY-3456".

Questa l'idea del nostro film.

### *1. L'atterraggio di un extraterrestre in Praderia.*

Un ufo è atterrato in Praderia. Il fatto ha sconvolto la popolazione locale. Un alieno è uscito dalla navicella. Un gruppo di contadini è subito accorso sul luogo e ha preso i primi contatti con l'extraterrestre. Quest'ultimo porta con sé un messaggio importantissimo ma incomprensibile; infatti esso è scritto con dei segni e in una lingua indecifrabili. Arriva anche la TV. (La navicella è una "balla di fieno", avvolto in una plastica, verde, che si trova in mezzo alla Praderia, come corpo estraneo nell'ambiente. L'alieno esce dalla palla / navicella, attraverso una porticina quadrata (ritagliata nella plastica che avvolge il fieno).

Sulla navicella sono collocati alcuni pannelli (solari) e palloncini (per creare colore), che rendono meglio l'idea dell'oggetto spaziale.

*2. Studio televisivo. TG speciale. Una presentatrice romanciofona e un presentatore italofono annunciano la sensazionale notizia nei due idiomi al telegiornale bilingue.*

*3. Il giornalista televisivo cerca di intervistare sia l'alieno che la popolazione locale. Ma nulla da fare: nessuno sa dire qualcosa in merito e tantomeno leggere il messaggio.*

*4. Dopo averlo accolto, i contadini accompagnano - con il loro trattore e armati di forconi, rastrelli e altri utensili contadini - il nuovo arrivato nel mondo della civiltà poschiavina.*

### *5. Per le vie di Pagnoncini e Poschiavo.*

Passando per la via principale di Pagnoncini il reporter della TV intervista alcune casalinghe e il podestà residente in quella frazione (il che costituisce già di per sé un fatto storico); fa altrettanto in Piazza di Poschiavo, incontrando un esponente dell'alta finanza poschiavina e un pio frate, sempre alla strenua ricerca del codice di lettura del messaggio; nessuno sa trovare la chiave di lettura della missiva.

### *6. L'alieno chiede di vedere un gruppo di giovani.*

A un certo punto l'alieno chiede di poter incontrare un gruppo di giovani che si trovano alle scuole (generazione del domani in cui bisogna riporre le speranze). Infatti in quei giorni soggiorna per caso nel borgo poschiavino una classe di Samedan che tenta di realizzare un film in coproduzione con la classe gemellata di Poschiavo, per un progetto di MM&F.

### *7. Il gruppo di giovani sa decifrare il documento.*

Mentre questi stanno tranquillamente facendo pausa con gli amici di Samedan, in sog-

---

giorno a Poschiavo, l'alieno presenta loro la sua missiva e questi - con grande sorpresa dei contadini e dell'extraterrestre stesso - leggono con grande facilità la lettera scritta appunto con una miscellanea di vocaboli degli idiomi sopraccitati, alla rovescia.

8. *Un messaggio di pace e di tolleranza.*

La lettera è un messaggio di pace e di fraternità indirizzato ai giovani per favorire la convivenza, la comprensione, la tolleranza, la solidarietà tra le varie regioni linguistiche ed etniche, svizzere ed estere (un modello per il mondo in questo momento di gravi tensioni etniche un po' ovunque).

9. *Fine della storia*

Amicizia in abbondanza!

### **Il messaggio del film**

Ecco il testo della lettera dell'alieno:

"Il messaggio che vi porto dalla mia galassia, la XY-3456, è semplice e composto di cinque sole parole:

1. rispetto per la natura
2. amore
3. tolleranza
4. solidarietà
5. giustizia

Con queste cinque parole, voi giovani costruirete un mondo nuovo che vivrà a lungo."

### **Comunicare con le immagini: il film**

#### **Diario di bordo delle due giornate sul "set"**

*Lunedì 3 novembre 1997: dalle idee ai fatti.*

Ci trovammo alle ore 7.45, alle Scuole di Santa Maria, a Poschiavo. Subito ci raggiunse la regista Linda della Casa e il suo staff. La troupe televisiva era composta dalla giovane e simpatica regista ticinese, dal cameraman Franco Cattaneo e dal tecnico del suono Philippe Kohler, di Pontresina. Tutte persone squisite e molto impegnate e competenti nel loro campo. Gli amici di Samedan ci raggiunsero poi in aula. Erano in ritardo di un'ora a causa di un guasto alla linea elettrica della ferrovia. Lì trascorremmo l'intera giornata a discutere sulla trama del cortometraggio. Si scelsero gli attori per i diversi ruoli e i luoghi in cui girare le scene.

Abbozzammo pure una semplice traccia dei dialoghi per le parti parlate. Dato che il gruppo lavorò più celermente del previsto, nel corso del pomeriggio si iniziò a girare la scena del telegiornale. Essa riuscì molto bene; è da lì che ricevevamo una



carica tutta speciale per il giorno seguente. La sera arrivò in fretta e tutti assieme andammo a mangiare una deliziosa pizza al ristorante. È stato molto bello poter allacciare delle amicizie con i compagni di Samedan. Verso le 20.30 ci trasferimmo nel Centro Giovani, a Poschiavo. Lì ci divertimmo fino alle 22.00, dopodiché gli insegnanti ci riportarono a casa. Gli amici di Samedan alloggiarono nella Capanna degli esploratori. A quanto pare, o meglio, dagli occhi e dagli sbadigli anche il più trasognato poteva capire che non dormirono molto.

*Martedì, 4 novembre 1997: ciack, si gira!*

Una giornata uggiosa e triste ci attendeva quel dì. Infatti un freddo intenso e una nebbiolina novembrina ci tennero compagnia per tutta la giornata. Peccato davvero, perché anche la luce non era delle migliori. Comunque l'attrezzatura tecnica era di alta professionalità e quindi anche gli inconvenienti apparentemente più problematici venivano magistralmente risolti.

Alle 8.30 gli attori erano già sul "set", pronti e truccati. I registi ci raggiunsero in un secondo tempo per fare le riprese nella prateria, ad ovest di Pagnoncini.

Ci avvallemmo di qualsiasi mezzo o attrezzo agricolo, pur di far spettacolo: un trattore, forche, rastrelli, tridenti, ecc.

Le riprese si protrassero sino al mezzodì.

Nel pomeriggio ci avviammo di nuovo sul set. Dopo aver ripreso qualche scena a Pagnoncini, andammo in piazza a Poschiavo e quindi a scuola a completare le scene mancanti.

Verso sera, le riprese del cortometraggio furono terminate.

Infine salutammo gli amici di oltre Bernina e la troupe televisiva.

Questa è certamente stata un'esperienza positiva!

## **La nostra presenza alla manifestazione "Mass media e federalismo" a Lugano**

Le due giornate di studio facevano parte di un progetto ben preciso: accrescere la consapevolezza del ruolo dei mezzi di comunicazione sociale per la sopravvivenza del "caso Svizzera". Fummo invitati anche noi, ossia una piccola delegazione. Il tema non è che ci avesse entusiasmato più di tanto. Ma non eravamo gli unici a pensarla così; infatti all'interno del dibattito mancavano i giovani come noi. Il pomeriggio di venerdì sfilarono i giornalisti, i vip, i professionisti, un po' di pubblico, giovani studenti della Facoltà di scienze della comunicazione di Lugano, parlarono il direttore generale della SSR Armin Walpen e il direttore regionale della RTSI Marco Blaser. La sera partecipammo al concerto jazz e visitammo la mostra di caricature. Sabato mattina eravamo, per così dire, noi di scena. Infatti, alla presenza delle varie delegazioni delle classi provenienti dalle varie regioni linguistiche svizzere, assistemmo alla presentazione e alla premiazione dei quattro video.

La nostra pellicola venne accolta dal pubblico con un lungo e caloroso applauso, il

---

che ci fece subito pensare che avevamo vinto. Di fronte alle altre opere gli spettatori rimasero un po' freddini. L'unico che ci poteva impensierire era il lavoro di Bellinzona, girato in bianco e nero con solo due attrici (con esperienze cinematografiche precedenti), in un cimitero. Il maestro ci assicurava invece che il nostro aveva volutamente coinvolto tutti (ventiquattro allievi) e che rispondeva in tutto e per tutto ai criteri del concorso, perché aveva rispettato rigorosamente il principio del concorso che prevedeva la collaborazione con la classe parallela dell'altra regione linguistica.

La giuria, divisa, dopo un lungo tergiversare tra il nostro video e quest'altro, decise di attribuire il primo posto al lavoro di Bellinzona, soprattutto per la forma in cui venne presentato. Un fatto interessante è che a quanto pare gli uomini votarono per noi, le donne per quell'altro. Noi fummo però premiati con il secondo posto e una menzione speciale di riconoscimento. Ricevemmo pure un attestato di partecipazione e i premi, sotto forma di taxcards per il telefono.

## **Conclusione**

Il nostro campo è stata un'esperienza molto positiva, sicuramente da ripetere. Questo anche in considerazione dei risultati ottenuti. E non sono pochi se si considerano gli obiettivi perseguiti, l'ampiezza del progetto, gli ostacoli incontrati, le difficoltà superate. I momenti più gratificanti sono stati sicuramente la possibilità di sviluppare nuovi rapporti e contatti all'interno della nostra classe, l'incontro con gli amici di Samedan, la possibilità di "fare televisione" anziché subirla, la scoperta del mondo televisivo, la conoscenza personale della regista Linda Della Casa, del cameraman Franco Cattaneo, del tecnico del suono Philippe Kohler, la visita allo studio 2 di Besso, la serata con i genitori, l'ampio spazio riservatoci dal Quotidiano in occasione della trasmissione del nostro lavoro. Non da ultimo siamo fieri di aver potuto partecipare attivamente al convegno sui mass media e il federalismo e di aver dato anche noi il nostro piccolo contributo alla realizzazione dell'"Idea Svizzera" e al dialogo fra le diverse culture. Abbiamo capito che saper "essere" e saper "convivere" (tra di noi e con gli altri) costituisce la vera sfida soprattutto per il domani.

**Il cortometraggio dal titolo "XY-3456" ha ottenuto una menzione speciale nell'ambito del convegno " Mass Media e Federalismo" che si è svolto a Lugano il 21 e 22 novembre 1997. Il film non si limita a interpretare il senso della comunicazione tra diversità ma racchiude pure un grande messaggio di speranza per le generazioni future: amore, rispetto per la natura, solidarietà, tolleranza e giustizia.**

**La pellicola è stata mandata in onda dalla TSI il 29 dicembre 1997.**

*Livio Luigi Crameri*  
*docente, Poschiavo*

## **1.4. Un'occasione più unica che rara per "fare scuola" in modo diverso**

Fare l'insegnante non è più una cosa facile. Un tempo bastavano pochi trucchi più o meno seduttivi per manipolare gli studenti demotivati. Ora anche queste attività più o meno gradevoli fanno cilecca. Quindi occorre partire da un'altra parte, escogitare nuove strategie metodologiche ed educative. Va comunque subito precisato che la cosa non è semplice, anzi molto complicata. Per acquisire a scuola le vere abilità di ragionamento, di automonitoraggio, di ristrutturazione, di ricostruzione delle informazioni e tutto il resto occorre sempre ancora "soffrire". "Mathé - pathé" (Si impara soffrendo), così recita ancora oggi il proverbio dell'antica Grecia.

Ma con i tempi che corrono, chi se la sente di vendere una simile immagine antiquata della scuola? Ovunque si sta diffondendo una didattica innovativa (con la promessa della gratificazione immediata), una scuola futuristica e consumistica che promette tecniche e risultati prodigiosi (un nuovo falso "ottimismo"): basta fare click sul pulsante giusto e hai già imparato tutto senza sforzo. È sufficiente quindi acquistare il software, il giusto "biberon" del sapere, e si diventa esperti in poche ore, senza fatica e con tantissimo divertimento. Ma essere abili con il computer ed esperti nelle realtà virtuali non basta davvero agli adolescenti delle nuove generazioni.

Voi vi chiederete a questo punto: ma che centra tutto questo con la manifestazione promossa da Coscienza svizzera e dal Sindacato svizzero dei mass media? Per uno come me che ha accettato di collaborare al progetto con la sua classe, centra e come. L'opportunità offertami dai promotori del convegno è stata davvero appetitosa. E questo almeno per tre buoni motivi: aderendo all'iniziativa, ho colto al volo l'occasione per parlare di televisione in un contesto ideale con i ragazzi, ho potuto favorire l'insorgere della motivazione intrinseca per la realizzazione del progetto (motivazione che è stata poi condivisa e narrata; vedi "impressioni degli allievi"), ho sfruttato la circostanza favorevole per creare in particolare a quegli allievi con difficoltà di inserimento sociale una situazione privilegiata per poter socializzare meglio tra di loro e con la classe "straniera" di Samedan. Oltretutto l'opportunità mi ha poi permesso di parlare anche di "comunicazione", "mass media", "federalismo", "diversità", "coesione nazionale", "plurilinguismo", "società multietnica" e..., non da ultimo, di "Idée suisse". Temi questi poco divertenti per gli allievi e poco gratificanti per chi li deve proporre, se intavolati con i soliti ingredienti didattici.

---

Ecco allora l'idea di organizzare un campo di "socializzazione" a Samedan, località meravigliosa nel periodo autunnale. È in quel contesto ideale che il gruppo incontra la classe gemellata, che si incomincia ad intrecciare istruzione e socializzazione, impegno personale e collaborazione ad un progetto comune. La didattica dell'apprendere insieme l'ha fatta quindi subito da padrona e il benessere socioemozionale - anche a detta degli allievi - non è mancato.

Gli allievi si sono resi poi subito conto che il risultato sarebbe dipeso in gran parte dal loro impegno. Non si sono quindi inventati le solite scuse, non si sono raccontati bugie, non hanno potuto proiettare le proprie colpe sugli altri. In assenza di una proposta suggerita dall'insegnante - supportata di regola da una "tecnica" miracolosa -, gli allievi-registi-attori hanno elaborato una storia che raccontasse i loro sogni e le loro aspirazioni. E se si guarda attentamente la pellicola si scopre gran parte del loro cuore.

E come incominciare a parlare criticamente e costruttivamente contro la violenza dei media e il potere seduttivo della TV ? Con i soliti consigli e gli appelli? No.

L'occasione propizia ci è stata data dal fatto di dover comunicare con la televisione. Comunicare che cosa e in che forma? Ricorrendo sempre ancora alle immagini di violenza e orrore da consumarsi per divertimento? La risposta dei ragazzi (messi in una situazione di role play, ovvero trasformati da consumatori in produttori di TV) è più che eloquente: una TV che faccia crescere e che proponga valori. La loro storia è affascinante non tanto per la forma ma per i contenuti e i messaggi: da una parte l'amara constatazione dell'insensibilità e incapacità degli adulti di decifrare il messaggio di pace dell'"extraterrestre" (che non deve venire necessariamente da molto lontano) e dall'altra il fatto che gli stessi giovani sono in grado di immaginarsi autonomamente vie d'uscita alle situazioni negative ed alternative favorevoli alla realizzazione di un mondo migliore.

Non è di questa nuova "coscienza" che i giovani d'oggi hanno bisogno per coesistere pacificamente almeno in Svizzera e per realizzare più avanti il sogno europeo?

## 1.5. Le impressioni degli allievi

La realizzazione del film è stata una bella esperienza. Io ho apprezzato in modo particolare la possibilità di poter vivere realmente le emozioni dell'attore che si immerge nel suo ruolo (io avevo la parte dell'economista). Inoltre ho potuto osservare da vicino la regista, il cameraman e il tecnico del suono all'opera.

*Gianluca*

Questa esperienza, oltre che essere istruttiva e dilettevole, ha avuto pure una sua precisa valenza culturale. A me è piaciuto soprattutto l'approccio così vivo alla "cinematografia", nonché la possibilità di poter convivere per alcuni giorni con gli amici retoromanci. Ho così potuto comprendere meglio cosa significhi una società piuri-etnica e multiculturale.

*Fabrizio*

Qui a scuola tutto è fin troppo monotono. Un'occasione fantastica come questa ci ha offerto la possibilità di diversificare tre giorni scolastici. Imparare non significa solamente studiare o scrivere su di un foglio; imparare è anche socializzare e lavorare con ragazzi di un'altra regione linguistica.

*Francesco*

Il film che abbiamo realizzato - oltre che essere divertente e concepito per sedurre la giuria del concorso (infatti noi volevamo fra l'altro anche vincere) - era sicuramente significativo. Dietro alla trama apparentemente spassosa, si nascondeva un profondo messaggio di speranza per le nuove generazioni e un invito a voler costruire il nuovo mondo sui valori, come la giustizia, l'amore, il rispetto per la natura, la tolleranza e la solidarietà.

*Diego*

Durante le ore di scuole, le possibilità per imparare a socializzare sono davvero poche. Invece in questi giorni abbiamo avuto modo di poter parlare, lavorare e quindi conoscere da vicino ragazzi e ragazze che parlano un'altra lingua. Abbiamo quindi escogitato molte strategie per comunicare e capirci. Per noi svizzeri, quest'arte sarà di vitale importanza se vogliamo continuare a convivere pacificamente.

*Michele*

Il nostro campo a Samaden è stata un'esperienza indimenticabile. Anche perché ci siamo divertiti un sacco. Sentirsi attori veri, lavorare per un film vero (che sarebbe andato in onda), stare sul set è stato molto divertente. Non abbiamo poi mancato di concludere il lieto evento con una pizza e una bella festa.

*Carlo*

---

Vorrei poter rifare questa bellissima esperienza, perché si è rivelata positiva sotto tutti gli aspetti. Abbiamo imparato come si realizza un film e come sia faticoso e impegnativo lavorare sul set. Mi sono comunque divertita molto. Nella classe c'era un ottimo affiatamento e ci siamo conosciuti meglio.

*Jessica*

Io ho imparato molto. In modo particolare ho potuto vedere, seguire e conoscere il lavoro della regista. Ho capito subito che senza un vero impegno da parte di tutti, il progetto non sarebbe riuscito. Mi sono pure resa conto del grandissimo lavoro che si svolge dietro le quinte e quanti espedienti occorra escogitare per realizzare un buon film. Se non c'è collaborazione, non va niente.

*Martina*

Per realizzare con successo questo film, c'è voluto soprattutto impegno e partecipazione totale. Organizzare e allestire il set non fu per niente facile; comunque con l'aiuto della regista e dei due docenti siamo riusciti a portare a termine la nostra ardua impresa. Ne è valsa la pena!

*Gianmaria*

Quei tre giorni all'aria aperta saranno per me indimenticabili. Il film è stato girato fra campi e prati, sulla piazza del paese e sull'areale scolastico. Poter stare fuori e lavorare nel bel mezzo di questi meravigliosi scenari naturali mi hanno resa felice, e per di più ero in lieta compagnia dei miei soliti amici di Poschiavo e dei nuovi di Samaden.

*Sandra*

Quest'esperienza mi ha dato la possibilità di conoscere nuovi amici. La cosa più affascinante è che - anche se sono già trascorsi quattro mesi - quando incontro qualcuno della classe di Samedan, mi saluta cordialmente, quasi come se fossimo amici da sempre. Naturalmente ne ho rivisti solo pochi, comunque sono bastati per poter inviare a tutti saluti e messaggi.

*Claudia*

Il nostro film ha una durata di pochi minuti, forse cinque in tutto. Un'opera da poco, si direbbe. Invece quanto lavoro c'è stato a partire dall'ideazione, passando per l'elaborazione del copione, la scelta degli attori, la preparazione degli scenari, dei costumi, degli attrezzi, le prove, prima di approdare alla vera realizzazione del filmato. Pressoché una settimana di lavoro, senza calcolare il tempo investito dalla regista e dai tecnici. Molto affabili e cordiali sono stati la regista, suo marito (il cameraman) e il tecnico del suono. A tutti grazie!

*Laura*

## **2. Un seminario**

---



***“Idea Svizzera” un’opportunità per il federalismo?  
Lavori di seminario degli allievi e delle allieve***

*Facoltà di Scienze della comunicazione - Lugano*

*Luca Botturi*

## **2.1. Coesione e omologazione**

Omologazione. È quasi l’eco della parola mass-media lungo l’ultima metà di secolo, come ci insegnano Orwell, Huxley o Pasolini.

Livellare le menti, anestetizzare le coscienze, rendere sterile la tradizione di un popolo; un potere oggi ancor più temibile – vista la forza enormemente accresciutasi dei mass media.

Ora Mass-media e Federalismo: la SSR, si dice nel quartino di presentazione della manifestazione, è probabilmente, con le istituzioni, il corpo più unificante del Paese. Ha addirittura un mandato: creare coesione all’interno della Confederazione. Ma cosa vuol dire coesione? E soprattutto, dove sta quel crinale sottile che separa coesione e omologazione?

La rotta di una nave va ben definita alla partenza, perché una differenza di pochi gradi ci porterà al Polo anziché ai Tropici.

Coesione, ovvero: individuare dei valori che permettano di tracciare un identikit, diciamo, dello Svizzero e cercare di modellare le comunicazioni su questo tipo che farebbe da *trait-d’union*, da punto di coesione appunto, per la Confederazione. Potrebbe essere una buona idea ma, a ben vedere, è molto insidiosa: la comunicazione di massa crea coesione proponendo un modello. Un modello, attenzione, definito prima che finirebbe per plasmare a sua immagine, forse, la realtà svizzera – che a quel modello sarà comunque sempre irriducibile.

Il problema, ed è qui che bisogna far chiarezza, è che non esiste il tipo svizzero, l’*homo helveticus*; esistono gli Svizzeri: i ticinesi, i grigionesi, gli zurighesi; e poi i luganesi e gli abitanti del Sopraceneri, e via dicendo. Ma soprattutto esiste già la Svizzera, con la sua storia – piena di ragioni per la sua unità -, i suoi problemi e la sua gente.

Proviamo a pensare una SSR che pone massima attenzione nel rilevare e rivelare ciò che già c’è in Svizzera: l’interazione e la vita comune di gente diversa - di ita-

lofoni, francofoni, germanofoni e romaci. Una SSR attenta e in ascolto, in cui la comunicazione più rilevante non é quella rivolta alla Svizzera ma quella che dagli Svizzeri giunge alla SSR, e la aiuta ad esser vero strumento per loro. Una SSR il cui l'accento comunicativo sia la capacità di dar voce e raccontare l'unità che c'è; una comunicazione che mostri l'unità, riscoprendo senza ideologie e stereotipi le ragioni, anche storiche e culturali, che hanno generato e potrebbero rigenerare questa unità tutta particolare, proprio nel cuore dell'Europa.

*Allievi della facoltà di Scienze della comunicazione dell'Università di Lugano*



## **2.2. Mass media e nuovi media**

Abbiamo visto che i mass media non possono dare una identità comune agli Svizzeri. Noi riteniamo che sia comunque possibile avvicinare le diverse regioni linguistiche.

Come?

I mass media forniscono una base di conoscenze comuni riguardanti la politica, l'economia, l'attualità, ed altro ancora. Questa base comune assicura di poter dare per scontato determinate cose perchè note a tutti grazie ai mass media. Si può perciò parlare di funzione sociale che permette alla gente di comunicare ed interagire. A nostro avviso dunque l'unico modo che hanno i mass media per ravvicinare la popolazione svizzera frammentata dalle diversità linguistiche e culturali è il creare una maggiore interazione tra le diverse realtà svizzere, mantenendo comunque viva la loro peculiarità.

Per quanto riguarda la televisione l'interazione può essere basata su tanti fronti. Per esempio si possono fornire dei personaggi comuni, e quindi noti a tutti, che permettano alle persone di parlare di cose più frivole in situazioni di tutti i giorni. L'interazione televisiva potrebbe basarsi anche su programmi culturali che espongono la realtà sconosciuta delle altre regioni, portando la popolazione ad una consapevolezza della prospettiva svizzera.

È giusto sottolineare che l'interazione è il fine da raggiungere. Non è fondamentale il metodo. Sfruttare il potere di identificazione della televisione, e i programmi culturali sono solo alcuni dei metodi possibili.

Noi riteniamo che introducendo dei personaggi televisivi che siano conosciuti in tutto il territorio svizzero la gente tenda a identificarsi a loro, sentendosi quindi più vicino alle altre etnie. Come possono dei personaggi televisivi che parlano solo una lingua riuscire a presentarsi ad un pubblico multilinguistico? Consapevoli della nostra limitata esperienza nel mondo mass mediale ci azzardiamo comunque a presentare delle proposte che a noi sembrano essere una soluzione appropriata. Abbiamo tenuto in considerazione che ognuna di queste può avere inconvenienti di tipo economico o organizzativo. Ecco tre proposte:

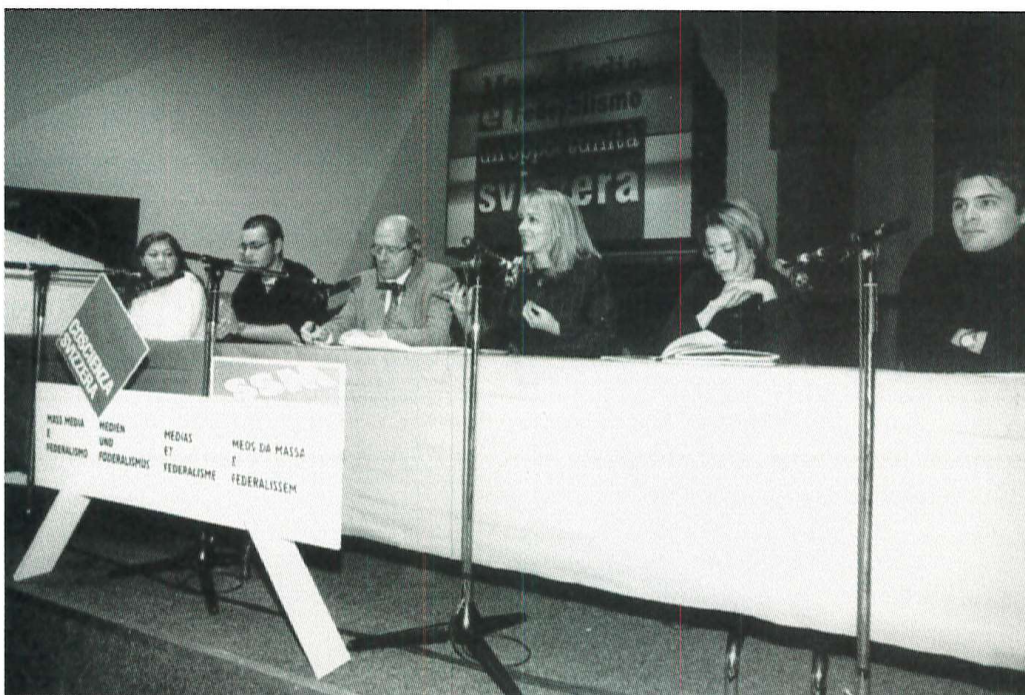
- In occasione di programmi televisivi quali "Miss Svizzera" sarebbe opportuno fare partecipare un conduttore per ogni regione linguistica. In questo modo anche la dinamicità del programma diventerebbe maggiore.
- Un programma di varietà trasmesso nelle tre reti con traduzione simultanea del-

l'intero programma. In questo modo un unico personaggio può essere seguito da tutto il pubblico svizzero.

- Una rotazione di conduttori poliglotti nelle tre reti televisive potrebbe portare a contatto in modo più diretto le diverse regioni

Avendo sottolineato l'importanza della funzione sociale di interazione dei mass media in una Svizzera frammentata dalle diversità è importante chiedersi cosa può succedere dal punto di vista della coesione se i nuovi mass media prenderanno l'avvento. Infatti se si considera la possibilità che in futuro esistano solo i cosiddetti giornali personalizzati, la funzione sociale dei mass media che permette di comunicare verrebbe meno. I giornali personalizzati non si trovano nelle edicole come i comuni giornali ma si trovano su Internet dove un sito specializzato invia tramite la rete le notizie che l'utente ha selezionato. In questo modo gli utenti verranno a conoscenza di una realtà sociale limitata, basata soltanto sulle informazioni da loro selezionate. Con i nuovi mass media viene quindi a mancare la base di conoscenze comuni così importante per poter assicurare un minimo di interazione in Svizzera come in qualunque parte del mondo. Ci aspetta un futuro in una Svizzera ancora più frammentata?

*Al centro, tra gli studenti, Armin Walpen, direttore generale SSR e Giulia Fretta, giornalista TSI*



### **2.3. La coesione nella cultura delle differenze**

Nella società del nostro secolo, ideali come libertà, uguaglianza e giustizia sono principi acquisiti. Principi, però, secondo i quali le differenze di gruppo sono oltrepassate grazie ad un'idea di totalità.

Con il passaggio della nostra storia nel nuovo millennio, a questo ideale assimilazionistico (che trascende le differenze di gruppo), va sempre più contrapponendosi una politica della differenza.

Anche la SSR ribadisce che, nella sua idea di coesione, il principio che segue è quello della cultura delle differenze (e in Svizzera sono molte), ed interpreta l'integrazione come tolleranza reciproca e rispettosa, per aprirsi all'altro e accettarsi vicendevolmente.

Trasmettere un concetto di coesione all'interno di una struttura di cultura delle differenze è un compito che richiede un'ampia riflessione. Bisogna tener conto, da una parte, del rischio di mostrare un modello massmediale a cui far aderire il popolo, dall'altra, di cadere nelle contraddizioni che sono proprie della politica delle differenze.

Nel primo caso si ricadrebbe in un sistema funzionalista-assimilazionista in cui "coesione" sarebbe sinonimo di omologazione, adattamento e paura del diverso. Nel secondo caso si rischierebbe che il confronto tra le varie differenze si trasformi in un conflitto senza una valenza costruttiva, che dunque contribuisca ad isolare sempre più le varie culture. Ciò porterebbe all'esaltazione dei valori della propria cultura e alla denigrazione della cultura altrui.

Per far sì che la cultura delle differenze possa creare un'unità eterogenea equilibrata, è necessario che essa possa seguire un modello genetico che poggia su un'ottica interattiva. L'interdipendenza presente in questo modello permetterebbe al cittadino di essere sorgente e bersaglio dell'interazione sociale, in modo da trasformare l'identità di gruppo in un processo sociale di interazione tra più persone che hanno un'affinità. Perciò anche in questa ottica possiamo pensare ad una SSR con la preoccupazione di rilevare e rivelare ciò che già c'è in Svizzera. Una interazione che aiuti la SSR ad essere vero strumento per gli svizzeri. Che mostri le differenze e sia motore di un cambiamento, dall'isolamento culturale verso la mescolanza di queste differenze, partendo dal popolo stesso e non imponendo un messaggio unidirezionale e istituzionalizzato.



*Momenti del seminario*



***“Idea Svizzera” un’opportunità per il federalismo?  
Lavori di seminario degli allievi e delle allieve***

*Corso di giornalismo della Svizzera italiana*

*Sarah Tognola*

## **2.6. La SSR e la mondializzazione**

In queste due giornate di riflessione dobbiamo prendere brevemente in considerazione uno fra i temi più evocati in questi ultimi anni: la mondializzazione. Rileviamo subito un paradosso: se da un lato, la globalizzazione dovrebbe favorire la comunicazione interattiva, dall’altro, l’abbattimento delle frontiere appiattisce le modalità stesse della comunicazione, insidiando soprattutto la particolarità.

Oggi si celebrano concetti quali iperliberismo e individualismo: atteggiamenti mentali in realtà di adeguamento a una cultura che possiamo definire “contaminata”: cioè adesione non dettata da riflessione e iniziative personali.

In questo senso, mi sembra appropriata la definizione coniata dai francesi: la “pensée unique”, per designare l’adesione acritica e incondizionata alle idee largamente diffuse o dominanti, con conseguente visione piuttosto schematica e generalista della realtà. Il rischio? Fondare i propri principi sull’ideologia dell’omogeneità, smussare le differenze riconducendo al consenso eventuali forze centrifughe senza più garantire un sufficiente spazio di articolazione alle minoranze.

Viene così poco a poco a mancare lo stimolo al discorso della tolleranza, alla ricerca del compromesso che non schiacci le opposizioni.

La preoccupazione riguarda da vicino il nostro paese, il cui assetto politico è fondato proprio sulla differenza che il servizio pubblico radiotelevisivo è chiamato a rappresentare. Informazione e opinione, nel nostro sistema federalista, sono commisurate agli imperativi molteplici delle diversità.

Bisogna riconoscere che la posizione dell’azienda SSR non è mai stata facile, perché costretta a trovare soluzioni soddisfacenti per tutti in un contesto esemplarmente pluriculturale.

Nessun’altra nazione, infatti, può vantare quanto la Svizzera una radiotelevisione di servizio pubblico così rispettosa delle regioni linguistiche e sensibile alla salvaguardia del federalismo culturale. Ma oggi più che mai diventa urgente ridefinire

---

questa impostazione. Ridefinire quindi i regionalismi, ripensarli alla luce della mondializzazione. Questo significa anche cambiare mentalità se si vuole che la diversità sia difendibile. Come? Abbandonando, ad esempio, atteggiamenti eccessivamente protezionistici e conservatori, di chiusura, di isolamento, incomunicabilità (nazionale e internazionale). Ecco: comunicazione. Essere comunicativi non significa necessariamente fondare il proprio concetto di identità su certezze storiche ma assecondare il confronto, l'apertura, cercare di conciliare la propria identità con quella dell'altro.



Domenico Lungo

## 2.7. Il fruitore di media tra nuovi panorami e nuove tecnologie

*"Non può darsi che la sradicatezza dell'uomo consista nel fatto che l'uomo non riflette ancora per niente sulla autentica crisi dell'abitazione riconoscendola come la crisi? Tuttavia, appena l'uomo riflette sulla propria sradicatezza, questa non è più miseria. Essa, invece, considerata giustamente e tenuta da conto, è l'unico appello che chiama i mortali all'abitare"* (M. Heidegger).

La prima questione da porsi riguarda l'esigenza di approfondire i processi di adattamento reciproco tra utenti e mezzi di comunicazione. E quindi spostare l'attenzione sul confine della crisi sociale e tecnologica del sistema di comunicazione che la stessa crisi va aprendo. In merito al tema specifico dei media e delle identità locali questo riguarda di conseguenza, il rapporto tra la comunicazione e la rappresentazione dello spazio.

L'organizzazione dei media sul territorio condiziona profondamente il modo con cui ogni collettività percepisce la propria geografia, definisce la propria identità territoriale. In realtà ogni innovazione tecnologica modifica i rapporti tra centro e periferia, ridefinisce lo spazio, tanto più i media che determinano la geografia mentale dei fruitori. Lo sviluppo dei media crea una geografia della comunicazione che si adegua alla mappa della comunità ma al contempo la ridisegna.

Come osserva Alberto Abruzzese, finora l'industria culturale, sulla base di tecnologie divergenti e linguaggi diversi, ha espresso un sistema integrato: "Un sistema in cui le diverse tecnologie riescono a incastrarsi l'una nell'altra ma restano comunque tecnologie divergenti, anche quando c'è un mezzo egemone (come è stato, e come in parte è ancora oggi, la televisione)... e le forme espressive della grande industria culturale erano forme di mediazione, avevano il compito di mediare collettività". Ora le nuove tecnologie digitali hanno un carattere convergente, ma assumono forme divergenti. Hanno un carattere interattivo, singolare, riguardano il singolo e non la collettività. Mettono in crisi le identità collettive, la socializzazione. Ma la crisi, la rottura produce un nuovo linguaggio, nuove possibilità di espressione e comunicazione.

Quindi c'è da chiedersi se, tra i compiti principali e urgenti di un sistema di media che si trasforma, non vi debba essere la capacità e l'attitudine di instaurare una capacità critica, una fluida e continua analisi dall'interno dello stesso sistema.

---

L'esigenza di rinegoziare il rapporto tra i media e il fruitore, alla luce dei nuovi panorami e delle nuove forme espressive dei media stessi. Interrogarsi se una delle attività primarie del sistema dei media non riguardi principalmente la riflessione circa noi individui di transizione in bilico tra due epoche. Abitanti di luoghi con confini permeabili, dove diventa sempre più difficile la distinzione tra reale e artificiale, organico e inorganico, autentico e simulacro. Sono queste le connotazioni del nuovo habitat antropologico. Quindi diventa urgente indagare quella che René Berger definisce la tecnocultura e i suoi effetti di modifica della percezione soggettiva e del mondo.

### **3. Un dibattito**

---

*Fabrizio Fazioli*  
*presidente Coscienza Svizzera*

### **3.1. Federalismo a geometria variabile**

#### *La Radiotelevisione (SSR) come possibile ponte per collegare le quattro Svizzere*

“Coscienza Svizzera”, dal nome certamente pretenzioso, ma che non rivendica ovviamente l’esclusiva di una coscienza nazionale, è l’unica associazione civica della Svizzera italiana riconosciuta dalla Confederazione. Nei suoi statuti essa intende *“rafforzare i principi di democrazia e di federalismo... promuove il pluralismo e l’informazione imparziale... cura la formazione di uno spirito civico tra le diverse correnti e i diversi ceti sociali... agisce nel massimo rispetto delle diverse opinioni politiche e religiose dei suoi membri”*

Stupisce la concordanza dei suoi intenti con quelli di una grande società come la SSR. È singolare come gli statuti dell’una siano praticamente identici alla concessione federale rilasciata all’altra per la diffusione di programmi radiotelevisivi (art.13):

*“I programmi della SSR devono difendere e sviluppare i valori culturali del paese e contribuire alla formazione spirituale, morale, religiosa, civica e artistica. Devono dare un’informazione il più possibile oggettiva, estesa e rapida e rispondere al bisogno di divertimento. I programmi devono servire l’interesse del paese, rafforzare l’unione e la concordia nazionali e contribuire alla comprensione internazionale”.*

Stesse parole, stesse prerogative che si richiamano alle competenze di un federalismo, al tempo stesso garante delle minoranze e aggregante del tessuto nazionale. È difficile non prestare fede a questi principi. Forse che i programmi radiotelevisivi dovrebbero piuttosto promuovere la discordia o l’incomprensione?

Eppure il federalismo elvetico è un concetto caduto di moda e anche un po’ in disgrazia. Avrebbe dato sì buona prova nel passato, ma non sarebbe più in grado di rispondere alle esigenze di oggi. Il vento che soffia è oramai quello incondizionato di apertura e di liberalizzazione, ineluttabile e incontrovertibile. Così capita nella comunicazione come nell’economia: tutto sembra dettato al di sopra delle nostre teste, al di sopra delle nazioni stesse, persino al di sopra delle leggi. Onore dunque a chi saprebbe cogliere il mutamento in corso in tutta la sua pienezza, stolto invece chi lo ostacolerebbe o tenterebbe di opporre protezionismi culturali di vario genere.

Di tanto in tanto il federalismo è però ripescato, almeno quel tanto che basta e che serve per tirare una coperta che si fa sempre più corta e che riesce a malapena ancora a ricoprire i quattro angoli, le quattro culture e le quattro lingue del paese. Specie proprio nel campo dei mass media.

## Un potere incontrollato e incontrollabile

È in corso insomma una globalizzazione anche della comunicazione, che appiattisce, banalizza, uniformizza, deculturalizza. Si pensi soltanto alla “internettizzazione” della società, la cui lingua non è più nemmeno l'inglese, ma una sorta di codice ad uso degli utenti del mondo intero. Un potere incontrollato e incontrollabile, diceva Karl Popper. E in democrazia non ci dovrebbe essere nessun potere incontrollato e incontrollabile, è questo il guaio. Quali sarebbero dunque i rischi di una televisione incontrollata e incontrollabile, che inseguirebbe le sole leggi di mercato?

Promuovendo continuamente il senso comune, alla conquista del consenso, la TV si mette di fatto al riparo da qualsiasi obiezione critica. La TV è così veloce che ogni obiezione è d'altra parte sommersa dalla sua stessa velocità. Risultato? Una sorta di marmellata globale dove la realtà si mischia con la finzione, la verità con la fantasia. Prevale il pensare corto, il pensare fittizio e senza memoria, subito cancellato dal programma che segue o da un altro canale, peraltro analogo nella sostanza. Di lì a trasformare il senso comune forgiato dalla TV in ideologia politica il passo è breve, perché il linguaggio è lo stesso: quello della semplificazione. Insomma, il terreno arato dalla televisione, quello della cultura semplificata, semplicistica, immediata e qualunquistica, è diventato terreno fertile per i messaggi politici qualunquistici e per le soluzioni semplicistiche ai problemi complessi della società e dell'economia. Come in TV il pubblico vuole soluzioni immediate ed elementari. Si stufa quando uno fa un ragionamento appena un po' complesso. Come in TV anche la soluzione politica deve essere un gioco, deve essere un affronto o un bisticcio, deve attirare e divertire. Ora, quando noi siamo ammalati o dobbiamo fare un'operazione non cerchiamo il chirurgo più divertente, ma quello più preparato, quello che ci dà le maggiori garanzie. In un processo cerchiamo l'avvocato più competente e con grande esperienza, che non ci difenda con due slogan di facile presa. Perché allora non dovremmo fare altrettanto per i problemi della società? Che fare allora? il sociologo Acquaviva in Italia sostiene che si può far poco perché vince sempre l'audience per la TV, così come il mercato per l'economia.

Non metteremmo tuttavia la SSR fra questi modelli sbrigativi e riduttivi, anche se gli ingredienti per diventarlo sono tutti perlopiù latenti. Ci sarebbe invece da riportare ancora molte speranze in una radiotelevisione come la nostra, attenta all'interesse pubblico, veicolo di riflessione, che possa ancora costituire un tessuto connettivo della società, che sappia infondere identità, sicurezza e senso politico, sia pure in un piccolo paese come la Svizzera.

Questo può ancora fare la radiotelevisione, non però assomigliando a tutte le altre, ma ritrovando una propria originalità e un proprio coraggio. Ne abbiamo bisogno in questo mondo confuso e esposto a tutti i venti. Si è già più volte rilevato che a furia di aprirsi, di dialogare in modo globale, di integrarsi al resto del mondo, la gente finisce per perdere se stessa e rifugiarsi nel locale, pronta a raccogliere il primo messaggio immediato che le viene rivolto, sia esso politico o quello sempli-

cistico diffuso dalla TV. Di fronte a un mondo sempre più aggressivo e contrapposto il senso comune non è più necessariamente l'interesse comune. Ciò che invece dovrebbe fare la TV è infondere sicurezza e senso di appartenenza, far sentire il clima che ci circonda, dare gli strumenti agli attori economici (consumatori, produttori, investitori) per un giudizio meno impanicato. E quali sarebbero questi strumenti? Il senso storico, la contestualizzazione di qualsiasi avvenimento o circostanza, far capire che la soluzione dei problemi non è necessariamente la soluzione più semplice. Far capire che certe conquiste non possono essere semplicemente cancellate, che certe leggi hanno la loro ragion d'essere.

Scriveva in una delle sue ultime edizioni il Journal de Genève che *“I Governi, i partiti, l'economia e di riflesso i media non possono esporre la gente ai venti glaciali della mondializzazione e al tempo stesso chieder loro di svestirsi completamente dei loro panni. La strategia deve essere esattamente inversa: di fronte all'ineluttabile globalizzazione dell'economia e della comunicazione bisogna mantenere salde certe protezioni esistenti, magari rafforzandole anche. Perché la situazione attuale impone dure tensioni, sul piano della mobilità professionale, dell'instabilità economica, della rimessa in causa della spesa pubblica, della socialità. Se si aggiunge l'incertezza dovuta all'assenza di qualsiasi riferimento ideologico, la crisi non è più solo dell'economia, ma di tutta la società.”*

*Fabrizio Fazioli, presidente di Coscienza Svizzera*



## Servizio pubblico: erosione o rafforzamento?

Il nervosismo che circola a ondate alterne sul paese è di quelli che fanno pensare piuttosto alla confusione che alla chiarezza. E allora anche per la SSR, come per le poste, i telefoni, o le ferrovie, si attenda da una parte alla roccaforte con l'unico scopo di aprirsi un varco, il cui effetto immediato è dall'altra quello di erigere nuove muraglie per difenderla. Né l'uno, né l'altro atteggiamento è probabilmente un segno di forza e nemmeno di particolare attitudine nell'affrontare la questione. Il Consiglio federale, pure alla ricerca di pesci da pigliare, risponde con un documento che definiremmo a "geometria variabile", a ferma difesa del servizio pubblico, ma con la sconsolata consapevolezza che ogni piccola concessione al privato e al mercato dovrà forzatamente tradursi in un'erosione, sia pur graduale, del servizio pubblico.

Sarebbe il caso di intenderci almeno sui termini. La SSR è un servizio a valenza nazionale che si rende alla collettività, per concessione federale, con i fondi raccolti tramite il canone e la pubblicità. Né il canone radiotelevisivo è un'imposta pubblica, né il servizio reso è a carattere statale. Risponde semplicemente a criteri di pluralismo, di identità federalista e di garanzie democratiche, fissati in una legge e tradotti in una concessione che il Parlamento ha voluto. In questo senso è certamente una volontà nazionale. E perché allora, anziché l'erosione del servizio pubblico di fronte alle esigenze private e commerciali, non chiaramente un suo rafforzamento? In realtà gli obiettivi da inseguire sarebbero molto semplici. Rafforzare il servizio pubblico di fronte alla frantumazione dei mercati (che si traduce poi in una frantumazione sociale e in un disorientamento generale della popolazione), per garantire all'utente almeno un quadro di riferimento, il più possibile ancora solido e garante del paese in cui vive. E chi d'altri lo potrebbe fare se non la radiotelevisione già in grado di rispondere alle condizioni poste dal legislatore? È forse da trascurare il fatto che un paio di anni fa il popolo svizzero ha decisamente optato per un articolo costituzionale sulla difesa delle culture e delle lingue nazionali? E perché togliere necessariamente dall'interesse pubblico per concedere agli appetiti privati? L'uno non è esclusivo degli altri. Si apra pure alle tecnologie più aggressive e ai programmi privati e commerciali, e anche con generosità, purché si osservino perlomeno alcuni principi che non urtino l'interesse generale, in un clima poi di rafforzamento e non di smantellamento del servizio pubblico.

Quale sarebbe allora l'interesse generale? Certo che il quadro ambientale del consumatore è in totale mutamento. I radio e teleutenti hanno sviluppato delle abitudini molto più spicce e frammentarie (la cultura dello "zapping") che i mass media sono chiamati a cogliere e interpretare per poter offrire nuove prestazioni. I loro interessi sempre più differenziati presuppongono un'offerta molto più mirata e personalizzata. Anche gli stili di vita si sono modificati. Il frazionamento della formazione e delle attività professionali, lo smembramento della tradizionale cellula familiare, l'allungamento della speranza di vita o certe incognite che pesano sulla



condizione sociale, sono tutte nuove componenti che devono continuamente essere integrate nell'offerta radiotelevisiva. Sono degli elementi sociologicamente forti che accentuano notevolmente la pressione sul servizio pubblico.

In questo contesto, una delle questioni più pressanti del nostro tempo resta indubbiamente la preoccupazione della deriva delle varie regioni nazionali, con la conseguente perdita del comune denominatore che le lega alla Confederazione. Da questo punto di vista bisogna pure ammettere che il federalismo ha finora prodotto piuttosto l'incomunicabilità culturale fra le etnie, perché esso fu concepito essenzialmente per preservare i particolarismi, attrezzandosi di strumenti prevalentemente orientati verso la pura difesa delle identità linguistiche.

Anche la SSR non è sfuggita a questa tentazione, riponendo tutto il suo slancio federalista nella stretta osservanza della sola chiave di riparto delle risorse finanziarie.

## **Nuove strategie**

Si tratta ora di ricentrare gli obiettivi dell'ente radiotelevisivo di fronte alla concorrenza internazionale e alla globalizzazione del settore.

Le nuove strategie della SSR puntano decisamente su programmi nazionali rivolti a una clientela regionale e locale, sviluppando tuttavia delle compenetrazioni più attive fra le diverse regioni del paese. La SSR, è noto, ha l'obbligo di mettere in valore le differenze regionali e linguistiche, pur contribuendo al rafforzamento dell'identità elvetica. È su questo punto che l'azienda ha notevolmente intensificato la sua azione di marketing, non inteso come strategia unicamente di mercato per conquistare "audience", ma rivolta anche alle autorità politiche e all'associazionismo elvetico di varia matrice ideologica. La SSR si propone dunque come prima attrice dell'identità svizzera e come elemento federatore insostituibile per la coesione sociale del paese. Così facendo, scrivono in una bella analisi (pubblicata in appendice a questo libro) David Giauque e Juan F. Pelleron, *"la SSR spera di ottenere il sostegno incondizionato delle autorità politiche per la sua strategia di sviluppo, ciò che significa innanzitutto che essa possa beneficiare di una protezione speciale di fronte all'apertura dei mercati e più in particolare che essa possa ancora conservare il supporto finanziario indispensabile per la sua sopravvivenza"*. Al di là di questa osservazione immediata e sibillina, crediamo che il mondo politico abbia tutto l'interesse a conservare una radiotelevisione nazionale e pluralistica, dotata dei mezzi necessari per poter veramente diffondere un'immagine attenta e sensibile, credibile e coesiva del paese. Ci sarebbe casomai da discutere se la SSR sia oggi sufficientemente fedele a questa immagine, ma siamo anche convinti che la democrazia diretta elvetica è sufficientemente attrezzata per verificare ed eventualmente migliorare il rispetto della Concessione radiotelevisiva.

Sul piano internazionale la SSR intende riaffermare la sua originalità e professionalità limitandosi a intraprendere accordi partenariali con altre emittenti, perorando

---

tuttavia la clausola culturale avanzata da Britannici e Francesi nel quadro dei negoziati Gatt, in difesa dei programmi audiovisivi europei a fronte delle potenti società americane.

Siamo insomma sempre più convinti che la solidità e il rigore di una radiotelevisione nazionale siano il miglior marchio di un paese. Recentemente il "Times" ha osservato che *"ha probabilmente fatto di più la BBC per l'immagine dell'Inghilterra nel mondo che non i governi Thatcher, Major o Blair messi assieme. Ci pensino dunque le banche svizzere, alla disperata ricerca di immagine dopo le imbarazzanti vicende dei fondi ebraici"*. Il quotidiano londinese allude chiaramente alla contestata coproduzione BBC-SRG a proposito del ruolo della Svizzera in guerra, lasciando intendere che la SSR in questo potrebbe aiutare perché sarebbe ben più credibile di qualsiasi altra emittente privata

La televisione è oggi indubbiamente lo spazio pubblico più frequentato. Sarebbe imperdonabile cederlo senza condizioni. In questo senso il servizio pubblico è paragonabile solo alla democrazia e alla salute: ci si rende purtroppo conto di tutto il loro valore solo quando sono seriamente minacciate.

*Renato Soldini*  
*presidente SSM*

### **3.2. Il servizio pubblico in Svizzera come in Europa** **Il punto di vista sindacale**

Può sembrare strano e per molti addirittura fuori posto che un sindacato si occupi di politica dei media. Secondo questa opinione molto diffusa, il sindacato dovrebbe occuparsi di negoziazioni collettive e rivendicazioni salariali, in poche parole dovrebbe limitarsi alle “questioni sindacali”.

Ma non è così per un sindacato moderno che opera nel settore dei servizi. In linea con gli altri movimenti sindacali europei, il Sindacato svizzero dei mass media (SSM) svolge un ruolo attivo in Svizzera e in Europa nella definizione della politica dei media.

Per i sindacati è fondamentale la difesa di una radiotelevisione di servizio pubblico che occupi un ruolo centrale nella società. Il concetto vale per l'intera Europa e particolarmente per ogni nazione, come contributo essenziale a garantire la salvaguardia delle culture regionali e nazionali così come per la valorizzazione della ricchezza delle diversità culturali europee e, non da ultimo, come agente di coesione e integrazione sociale. Principi questi che si adattano perfettamente alla realtà della Svizzera, intesa come insieme di comunità linguistiche e culturali differenti ma socialmente e politicamente unite.

È però necessario definire che cosa intendiamo per una radiotelevisione di servizio pubblico. Il sindacato difende un servizio pubblico indipendente, senza ingerenze politiche, libero dalle pressioni di gruppi di interesse economico o di parte e indipendente finanziariamente. Il servizio pubblico deve produrre e diffondere programmi informativi, culturali e di svago, lasciare spazio al pubblico minoritario, alle minoranze di ogni tipo, alle opinioni differenti e all'individuo senza fare discriminazioni. Obiettivi semplici da dire ma difficili da realizzare nella loro pienezza. Oggi possiamo dire che solo il servizio pubblico è riuscito ad avvicinarsi a questi principi.

L'audiovisivo è un settore in continua espansione perché vi sono in gioco enormi interessi economici legati alle considerevoli offerte del mercato pubblicitario. È un grande potenziale che induce rapidi profitti, quindi poco controllabili, e che è facilmente oggetto di strumentalizzazioni e manipolazioni. Questo è uno dei motivi principali perché la radiotelevisione privata non può sostituire il servizio pubblico. A nostro modo di vedere ogni nazione deve rafforzare il ruolo centrale della radiotelevisione di servizio pubblico dando a esso una solidità economica con misure legislative e garantendogli, mediante sufficienti entrate, un sistema misto comprendente le tasse di ricezione, e in misura minore, le entrate pubblicitarie.

Da queste considerazioni consegue chiaramente che per la Svizzera l'esistenza di una radiotelevisione di servizio pubblico è irrinunciabile, oserei dire che è un vero e proprio diritto del cittadino: ogni regione linguistica deve avere gli stessi diritti di possedere una radiotelevisione equivalente che integri e salvaguardi le differenze valorizzandole. È una funzione irrinunciabile per uno Stato federale basato sulla democrazia diretta. A livello individuale, inoltre, la radiotelevisione di servizio pubblico svolge un ruolo importante nella formazione dell'opinione pubblica soprattutto sul piano della coscienza nazionale.

Difendere la radiotelevisione di servizio pubblico non significa tuttavia non considerare l'esistenza di emittenti private.

Da quando, nell'ultimo decennio, è finita l'era del monopolio delle emittenti pubbliche in Europa, pubblico e privato cercano di coesistere ma è indubbio che in questa convivenza è stato il servizio pubblico a perdere posizione se non ad essere addirittura messo in questione.

Oggi però possiamo anche dire che l'audiovisivo privato ha deluso le aspettative che ne avevano accompagnato l'entrata sulla scena. L'indipendenza politica e il pluralismo si sono rivelati illusori e le grosse concentrazioni di network e editori stanno omogeneizzando i prodotti diffusi a livello planetario.

Le scelte di programma delle emittenti private sono dettate esclusivamente dagli interessi commerciali: questo quasi sempre si traduce in scelte di programmi di evasione di bassa qualità.

*Renato Soldini, presidente SSM Lugano*



Purtroppo, la politica di concorrenza, invece di stimolare il servizio pubblico a fare meglio ne ha abbassato il livello con la giustificazione di non perdere pubblico e con il pretesto che “ciò che vuole il pubblico è buono per il pubblico”.

Per la radiotelevisione di servizio pubblico il principio della qualità, sebbene si tratti di un concetto difficile da interpretare, deve essere alla base della propria produzione e programmazione.

Lo slogan della BBC riassume bene questo concetto: “che il popolare sia di qualità e che la qualità sia popolare”.

Per un sindacato, difendere una radiotelevisione di servizio pubblico significa dunque difendere il suo ruolo culturale, politico, sociale e democratico indispensabile per garantire i diritti delle minoranze e dei cittadini in particolare. Difendere il servizio pubblico significa anche difendere una produzione nazionale e regionale di qualità, difendere l’impiego e la professionalità.

Solo personale preparato, motivato, giornalisti liberi da condizionamenti e che operano in condizioni professionali buone possono garantire la qualità delle produzioni e l’esistenza del servizio pubblico.

Non si può negare la realtà molto complessa e in continua evoluzione nella quale opera il servizio pubblico fatta di interessi economici, pressioni politiche e retta da sottili equilibri.

Confrontata con queste difficoltà la radiotelevisione pubblica, se vorrà sopravvivere, non dovrà diventare una rete commerciale finanziata dallo stato e nemmeno interpretare in modo troppo restrittivo il proprio mandato.

Il servizio pubblico in Svizzera come in Europa dovrà anche in futuro essere dinamico e interpretare il proprio ruolo adattandolo alla realtà regionale ma rimanendo fedele ai principi che ne giustificano e rendono indispensabile l’esistenza.

Queste ragioni hanno motivato l’SSM a organizzare con Coscienza Svizzera questa manifestazione a Lugano, in una regione minoritaria, anche per far capire al grande pubblico che un sindacato dei mass media non si occupa semplicemente di difendere salari, diritti acquisiti o interessi materiali dei suoi aderenti ma sostiene e si schiera chiaramente per la difesa di una radiotelevisione di servizio pubblico con i suoi valori e la sua missione. Valori indispensabili per contribuire a garantire la sopravvivenza della Svizzera come stato federale, a difendere e diffondere i propri valori culturali e ad integrare i cittadini svizzeri nella nuova realtà europea.



*Armin Walpen*  
*direttore generale SSR*

### 3.3. SSR e “Idée Suisse”

Signore e signori,  
permettetemi di iniziare questo mio discorso con i complimenti al Sindacato svizzero dei mass media e a Coscienza Svizzera per aver messo al centro di questo seminario i mezzi di comunicazione e il federalismo. È una scelta che dimostra la loro sensibilità nei confronti di un argomento importantissimo per i media del nostro paese e - soprattutto, se non di più - per la SSR. Non credo di esagerare: infatti, discutere di questi temi significa discutere della coesione nazionale, cioè di un elemento di base, anzi **fondamentale**, del servizio pubblico. E, signore e signori, il servizio pubblico è la ragion d'essere dell'azienda e istituzione che si chiama Società svizzera di radiotelevisione.

In secondo luogo, tengo a ringraziare l'SSM e Coscienza Svizzera di non essersi limitati a lanciare un ennesimo appello, magari destinato a restare lettera morta, ma di impegnarsi concretamente per discutere con serietà di questa problematica in un contesto aperto, e dunque di contribuire a sensibilizzare l'opinione pubblica. Una scelta che coincide perfettamente con il progetto "idée suisse" da me lanciato quest'anno.

#### **Servizio pubblico**

Come ho detto poco fa, la coesione nazionale costituisce la parte integrante del servizio pubblico. Quindi, tanto per cominciare, vorrei spiegarvi in termini generali quello che intendo io per "servizio pubblico". È un concetto che non ha caratteristiche puramente qualitative, ma anche una componente quantitativa. Infatti diciamo "pubblico", cioè riferito alla grande opinione pubblica, non a una cerchia di privati, ristretta e forse anche elitaria.

"Service public" veut dire que celui qui paie la redevance (la redevance est une conséquence logique du service public) doit avoir accès sinon à la totalité des prestations, du moins à des parties. Payer sans obtenir l'accès en contrepartie, est contraire à l'esprit du service public. Aussi ne saurait-on, Mesdames et Messieurs, revendiquer pour soi la qualité de diffuseur de service public, si l'on réalise un program-

me en un seul et pour un seul endroit, tout en demandant qu'il soit financé par la redevance, autrement dit par tous et donc aussi par celles et ceux qui, pour des raisons géographiques, ne peuvent bénéficier de ce programme. On ne peut pas attendre de la haute vallée de Conches - ma terre d'origine - qu'elle paie pour une télévision à Zurich, Berne ou Lugano sans rien obtenir en retour. Mais cela n'empêche personne aujourd'hui de se réclamer du service public, pour la bonne raison qu'il donne droit à la redevance; parmi eux, des milieux et des particuliers qui, il n'y a pas bien longtemps encore, se fendaient tout juste d'un pauvre sourire à son endroit, et encore. Si cette tendance se poursuit, il y aura bientôt en Suisse davantage de diffuseurs de service public que de McDonalds. Mais passons. Une autre caractéristique quantitative du service public est le succès. Je l'ai déjà dit à plusieurs reprises et le répète volontiers: nous faisons un service "public" et non un service "sans public". Or l'audimat, pour un service public bien fait, c'est le b-a-ba. Seul l'audimat empêche à terme la marginalisation et assure la redevance. A ceux qui veulent réduire notre mission aux tâches primaires du service public - et encore faudrait-il définir ces tâches -, je dis clairement ceci: ce serait nous marginaliser, nous précipiter dans l'insignifiant, nous fermer dans un ghetto. Pour éviter tout malentendu, il importe cependant que je vous donne mon interprétation du succès. Nous ne visons pas le succès absolu, mais un succès relatif; c'est là une des différences essentielles par rapport au commercial. Nos prestations, nous les offrons aussi sur des marchés qui ne sont pas en mesure de les financer par leurs propres moyens, et nous proposons aussi des genres de programmes qui en raison du faible potentiel d'auditeurs et de téléspectateurs, ne sont pas davantage finançables. Pour être concret: certaines offres, de type culturel notamment, ont un public potentiel restreint qui ne dépasse guère les 5%. Un commercial ne pourrait jamais produire pour un segment aussi petit, quelles que soient ses visées. En ce qui nous concerne par contre, lorsque nous produisons ce type d'offre, nous visons un maximum de ce petit public potentiellement intéressé. En résumé, le commercial privé maximise, tandis que la SSR privée optimise.

La prestaziun d'integraziun tutga tar la part qualitativa, tematica dal servetsch public, dal "service public", dentan betg exclusivamain. Ella va en il medem sector sco las funcziuns cultura ed infurmaziun. Jau na vegn betg en sin quests dus elements, jau vegn tar la prestaziun d'integraziun, interessanta en quest connex.

### **“Idée Suisse”**

Das Mandat „Beitrag zu Integration" haben wir uns nicht selber gegeben. Es geht um einen Auftrag mit Verfassungs- und Gesetzesrang, mithin handelt es sich um eine demokratisch legitimierte und gesellschaftlich gewollte Aufgabe, nicht zuletzt für deren Wahrnehmung wir Gebühren erhalten. Diese Integrationsfunktion ist Ausdruck schweizerischer Realität, einer Realität, die sich aus unterschiedlichen



Sprachen, Kulturen und geographischen Räumen sowie wirtschaftlichen Gegebenheiten zusammensetzt. Sie ist Ausdruck auch der gewollten Solidarität der deutschsprachigen Mehrheit des Mittellandes mit den Minderheiten.

Die Integrationsfunktion heisst einmal Radio- und Fernsehprogramme für alle drei grossen Landesteile in ähnlicher Quantität und gleicher Qualität sowie ein Radioprogramm und Fernsehsendungen für die rätoromanische Schweiz. Allein diese Tatsache ist eine herausragende Leistung, nicht nur und nicht einmal primär der SRG, sondern des ganzen Landes. Und so etwas darf man nicht leichtfertig wegen der Träume von Mochtegern- Veranstaltern und "Laien", denen sogar die Grundkenntnisse abgehen, aufs Spiel setzen.

Integrationsleistung heisst aber auch, dass wir uns vorrangig mit der schweizerischen Wirklichkeit in all ihren Facetten wie Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport, Unterhaltung auseinandersetzen, also mit jener Realität, mit der sich unsere aggressive, ausländische Konkurrenz nicht befassen kann und will. Dass diese schweizerische Wirklichkeit auch unsere Erfolgsposition, unsere "unique selling proposition" ist, sei nur nebenbei angemerkt.

Integrationsleistung heisst aber nicht, dass wir die Differenzen dieses Landes zum Verschwinden bringen wollen. Nein, meine Damen und Herren, genau das Gegenteil ist unsere Mission, auch wenn ich nicht bestreiten will, dass es auch Gemeinsames gibt. Dieses Land besteht aus Unterschieden auf kleinstem Raum, gerade sie machen in ihrer Vielfalt die Schweiz aus. Wir wollen uns mit diesen Unterschieden auseinandersetzen, sie zeigen und erklären in der Hoffnung und mit dem Ziel, zu mehr Wissen, zu etwas Verständnis, Toleranz und im besten Fall zu etwas Akzeptanz beizutragen. Dabei muss ich vor gefährlichen, weil übertriebenen Erwartungen warnen. Wir können die Schweiz auch nicht retten, wenn man sie denn retten müsste. Und wir sind ganz bestimmt nicht die Reparaturwerkstatt dieses Landes.

Zu den Errungenschaften gehört auch der Verteilschlüssel, für mich sichtbares Zeichen einer nicht selbstverständlichen und gelebten Solidarität. Und ich garantiere Ihnen, dass ich diesen Schlüssel nicht antaste, es sei denn aus zwingenden, strategischen Gründen.

Nun, meine Damen und Herren, weil Worte alleine nicht genügen, haben wir das Projekt "SSR SRG idée suisse" lanciert. Es enthält konkrete Sendevorhaben und zwar in Radio und Fernsehen.

Einzelne dieser Vorhaben sind bereits realisiert, und ein erheblicher Teil wird 1998 verwirklicht. Dabei wollen wir auch versuchen, jene Menschen zu erreichen, die diesem Thema zwar nicht ablehnend, aber indifferent gegenüberstehen. Das können wir aber nur, wenn wir es in einer Sprache und Form tun, die diesen Menschen zugänglich ist, sie interessiert. In diesem Sinne wird Mundart ein entscheidendes Stilmittel, Mundart, die im übrigen ein wichtiges Identitätsmerkmal darstellt. Interessant auch, dass versucht wird, dieses Thema ebenfalls mittels Unterhaltung zu transportieren. Ich bin mir natürlich bewusst, dass nicht alles reussieren wird,

---

und man selbstverständlich alles besser machen könnte. Die Häme, das herausragende Merkmal einer bestimmten Art von Journalismus, ist uns gewiss. Aber, meine Damen und Herren, was soll's, besser machen, heisst in der Regel nichts machen (evtl. institutionelle Vorkehren).

Und zum Abschluss noch einen Primeur, der zeigt, wie wichtig mir dieses Thema, das uns ein erhebliches Stück legitimiert, ist: Ab 1998 soll die heutige Projektbezeichnung "SRG SSR idée suisse" zum offiziellen Leitmotiv und Slogan der SRG werden. Wir definieren uns eben inhaltlich.

Ich danke Ihnen.



*Armin Walpen,  
direttore generale SSR*

*Marco Blaser*  
*direttore regionale RTSI*

### **3.4. Le minoranze attraverso la comunicazione in uno stato federale**

Sono nato e cresciuto in una società libera e democratica che si basa sul libero mercato. Nel quadro delle attività affidate allo Stato sono state identificate specifiche aree definite di servizio pubblico e quindi al servizio di tutti, abbienti e meno abbienti, giovani e anziani. Fra questi servizi si collocano in generale anche le comunicazioni e, per quanto ci concerne, ciò che oggi viene definito audiovisivo. Questi mezzi hanno oggi assunto un'importanza assai elevata per uno stato federale, mosaico di diverse entità culturali e linguistiche.

Sappiamo che al servizio pubblico vengono affidati compiti specifici, mentre all'iniziativa privata, viene sostanzialmente riconosciuta un'ampia libertà d'azione che le permette di mirare al profitto. È quindi giusto che il "commerciale" possa svolgere, con la necessaria autonomia, una sua propria specifica attività. Non è invece logico se, al momento in cui non raggiunge i suoi obiettivi, egli si appelli al sostegno finanziario dello Stato chiedendo di essere sussidiato.

Pronto a rivedere i rispettivi vincoli, sono quindi favorevole a una precisa distribuzione dei compiti e dei rispettivi orientamenti aziendali. Protesa al profitto l'iniziativa privata e soggetto a una gestione senza l'assillo dei guadagni, ma con l'obiettivo di rispondere alle attese della comunità, il servizio pubblico. Si impone quindi una chiara divisione dei compiti per evitare, soprattutto in un paese dalle dimensioni limitate, come il nostro, difficili convivenze e nocivi compromessi.

#### **Difesa delle minoranze**

Mai come oggi, sulla spinta della globalizzazione dei mercati e dell'informazione, il principio di difesa delle minoranze è stato attuale. Lo è nell'ambito delle comunicazioni sociali e lo è soprattutto per un paese, il nostro Stato di volontà, il "Willensstaat Schweiz", che si regge sull'accordo di convivenza fra minoranze linguistiche e culturali impegnate a conoscersi, a capirsi e se possibile a parlarsi per vivere insieme, gli uni accanto agli altri.

Oggi il legame fra le componenti di una comunità linguistica e fra gli appartenenti a gruppi culturali minoritari è indubbiamente rafforzato dalla presenza dei messaggi radiofonici e televisivi diffusi nella propria lingua. A chi dispone di un mezzo di comunicazione di massa viene implicitamente riconosciuto il diritto di espressione. Nel subcosciente, Radio e TV danno un attestato d'esistenza: i media legitti-

---

mano l'espressione dei propri pensieri e convalidano la propria presenza nel coro delle voci che si intrecciano nella società: un modo per partecipare al dibattito democratico e per consolidare la propria espressione culturale valorizzando le proprie tradizioni che altrimenti verrebbero marginalizzate.

In Svizzera, nel gioco tra minoranze - perché tutti siamo minoranze nel confronto con altre realtà (lo sono anche gli svizzeri tedeschi rispetto ai tedeschi o agli austriaci) - la voce delle minoranze deve essere propagata e interscambiata attraverso il servizio pubblico radiotelevisivo. A questo tocca il compito di garantire, oltre alla libera circolazione delle idee e al reciproco rispetto, la promozione delle riflessioni e delle esperienze di ogni gruppo linguistico. Si tratta di compiti impegnativi che non possono ovviamente essere affidati esclusivamente alla radiotelevisione di servizio pubblico. È però evidente che l'audiovisivo può oggi dare un contributo di elevato impatto a questo tipo di dialogo. La sua forza di penetrazione fa dei mezzi di comunicazione elettronici una delle travi portanti della coesione nazionale. Un mezzo capace di attivare, in ognuno di noi, la sensibilità per la solidarietà fra grandi e piccoli stimolando la voglia di sentirsi svizzeri.

## **Il modello SSR**

Come sappiamo, alla SSR è assegnato il mandato di realizzare programmi nelle lingue nazionali.

Con la diffusione via satellite dei prodotti radiofonici e televisivi si concretizza ora la distribuzione interregionale totale. Viene cioè garantita la pari opportunità di ricezione alle diverse comunità linguistiche del nostro paese.

Non c'è dubbio che la SSR è un modello, un esempio di azienda di comunicazioni sociali di uno stato federale, che deve muoversi su tre diversi "mercati" audiovisivi. Una realtà resa complessa anche dalla forte presenza di proposte radiotelevisive estere che involontariamente sollecitano, giorno per giorno, le già presenti forze centrifughe. Il fenomeno è stimolato dalla comune matrice linguistica dei programmi della concorrenza provenienti dai paesi confinanti.

Il coinvolgimento dei cittadini - ascoltatori e spettatori - nelle vicende del proprio paese si è, in questi anni, vieppiù affievolito. È aumentata l'informazione sui problemi interni dei paesi limitrofi cui si contrappone con efficacia pressoché solo quella sulle problematiche locali.

Il compito affidato alla SSR/RTSI diventa perciò sempre più importante. Far conoscere e spiegare le idee, i sentimenti e gli orientamenti delle nostre diverse comunità devono essere gli obiettivi prioritari di un servizio pubblico. Per noi, situati nel cuore della nuova realtà europea, questa linea editoriale diventa nel contempo la "unique selling proposition", l'esclusiva sul mercato di tematiche che direttamente ci concernono. Si tratta quindi di spiegare e far capire le esigenze e le riflessioni degli altri svizzeri, dei nostri veri vicini di casa. Di conseguenza, devono essere adeguatamente adattati i diversi modelli d'incontro che figurano nei nostri diversi

palinsesti. I dibattiti non possono infatti essere esclusivamente affidati a esponenti di una stessa etnia, ma devono invece essere aperti a confronti interregionali, anche se queste formule potrebbero penalizzare popolarità, indice d'ascolto e impatto sul pubblico. Il compito è complesso. Non va infatti dimenticato che le regioni linguistiche non esistono come entità politiche: lo Stato riconosce "soltanto" i Comuni, i Cantoni che formano la Confederazione. Non esistono invece dal profilo politico le Svizzere tedesca, romanda, italiana o romancia. È quindi compito della SSR promuovere la sensibilità al dialogo fra queste regioni linguistiche favorendo l'interscambio, il confronto incrociato di idee, di esperienze e di opinioni per creare la consapevolezza dell'esigenza di essere costantemente immersi nel dibattito globale del nostro paese.

### **Unicità del federalismo elvetico**

Ricordiamoci oggi - soprattutto oggi - che la storia ha dimostrato che il federalismo è la sola formula capace di regolare la convivenza tra diverse etnie. Spesso ci siamo inorgoglitici per questo nostro modello che, di fronte ai guasti perpetrati da altri sistemi in altri stati multietnici può essere considerato unico! Culturalmente abbiamo però disatteso taluni obiettivi: innanzitutto manca uno scambio sistematico di incontri, che potrebbe diventare una sintesi feconda di esperienze diverse. Ma forse è lo stesso sistema federale che ha prodotto l'incomunicabilità tra le etnie. Concepito essenzialmente per preservare i particolarismi, esso si è attrezzato con strumenti mirati alla difesa delle identità, per fornire garanzie al più piccolo di non essere schiacciato dal più grande. Un sistema che ci ha insegnato ad essere guardinghi, a vedere talvolta l'altro come una minaccia. Si è perciò rafforzato il culto delle radici, che tendenzialmente porta al conservatorismo culturale, a considerare la tradizione per ciò che essa ha di protettivo più che di propulsivo.

Di conseguenza si è favorito il provincialismo, la prudenza dei benpensanti, la miopia, il pragmatismo localistico: caratteri non tutti necessariamente negativi ma che lo diventano se soffocano le aperture.

Il sistema federale ha invece ottenuto buoni risultati unificanti in ambito politico, amministrativo, organizzativo. La voluta e realizzata nostra "globalizzazione" a livello nazionale sta però entrando in crisi a causa della globalizzazione mondiale. Forse è giunto il momento di riconoscere (più di quanto non si sia fatto finora) i gradi di separatezza delle diverse culture per trovare nuovi modelli di contatto. Forse si tratta in primo luogo di individuare le ragioni che ancora giustificano e rendono necessaria la convivenza.

È comunque evidente che le spinte al regionalismo assoluto rischiano di minare l'esistenza stessa della Confederazione. Ma senza il federalismo, confrontato con le sue grandi dinamiche, si rischia anche di annullare il regionalismo con i suoi indubbi vantaggi.

Va quindi riattivato il concetto del matrimonio di interessi consolidando i "legami"

esistenti tra i cantoni inseriti in concetti di regione. Ciò significa oggi, far emergere l'opera dei media ai quali tocca, come fattore di coscienza nazionale depurato dai simboli e dalla superata retorica patriottica (di cui sono spesso farciti taluni anniversari), la funzione che nell'800 e nella prima metà del nostro secolo fu della scuola e magari anche delle grandi istituzioni pubbliche del paese, come le poste, le ferrovie, il militare con i suoi compiti di difesa dalle reali minacce sorte per ben due volte in questo secolo ai nostri confini.

Di questo grappolo di istituzioni ritengo debba far parte anche la SSR.

### **Indice d'ascolto e mediocrità**

Ma intanto, a scadenze regolari, torna sul tappeto dei dibattiti nazionali la polemica sui media elettronici e con essa, la proposta di ridurre a un lumicino il mandato della SSR. Un ennesimo episodio di una banale, ma pericolosa telenovela in contraddizione con l'esigenza di inserire nel processo di dialogo interregionale i mezzi di comunicazione sociale e, in primis, il servizio pubblico radiotelevisivo.

C'è intanto chi si è già annunciato per tentare di smantellare il piccolo schermo elvetico per offrirlo a gruppi privati allettati dall'anomalo mercato pubblicitario svizzero.

Il fatto che la SSR rivesta un ruolo essenziale nella coesione nazionale e che sarebbero la Svizzera romanda e la Svizzera italiana a sopportare le conseguenze di que-

*Marco Blaser, direttore regionale RTSI*



sto smantellamento, non è importante per i critici della nostra azienda. Si tratta ovviamente di proposte che rivelano una profonda ignoranza del paesaggio mediatico e del peso tutto sommato modesto che la SSR ha in rapporto ai suoi concorrenti stranieri. Pure il fatto che l'abbandono del servizio pubblico possa portare alla diffusione di programmi sempre più mediocri e all'omogeneizzazione dell'immagine del nostro paese non preoccupa i promotori della totale liberalizzazione. Il "partito preso ideologico" e la cecità hanno la meglio su ogni altra considerazione.

Non li preoccupano nemmeno la spinta alla possibile banalizzazione dei prodotti e l'inevitabile condanna all'atrofizzazione della stampa locale e regionale.

Sta di fatto che nella concorrenza non è mai stato così forte l'appetito per garantirsi possibili profitti e non è di conseguenza mai apparsa, così smodata come oggi, la voglia di inserirsi nel circuito audiovisivo. È innegabile che l'offerta di immagini si moltiplica, favorendo l'individualizzazione del consumo grazie alla creazione di stazioni televisive tematiche, che dovrebbero rispondere a bisogni sempre più mirati, capaci di dare ad ognuno, secondo i propri gusti e le proprie abitudini, i prodotti presenti su un mercato dominato dall'indice d'ascolto e talvolta dalla mediocrità.

### **Di fronte alla minaccia una SSR forte**

Forse bisogna dire che a minacciare la Svizzera di oggi non è la pretesa onnipotenza della SSR, ma la crescente presenza sul nostro territorio delle reti private straniere e di loro finestre noncuranti di certo della specificità elvetica e della conseguente riduzione delle risorse a disposizione delle reti nazionali. È quindi innegabile che solo una SSR forte potrà scongiurare questa minaccia. Soffocare la SSR equivarrebbe quindi alla resa incondizionata con la consegna delle parti interessanti del sistema audiovisivo ai potenti gruppi multinazionali.

È inoltre chiaro che un simile sviluppo si rivelerebbe disastroso per la Svizzera romanda e la Svizzera italiana per non parlare dei retoromanci, se consideriamo l'attuale ripartizione del gettito finanziario.

Scomparebbe la solidarietà federale e le aziende francofona e italoфона verrebbero condannate al ruolo di emittenti radiotelevisive emarginate forse persino sul proprio territorio.

Intanto le reti televisive straniere, impossessatesi del mercato pubblicitario elvetico, verrebbero sollecitate a riflettere la nostra realtà per offrire le necessarie opportunità ai nostri creatori o servire i pubblici minoritari ed essere lo specchio, seppur imperfetto, delle preoccupazioni e degli interessi di questo nostro paese. È però difficile credere che nella logica di un'impresa privata e commerciale questo possa avvenire. È quindi facile pronosticare che smantellare la SSR in nome di principi ideologici e dell'irritazione suscitata da questo o quel programma significa anche indebolire l'equilibrio del paese.

Talune proposte rivelano anche utopie se non mancanza di conoscenza del funzionamento di una rete televisiva e di una radio di servizio pubblico in un paese come

il nostro. Ricordiamo che una rete commerciale ha, per definizione, una sola funzione: essere redditizia!

Il servizio pubblico ha invece - per fortuna delle minoranze - scopi ben diversi. Deve infatti operare in una logica che non sia quella del profitto. Vuole e deve invece dare soprattutto un valore aggiunto alle immagini, un senso ai suoi programmi. Vuole essere un punto di riferimento d'indipendenza e di rigore, senza con ciò demonizzare l'indice d'ascolto che non può essere dimenticato in quanto sarebbe assurdo passare da "servizio pubblico" a servizio SENZA pubblico.

### **RTSI modello di decentramento produttivo**

Mi piace inoltre ricordare che il servizio pubblico radiotelevisivo che opera nel contesto di un gruppo linguistico minoritario è spesso anche all'origine di un importante processo di avvio di giovani verso nuovi mestieri e nuove professioni.

La RTSI - che oggi produce e diffonde 24'000 ore di programmi radio e quasi 10'000 ore di emissioni televisive - occupa circa 1'000 collaboratrici e collaboratori suddivisi in quasi 60 diverse attività: dall'informatico al cameraman, dal grafico allo scenografo, dal sonorizzatore al documentarista, alla script, al regista, alla costumista, alla truccatrice, ai tecnici audio e video per non citare produttori, programmisti, dirigenti. Un gruppo numeroso di validi professionisti ai quali, assente la RTSI - modello esemplare di un positivo decentramento produttivo -, sarebbe stata negata l'opportunità di affrontare nuove affascinanti attività così come non hanno avuto analoghe ampie occasioni sulla propria porta di casa i giovani valtellini, della Valle d'Ossola o della Valle d'Aosta.

Collaboratrici e collaboratori, i nostri, che costituiscono un prezioso patrimonio di professionalità che spesso ci viene invidiato e che ha avuto modo in più occasioni di evidenziare la sua specifica preparazione: dai Campionati del mondo di ciclismo su strada di Lugano del 1996, ai Mondiali di Bob di St. Moritz, alla magica serata del primo di Agosto di Locarno per non citare le coproduzioni internazionali realizzate per la documentaristica e la fiction.

Un servizio pubblico che è quindi anche aperto alla comunità come un datore di lavoro capace di schiudere nuovi orizzonti sul mondo del lavoro, che crea nuovi stimoli e offre opportunità di carriera che altrimenti sarebbero per molti soltanto uno sfuocato miraggio.

Considero quindi utile, se non indispensabile, poter garantire la continuità a questo luogo di espressione del dibattito civico, di questo punto d'incontro di creatività e di espressione culturale. La nostra radio e la nostra televisione rappresentano infatti uno spazio democratico essenziale per il paese. È certo che solo un servizio pubblico forte è in grado di competere con la concorrenza straniera e quindi di esprimere la realtà di ognuna delle regioni linguistiche e culturali.

Criticarci è legittimo. Smantellarci non sarebbe saggio. Spesso i fautori di una indi-



scriminata liberalizzazione, i bracconieri a caccia di quello che taluni definiscono il “dinosaurio SSR”, affermano che produciamo sempre meno programmi che possano essere veramente considerati di servizio pubblico e che trasmettere teleromanzi e telenovele non giustifichi la tassa di ricezione.

È vero che una stazione televisiva privata potrebbe offrire questi programmi. Ma sarebbero scelti in modo diverso e inquadrati in altro modo; quindi è soltanto una facile teoria che non tiene conto della distribuzione organica nel palinsesto e dei vincoli definiti nei principi di programma.

Il dibattito è comunque avviato.

Ho attualmente l'impressione che a furia di sentir gridare al lupo, da noi non si sia però ancora percepita l'importanza della minaccia e soprattutto non l'hanno avvertita i vocianti ingenui fiancheggiatori. Non concordo perciò con chi serenamente afferma che "finché esiste la Svizzera, la SSR non avrà nulla da temere". È un parere troppo semplice o anche miope. Di fatto, la SSR potrebbe un giorno anche essere ridotta a un lumicino insignificante.

### **Fine della coesione?**

Queste riflessioni giungono in parallelo a un complesso e importante cambiamento tecnologico. Non dimentichiamo che per decenni, radio e TV sono state un modello perfetto di aggregazione. Ricchi e poveri, colti e meno colti, giovani e anziani hanno potuto attingere alle stesse prestazioni con la medesima tassa di ricezione; milioni di spettatori e ascoltatori si sono idealmente riuniti nella stessa platea per usufruire della stessa cronaca e dello stesso confronto di opinioni.

Abbienti e meno abbienti, in città o in campagna, sono stati compattati dalla radiotelevisione. Questa funzione unificatrice sta per essere vanificata. Il comune denominatore informativo, necessario per lo sviluppo del processo democratico, è messo in pericolo. La moltiplicazione delle offerte (Pay TV, Pay per view, i bouquets digitali) dividerà spettatori e ascoltatori in ceti sociali diversi: i facoltosi che possono permettersi di acquistare le nuove apparecchiature e di moltiplicare le fonti di programma a pagamento e i meno abbienti esclusi perché non hanno i soldi per usufruire delle nuove proposte. L'ipotesi di frazionamento in classi sociali dei telespettatori potrebbe diversificare l'approvvigionamento informativo della popolazione e mettere in pericolo la necessaria coesione. Temi da non sottovalutare nemmeno al nostro livello per evitare che, oltre alla separazione linguistico-culturale, alla messa in discussione della SSR, di un servizio pubblico forte, non si alimenti il processo di frantumazione dell'utenza in microentità: un fenomeno che, alla soglia del terzo millennio, potrebbe creare anche da noi pericolosi mutamenti nel campo delle comunicazioni sociali.

Si avvicina inequivocabilmente la fine del videodromo inteso come predominio della sola e unica televisione del tempo libero. C'è chi dice che la televisione oppressiva e aggressiva, conformista e centralizzata e spesso ottusa, sia riuscita a

---

*Marc Furrer*  
*direttore dell'Ufficio federale della comunicazione*

### **3.5. La politica dei media in Svizzera**

Die Medienpolitik und die Medien generell sind der Spiegel der Gesellschaft, denn die Medienrealität widerspiegelt unsere Gesellschaft. Damit ist auch klar gesagt, dass es nicht einfach, wie bei der Telekommunikation, die globale Medienpolitik in Europa gibt. Jedes Land muss eine eigene Medienpolitik haben, und daran werden auch die allermodernsten Verbreitungsmittel nichts ändern.

Ich spreche hier von der Medienpolitik unseres Landes, die natürlich stark geprägt ist vom Federalismus, von den Strukturen unseres Landes und von unseren vier Kulturen. Deshalb wäre es falsch zu sagen, die Medien seien einfach ein weiterer Teil unserer Wirtschaft. Man darf die Medien und die Medienwirtschaft nicht mit dem Telekom-Markt und der Telekom-Wirtschaft gleichstellen.

Ich habe im BAKOM die spannende Gelegenheit, beide Bereiche ordnen zu dürfen: den Fernmeldebereich und den Radio- und Fernsehbereich. Dabei handelt es sich um zwei ganz verschiedene Bereiche, und es wäre falsch, wollte man beide gleich regulieren.

#### **Die Realität der Medien in der Schweiz**

Die Medien sind der Spiegel unserer Gesellschaft. Wir haben in der Schweiz eine grosse kulturelle und sprachliche Vielfalt, welche durch die Medien widerspiegelt wird. Deshalb gab es bisher in jeder Region mehrere Zeitungen und deshalb gibt es zahlreiche Lokalradios. Heute aber geht die Tendenz in die andere Richtung. Was sich heute abzeichnet, ist eine grössere Konzentration; dadurch besteht natürlich die Gefahr, dass die kulturelle Vielfalt, die von den Radios und Zeitungen widerspiegelt wurde, verloren geht.

Eine weitere Tendenz, die man bei den Medien feststellt, besteht darin, dass jede Sprachregion zunehmend in das Mutterland ihrer Sprache blickt, wenn man das so sagen darf. So schauen die Kinder in der Deutschschweiz mehr und mehr die deutschen Sender. Ich nehme an, dass es im Tessin und in der Westschweiz ähnlich zugeht. Es sind Kräfte am Werk, die zu Besorgnis Anlass geben; ich möchte ja nicht, dass meine Kinder zwar wissen, wer der Ministerpräsident von Niedersachsen ist, aber keine Ahnung über den Verlauf der Abstimmungen in Bern haben. Die Konzentration auf die Sprachregion und nicht auf die Schweiz als Ganzes, ist somit eine Tendenz, die sehr problematisch ist.

Eine dritte Tendenz, die sich klar abzeichnet, ist der kommerzielle Zwang. Er führt zu einer gewissen Boulevardisierung der Sendungen sowie zu einer Personalisierung der Informationen bei allen Medien. Das ist im Fernsehen wie auch im Radio festzustellen.

Hinzu kommt, dass auf der rein kommerziellen Ebene der zusätzliche Konkurrenzdruck, der vom Ausland ausgeht, sehr gross ist. Wir haben in der Schweiz mehrere Werbefenster, die Millionen von Franken ins Ausland abschöpfen, ohne dass auch nur ein Rappen an die Schweizer Produzenten zurückfliessen würde. Das ist eine sehr problematische Entwicklung, die auch die Lokalradios trifft. Die SRG-Radiosender verspüren ebenfalls den starken Konkurrenzdruck der ausländischen Radios, und hinzu kommt ein interner Konkurrenzdruck in dem Sinne, dass die SRG sich gegen aussen behaupten muss und somit die private lokale Konkurrenz zunehmend an die Wand drückt.

Eine vierte Tendenz in der Medienrealität ist die zunehmende Konvergenz, auch unter dem Stichwort "Multimedia" bekannt. So können nun zum Beispiel Radioprogramme und Zeitungen via Internet verbreitet werden. Diese Konvergenz wird sicherlich die ganze Medienlandschaft sehr stark beeinflussen.

Eine weitere Eigenschaft, die die Medien in der Schweiz prägt, ist der kleine Markt. Das Problem einer Konzession für einen privaten sprachregionalen Fernsehsender liegt nicht so sehr in der Politik oder im Recht, sondern im Markt. Der Markt ist klein und zudem haben wir in der Deutschschweiz auch das Problem der Sprache: mit einem Programm in schweizerdeutsch ist es schlecht möglich, ein Publikum in Süddeutschland anzusprechen. Und ein Schweizer Fernsehen auf hochdeutsch hätte natürlich bei den Schweizer Zuschauern kaum Chancen. Vielleicht ist es für das Fernsehen der italienischen Schweiz einfacher, da es eben möglich ist, das Publikum in Norditalien anzusprechen.

Ein weiteres Merkmal unserer Medien ist die politische Diskussion, welche durch die Liberalisierung beim Fernmeldewesen ausgelöst wurde: gewisse Kreise wollen eine solche Liberalisierung auch beim Rundfunk. Nun zum siebten und letzten Merkmal, das mich im Moment sehr stark beschäftigt: es ist heute in der Schweiz kaum noch möglich, eine eigenständige Medienpolitik zu machen. Warum?

Wenn jemand in der Bundesrepublik Deutschland ein Programm machen will, das auf die Schweiz zugeschnitten ist, dann holt er sich in einem deutschen Bundesland die Konzession dafür. Rechtlich können wir das nicht verhindern! Und obwohl wir im Fernmeldewesen immer einen sehr globalen und sehr europäischen Ansatz vertreten haben, scheint es uns doch wichtig, dass in der Medienpolitik die Schweizer selber sagen können, welche Programme für unser Land sinnvoll oder nicht sinnvoll sind. Mit anderen Worten, die eigenständige Medienpolitik und die eigenständige Verfügbarkeit über die Medien sind bedroht.

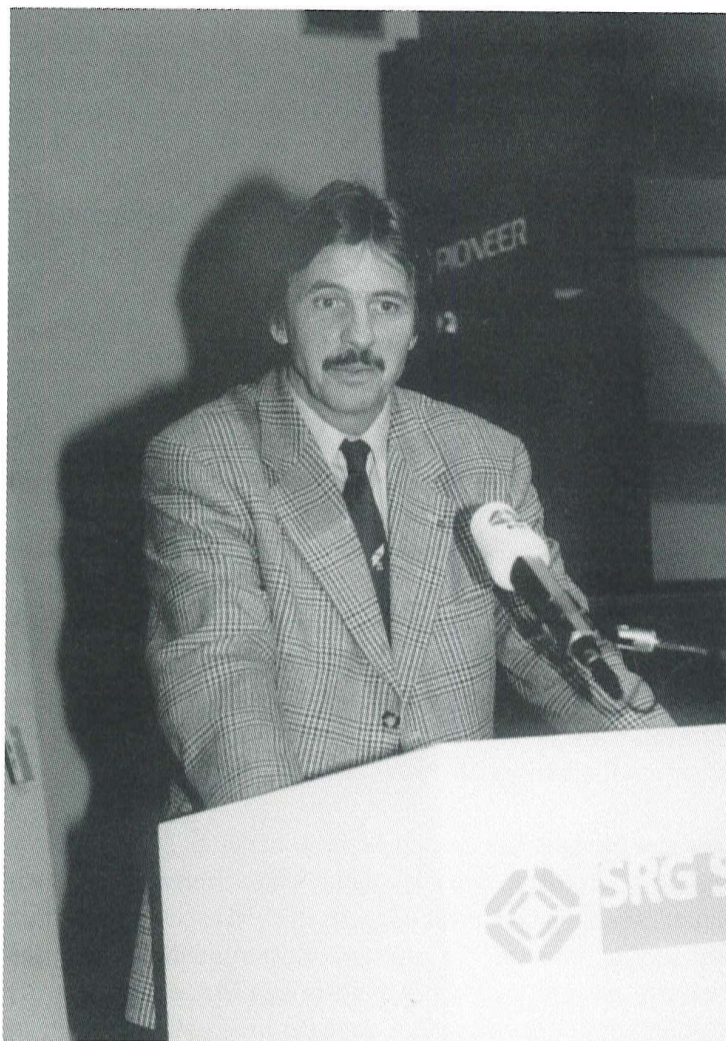
### **Was tun?**

Ich glaube, dass der Ausgangspunkt - das ist zwar nicht sehr originell, aber sehr wichtig - der "service public" sein muss. Wir müssen uns also überlegen, wie wir ein vielseitiges und vor allem attraktives Medienangebot, das den kulturellen und staatspolitischen Aspekten Rechnung trägt, in der Schweiz sichern können.

Damit meine ich nicht einfach ein Kulturprogramm und ein Minderheitenprogramm, denn die SRG und die Privaten müssen in der Lage sein, viele Leute anzusprechen. Eine zu niedrige Einschaltquote wäre problematisch. Wir wollen Qualität, aber nicht ein Fernsehen ohne Publikum!

Was können wir nun tun? Die SRG, wie der ehemalige Generaldirektor Leo Schürmann zu sagen pflegte - "la SSR est nécessaire", die SRG ist also nach wie vor notwendig und muss die Mittel erhalten, um Erfolg zu haben. Es wäre also falsch zu sagen, dass die öffentlich-rechtlichen Medien einfach das machen müssen, was die Privaten nicht machen wollen.

Die öffentlich-rechtlichen Medien sollen weiterhin attraktive Sendungen bieten können und gerade deshalb ist der Bundesrat auf die Gebührenwünsche der SRG eingegangen. Auch in Sachen Sportübertragungen braucht die SRG die



*Marc Furrer, direttore  
dell'Ufficio federale  
della comunicazione*

Unterstützung des Bundes, denn die Tendenz der Fussballverbände zielt darauf hin, die Rechte für Uebertragungen nur noch an Pay-TV-Stationen zu geben.

Es ist wichtig, dass der SRG - in gewissen Grenzen natürlich - neue Sendungen, neue Kanäle zugänglich sind. So ist es richtig, dass SF DRS mit SF2 die Möglichkeit hat, beispielsweise ein junges Publikum anzusprechen, denn sonst werden die Jugendlichen nur ausländisches Fernsehen schauen und nie zu den Schweizer Medien zurückkommen. Und es ist natürlich auch richtig, dass die SRG an ihre Pflicht und "raison d'être" erinnert wird, "service public" Leistungen zu bringen.

Es gibt viele Bereiche, um welche sich private Sender kaum kümmern, die sie nicht abdecken. Hier braucht es das öffentlich-rechtliche Fernsehen. Ich erinnere in diesem Zusammenhang an die Diskussion über die Kultur in der SRG, die meines Erachtens sehr wichtig ist, wobei aber immer klar gesagt werden muss, dass Kultur nicht einfach quantitativ gemessen werden kann. Die SRG darf also auf keinen Fall zu einem mit Gebühren finanzierten RTL werden, sondern muss ihren speziellen Auftrag wahrnehmen.

In diesem Zusammenhang ist auch das Stichwort "Sprachaustausch" von Bedeutung. Ich bin stolz darauf und halte es für eine Notwendigkeit, dass es möglich ist, in fast allen Landesgegenden der Schweiz, sowohl das italienisch-, das deutsch- wie auch das französischsprachige Radio zu hören. Wenn wir von einer Willensnation sprechen und dabei auf die SRG und ihre Integrationsaufgabe eingehen, so scheint mir wichtig zu sein, dass der Sprachaustausch eben konkret und nicht nur auf dem Papier funktioniert.

Was die Medienpolitik betrifft, so muss ich natürlich die Rolle der Privatradios und der privaten Fernsehstationen als einer wichtigen Ergänzung zur SRG erwähnen. Auch sie haben "service public"-Aufgaben. Die SRG kann ja nicht auch für die kleinräumigen Gebiete Sendungen anbieten, und genau deshalb wollte das Radio und Fernsehgesetz mit einem Ebenenmodell, die privaten Sender aufbauen.

Die Medienpolitik, und somit auch die Existenz privater Sender, ist wie gesagt ein Abbild unserer föderalistischen Struktur, die beispielsweise durch die 44 existierenden Lokalradios recht gut repräsentiert wird.

So haben wir im Kanton Graubünden oder auch im Tessin nicht nur einen, sondern zwei private lokale Radiosender. Ein Lokalradio hat die wichtige Aufgabe mehr lokale Informationen zu bringen; und wenn es diese Aufgabe für die lokale Gemeinschaft nicht wahrnimmt, dann ist es richtig, ihm die Konzession zu entziehen. Zusammenarbeitsverträge sollen möglich sein, allenfalls mit der SRG oder auch untereinander.

Es ist wichtig, das Ueberleben der privaten Radio- und Fernsehsender zu sichern. Diese fürchten natürlich die Expansion der SRG, die über mehr Mittel verfügt und auch Lokalfernsehen machen könnte. Dies kann aber nicht Aufgabe der SRG sein, sonst würde den Privaten nichts mehr übrig bleiben. In diesem Zusammenhang ist das Gebührensplitting von Bedeutung, als Teil unserer föderalistischen Medienordnung. Es ist allerdings klar, dass das Gebührensplitting nicht auf Kosten der SRG gehen darf. Wenn

also die privaten Fernsehveranstalter beim Gebührensplitting mehr herausholen wollen, dann bedeutet es, dass es zu Lasten des Gebührenzahlers gehen muss. Es muss immer wieder betont werden, dass die SRG in Sachen Gebühren relativ knapp gehalten ist.

Wichtig für uns ist auch, dass wir die Ausbildung der Radio- und Fernseh-schaffenden koordinieren und mitfinanzieren. Wir schöpfen ein halbes Prozent von den Werbespots für die Medienausbildung ab.

Weiter ist es wichtig, eine gescheite Konzessionierungspolitik zu betreiben, also Konzessionen dann zu erteilen, wenn es ins Mediengefüge hineinpasst. Wir haben beispielsweise in Genf das *World Radio Geneva* konzessioniert und halten dies für sinnvoll, da Genf eine internationale Stadt ist und ein englischsprachiges Radio braucht. Ein weiteres Beispiel ist die Konzessionierung eines zweisprachigen Fernsehens für die Stadt Biel. Was hingegen nicht konzessioniert wird, sind reine Konsumsender, wie zum Beispiel das Projekt "CarTV". Natürlich wird es zukünftig möglich sein, ein "CarTV" über Internet zu senden, aber der Bundesrat wollte eine derartige Entwicklung durch das Erteilen einer Konzession nicht noch fördern.

### **Ist eine Regulierung des Radio- und Fernsehwesens überhaupt noch zeitgemäss?**

Brauchen wir noch eine Regulierung oder können wir einfach den Markt spielen lassen? Ich bin der Meinung, dass wir unbedingt eine Regulierung brauchen, obgleich "Regulierung" ein fürchterliches Wort ist und wir ohnehin übergehen müssen von einer Medienpolitik, die verbietet zu einer, die möglich macht.

Die Aufgabe unserer Mitarbeiter besteht darin, mehr Produkte und mehr Inhalte zu ermöglichen, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen und nicht einfach zu verbieten. Wichtig ist aber, dass sich eine Revision des Radio- und Fernsehgesetzes klar an "service public"-Inhalten orientiert.

Wir wollen eine eigenständige Medienpolitik in der Schweiz, da die Schweiz eben anders ist als Frankreich oder Deutschland.

Damit komme ich zur Revision des Radio- und Fernsehgesetzes (RTVG).

Selbstverständlich muss unser Gesetz angepasst werden, doch ich muss daran erinnern, dass es die Revision des Fernmeldegesetzes war, die als Anlass genommen wurde, um die Revision des RTVG zu fördern. Vorab folgendes: Was technisch in diesem Gebiet angepasst werden musste, wurde auch angepasst. Allerdings wurde in der Folge behauptet, das RTVG sei wesentlich weniger liberal als die Fernmelderegulierung. Das stimmt so nicht ganz, denn wir haben auch in der Fernmelderegulierung einen "service public". Ein Konzessionär muss dafür besorgt sein, dass auch das hinterste Bergtal im Tessin oder in Graubünden mit Telekommunikationsleistungen versorgt wird. Genau den "service public"-Auftrag, den wir für das Radio und das Fernsehen haben, gibt es auch für das Fernmeldewesen. Und das Gebührenprivileg der SRG deckt im Prinzip genau diese Aufwendungen für den "service public" ab. Es ist einfach so, dass der "service

---

public" im Radio- und Fernsehbereich viel mehr kostet als im Telekommunikationsbereich.

Natürlich sind andere Lösungen denkbar. Hätte man das Modell der Ausschreibung in Auge, so könnte man sagen: "Wir splitten den "service public" auf" und verschiedene Anbieter leisten die entsprechenden Aufgaben zusammen. Ob aber der "service public" aufteilbar ist, ist eine Frage, welche die Politiker beantworten müssen. Sollte der "service public"-Auftrag ganz ausgeschrieben werden, so bin ich sicher, dass in der Schweiz einzig die SRG diese Leistung erbringen könnte.

Wenn das Radio- und Fernsehgesetz geändert wird, so kann man sicher über die Mechanismen diskutieren, gewisse Kriterien aber sind unumgänglich. Beispielsweise der Sprachaaustausch und somit der Gebührentransfer welcher der konkrete Ausdruck der "Idee Schweiz" sind. Es wäre unerträglich, würde jede Region nur noch in die eigene Tasche wirtschaften: DRS auf eigene Kasse, das Tessin auf eigene Kasse, die Westschweiz auf eigene Kasse, nur die Rätoromanen, die hätten gar keine Kasse mehr. Das würde die Vorstellung einer "Idee Schweiz" überhaupt nicht reflektieren.

Wir werden immer eine Solidarität unter den Regionen brauchen und in dem Sinne auch immer einen Gebührenaustausch benötigen, genauso wie wir vier Sprachen auf unseren Banknoten haben.

Auch um die "service public"-Leistungen, die heute vorgesehen sind, kommt eine Revision des Radio- und Fernsehgesetzes nicht herum.

Zum Schluss noch dies: wir dürfen keine Medienpolitik der Angst verfolgen, wie es in den letzten 15 - 20 Jahren zu sehr der Fall war. International gesehen können wir uns, auch aus technischen Gründen, nicht abschotten. Gerade deswegen müssen wir unsere heimischen Medien so stärken, dass die SRG und die Privaten gemeinsam diese Herausforderung annehmen können. Das ist, so glaube ich, das Ziel der Medienpolitik und dem geben wir uns tagtäglich hin.



*Dibattito pubblico condotto da Filippo Leutenegger, giornalista DRS  
con la partecipazione di:*

*Anne Cuneo, giornalista e scrittrice*

*Frank A. Meyer, Gruppo Ringier*

*Silvano Toppi, giornalista*

*Peter Schellenberg, direttore SF DRS*

*Jacques Pilet, direttore Edipresse*

### **3.6. Mass media e federalismo**

#### **La Suisse peut-elle se permettre la SSR?**

Auf die Frage, ob sich die Schweiz heute noch 3 Radio- und 2 Fernsehprogramme mal 3 leisten könne, antwortet Schellenberg, dass gerade im heutigen europäischen Kontext sich die Schweiz dieses Angebot leisten können muss. Im deutschsprachigen Raum sei ein Markt von 100 Millionen deutschsprachigen Menschen entstanden, vom finanziellen Potential her der zweitgrösste elektronische Medienmarkt der Welt. In Deutschland würden jährlich 12 Milliarden DM ins Fernsehen investiert und die deutschen Sender würden sich ja nicht um Landesgrenzen kümmern, sondern überall senden, wo deutschsprachige Menschen sind, sei es in Südpolen, in Ungarn oder eben in der Schweiz. Um unsere Identität zu erhalten, sie auch neu zu formulieren und sie voranzutreiben, seien die elektronischen Medien unglaublich wichtig. Bezüglich des engen finanziellen Rahmens meint Schellenberg, dass die 333 Millionen, über die SF DRS heute verfügt, viel seien für einen Markt von 4 Millionen Zuschauern und dass man mit diesem Geld Fernsehen machen könne. Er erinnert daran, dass SF DRS auch Marktvorteile hat, da es als einziges ein schweizerisches Programm anbietet.

**Frank A. Meyer** betont, die Schweiz sei ein Sonderfall (kleine Märkte) und müsse deshalb eine eigene schweizerische Lösung finden, die nur ein Mischmodell mit den Privaten und der SRG sein könne. Wie Schellenberg hat er das RTL-Fenster bekämpft, wegen dem Abfluss von Werbegeldern, der für die Printmedien sehr problematisch sei. Die Frage, ob die Schweiz sich diese Medienszene leisten könne, sei die Frage eines Deregulierers.

Vom Markt her gesehen, ist es klar, so unterstreicht Meyer, dass wir uns diese Medienszene nicht leisten können. "Aus kultureller Ueberzeugung aber müssen wir sie uns leisten!". Die Medien dürfe man nicht wie die Maschinenindustrie oder wie die Chemie behandeln, sonst wären wir medial nur noch Satellitenregionen der grösseren Sprachkulturen. Unter Kultur versteht Meyer nicht die nur hohe Kultur, sondern auch die Trivialkultur, in der sich die Menschen - in den Printmedien, aber

wohl am stärksten im Fernsehen - wiedererkennen. Medien sind für Meyer das Eigene einer Kultur, sie repräsentieren in einem gewissen Sinne die Volkskultur, für die wir mit allen Mitteln kämpfen müssen.

**Anne Cuneo** estime que l'idée de la "Trivialkultur" dans laquelle se reconnaître n'est qu'un aspect du problème, car il faut faire en sorte non seulement de se reconnaître soi-même, mais aussi se donner des instruments pour se reconnaître les uns les autres, car si un Bavarois ne sait pas grand-chose sur les Suisses en général, un habitant de Plan-les-Ouattes ne sait pas énormément sur les Suisses allemands non plus. Il ne s'agit pas simplement d'un problème financier ou de marché, mais aussi d'une tâche culturelle d'échange qui est très importante et insuffisamment exploitée.

**Jacques Pilet** ajoute, en ce qui concerne la bataille pour la survie de la presse écrite, que le débat civique et politique dans un pays passe par une presse diversifiée et vivante. Les Suisses ne sont pas vraiment conscients de l'incroyable chance d'avoir autant de journaux. Il n'y a qu'un pays en Europe qui ait autant de journaux par habitant, c'est la Norvège. L'autre grande chance, c'est d'avoir des éditeurs professionnels qui ne font que des journaux, alors que dans beaucoup d'autres pays la presse est contrôlée par des groupes bancaires ou industriels. En Suisse, les éditeurs professionnels privés se battent pour cette presse, sans la protection ni la bénédiction l'OFCOM. Pour les médias électroniques, on parle de répartition de la redevance et ainsi de suite, ce qui n'existe pas pour la presse écrite. Les éditeurs privés se battent sur le plan économique, mais doivent aussi se battre avec une certaine idée de ce pays, avoir une certaine ambition pour la presse. Les dangers sont évidents. Ainsi, il n'est pas forcément rentable d'avoir des correspondants à l'autre bout de la Suisse ni d'envoyer une camionnette au milieu de la nuit d'un bout à l'autre du pays pour qu'on puisse lire les journaux d'autres parties du pays à temps. Il faudra trouver une meilleure solution pour le Tessin, mais ces solutions sont très coûteuses, n'ont rien à voir avec le marché et expriment la volonté politique d'avoir une presse diffusée dans tout le pays. Or, les éditeurs sont bien seuls dans cette bataille. En effet, ce qu'a dit Monsieur Schellenberg pour la télévision est aussi vrai pour la presse écrite. On trouve tout à fait normal qu'on ait des éditeurs suisses qui fassent des journaux. Mais ce n'est pas normal. En Belgique francophone, par exemple, pratiquement toute la presse belge francophone est contrôlée par les Français. De même, la presse autrichienne est dans une large mesure contrôlée par les éditeurs allemands. Ce risque existe aussi pour la Suisse. Et cela signifie qu'il faut se défendre sur le plan non pas tant juridique, mais surtout économique pour que cette presse reste saine et qu'il faut se battre sur les contenus, avoir une ambition pour les contenus. C'est une bataille dont les Suisses ne sont pas vraiment conscients. Ils connaissent un peu mieux la bataille sur le plan de la télévision dont on a parlé davantage. Pour la presse écrite, en revanche, tout le monde trouve normal d'avoir autant de journaux alors que si l'on prend par exemple le Tessin, il est admirable que cette communauté ait trois quotidiens.

## Les stratégies pour sauver les médias et le fédéralisme

**Jacques Pilet** rappelle que l'idée éditoriale du Nouveau Quotidien était de créer une voix suprarégionale en français qui ne fût liée ni à Lausanne ni à Genève. Le pari est pleinement réussi puisqu'en quatre ans on a atteint 200'000 lecteurs, 38 à 40'000 acheteurs et un chiffre d'affaires de 25 millions de francs. Le moment est maintenant venu d'unir les efforts. Le Nouveau Quotidien se marie donc avec le Journal de Genève pour donner naissance au quotidien Le Temps qui sera cette voix suisse francophone. Le Temps aura par exemple un bureau à Zurich avec cinq personnes, ce qui est complètement nouveau dans l'histoire de la presse romande. Et un poste au Tessin. Pilet admet que si la communication ne marche pas souvent très bien entre Romands et Alémaniques, elle marche peut-être encore plus mal entre Romands et Tessinois. Les Romands viennent peu au Tessin et ont aussi des clichés. C'est dû en partie à la distance géographique. Pour surmonter les problèmes de cette nature, il est clair que des efforts peuvent être faits et sont faits. Des manifestations telles que le Festival de Locarno qui attire des centaines de Romands portent leurs fruits. Il y a cependant peu de solidarité entre le Tessin et la Suisse romande et souvent des sujets d'affrontements, comme cette histoire de tunnels qui nous obsède, cet immense psychodrame de tunnel contre tunnel. En outre, la reconnaissance de la langue et de la culture italiennes en Suisse romande est totalement insuffisante.

*Da sinistra: Jacques Pilet, Anne Cuneo, Peter Schellenberg, Filippo Leutenegger, Silvano Toppi*



---

Ainsi, la quasi totalité des Romands finissent leurs études sans avoir eu la moindre initiation à la langue italienne. Or, si on veut devenir Européens, il vaudra peut-être mieux apprendre la langue de nos confédérés, car un Européen suisse qui sait l'anglais et en plus s'exprime bien en allemand et demain, espérons-le, en italien, aura quelques atouts par rapport au citoyen français européen qui ne maîtrise que l'anglais. Nous avons donc une richesse qui peut nous aider énormément et qu'il s'agit de redécouvrir.

### **Die Solidarität zwischen den Sprachregionen**

**Peter Schellenberg** wünscht, hin und wieder auch eine gewisse Solidarität von den Minderheiten gegenüber der Mehrheit zu spüren.

**Silvano Toppi** ribatte che la solidarietà è diventata soprattutto una bella parola. Ha sentito parlare soprattutto di mercato e di milioni, e ritiene che si è perso il valore del rapporto che dovrebbe esistere tra federalismo, democrazia e comunicazione. Identifica come causa di questa situazione il fatto che l'economia abbia praticamente sbancato la politica. L'unico riferimento istituzionale efficiente oggi è il mercato. All'osservazione secondo cui la TSI non esisterebbe se fosse il mercato ad impostare tutto, Toppi risponde spiegando che in realtà il federalismo sta diventando un'altra farfalla da infilzare nella bacheca della mitologia svizzera. La cultura politica federalista è in pericolo e lo dimostra il fatto che in un clima in cui tutti ragionano in termini di mercato, la RTSI diventa un non senso economico e quindi è forte la tentazione di ridurre la sua entità economica. Un'ulteriore conseguenza negativa, secondo Toppi, è la omogeneizzazione dei mass media. Oggi prevale in Svizzera la "fusionite". Tre anni fa nella Svizzera Romanda era inimmaginabile la fusione tra Journal de Genève e Nouveau Quotidien. Questo significa che si va verso una omogeneizzazione dei mass media, perché la "fusionite" elimina giornali e quotidiani. Infatti, se nella Svizzera occidentale la massa critica per il giornale è oggi valutata a 100 mila copie vendute, scompaiono dei giornali. L'altro elemento estremamente negativo è il problema della dittatura della pubblicità. Per alimentare sé stesso il mercato ha bisogno della pubblicità. Sono circa quattro miliardi di franchi all'anno, cioè una forma di tassa imposta al consumatore, affinché il mercato riesca ad alimentare se stesso. Ora, visto che si danno dei contributi diretti ai contadini svizzeri con uno scopo ecologico, Toppi suggerisce una sorta di imposizione sulla pubblicità per garantire la concorrenza delle idee e delle opinioni in Svizzera.

**Frank A. Meyer** stimmt Toppi zu, was das Problem der politischen Kultur und der Kultur der Solidarität betrifft. Er fügt aber bei, dass wir gerade im Bereich der Medien noch ein Klima der Solidarität und des Engagements von Verlegern, SRG und Medienschaffenden hätten, das sehr wichtig sei. Damit der Föderalismus der Sprachen spielt, braucht laut Meyer jede Sprachregion ihre eigene mediale Kraft,

ihre funktionierende Medienlandschaft, und genau das hätten wir doch. Meyer findet, die Fusion von "Nouveau Quotidien" und "Journal de Genève" sei ganz im Sinne einer Stärkung der medialen Kraft der Westschweiz, denn diese brauche eine Zeitung, deren Ausstrahlung über ihre Grenzen hinausgehe. Die heutige regionale Konzentration habe eben auch das Ziel, eine regionale mediale Kraft zu schaffen. Und wenn es heute Wehklagen gibt über Unternehmen, die angeblich zu gross sind, wie Ringier oder Tages-Anzeiger, so kommt dies für Meyer einer völligen Verkennung der Realität gleich. Will man denn eigentlich verhindern, dass "Le Temps" entsteht, als Produkt eines starken Verlegers in der Westschweiz, der Journalismus möglich macht? Falls ja, so müsse man bewusst sein, sehr bald die grossen ausländischen Verlagsunternehmen im Land zu haben.

**Frank A. Meyer** geht mit Toppi und Pilet einig, dass es destruktive Kräfte gibt in diesem Land, die es auf die Zerstörung der SRG abgesehen haben. Diese Kräfte können seines Erachtens abgewehrt werden, weil ein Gefühl der Solidarität mit dem Lande existiert. Wenn es aber ausländische Fernsehsender gibt, die ohne Liebe zum Land und ohne jeden Bezug zur schweizerischen Kultur einfach Geld abzocken wollen, dann sollten wir ihnen nicht noch den roten Teppich auslegen. Der politische Masochismus hat für Meyer gewisse Grenzen, zumal die Schweiz im Gegensatz zu den meisten anderen Ländern in drei Sprachmärkte zerfällt, die nicht durch eine Sprachbarriere geschützt sind. Meyer plädiert für Rahmenbedingungen, die nicht durch die Wirtschaft allein geschaffen werden dürften, da dies letztlich zur Anarchie und zum Diktat der Stärksten führe. Würde hingegen die Politik an den Rand gedrängt, so riskieren wir eine gesellschaftliche Katastrophe, denn ein "Super-Liberalismus" führe letztlich zum ökonomischen Faschismus.

**Enrico Morresi** (Responsabile del Parlato di Rete 2, RSI) si chiede quanto della nostra identità nei media sia già andato perduto, cioè quanto di svizzero, che non sia già europeo o addirittura americano, possa ancora esistere nei nostri giornali, nel modo con cui sono fatti, nei ragionamenti o nella presentazione.

Auf die Frage, ob die RTSI ernsthaft in Gefahr sei, antwortet **Schellenberg**, dass eine Minderheit anscheinend immer den Teufel an die Wand malen müsse (wahrscheinlich, damit sie gehört werde) und der Teufel heisse Herr Schellenberg in Zürich oder Verteilschlüssel. Er erinnert daran, dass die SRG den riesigen Vorteil habe, ständig wachsende Zahlen zu verzeichnen. In den letzten vier Jahren sei das Budget in Zürich dank der neuen Werbeordnung von 200 auf 300 Millionen gestiegen. Er sieht also die Gefahr nicht.

**Marco Blaser** (direttore RTSI) pensa che il problema finanziario esista oggi per la SSR, come sostanzialmente per tutti coloro che operano sul mercato, in particolare su quello dei media. Spiega che l'arrivo del nuovo direttore generale Armin Walpen è stato un momento significativo, perché ha chiaramente detto che la SSR non deve penalizzare le minoranze. Oggi si tratta soprattutto di rispettare la Concessione che

---

prevede che i servizi offerti dalla SSR siano equivalenti in tutto il paese, cioè la parità di diritti per le minoranze. Blaser si augura che si possa mantenere questa Svizzera così come la conosciamo e che anche in avvenire sia garantito il diritto delle minoranze di esprimersi. Al servizio pubblico spetta il compito di incentivare e migliorare la comunicazione tra le regioni linguistiche: parlarci, vivere assieme e non uno accanto all'altro. "Miteinander" e non "nebeneinander". La RTSI deve difendere fino in fondo il ruolo del servizio pubblico parificato fra le varie regioni linguistiche. Gli anni che stiamo vivendo daranno alla RTSI delle spinte e delle idee per affrontare le difficoltà in modo costruttivo, senza però venir meno al nostro principio della solidarietà fra cantoni e fra regioni linguistiche culturali.

Auf die Frage, was **Peter Schellenberg** mit der Solidarität der Minderheiten mit der Mehrheit meine, antwortet dieser, dass es die Deutschschweizer nicht besonders freue, wenn die anderen Regionen praktisch ausschliesslich mit Forderungen kämen. Auch Zürich habe Probleme: ein Arbeitslosenproblem, das Problem, dass Firmen ausziehen, die Gefahr, zu einem drittklassigen Flughafen in Europa zu werden; Schellenberg fügt an, dass auch er - wie Meyer - das reiche und dominante Zürich nicht besonders mag.

Wie viele in der Deutschschweiz findet **Peter Schellenberg** es eine Unverschämtheit, wenn man den Deutschschweizern ihre Sprache - kein Dialekt, sondern eine Sprache - in den Medien bestreitet. Die Deutschschweizer hätten ein Recht auf ihre Sprache und es wäre falsch, es ihnen zu bestreiten.

**Marco Blaser** aggiunge, per quanto riguarda la solidarietà, che quando si è posto il problema del secondo canale, la CORSI e la RTSI hanno sempre appoggiato la realizzazione di una seconda rete, quando questa aveva una sua funzione. Oggi la TSI ha una seconda rete - poche ore alla settimana - in funzione complementare a SF DRS ed è consapevole di dover appoggiare, nell'interesse della SSR, iniziative che sono nell'interesse della maggioranza.

**Frank A. Meyer** kommt auf die Frage der Sprache zurück und erklärt, er führe seine Sendung auf Hochdeutsch, obwohl er dadurch Zuschauer verliere. Das sei aber keine Gegen-These zu den Behauptungen Schellenbergs. Für ihn sei das Schweizerdeutsch die Muttersprache, in der er sich am wohlsten fühle. Die müsse es in den gesprochenen Medien unbedingt und wahrscheinlich auch mehrheitlich geben. Das sei ganz wichtig, damit sich die Deutschschweizer nicht von sich selbst entfernten, denn für sie sei Hochdeutsch eine Fremdsprache, eine Übersetzung, und auch wenn dies problematisch sei für die Mit-Eidgenossen, so sollten sie in diesem Punkt ein gewisses Verständnis zeigen.

Zur Idee, die Minderheit sollte mit der Mehrheit solidarisch sein, meint Meyer, die Minderheiten würden einfach eine andere Sensibilität entwickeln, da sie nicht wie die Mehrheit ihre Wünsche selbst erfüllen könnten, sondern nur durchkämen, wenn die Mehrheit gespalten ist.

**Jacques Pilet** ne souhaite pas refaire le débat sur le dialecte qui a déjà été fait des dizaines de fois. Il pense que les Romands, comme probablement les Tessinois, respectent la langue des Suisses allemands, le dialecte. Simplement, lorsqu'un conseiller fédéral s'exprime, il est le conseiller fédéral de tous les Suisses et tous les Suisses sont intéressés à l'entendre. Or, si on l'entend parler en suisse allemand, on a l'impression qu'il s'adresse uniquement aux Suisses allemands. Certains débats nationaux doivent donc être menés en bon allemand, même si, bien entendu, l'essentiel des émissions doit être en dialecte, ce qui est absolument naturel. Il estime qu'il ne faut pas s'accrocher trop à cette histoire et partage assez l'avis de Monsieur Schellenberg sur le fait que certaines revendications et récriminations des minorités sont vraiment désagréables, notamment sur la question de la répartition de la redevance en Suisse romande. Or, ce ne sont pas les Romands qui vont pleurer à Zurich ou à Berne, mais les employés de la Télévision suisse romande, la direction de la Télévision suisse romande, c'est-à-dire des gens qui ont un certain confort par rapport à la situation d'autres entreprises, des gens qui ont peut-être aussi un peu peur de se remettre en question et qui idéalisent le passé.

Quant au rôle de l'économie dans le paysage médiatique électronique, il est vrai que celui-ci est important, également dans le paysage médiatique de la presse écrite. Il ne faut cependant pas se laisser obnubiler par ces facteurs économiques, mais réhabiliter la politique, car les médias sont déterminés aussi par des évolutions politiques profondes. Ainsi, la disparition de quotidiens de parti correspond à une évolution dans la perception des partis qui n'est plus la même qu'il y a 50 ans ou 100 ans, ce qui n'a rien à voir avec l'économie. Si aujourd'hui certains journaux fusionnent, ce n'est pas seulement pour des raisons économiques, mais aussi parce que le paysage politique change. Il y a par exemple, entre Vaud et Genève, des relations qui n'existaient pas dans le passé. Le paysage politique change et les médias changent également. Ils se modèlent au fil des années, au rythme des évolutions politiques profondes. On le voit dans l'histoire de la presse: le quotidien espagnol *El País* est apparu au moment de la mort de Franco, *La Repubblica* est née en Italie dans un moment de transformation. Donc les journaux, leur naissance, leur développement ou leur mort racontent aussi l'évolution de la politique. Il faut cesser de tout ramener au débat sur les dangers du libéralisme, de la globalisation qui tue notre fédéralisme, qui tue notre culture. Heureusement, les choses sont plus compliquées que ça. Il y a des courants politiques profonds qu'on ne comprend pas toujours tout de suite et qui modèlent le développement à la fois des journaux et des télévisions. Quant à la télévision, Pilet estime que le seul moyen pour une télévision comme la télévision romande de se développer, n'est pas d'obtenir un peu plus d'argent de Berne, mais de faire une télévision plus vivante, plus forte, plus proche des gens. Peut-être un peu moins pessimiste parce qu'elle est souvent si systématiquement pessimiste qu'elle risque d'entraîner toute une région dans la dépression. Et ce n'est peut-être pas la meilleure façon de se défendre.

## Le rôle de la culture

**Anne Cuneo** revient sur le rôle de la politique par rapport à l'économie. Elle précise que le culturel et le politique ne sont pas équivalents et que s'il faut encadrer l'économie par le politique, il faut d'abord encadrer le politique par le culturel. Elle trouve assez curieux qu'on ne pense à la culture qu'en dernier ressort ou seulement quand il s'agit de présenter la Suisse à l'étranger. Or, tout ce qui fait la culture des régions et des lieux et qui distingue la Suisse des autres pays est un ciment fédéraliste extraordinaire trop peu exploité et dont souvent le politique a peur. Elle a par exemple été scandalisée par le fait que le Conseil des Etats ait puni le cinéma suisse pour avoir octroyé une aide de 50'000 francs à un film sur Jean Ziegler, indépendamment de ce que l'on pense de Ziegler. Elle estime que ce jeu entre la politique et la culture est très préoccupant et que dans le débat actuel la culture a vraiment besoin d'être défendue.

Zur Strategie, den Föderalismus im Rahmen der Medien und vor allem der SRG langfristig zu sichern, meint **Peter Schellenberg**, das Wichtigste sei, den Föderalismus konkret zu erleben; eine Auseinandersetzung wie die heutige erreiche 90% der Bevölkerung sowieso nicht. Die Medien seien wichtig, aber nicht in dem Sinne, als man den Leuten via Medien Volkshochschule bieten oder verordnen könne, denn die Schweizer würden sich ohnehin das sehen und hören, was sie wünschten. Also müsse die SRG Möglichkeiten suchen, den Föderalismus auf eine andere Art zu vermitteln. SF DRS habe vorgeschlagen, eine Soap zu realisieren. Schellenberg unterstreicht seine Thesen mit einem Beispiel: In Deutschland wurde nach dem Zweiten Weltkrieg 30 Jahre lang ganz intelligentes Fernsehen über das Dritte Reich gemacht und dann kam 1980 die Soap "Holocaust". Die ARD hatte ein riesiges Problem: Darf man zu diesem Thema eine Soap bringen? Sie haben sie gebracht. Das Ergebnis der Begleitforschungen war, dass in den vorangegangenen 30 Jahren nichts die Menschen so bewegt und für dieses Thema sensibilisiert hatte wie jetzt diese Soap. Es ist also möglich, den Menschen nicht auf Schulmeisterart zu begegnen, sondern sie in ihren Bedürfnissen ernst zu nehmen.

**Una persona del pubblico** ringrazia Anne Cuneo per aver sottolineato il ruolo della cultura che, come anche ha detto Pilet, andrebbe rafforzata proprio per combattere quella omologazione che non viene solo dall'economia ma anche dalla politica. Rafforzare i contenuti, come affermato da Furrer prima, è essenziale perché solo la cultura nella sua trasversalità può combattere l'omologazione, può combattere quello che Ignazio Ramonet chiama *la pensée unique*.

Auf die Frage, wie lange man diesen Föderalismus noch finanzieren könne und welche Strategien definiert worden seien, um die weitere Finanzierung zu sichern, antwortet **Peter Schellenberg**, die SRG sei zu 70% via Gebühren finanziert. Das allein würde ausreichen, um noch einigermaßen vernünftiges Fernsehen und Radio



zu machen, auch wenn es sicher schmerzliche Abstriche erfordern würde und die Wettbewerbsfähigkeit reduziert wäre. Er ist der Meinung, dass mittelfristig das gesamte Volumen der Fernsehwerbung durch die Konkurrenz steigen wird, was die Zeitungen natürlich nicht freut.

**Renato Soldini** (presidente SSM) sottolinea l'importanza di portare la riflessione odierna al di là degli ambienti degli addetti ai lavori e il fatto che un dibattito di questo tipo, tenuto in più lingue, è particolarmente interessante per una regione come il Ticino, poco abituata a simili appuntamenti. Mette in rilievo il ruolo degli allievi delle scuole medie e dei licei nonché degli studenti universitari che, in forme diverse, hanno partecipato con entusiasmo al seminario.

**Silvano Toppi** si dice stupito per il fatto che i responsabili della RTSI e di DRS sembrano credere di poter risolvere da soli i problemi che si pongono all'interno della SSR, dimostrando di dimenticare la politica che, per esempio, tende verso la privatizzazione dei servizi pubblici. Si chiede quindi come possano essere sicuri di poter mantenere e ripartirsi le risorse attuali. Per quanto riguarda i diritti delle minoranze, ritiene che la RTSI non sappia sempre trovare delle risposte adeguate e federaliste, e fare un uso opportuno dei suoi diritti. Si chiede anche come i responsabili della RTSI concretizzino il federalismo. Infatti, un problema fondamentale per la RTSI è di riuscire a giustificare la propria esistenza, fare la differenza rispetto ad altre emittenti, soprattutto quelle italiane rispetto alle quali la tentazione della omogeneizzazione è forte. Ritiene che alcune pubblicità diffuse alla TSI, a suo avviso uguali alle peggiori di una televisione privata italiana, siano il riflesso di una certa insicurezza interna e ricorda che le minoranze devono anche sapersi meritare i loro diritti.

**Marco Blaser** risponde che la RTSI e in modo particolare la TSI si sono profilate come emittenti federaliste. Risulta da un rapporto interno che la partecipazione di personalità del mondo politico, economico e sociale svizzero alle trasmissioni della TSI è molto importante, dal punto di vista sia della quantità sia della qualità. Per quanto riguarda la pubblicità, essa non dipende dalla SSR, bensì è staccata dalla politica dei programmi e quindi gestita dalla società della pubblicità che si è vista costretta dalla dirigenza della RTSI a programmare determinata pubblicità in orari marginali, proprio perché la RTSI tiene alla qualità e non vuole essere confusa con una certa programmazione di alcune emittenti estere. Per chiudere, ritiene che grazie anche agli organi di controllo che verificano i prodotti della RTSI, il federalismo sia ben meritato. Inoltre, la RTSI sta facendo sforzi proprio in questa direzione, per esempio con "Idée Suisse", un progetto nel quale ha investito molte forze.

Was die Strategien zur Erhaltung des Föderalismus betrifft, so geht **Frank A. Meyer** davon aus, dass für den inneren Zusammenhalt und für die Selbsterhaltung des Landes in den kommenden 20 Jahren eine funktionierende, vielsprachige und

starke Medienszene wichtiger sein wird als beispielsweise die Armee. Folglich dürfen wir uns nicht gegeneinander ausspielen lassen: Verleger gegen SRG oder Westschweiz gegen Deutschschweiz. Als Journalisten und Verleger hätten wir die Pflicht, am sensibelsten für die Probleme des Landes zu sein, und uns als jene zu erweisen, welche die Dinge am kritischsten und einfühlsamsten darstellen. Wir können Konkurrenten sein, aber wir müssen auch Komplizen sein. Es muss von uns eine Kraft ausgehen, die auch die Politiker davon überzeugt, dass destruktive Tendenzen, wie sie sich beispielsweise gegenüber der SRG manifestieren, bekämpft werden müssen. Die Verleger, die SRG und die Journalisten der verschiedenen Regionen haben trotz aller Konkurrenz letztlich eine gemeinsame Aufgabe.

Gelingt uns das, dann gelingt uns auch die Zukunft einer vielsprachigen, starken Medienlandschaft.



*Frank A. Meyer*

## **4. Altri contributi**

---

## *Intervista a tre personaggi*

*Antonio Riva*

*ancien directeur général de la SSR, depuis sa retraite (1996) directeur des services du programme, consultant et président de la Phonothèque nationale suisse*

### **4.1. Le fédéralisme dans la communication: valeur civique - obstacle commercial**

*Le service public de radiotélévision constitue un droit et une garantie de démocratie. Partagez-vous cette affirmation et pensez-vous que la SSR applique correctement ce mandat? Que pensez-vous d'une éventuelle privatisation de la SSR?*

Indirectement oui. Le service public de radiotélévision (SPR) est nécessaire pour la réalisation du droit à l'information (art. 10 CEDH). Ainsi, les ministres des états membres du Conseil de l'Europe se sont engagés à "sauvegarder l'indépendance du service public de la radiodiffusion" et à "lui garantir un cadre de financement sûr et approprié lui permettant de remplir sa mission." ("Les médias dans une société démocratique", Prague, 1994). L'UE vient de reconnaître le rôle et la nature spécifique du SPR et la licéité de son financement public ("Protocole d'Amsterdam, 1997"). Le SPR ne peut exister que dans des démocraties. Il est un instrument fondamental pour leur épanouissement social, politique et culturel.

Oui. Il suffit d'imaginer ce que serait la Suisse si elle était privée d'une SSR forte pour en constater la "fonction vitale", qui doit évoluer au gré des attentes et besoins.

La SSR n'est ni une administration publique, ni une régie, ni un monopole: qu'on se le dise enfin! C'est un groupement d'associations privées sans but lucratif, constitutionnellement indépendante de l'État. Par "privatisation" on entend donc probablement son ouverture à des participations financières majoritaires ou exclusives de groupes privés (internationaux) et son affranchissement de (presque) toute sa mission formelle. N'étant plus au service de tous, mais de ses actionnaires privés d'abord, la SSR ne pourrait plus être financée en majeure partie par la redevance. Elle deviendrait strictement commerciale et n'accepterait que contre paiement des tâches non rentables (p.ex. la desserte des minorités), quitte ensuite à les concrétiser au rabais. Mais l'intérêt des gros investisseurs privés pour les médias n'est jamais que financier. Ils sont surtout motivés par l'intégration d'un diffuseur (d'un pays) dans leur stratégie globale et par son pouvoir d'influence sur la politique (voyez l'Italie). S'inspirant de l'expérience naissante de Swisscom, quelques braves hélvètes imaginent confusément qu'une "privatisation" de la SSR serait bénéfique. C'est ignorer tout autant les expériences étrangères que les réalités économi-

ques. Surtout: c'est confondre l'âme d'un pays avec ses infrastructures. Son âme, on ne la vend pas.

*De quelle manière et par quels moyens le service public peut-il surmonter les barrières culturelles et linguistiques tout en sauvegardant les identités locales et le fédéralisme?*

Connaître l'"autre" et le comprendre (sans nécessairement partager ses choix) est fondamental pour tout processus de communication. Dans les médias, cela dépend d'abord de la volonté et de la compétence interculturelle des gens de programme. Pour ce qui est du public il faut rappeler qu'il n'a jamais existé, en Suisse, de cultures insulaires: être en relation avec des voisins "différents" a toujours fait partie de nos identités locales et régionales (axes de communication, émigration, tourisme, attaches politiques et économiques...). L'oublier, c'est trahir la réalité. Mais il serait aussi faux (et inefficace) de ressusciter l'"helvétisme" défensif des années 30 et 40. Le bon voisinage implique que l'on se fréquente lorsqu'on en a envie, mais aussi que chacun aie son petit chez-soi. Les formules d'avenir, et pas seulement pour la Suisse, sont: la primauté (de plus en plus globalement menacée) de l'intérêt général, l'unité dans le respect de la diversité, la compréhension réciproque. En plus, pour les majorités, la pratique de privilégier les minorités et, pour celles-ci, le dynamisme et le refus de la mentalité d'assisté.

*Les nouveaux moyens de communication et la globalisation de l'information représentent-ils un danger pour les particularités de notre pays?*

La convergence par la digitalisation est porteuse de chances et de dangers considérables. La politique n'est pas à même de la gérer au niveau global qui est le sien. C'est un nouveau marché mondial qui s'ouvre. Financièrement, il est très prometteur, mais exige de gros investissements de départ dont les diffuseurs indépendants (publics et commerciaux) ne disposent pas. Ils sont sous pression de la part des détenteurs de droits (événements, musique commerciale, fiction - qui peuvent les priver de software et les contourner par une distribution directe), des distributeurs (câble, satellites, décodeurs, programme guide) et des gros investisseurs (informatique, télécommunication, groupes finance/communication).

C'est l'évolution de la rentabilisation des gros investissements qui déterminera le futur: les paiements directs (computing, interactivité, PayTV etc.) sont en croissance, les paiements indirects (vecteurs publicitaires, Free TV commerciale) sont globalement en stagnation, et même en régression pour certains opérateurs).

Au gré de la volonté politique il y aura aussi des services d'intérêt public indépendants de l'état, financés en dehors d'une approche strictement commerciale, assurant une production originale multimédia diversifiée et - c'est absolument fondamental - ne pouvant structurellement pas être rachetés ("take-over-resistant").

La logique des marchés veut que tous les services privés potentiellement rentables soient contrôlés, à terme, par les acteurs dominants, et ce malgré les lois antitrust.

La réponse, c'est deux actions positives: renforcer la production suisse et renforcer le diffuseur qui est mieux à même d'en assurer la mise en valeur dans un contexte de concurrence.

Pour ce qui est des particularités de notre pays: toute diversification des services entraîne des coûts supplémentaires. Aucun opérateur commercial ne la réalisera s'il ne peut la rentabiliser. Ce n'est pas impossible partout, mais à quel niveau quantitatif et qualitatif ? S'il y a des particularités (ou des choses essentielles...) que l'on veut sauvegarder et développer (comme, par exemple, des médias indépendants ou une articulation médiatique forte et équivalente de toutes les régions) il faut agir en dehors d'une approche strictement commerciale et notamment par le biais d'opérateurs sans but lucratif.

Du reste, les requêtes de renforcement du financement mixte (subventions, taxes câble, parts de redevance) de la part de nos TV locales et petites radios ("privées") sont éloquents: nos marchés sont trop petits. Le fédéralisme a un prix que les marchés ne sont pas disposés à payer.

*La disparition des frontières et des barrières technologiques dans la communication constitue-t-elle une menace pour la cohésion nationale?*

Pas vraiment, même si parfois on se parlera en anglais. Napoléon aidant, la Suisse est le résultat d'une lente et raisonnable convergence des intérêts de ses composantes. Or, nous sommes tous intéressés à développer ensemble nos structures politiques, économiques et sociales à la mesure de l'homme, en harmonie avec les tendances de démocratisation et régionalisation de l'Union européenne. Découvrons enfin la grande chance que nous avons d'accéder facilement à cette compétence interculturelle qui est la clé du monde de demain!

*Les éditeurs privés et la presse ont-ils un rôle à jouer pour la promotion de la culture fédéraliste?*

Bien sûr! Par exemple en soutenant des instruments comme l'ATS (et - critiqueusement - la SSR...), en coopérant entre rédactions de différentes régions, en sauvegardant leur indépendance et leur pluralisme, en respectant l'éthique de l'information...





*Dario Robbiani*  
*giornalista ed esperto in comunicazione*

## **4.2. Il federalismo nella comunicazione: un valore o un ostacolo?**

*Il servizio pubblico radiotelevisivo è un diritto ed una garanzia di democrazia. Lei condivide questa affermazione e ritiene che la SSR svolga correttamente questo mandato? Che cosa pensa di una eventuale privatizzazione?*

Ci sono tre domande in una, cercherò di rispondere ordinatamente a tutte.

Il servizio pubblico radiotelevisivo dovrebbe essere un diritto democratico (il diritto all'informazione; il dovere di spiegarsi, farsi capire ed educare; e anche il diritto allo svago, se non proprio alla felicità). Ma non lo è più poiché quella radiotelevisiva è un'oligarchia burocratica e tecnocratica, che sfugge a una vera delega e al controllo democratico. Il parlamento non ha niente da dire (registra le prese di posizione del vertice della SSR), il governo non lo dice (lascia parlare l'UFCOM, la "polizia radiotelevisiva"), i cosiddetti organi istituzionali, la CORSI tanto per intenderci, non hanno un reale potere (lo dico in perfetta fede e conoscenza di causa).

La SSR (o la sua dirigenza) non svolge correttamente il suo mandato di servizio pubblico (al servizio del pubblico), ossia di ente statale, l'ente di uno stato federale. Lo stile della gestione è curiale e da caserma.

Non credo nella sacralità del servizio pubblico: statale è giusto e buono, privato è egoista e cattivo. Del resto la SSR è "privata", addirittura "familiare", poiché sfugge a qualsiasi controllo democratico.

Non lo pretendo io, l'ha detto un personaggio non sospetto, l'ex direttore generale Leo Schurmann.

Tra privato e statale c'è una via di mezzo, il sistema misto, che personalmente ho sperimentato con successo a Euronews e a Svizzera 4, ma deve essere un sistema chiaro e trasparente, e non fatto di appalti sottobanco e di favori agli amici degli amici.

*In che modo o con quali mezzi, il servizio pubblico può superare le barriere culturali e linguistiche e contemporaneamente salvaguardare identità locali e federalismo?*

Il federalismo, per sua natura, rispetta le identità locali, il multilinguismo e la pluricultura.

Il federalismo non è una certa idea della Svizzera, i corsi di Schwitserdütsch, la traduzione sul bicanale, gli stage nell'altra regione; questa è polvere negli occhi per giustificare la provincializzazione e l'egemonia svizzerotedesca.

---

Il federalismo è la maggioranza che fa delle rinunce a favore delle minoranze, è la pari dignità, è la perequazione finanziaria come un diritto e non come un regalo da rinfacciare.

Il federalismo è la sintesi di quattro lingue e quattro culture, è un simbolo di coesione nazionale; sì, come il Tagesschau-Téléjournal-Telegiornale, la redazione centrale a Berna, Schweiz-Suisse-Svizzera-Svizra 4, e un programma culturale radiofonico nazionale.

*I nuovi mezzi di comunicazione, la globalizzazione dell'informazione rischiano di compromettere molte originalità culturali tipiche del nostro paese?*

La tecnologia è più intelligente di chi la gestisce. La TV satellitare, il digitale, Internet sono rispettosi della specificità e dell'originalità. Hanno dei pubblici e non il pubblico.

È la TV pubblica generalista e che si picca d'essere gestita con l'efficienza privata che, rincorrendo gli indici d'ascolto, omogenizza i programmi. Basta un po' di fantasia e di prossimità al paese reale per posizionarsi nonostante, anzi, grazie alla globalizzazione.

*La caduta delle frontiere e delle barriere tecnologiche nella comunicazione rappresenta una minaccia per la coesione nazionale?*

Da sempre la radio e la TV non conoscono frontiere: Radio Monteceneri e Radio Londra, e anche il Tg di Zurigo arrivano fino a Palermo.

Euronews crea, non minaccia la coesione europea. Caso mai è la CNN (che la TV svizzera tedesca preferisce alla rete europea) che ci americanizza. Sono l'ottusità spocchiosa dei Supermen di Zurigo e dintorni che minacciano la coesione nazionale, non le nuove tecnologie o la globalizzazione radiotelevisiva.

*Editori privati e stampa scritta hanno un ruolo nel promuovere la cultura federalista?*

La cultura federalista significa coltivare la propria diversità rispettando quella altrui, favorendo l'integrazione delle varie tendenze, e ciò è un impegno anche per gli editori della stampa cartacea.

Purtroppo i sondaggi d'opinione escludono la Svizzera italiana, i portafogli pubblicitari sono gestiti a Zurigo, Ticino e Grigioni non sono bacini d'utenza e mercati interessanti, i corrispondenti dal Ticino sono una stravaganza, e solo se usciamo dal "Konzept" elvetico facciamo notizia. Cercando di toglierci d'impaccio da soli, rivendicando invece di elemosinare, costituendo anche per i media un centro di servizi autonomo che guarda verso sud e all'Europa, renderemo servizio al federalismo reale che è il modello dell'Europa politicamente e culturalmente unita.

Yvonne Lenzlinger  
WoZ Inland-Redaktorin

### 4.3. Medien und Föderalismus

*Ein Radio und ein Fernsehen mit "Service Public-Aufgaben" ist ein Recht und eine Garantie für die Demokratie. Sind sie mit dieser Aussage einverstanden und denken Sie, dass die SRG diesen Leistungsauftrag korrekt erfüllt? Was halten Sie von einer Privatisierung der SRG?*

Jede Demokratie steht und fällt mit dem Informationsstand ihrer BürgerInnen. Das Konzept eines «service public» für Radio und Fernsehen ist meines Erachtens ein sehr wichtiges Element im Informationsangebot und Meinungsbildungsprozess eines Landes. Unter den gegebenen politischen Verhältnissen und in der konkreten Medienlandschaft der Schweiz braucht es eine SRG zur Erfüllung des «service public»-Auftrags.

Dieser Leistungsauftrag ist selbstverständlich dem gleichen Wandel unterzogen, der sich in der gesamten politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes oder eines beliebigen geografischen Raumes vollzieht. Von der Mehrheitswarte aus gesehen, erfüllt die SRG ihren Leistungsauftrag korrekt. Aus einem kritischen, aufklärerischen Blickwinkel heraus wäre es jedoch wünschenswert, wenn Einschaltquoten und (politische) Akzeptanz einen weniger hohen Stellenwert hätten.

*Wie und mit welchen Mitteln kann der Service Public die kulturellen und sprachlichen Barrieren überwinden und gleichzeitig die lokalen Identitäten sowie den Föderalismus schützen?*

Privatisierung ist zum Schlagwort mit beliebigem Inhalt geworden. Was bedeutet es in bezug auf die SRG? Die Umwandlung zum Beispiel in eine Aktiengesellschaft ist a priori nicht gut oder schlecht. Die Kräfte, die heute nach einer Privatisierung der SRG rufen, wollen jedoch - davon bin ich überzeugt - nicht einfach eine neue juristische Struktur, sie wollen die Idee des «service public» liquidieren und damit die Meinungsbildung unter ihre Kontrolle bekommen.

Es ist nicht der «service public» an sich, der Barrieren überwindet und Identität stiftet. Nur der gemeinsam formulierte politische Wille der Trägerschaft einer «service public»-Anstalt so gut wie ihrer KonsumentInnen kann zur Lösung dieser Probleme beitragen. Fertige Rezepte, wie das zu bewerkstelligen ist, habe ich keine. Vielmehr sind sie in einem dauernden Prozess immer wieder neu auszudenken. Möglicherweise könnten neue Gefässe für BürgerInnennähe geschaffen werden, die weniger starr und institutionalisiert als die Publikumsräte sind.

---

*Stellen die neuen Kommunikationsmittel und die Globalisierung der Information eine Gefahr für die spezifischen Merkmale unseres Landes dar?*

Nicht die Kommunikationsmittel und die Globalisierung an sich sind eine Gefahr, sondern das wirtschaftliche und damit auch politische Potential, das hinter ihnen steht. Technisch könnte auf mittlere Sicht das Eigentum an den Zuleitungen zu den BenutzerInnen zum Problem werden (Privatisierung des Telekommunikations- und des Elektrizitätsnetzes). Die Murdochisierung der Welt ist schon weit fortgeschritten. In unserm Land so gut wie anderswo sind Mediennischen nur möglich, wenn Leute mit Gemeinschaftssinn, *citoyennes* und *citoyens* also, sie sich weiterhin bewahren und dafür die öffentliche Auseinandersetzung suchen.

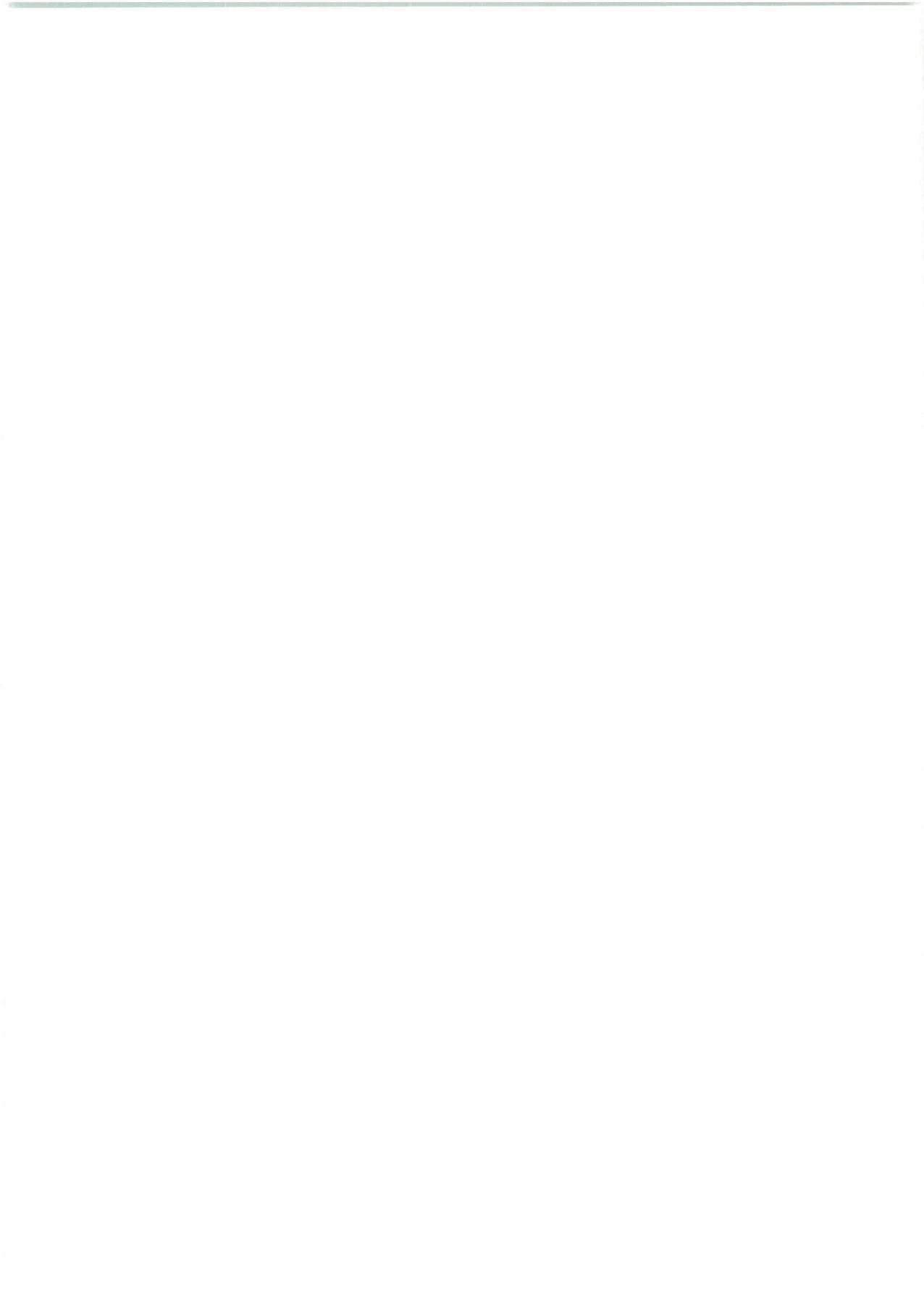
*Bedroht das Verschwinden der nationalen Grenzen und der technologischen Barrieren in der Kommunikation den nationalen Zusammenhalt?*

Was ist nationaler Zusammenhalt? In meiner persönlichen Identität hat die Eigenart, Schweizerin zu sein, keinen hohen Stellenwert, und ich wüsste nicht, dass mich irgendetwas, das ein Schweizerkreuz trägt, an diesen Staat und diese Gesellschaft bindet. Aber ich verlange von diesem Staat, dessen Pass ich nun einmal habe und der mir Mitbestimmungsrechte einräumt, dass er mir den Zugang zu möglichst vielfältiger Informaton garantiert. Und dafür bin ich auch bereit, etwas zu leisten: Geld, Einmischung, kritische Loyalität.

*Haben die privaten Verlage und die Presse eine Rolle für die Förderung der föderalistischen Kultur zu spielen?*

Ja, wenn «privat» auch «klein» heisst. Small is beautiful, und Artenvielfalt ist fürs Überleben unabdingbar. Ich glaube aber nicht, dass es der spezifischen Förderung einer «föderalistischen Kultur» bedarf. Föderalismus ist einfach eine Eigenheit unseres Landes und Selbstverständlich auch ein Produkt der Geschichte. Förderungsbedürftig ist Kultur in allen ihren Facetten, und aus der Förderung ergibt sich ein gemeinsamer Gestaltungswillen. Daran sollen Printmedien wie auch die elektronischen Medien teilhaben. Der «service public» der SRG ist nicht darum wichtig, weil er Schweizerisches hegt und pflegt, sondern weil er Kleinräumiges mit Grossräumigem vernetzt, mehr oder weniger geschickt und mehr oder weniger erfolgreich.

## **5. Un'appendice**



Tratto da “Du monopole à la concurrence” 1997  
ed. LEP, BILAN, IDHEAP

*David Giaouque & Juan-F. Perellon*

## **5.1. La SSR face aux défis de la concurrence du marché audiovisuel**

### **Introduction**

Ce texte vise à une meilleure compréhension des transformations qui ont actuellement lieu dans le paysage audiovisuel helvétique. Après une esquisse des développements historiques de la Société suisse de radiodiffusion et de télévision (SSR), nous analyserons les différentes pressions auxquelles le secteur de l'audiovisuel, plus globalement, et la SSR, plus particulièrement, sont confrontés de nos jours. Il est bien évident que le sort de l'entreprise SSR ne peut être dissocié des grands événements qui ont marqué ce secteur économique en pleine expansion. Il est tout aussi important de souligner les particularités du contexte national en la matière. Forts de ces éléments, il nous sera alors possible d'évoquer pas à pas les mutations structurelles, managériales, stratégiques, juridiques et culturelles que la SSR entreprend ou subit dans le cadre d'une réorientation voulue ou imposée. Dans cette optique, nous constaterons l'ampleur du chantier entamé par la SSR, tout comme la rapidité et la rigueur avec lesquelles ces changements sont menés à l'intérieur de l'entreprise, dont la stratégie est, entre autres, souvent limitée par l'exiguïté du marché et par le renchérissement constant des moyens de production et des droits de diffusion. Dans ce contexte, nous aurons l'occasion de voir que l'Etat helvétique a toujours joué un rôle de premier plan dans le maintien d'un secteur audiovisuel, par ailleurs de droit privé, à base nationale.

### **Historique**

Ces quelques lignes se proposent de fournir au lecteur les jalons principaux qui ont marqué l'avènement, puis le développement de la radio-télévision dans notre pays. Elles seront d'un appui utile pour mieux comprendre les transformations récentes qu'a connues la SSR tant au niveau de son organisation interne que pour ce qui concerne les rapports avec les autorités politiques.

### *Les années radio*

Les premières années du développement de la radio en Suisse sont caractérisées par la seule présence d'entrepreneurs privés. Tant en Suisse alémanique qu'en Suisse romande, leur nombre va croître de manière considérable dès le début des années 1920 sous l'impulsion du Conseil fédéral. En effet, dès 1921, ce dernier va adopter une politique résolument favorable au développement de la radio en accordant un nombre important de concessions. Devant les Chambres fédérales, il définit même la radiodiffusion comme étant un service d'intérêt général: «La possession d'une station radio-télégraphique est un appoint précieux pour l'indépendance politique et économique de notre pays, attendu qu'il est possible de correspondre en tout temps avec le monde extérieur.» (Rostan, 1982:40) En 1926, on pouvait compter quatre sociétés principales, toutes privées (1).

A elles quatre, elles diffusaient des programmes d'information et de divertissement qui étaient captés par plus de 33000 concessionnaires (Pünter, 1971:17). Afin d'assurer un développement cohérent et rationnel, les différentes stations de radiodiffusion décidèrent de se réunir en une association faîtière: l'Union radiophonique suisse. Fondée en mars 1926, celle-ci devait chercher à développer une politique commune vis-à-vis des autorités fédérales et de l'Association des éditeurs de journaux qui voyaient dans les bulletins d'information délivrés par les stations de radio des concurrents sérieux (Pünter, 1971:18). En outre, et bien plus important dans notre perspective, l'Union radiophonique suisse, en tant que première réunion de différentes associations de radiodiffusion, a constitué le préalable à la naissance de la Société suisse de radiodiffusion.

### *Naissance de la SSR: surveillance rapprochée*

En 1931 était fondée la Société suisse de radiodiffusion (SSR). Produit du processus de restructuration générale et petite fille de l'Union, elle se présentait comme une organisation faîtière chapeautant les sept sociétés de radiodiffusion présentes à l'époque (2) Mais, de manière plus générale, la SSR était constituée en société de droit privé concessionnaire d'un service public.

Les autorités fédérales souhaitent préserver un certain droit de regard par rapport à la nouvelle société. Pour cela, elles nommèrent une autorité de surveillance, la Direction générale des PTT — quelques années plus tard, le Département fédéral des postes et des chemins de fer reprendra ce rôle — qui devenait ainsi l'organe chargé de veiller au respect des concessions, qu'elle allait, au nom de la Confédération, délivrer aux sociétés de radiodiffusion. La première concession fut ainsi accordée simultanément à la SSR, en tant qu'organisation faîtière, et aux sept sociétés qui la composaient. Les deux niveaux étaient placés sur un pied d'égalité, ce qui témoignait d'un souci certain de préserver une pluralité de perspectives.

Par ailleurs, il s'agissait également de procéder aux répartitions des tâches entre les deux partenaires: l'Etat s'octroyait les compétences techniques (ayant trait aux infra-



structures et au réseau de communication principalement), alors que la programmation était réservée à la Société elle-même.

Cette répartition se faisait à partir d'une interprétation de la Loi fédérale de 1922 sur les communications télégraphiques et téléphoniques qui habilitait les PTT à traiter les questions techniques de la transmission par ondes. Elle se fondait sur l'article 36 de la Constitution fédérale accordant à la Confédération la régence des postes et des télégraphes. C'est par extension seulement que les autorités y ont inclus la radio et, plus tard, la télévision. En effet, cet article 36 autorise la Confédération à régler uniquement les aspects techniques de la radio-télévision et non à imposer des directives relatives aux programmes.

De 1931 à 1951, le développement de la radio a été continu, le nombre des abonnés dépassait les 800000 en 1944, ne suffisant toutefois pas à financer toutes les productions (Pünter, 1971: 87). Durant les années de guerre, et conformément aux prescriptions de la concession, les autorités fédérales avaient repris le contrôle direct des émetteurs pour assurer la sécurité du pays. Mais, après la Seconde Guerre mondiale, la radio allait prendre son envol définitif. Au même moment commençait à poindre un nouveau moyen de communication, la télévision.

### ***De la radio à la télévision***

Déjà largement répandu aux Etats-unis et ayant dépassé la phase expérimentale en Angleterre et en France (Miquel, 1971), l'audiovisuel avait de la peine à percer en Suisse. Contrairement à la radio qui avait, dès son origine, trouvé un soutien accru auprès des investisseurs privés, la télévision ne parvenait pas à décrocher les financements nécessaires à son développement.

Pour pallier le manque d'initiatives privées, le Conseil fédéral prit les devants. En juin 1951, au travers d'un arrêté fédéral, il proposa aux Chambres de financer un service d'expérimentation de télévision, dans le but de mettre au service du plus grand nombre la nouvelle technologie télévisuelle et d'éviter le risque de voir ce médium exploité par des sociétés étrangères, comme cela avait été suggéré par certains milieux. Les débuts de la télévision en Suisse se firent donc sous l'égide de la Confédération. Celle-ci finança à hauteur de 2,4 millions de francs un service expérimental de trois ans budgétisé pour un montant total de 4 millions de francs (3). Prévu tout d'abord jusqu'en 1954, ce service fut prolongé jusqu'au 1er janvier 1958, date du début de l'exploitation régulière de la télévision. Il est toutefois important de souligner que la première concession de diffusion de programmes télévisés fut délivrée à la SSR uniquement, ce qui pouvait témoigner d'un premier pas vers une organisation plus centralisée et plus coordonnée de l'ensemble de la radiodiffusion et de la télévision. De leur côté, les sociétés membres fondatrices de la SSR se voyaient attribuer la gestion de la programmation radiodiffusée.

En 1954 entra en vigueur la nouvelle concession radio pour la SSR que lui avait attribuée l'autorité concédante, qui était alors le Conseil fédéral. La surveillance de

la radio et de la télévision, auparavant prérogative des PTT, allait être, dès cette époque, du ressort du Département fédéral des postes et des chemins de fer. La SSR comptait dès lors 9 sociétés membres, y compris la Société radiophonique de Suisse centrale (IRG) et la Cumünanza Romantscha (CRR), et le Comité central passait à 17 membres. Pour la première fois de son histoire, la SSR pouvait compter sur un Comité central (sorte de conseil d'administration) dont les membres ne sortaient plus majoritairement du sérail politique. En d'autres termes, même si un contrôle politique pouvait toujours s'exercer à l'intérieur du Comité, un plus grand nombre de professionnels de l'audiovisuel possédaient un siège. En conséquence, sous la houlette de ces derniers, une démarche plus entrepreneuriale prenait petit à petit le dessus face au contrôle politique des années précédentes.

### ***Les financements de la SSR par l'introduction de la publicité***

Nous avons souligné plus haut les difficultés qu'a rencontrées la SSR au moment de l'apparition de la télévision, difficultés qui étaient largement d'ordre financier. Or, le 1er janvier 1958 prenait fin le soutien financier que les autorités fédérales avaient accordé à la SSR pour mettre en place les structures de la télévision. Toutefois, pour subvenir aux charges financières impliquées par le développement de la radio et de la télévision, la SSR allait se voir contrainte de recourir à des modes de financement autres que la seule redevance. Cela était d'autant plus important qu'en mars 1957 échouait en référendum un article constitutionnel visant à régler le droit de la radio-télévision et le subventionnement fédéral de la télévision. Apparaissait dès lors au premier plan la question de l'introduction de la publicité pour couvrir une partie des frais occasionnés par les missions que la SSR devait remplir.

Constitués en consortium pour la publicité à la télévision, les publicitaires, sous la conduite de l'Association suisse des annonceurs, proposèrent de verser une somme de 2 à 3 millions de francs par année à la SSR, si celle-ci acceptait le principe de diffuser une émission publicitaire quotidienne d'une demi-heure sur les petits écrans. Cette idée fut rapidement écartée par l'Association suisse des éditeurs de journaux et l'Association de la presse. Ensemble, celles-ci offrirent de verser une somme de 20 millions de francs pendant 10 ans au travers de l'Association pour le développement de la télévision (ADTV), qu'elles avaient expressément créée. Cet engagement devait prendre fin une fois que la télévision pourrait subvenir à ses propres besoins, à savoir lorsqu'elle aurait atteint 180000 concessionnaires. En contrepartie, la SSR renonçait à toute publicité durant cette période. Soumise à l'Assemblée des délégués de la SSR, cette proposition fut refusée. Elle fut toutefois transmise au Conseil fédéral, de même que la proposition du consortium pour la publicité; le Conseil fédéral pencha en faveur de l'offre des éditeurs de journaux, renonçant ainsi à toute publicité télévisée pendant 10 ans. Mais, comme le chiffre de 180000 abonnés était atteint en octobre 1961 déjà, l'ADTV n'allait finalement

verser que 8'416'000 francs au lieu des 20 millions estimés dans un premier temps. Toutefois, la publicité n'allait pas être bannie à jamais des écrans helvétiques. En 1964, un nouvel accord fut conclu entre la SSR et l'Association suisse des éditeurs de journaux qui prévoyait:

- la création d'une société anonyme autonome destinée à la publicité à la télévision;
- la durée des émissions publicitaires fixée à 15 minutes par jour ouvrable à insérer dans les programmes;
- le prix de la minute de publicité arrêté à 6000 francs (Pünter, 1971: 172).

Ainsi, dès 1964, une nouvelle concession fut octroyée à la SSR, qui autorisait la publicité télévisuelle mais qui, toutefois, l'interdisait à la radio (6). Néanmoins, pour faire face à l'accroissement des coûts de production dû, en partie, au rallongement du temps des émissions et à la surenchère dans le secteur, la SSR s'est battue pour de nouvelles conditions concernant la publicité, car l'augmentation progressive des redevances ne suffisait plus. Ce n'est pourtant qu'en 1991 que le Conseil fédéral a accepté d'élargir le temps de publicité et qu'une nouvelle loi sur la radio et la télévision (LRTV) ainsi que l'ordonnance y relative (ORTV) ont été promulguées. Deux directions principales ont dès lors été suivies (ORTV, art. 10 ss): d'une part, la prolongation du temps de publicité autorisé par jour, la publicité dominicale, la publicité interrompant les émissions de plus de quatre-vingt-dix minutes et, d'autre part, l'autorisation de l'introduction du partenariat/sponsoring, permettant à des sociétés privées ou publiques de financer une émission donnée. Soulignons toutefois que seule la deuxième direction s'est appliquée à la radio qui est, pour sa part, toujours «privée» de recettes publicitaires directes.

### ***Les restructurations consécutives à la croissance de la SSR 1960-1964: vers la régionalisation***

A sa création, la SSR était composée, nous l'avons vu, de sept sociétés membres. Les deux organes principaux étaient constitués par le Comité de la SSR et par l'Assemblée des délégués, cette dernière comptant trois représentants des sociétés membres et des membres du Comité qui n'avaient, eux, qu'une voix consultative. C'est sur cette base qu'allait reposer l'ensemble de l'édifice SSR. A son origine, le poids de chacune des sociétés membres était considérable. Preuve en était la concession radio qui était attribuée, comme nous l'avons précisé, simultanément à la SSR et aux sept sociétés qui la composaient. Toutefois, l'apparition de la télévision et l'exigence d'une plus grande rationalisation et d'une meilleure gestion financière allaient mettre fin à cette pluralité. En 1957, la première concession pour l'exploitation télévisuelle fut ainsi délivrée exclusivement à la SSR et, en 1960, les autorités politiques allaient exiger une réforme complète des structures de la SSR. Un des problèmes majeurs qu'il fallait chercher à résoudre était la combinaison des intérêts de la radio et de la télévision. D'une façon plus générale, le cadre et les

modalités de cette réforme étaient définies par le Conseil fédéral. Il s'agissait alors de redistribuer sur l'ensemble du territoire helvétique les différents centres de production et de diffusion des émissions radio-télévisées. Mais il s'agissait également de regrouper régionalement les deux médias en une seule et même organisation. Cela devait permettre de rationaliser la production et la diffusion des différentes émissions, mais aussi de particulariser le contenu même des émissions en fonction des régions dans lesquelles elles seraient diffusées. L'ensemble des réformes allait prendre en tout et pour tout quatre ans. En 1964, la nouvelle structure était prête à fonctionner. Elle confirmait les directions imposées par le Conseil fédéral quant à l'organisation interne de la Société et sa répartition sur le territoire helvétique. La concession délivrée en 1964 par le Conseil fédéral valait, pour la première fois, aussi bien pour la radio que pour la télévision et était attribuée conjointement à la SSR et à trois sociétés régionales. En effet, le service des programmes des médias électroniques avait été transféré à la même époque aux mains des sociétés régionales nouvellement créées en Suisse. Il s'agissait de la Société de radiodiffusion et de télévision de la Suisse alémanique (RDRS), de la Société de radiodiffusion et de télévision (SRTR) ainsi que de la Société coopérative de radio et télévision de la Suisse italienne (CORSI) (5).

### ***1975: l'étude Hayek et l'organisation bicéphale***

Après cette première importante réorganisation, la SSR entrait dans une période de forte croissance. Le nombre de ses employés augmentait de 150% jusqu'en 1973 et celui de concessionnaires TV atteignait des records dans le même intervalle (+ 500%), pendant que les frais d'exploitation de la radio et de la télévision culminaient, pour leur part, à des niveaux inquiétants (+ 900%). Le développement était tel que, bien vite, il n'était plus possible de gérer la SSR avec les structures et les instruments de planification hérités de la réorganisation de 1964.

De ce fait, une nouvelle réorganisation était entreprise durant la période 1970-1980. Pour la réaliser, une étude («l'étude Hayek») a été effectuée en 1975, dans laquelle des transformations d'ordre structurel étaient préconisées. En 1978, la concrétisation des recommandations ainsi formulées débouchait sur la séparation de l'entreprise en deux organisations distinctes, à savoir les organisations institutionnelle et professionnelle, dans le but d'une meilleure répartition des tâches. Ainsi, la gestion de l'entreprise était assurée à l'étage national, alors que les questions générales du programme étaient prises en charge au niveau régional et que les relations publiques revenaient essentiellement au niveau local.

### **La SSR aujourd'hui**

Si l'on regarde maintenant l'évolution récente de la santé économique de la SSR, plusieurs éléments parlent en faveur de la bonne tenue de l'entreprise.

Tout d'abord, les charges d'exploitation, surtout celles concernant les programmes et la production, ont pris l'ascenseur depuis 1990 (228.1 mio.) pour atteindre des sommets en 1995 (325.4 mio.), et cela, essentiellement dans le but de ne pas se laisser distancer dans la course à l'audience, même si la part de marché de la SSR, aussi bien pour la télévision que pour la radio, a quelque peu baissé sur sol helvétique pendant cette période (pas de manière significative toutefois). Malgré cette baisse relative d'audience, la SSR a pu augmenter progressivement ses produits d'exploitation surtout par le développement de la publicité, puisque les redevances n'ont fait l'objet que de très faibles réajustements. Ainsi, si la SSR enregistrait encore un résultat d'exploitation déficitaire à hauteur de 56 millions en 1990, l'entreprise a, par la suite, pu dégager des résultats d'exploitation positifs en 1993 (+ 81 mio.), en 1994 (+ 29 mio.) et en 1995 (+ 49 mio.).

Toutefois, il ne faut pas oublier que les finances de la SSR dépendent toujours largement des recettes provenant des redevances TV et radio puisque celles-ci interviennent à hauteur de 69,5% dans ses produits d'exploitation (chiffre de 1995). Pour le reste, ces derniers sont composés de recettes de sponsoring et publicitaires (24,5%) et d'autres recettes (6%). Néanmoins, entre 1994 et 1995, la hausse des recettes publicitaires et du sponsoring a plutôt stagné, alors que le produit des redevances n'a enregistré qu'une faible hausse pour la TV et n'a pas bougé pour la radio. En conséquence, la SSR n'a aujourd'hui qu'une faible marge de manœuvre sur ses recettes, qui dépendent en grande partie de décisions politiques (augmentation de la redevance).

Un mot également pour dire que les frais de personnel (4907 collaborateurs en 1995) représentent 55% des charges d'exploitation de l'entreprise, en légère baisse par rapport à 1994, en raison de la non-indexation des salaires en 1995.

Pour finir, soulignons encore le caractère fédéraliste de la clef de répartition financière entre les régions à laquelle la SSR est obligée, de par ses obligations de service public, de se conformer. En 1996, 42% des ressources de la SSR ont été attribuées à la radio-TV de Suisse alémanique (65% de la population), 33,6% aux médias de Suisse romande (18,4% de la population) et 23% à la radio-TV suisse italienne (9,8% de la population).

## **La SSR: ses droits et ses devoirs**

Les droits et les devoirs de l'entreprise SSR sont contenus dans trois sources juridiques différentes: la Loi sur la radio et la télévision (LRTV), du 21 juin 1991, l'Ordonnance sur la radio et la télévision (ORTV), du 16 mars 1992 ainsi que la concession octroyée à la Société suisse de radiodiffusion et télévision, du 18 novembre 1992.

### ***La Loi sur la radio et la télévision (LRTV), du 21 juin 1991***

Pour ce qui est de la LRTV, elle édicte, sur la base des articles 36 et 55bis de la Constitution fédérale, les conditions générales concernant le secteur audiovisuel dans notre pays. L'article 55bis autorise la Confédération à légiférer sur tout ce qui a trait à la radio et à la télévision. Il énumère les éléments du mandat de prestations de la radio-TV en Suisse que le législateur doit sauvegarder et garantir, dans les limites de ce mandat, l'indépendance de la radio-TV ainsi que l'autonomie dans la conception des programmes. La LRTV constitue la base légale de l'audiovisuel, car elle détermine les règles quant à la diffusion des programmes, fixe la procédure pour l'octroi des concessions ainsi que les limites financières pour les concessionnaires. Par ailleurs, la LRTV, à côté de questions plus techniques, s'occupe également de réglementer la diffusion radio-TV sur des bases nationales, régionales et locales. La LRTV confie un mandat particulier à la SSR, en la mettant au bénéfice d'une concession d'office, mais en l'obligeant à offrir, en sa qualité de diffuseur national et régional, des programmes de radio et de TV dans chacune des langues nationales. Par ailleurs, la LRTV fixe à la SSR la mission d'offrir des programmes radiophoniques internationaux. En outre, l'article 26 de la LRTV énumère les conditions sous lesquelles la SSR est autorisée à émettre. Quant à l'article 29 de cette même loi, il indique, à grands traits, les obligations organisationnelles auxquelles l'entreprise est obligée de se conformer. C'est l'article 17 de la LRTV qui octroie le produit de la redevance de réception à la SSR.

### ***L'Ordonnance sur la radio et la télévision (ORTV), du 16 mars 1992***

Pour ce qui est de l'ORTV, elle fixe les grandes lignes des procédures de concession (aspects techniques surtout). C'est elle qui attribue au Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie (DFTCE) le soin d'octroyer les concessions pour la diffusion des programmes locaux et régionaux. L'ORTV établit également des règles précises en matière publicitaire. Elle fixe un pourcentage de temps autorisé (8% du temps des émissions pour la SSR selon l'art. 12) et édicte des interdictions de publicité (art. 14).

### ***La concession du 18 novembre 1992***

La concession du 18 novembre 1992 (valable en principe pour dix ans) énumère plus précisément les critères qui doivent guider la direction de la SSR dans son offre de programmes et lui fixe mandat en la matière (art. 3 de la concession). C'est également la concession qui dicte la manière dont la SSR doit s'organiser et se financer. L'article 6 de la concession stipule, notamment, que la SSR doit s'organiser de manière à garantir «son indépendance et son autonomie; une gestion efficace; la représentation du public en son sein; une direction et une coordination nationales.» C'est cette même concession qui interdit la publicité à la radio (article 11) et qui per-

met à la SSR de demander l'adaptation des redevances à l'autorité concédante tous les deux ans (art. 10).

On peut remarquer, à la lecture de ces bases légales, que la SSR est assez limitée dans sa stratégie d'entreprise puisque des règles en matière d'organisation, de financement et de programmation lui sont imposées. A cet égard, on peut dire que le respect des missions de service public est en soi une gageure pour l'entreprise. Finalement, dans sa réorganisation, nous le verrons plus loin, la SSR a également dû prendre garde à respecter les règles dont nous venons de parler.

## **Les facteurs de changement**

L'histoire de la SSR ainsi que certains éléments plus contemporains la concernant nous ont permis de voir l'importance des rapports que la SSR entretient avec le politique. Cette variable est omniprésente dans la stratégie de l'entreprise. Toutefois, les choses se compliquent quelque peu si l'on prend en compte les diverses pressions auxquelles la SSR est actuellement confrontée. Celles-ci sont de plusieurs ordres. D'abord technologique, puisque les moyens techniques de transmission ont rapidement progressé. Ensuite, des enjeux financiers, puisque ces nouvelles technologies coûtent très cher, mais également du fait de la concurrence accrue à laquelle les différentes chaînes de télévision et de radio se livrent. En effet, il ne faut pas oublier que ce secteur est économiquement très intéressant. Finalement, la SSR est confrontée à des enjeux concernant la régulation à la fois nationale et internationale du secteur audiovisuel. Nous verrons, à cette occasion, que la SSR subit quelque peu les décisions politiques et économiques prises au niveau international et que cela hypothèque ses stratégies d'avenir.

### **Les facteurs technologiques**

La technologie tient une place tout à fait prépondérante dans le secteur de l'audiovisuel. Quand on parle de technologies audiovisuelles, on considère à la fois le matériel utilisé dans les studios, mais également la technologie de transmission des messages. Sans entrer trop dans les détails, on peut remarquer que ces différentes technologies ont beaucoup progressé ces dernières années. Au niveau de la transmission, on est passé des réseaux hertziens aux réseaux câblés, pour éviter la surcharge du système. Toutes ces technologies ne permettent pas la diffusion des ondes à une échelle planétaire, contrairement aux satellites, d'où leur succès depuis maintenant vingt ans. De plus, les standards de qualité sont toujours plus importants sur le marché et l'on voit apparaître de nouvelles technologies telles que la télévision haute définition et bientôt la radio digitale. On assiste donc à une lutte achar-

née de la part des différentes entreprises de l'audiovisuel pour, à la fois, décrocher des espaces hertziens et, si possible, travailler avec des technologies leur permettant d'élargir leur audience au-delà des frontières nationales. En outre, avec l'apparition de postes de réception toujours plus sophistiqués, les entreprises de radio et de télévision doivent faire des efforts pour fournir à leur clientèle des transmissions de qualité. Ce phénomène renforce encore plus la concurrence acharnée à laquelle les différentes entreprises se livrent pour posséder les technologies de pointe souvent très onéreuses, afin d'augmenter leur taux d'audience par une plus grande couverture spatiale. Ces aspects technologiques sont donc aussi à la base du développement de la concurrence nationale et internationale dans le secteur, puisque, et nous l'avons dit, celui-ci est un marché très lucratif.

### **Une concurrence nationale et internationale**

Avec l'introduction progressive de ces nouvelles technologies de transmission et avec la couverture géographique qu'offrent les satellites, la concurrence dans l'audiovisuel s'est ainsi considérablement développée. A tel point, du reste, que la défense des monopoles est aujourd'hui quasi impossible. En effet, un poste câblé sur le teleréseau, par exemple, est capable de capter plus d'une cinquantaine de chaînes différentes à travers le monde, sans parler des autres possibilités que permettent les antennes paraboliques. En conséquence, ces phénomènes augmentent la concurrence directe entre les différents opérateurs de télévision. Pour ce qui est de la radio, le même phénomène se produit, mais à un niveau moins global, avec la montée de la concurrence entre les stations à vocation locale, voire régionale. Le secteur audiovisuel subit donc une concurrence terrible à tel point que l'on peut se demander si les marchés ne sont pas saturés. Pour y remédier, des chaînes, publiques et surtout privées, ont opté pour de nouvelles stratégies. Ainsi, les droits exclusifs de retransmission de certaines manifestations très populaires (sport, cinéma, concerts) sont achetés par de grandes firmes spécialisées pour être, ensuite, proposés aux différentes chaînes moyennant le versement d'une somme de plus en plus prohibitive. Les entreprises qui ne peuvent s'offrir ces droits savent qu'elles se priveront d'un taux d'audience élevé et donc de revenus publicitaires importants. Pour ce qui est de la SSR, ces problèmes se posent avec beaucoup d'acuité. Ainsi, même si des chaînes concurrentes ne sont pas encore implantées sur sol helvétique, des chaînes limitrophes ont déjà accepté de diffuser des spots publicitaires de marques suisses à l'attention du public de certaines régions linguistiques de notre pays. La SSR est donc préoccupée par toutes ces tendances, d'où sa volonté d'élargir sa gamme de prestations. A côté des redevances, sorte de monopole, la SSR envisage de développer encore plus ses plages publicitaires tout en ouvrant d'autres secteurs d'activités potentiellement intéressants: le téléachat avec sa filiale Teletext SA ou l'étude de la mise au point d'une «Pay TV», dont le principe est simple, à savoir que le client ne paie que ce qu'il a consommé.



A travers cette brève présentation, on peut remarquer que le marché mondial de l'audiovisuel est en pleine effervescence, ce qui pose à la SSR des problèmes d'audience, de rentrées publicitaires et donc des soucis financiers. Pour garder un audimat acceptable (d'un point de vue politique également), la SSR est donc contrainte de faire toujours plus et mieux avec potentiellement moins.

## **Les défis de la régulation du secteur audiovisuel**

Cette concurrence exacerbée entre les chaînes et finalement entre les différents intérêts des pays concernés a donné lieu à des tentatives de régulation internationale du secteur audiovisuel. Cela a d'abord été le cas, sous l'égide de l'Union internationale des télécommunications (UIT), pour la question des orbites géostationnaires, puis, lors du cycle de l'Uruguay (Uruguay Round) dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT), pour la question de l'ouverture totale du secteur. A un niveau européen, c'est la création d'un espace audiovisuel commun qui a préoccupé les différents protagonistes. La position de faiblesse de la SSR dans l'espace audiovisuel mondial implique donc que l'on souligne les conséquences des décisions internationales sur sa stratégie.

## **L'UIT et la question de l'orbite géostationnaire**

L'UIT est l'instance régulatrice internationale en ce qui concerne l'audiovisuel. En 1979, la conférence portant le nom de WARC, qui réunissait alors 154 pays, permit de se faire une idée des enjeux mondiaux. D'un côté, les Américains et les Européens, opposés à un partage des places disponibles sur l'orbite géostationnaire et, de l'autre, des représentants des pays en voie de développement qui, même s'ils ne possédaient aucun satellite, exigeaient que des fréquences et des positions géostationnaires leur soient réservées pour le futur. La question était de savoir si le principe défendu par les Américains, et qui pourrait se résumer dans les termes suivants «premier arrivé-premier servi», allait l'emporter ou si une régulation plus équitable allait être mise en place. Après de longues tergiversations, la conférence déboucha sur une non-décision qui favorisait alors les Américains et les pays industrialisés européens et japonais. Les conférences spécialisées ultérieures, WARC HF 84 et WARC ORB 86, aboutirent au même résultat, car les tentatives de la part de certains pays en voie de développement d'imposer un partage équitable des fréquences HF (Haute Fréquence) et des positions orbitales furent un échec.

## **Le GATT et la question des quotas**

Dans le cadre des négociations du cycle de l'Uruguay (1986-1994), la libéralisation pure et simple de tout le marché audiovisuel a été un point fortement discuté. Sans revenir sur l'ensemble des débats, il est intéressant de rappeler les oppositions qui ont entouré cette question. Ainsi, les Européens, Britanniques et Français en tête, défendaient un système de quotas, visant à assurer une production nationale minimale sur leurs chaînes de télévision. Celles-ci devaient, notamment, diffuser 60 % d'œuvres européennes dont 40 % en langue nationale. C'est ce protectionnisme que les grandes compagnies américaines ont combattu. Pour elles, tant le cinéma que l'audiovisuel devaient être traités comme des produits commerciaux et donc être ouverts à la concurrence. A l'instigation principalement du gouvernement français, une «clause culturelle», devant sauvegarder le secteur de l'audiovisuel de l'Union européenne face aux «majors» nord-américaines et à leur production cinématographique et télévisuelle, a été finalement instaurée (6).

## **L'Europe et le marché unique**

Dès début des années 1980, la Communauté européenne s'est intéressée au secteur audiovisuel qui traversait alors une phase de pleine expansion, accroissant son importance industrielle, commerciale, politique et sociale. En conséquence, la Commission publiait, le 14 juin 1984, un Livre Vert, dans lequel elle affirmait sa volonté de mettre en place des étapes visant à la réalisation d'un marché commun de l'audiovisuel et à l'indispensable harmonisation du secteur au sein de la Communauté avant l'ouverture des marchés sur le plan mondial. Puis, à la suite de la proposition de directive du 30 avril 1986, la Commission adoptait la directive «Télévision sans frontières» du 3 octobre 1989 (7), qui définissait trois dimensions stratégiques:

- favoriser la libre réception et la libre retransmission de toutes les émissions de télédiffusion parmi les Douze en créant un espace audiovisuel commun;
- promouvoir la production d'œuvres audiovisuelles communautaires;
- développer une «industrie» culturelle européenne compétitive.

Pour la SSR, les décisions ou les non-décisions en matière de régulation du secteur ont une importance considérable sur sa stratégie. N'ayant pas les moyens de se lancer seule dans l'aventure sidérale, la SSR s'est lancée dans une politique de partenariats avec des chaînes transmises par satellites. La collaboration se limitant, de fait, à un échange d'émissions. En ce qui concerne la guerre des quotas durant le cycle de l'Uruguay, l'imposition d'un quota d'œuvres européennes a permis à la SSR de conserver un secteur de production «maison» dans ses programmes. C'est grâce à une étroite collaboration avec des chaînes limitrophes que ce genre d'activités ne

lui est pas encore interdit, malgré le coût de ce type de produits. Par rapport à l'Europe, la SSR est prise entre deux intérêts contradictoires: d'une part, ses obligations proprement politiques, puisque l'entreprise a le devoir de développer la compréhension mutuelle et la cohésion entre les différentes régions linguistiques de Suisse et, d'autre part, sa stratégie internationale qui se propose d'élargir son audience à un niveau global tout en assurant une présence helvétique en dehors des frontières nationales. Toutefois, cette dernière stratégie est largement tributaire des événements politiques internes, et la décision politique du 6 décembre 1992 de ne pas adhérer à l'EEE a compliqué la situation dans laquelle se trouve la SSR. Nous verrons, à l'étude des transformations menées dans les années 1990 par la SSR, que l'entreprise a résolument opté pour une stratégie de régionalisation/localisation tout en poursuivant les collaborations qu'elle avait tissées avec des partenaires internationaux dans les années précédentes.

### **Les défis de la régulation nationale**

Avec la redéfinition de son cadre juridique (révision de la LRTV en 1991, renouvellement de sa concession en 1992), la SSR a été confrontée à un nouveau défi de taille. En effet, l'article 29 de la LRTV, que nous avons déjà eu l'occasion de mentionner, stipule que la SSR doit pouvoir se doter d'une organisation qui puisse garantir son indépendance et son autonomie, mais également une gestion efficace. Par ailleurs, le conseiller fédéral Adolf Ogi, alors chef du Département des transports, des communications et de l'énergie (DFTCE), autorité concédante pour ce qui est de la diffusion des programmes locaux et régionaux, a demandé à la SSR, par lettre du 21 septembre 1990, de se muer en entreprise et de faire rapport au DFTCE, dans un délai d'un an, sur les mesures de réorganisation prises ou envisagées dans cette optique. Un des points de départ de la transformation de l'organisation de la SSR est donc une volonté de la part de l'entreprise de se conformer aux changements juridiques et législatifs en discussion, afin d'éviter que d'autres ne le fassent à sa place.

### **Le changement de comportement des consommateurs**

A un niveau plus sociologique, le comportement des consommateurs, dans leurs choix de programmes, a également évolué. Tout d'abord, nous assistons, aujourd'hui, à une individualisation et à une personnalisation des programmes. La diversité de l'audiovisuel ainsi que la concurrence à la fois nationale, en ce qui concerne la radio, et internationale, pour la radio et la télévision, ouvrent des champs quasi illimités de prestations. Dans ces conditions, les consommateurs ont développé des

---

habitudes de «zapping». Pour la SSR, le défi se situe donc bien dans l'attractivité de l'offre ainsi que dans la prise en compte de la diversité des auditeurs et téléspectateurs. En effet, Les modes de vie se sont modifiés avec l'éclatement de la cellule familiale ou l'allongement de la durée de vie, autant de données qui doivent être intégrées dans la formulation de l'offre de l'entreprise. En fin de compte, la programmation elle-même accentue une demande différenciée et personnalisée, et des publics-cibles font l'objet d'une attention particulière en fonction des heures de diffusion.

Ces éléments sociologiques constituent une pression majeure pour la SSR puisque ce sont tout simplement les habitudes des consommateurs ainsi que leurs intérêts qui sont en train de changer. Par ailleurs, la différenciation évoquée ci-dessus oblige l'entreprise à en tenir compte dans sa programmation si elle souhaite conserver un taux d'audience acceptable.

## **Le processus de transformation de la SSR**

Les défis et les pressions auxquels nous venons d'accorder notre attention sont à la base des réformes que la SSR a entreprises dès le début des années 1990. Ces transformations se sont matérialisées, avant tout, par un changement des structures de l'entreprise. Celles-ci aboutiront à la réforme de la structure bicéphale, comprenant l'organisation institutionnelle et l'organisation professionnelle, à l'intérieur de laquelle les produits sont réalisés en fonction des besoins des marchés régionaux-linguistiques. Cette réforme structurelle a également entraîné l'introduction de nouvelles méthodes de management, tout comme elle a facilité la mise en œuvre de nouvelles stratégies pour l'entreprise. Ces stratégies correspondent à des soucis de filialisation et de développement de partenariats, mais se traduisent surtout par un processus de régionalisation. Elles nécessitent, par ailleurs, la conception d'un nouveau marketing pour l'ensemble de l'entreprise. Finalement, nous aurons l'occasion de voir que toutes les modifications, dont nous venons brièvement de faire la liste, ont conduit l'entreprise vers une culture plus entrepreneuriale.

### **Le point de départ de la transformation**

En fonction des différentes pressions, à la fois financières mais également technologiques et politiques, la SSR a décidé, en été 1990, de mettre en chantier, sous l'appellation «SSR 95», quatre projets de réforme concernant le programme, le personnel, la production et le management, en vue d'adapter les structures et la culture de l'entreprise. Le 28 août 1990, mandat est donné à un groupe de travail, le GDR, «de plancher» sur les structures du management de la SSR. Ce groupe est alors chargé de développer des modèles de réorganisation concernant l'étage supérieur de l'organisa-

tion professionnelle. En parallèle, un autre groupe de travail, le SMS, est constitué le 29 août 1990, avec mandat «d'esquisser des propositions de restructuration de l'organisation institutionnelle (organisation, droits/devoirs/compétences, mode de fonctionnement) sous la forme de variantes et d'en fournir une première appréciation au président central» (SSR, 1991a: 4). En d'autres termes, le point de départ de la transformation est marqué par la volonté de la part de la direction de la SSR de se doter de structures à la fois fonctionnelles et en prise sur le marché.

## **La transformation structurelle**

Dès 1990, ces groupes de travail ont réfléchi à la réforme des organisations institutionnelle et professionnelle, mise en place à la suite de l'étude Hayek à la fin des années 1970. Comme nous l'avons vu, les anciennes structures, très centralisées, avaient été élaborées surtout en fonction d'un souci politique, dans le but d'assurer la représentativité de tous les intérêts dans les instances à la fois décisionnelles et opérationnelles de l'entreprise. En conséquence, la Direction générale était étroitement contrôlée par l'Assemblée des délégués et par le Comité central de l'organisation institutionnelle. Il n'était donc pas rare que les décisions opérationnelles soient prises à un niveau national et que les émissions soient «corrigées» par le plus haut niveau de la hiérarchie de la SSR. La modification des structures recommandée par les groupes de travail allait donc plutôt dans le sens d'une clarification des fonctions et d'une décentralisation des processus de production.

## **La restructuration de l'organisation institutionnelle**

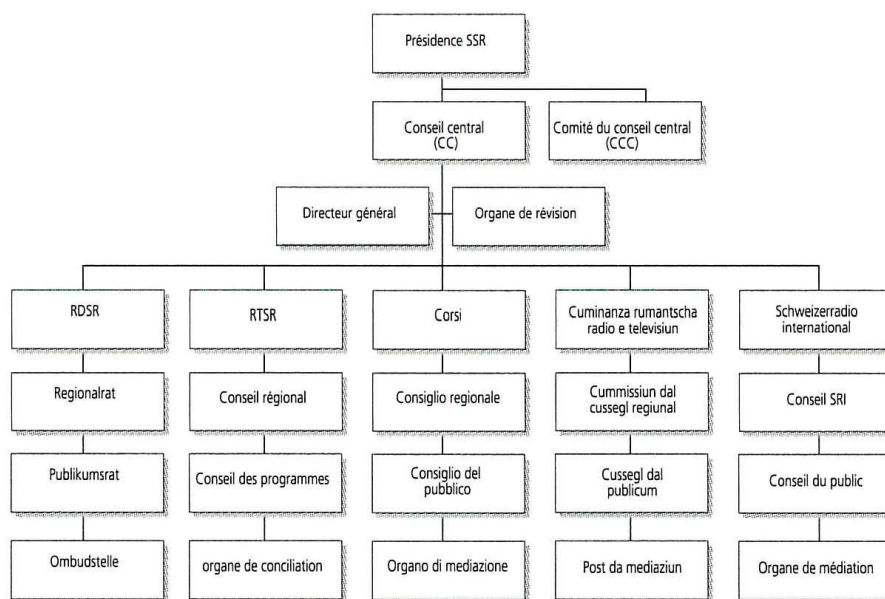
La réorganisation des années 1990 partait de l'idée qu'il s'agissait d'abord de repenser la division des tâches instituée par l'étude Hayek. Le groupe de travail, le GDR, a procédé par entretiens pour mettre au jour les principaux problèmes suivants, liés à la structure institutionnelle:

- l'organisation institutionnelle est trop lourde;
- les compétences ne sont pas clairement définies;
- la Direction générale n'a pas à intervenir dans des décisions opérationnelles qui doivent se prendre à un niveau régional.

A partir de là, le GDR a formulé ses conclusions dans son rapport du 30 avril 1991: l'échelon local devait avoir pour tâche d'organiser et de mettre sur pied les décisions opérationnelles prises au niveau régional, alors que la stratégie d'entreprise (les lignes directrices) devait être du ressort de l'échelon national. Cette nouvelle idée correspondait donc bien au souci de la direction de l'entreprise de décentraliser le plus possible les processus de production (les tâches opérationnelles). Dans ce

cadre, la nouvelle organisation institutionnelle n'aurait plus que des fonctions de direction stratégique. Le groupe de travail soutenait donc, dans son rapport, la constitution d'une structure qui ressemblerait à un Conseil d'administration avec des attributions semblables: la mise en place du top management, le façonnement de l'entreprise (structures, stratégies) et l'exercice des responsabilités globales. En d'autres termes, le rôle de la Direction générale devait, selon les recommandations énoncées par le GDR, correspondre à un organe central d'entreprise ayant des tâches telles que «la coordination, la péréquation financière, la répartition des moyens entre les régions, la stratégie globale, les relations et les émissions internationales, ainsi que les services généraux» (SSR, 1991b: 26). Finalement, le groupe de travail conseillait de séparer de manière plus stricte qu'auparavant les tâches relevant de l'opérationnel et celles relevant de la stratégie, ces dernières devant précisément être confiées à l'organisation institutionnelle.

Ainsi, les conclusions du groupe de travail ont conduit à la constitution de la structure suivante:



Comme nous le voyons bien dans cet organigramme, la nouvelle structure est composée d'un Conseil central (CC), qui est l'organe suprême de l'entreprise. Il comprend, à l'heure actuelle, 21 membres, dont le président de la SSR qui dirige les débats. Le Conseil Central a, avant tout, des fonctions de contrôle: «Il approuve le rapport de gestion, les comptes annuels et le bilan, promulgue le règlement de gestion et se prononce sur les requêtes à l'autorité relatives à la concession et aux redevances» (SSR, 1995: 27). Ce Conseil Central est également une institution politique, puisque le Conseil fédéral nomme le président ainsi que quatre autres membres. Par ailleurs, le directeur général de la SSR est nommé par cette instance. Pour

ce qui est du Comité du Conseil Central (CCC), il joue le rôle de conseil d'administration de l'entreprise faîtière. Ses fonctions principales sont la préparation des objets à soumettre au Conseil Central et l'exécution des décisions de ce dernier. La composition du CCC est la suivante: le président de la SSR (qui en assure la direction), le président du Comité de Radio Suisse Internationale et les présidents des quatre sociétés régionales. Le Conseil fédéral désigne directement trois membres du CCC dont le président du CC et le président du Comité SRI (Radio Suisse Internationale).

Au niveau régional, des conseils régionaux sont constitués afin de faire le lien entre le niveau national et le niveau des régions linguistiques. Pour ce qui est du Conseil des programmes et de l'organe de conciliation, ils sont chargés de faire le lien avec le public à un niveau local. Ce sont, en fait, des instances représentatives, permettant au public de s'exprimer.

Finalement, l'organisation institutionnelle est chargée de tirer les grandes lignes stratégiques de l'entreprise tout en assurant une représentativité du public à des échelons national et locaux. C'est cette organisation qui a pour tâche de coordonner, de répartir les moyens entre les régions, d'assurer les relations avec l'extérieur et de développer la stratégie globale.

## **De nouvelles méthodes de management**

Sur la base de ces nouvelles structures, la Direction générale a voulu bien marquer sa volonté de rompre avec les anciennes méthodes de management. Ainsi, la décentralisation et le rapprochement des unités d'entreprise de leur marché propre, de même que la transformation de certains centres de services internes en «profit centers», que ce soit au niveau de l'état-major et des fonctions de la Direction générale ou à celui des unités d'entreprise, sont des tendances observées au sein de l'entreprise en matière de réformes des méthodes de management. En outre, le 26 septembre 1996, Armin Walpen, directeur général de la SSR, a informé ses collaboratrices et collaborateurs du projet de transformer la Direction générale SSR en société de management.

Le but de ce projet est de «subdiviser la Direction générale en un état-major de groupe et en centres de services. Tout en concentrant son activité sur le stratégique, l'état-major de groupe se tient également à la disposition du directeur général, des responsables des unités d'entreprise et des sociétés affiliées pour les aider à s'acquitter du volet opérationnel de leurs tâches de direction» (SSR, 1997: 20). Par ailleurs, les centres de services doivent également être regroupés en une société de management et offrir leurs prestations, en fonction de l'offre et de la demande, aux différentes unités de l'entreprise en facturant leurs services (marché interne). Ces centres doivent devenir compétitifs, sans quoi ils risquent, à terme, d'être supplantés par la concurrence des bureaux de spécialistes externes.

Les unités d'entreprise elles aussi adoptent de nouvelles formes de management pour réaliser et concevoir leurs produits. La voie hiérarchique est ainsi raccourcie de telle manière que les responsables des émissions soient directement subordonnés à la direction tout en conservant une certaine marge de responsabilité et une certaine liberté de manœuvre. Pour ce qui est de la télévision, la TSR, par exemple, a entrepris de transformer certains de ses services (l'exploitation, la scénographie, le pool des réalisateurs, des journalistes et des assistants) en «profit centers» (9). Finalement, on peut résumer les tendances managériales qui influent sur toute l'organisation de la SSR de la manière suivante:

- simplification des niveaux de hiérarchie;
- transfert des compétences au «front»;
- imputation directe des coûts;
- instauration d'une politique moderne des ressources humaines;
- gestion de la production par des «profit centers».

Ces éléments accompagnent la réorganisation structurelle de l'entreprise, dans le sens où l'on assiste à une décentralisation des responsabilités vers les unités de production organisées par spécialités médiatiques et par régions. Ces dernières sont désormais responsables du développement de leur marché respectif. De plus, les fonctions d'état-major sont également effectuées au sein de centres de services. Elles fournissent des produits pour toute l'entreprise et les facturent. Si le prix demandé pour une prestation est trop élevé, les autres unités pourront s'adresser ailleurs. On assiste donc à un bouleversement des méthodes de management à l'intérieur de la SSR.

### **La nouvelle stratégie de l'entreprise**

La nouvelle structure ainsi que les nouvelles méthodes de management sont toutes deux complétées, et même sous-tendues, par la recherche de nouvelles stratégies d'entreprise. Trois d'entre elles semblent être à la base du futur de la SSR. Tout d'abord, une stratégie d'alliances avec des partenaires internationaux susceptibles de fournir à la SSR une ouverture pour la transmission d'émissions par satellites. Ensuite, une stratégie axée sur le «recentrage» des activités de l'entreprise sur une dimension géographique régionale. Enfin, une politique de filialisation et de prises de participation majoritaire dans des firmes déployant des activités dont la SSR a souvent l'utilité.



## **La SSR et sa stratégie de partenariats**

La SSR s'est lancée, à la suite de sa restructuration de 1992, dans la recherche de stratégies nouvelles. L'aventure sidérale est une des solutions envisagées et déjà largement exploitées par l'entreprise dans les années 1980. Ainsi, en 1990, la SSR participait déjà à six programmes par satellites qui lui ont permis de diffuser des émissions de télévision par l'intermédiaire de chaînes étrangères (TV5, 3sat, EINS PLUS, Raisat, Eurosport ou CNN), touchant ainsi une zone géographique internationale. Au niveau de la radio également, la SSR s'efforce de trouver les moyens nécessaires à une diffusion large de ses programmes et notamment pour Radio Suisse Internationale qui doit être un support d'intérêt public pour les Suisses de l'étranger.

Pour la SSR, cette stratégie de coopérations internationales correspond au souci qu'elle a de pouvoir diffuser certaines de ses émissions par le truchement des satellites. Incapable financièrement de se lancer toute seule dans l'aventure, elle tente de concilier sa politique d'alliances avec des partenaires mondiaux qui laissent la possibilité de transmettre ses programmes via les satellites.

## **Une stratégie de régionalisation et de localisation**

A côté de la stratégie internationale, dont nous venons d'esquisser quelques traits marquants, la SSR est en train de redéfinir son marché au niveau des régions. Les statistiques et les sondages d'opinion montrent en effet que la régionalisation des émissions est une composante envers laquelle les clients de la SSR ont beaucoup d'intérêt. Cet aspect a déjà été pris en compte par l'entreprise puisque celle-ci offre, à la fois dans ses programmes TV et radio, des rubriques axées principalement sur les régions. M. Roy Oppenheim, Directeur de la communication et du marketing à la Direction générale à Berne, a confirmé cette analyse en insistant sur l'importance du caractère suisse des programmes que la SSR doit diffuser. Les télévisions et radios étrangères sont écoutées en Suisse, mais la particularité et l'avantage compétitif de la SSR se situent précisément au niveau des différences helvétiques et de ses quatre régions linguistiques. C'est donc un service de proximité qui est en train d'être favorisé dans l'offre de prestations de l'entreprise. A cet égard, l'exemple de Suisse 4 est paradigmatique. Alors qu'auparavant le canal de Suisse 4 était utilisé par les trois régions linguistiques du pays, ce qui posait beaucoup de problèmes d'organisation, le Conseil fédéral a accepté, au printemps 1997, la modification de la concession de ce canal. Cette chaîne de télévision, conformément aux vœux de l'entreprise SSR, sera démantelée et divisée en trois programmes régionaux que contrôleront la TSR, la DRS et la TSI.

Par ailleurs, il faut signaler que le gouvernement a toujours plus ou moins protégé la SSR contre l'intrusion d'opérateurs privés. Par exemple, le géant européen de

l'audiovisuel qu'est RTL espérait ouvrir des «fenêtres de programmes» de deux fois trente minutes en début de soirée, destinées exclusivement aux téléspectateurs alémaniques. Pour cela, il devait obtenir une concession de la part du Conseil fédéral. En avril 1994, celui-ci refusa d'octroyer cette concession en rappelant que cette dernière «[...] ne peut être accordée que si elle ne met pas en danger le mandat de la SSR» (Zoran, 1993). La SSR soutenait bien entendu le point de vue du Conseil fédéral, craignant d'abord une concurrence trop sauvage pour la télévision suisse alémanique, mais surtout la fuite d'investisseurs vers cette télévision étrangère, occasionnant des pertes financières. Les arguments sur le respect des minorités et le principe du fédéralisme ont, de ce fait, été évoqués à cette occasion. Pour la SSR, le refus de cette concession devenait capitale pour le maintien d'une «télévision suisse aux mains des Suisses.»

Face aux pressions que représente la globalisation du secteur audiovisuel, avec comme corollaires une augmentation de la concurrence ainsi qu'une surenchère concernant l'offre et les prix des programmes, la SSR a décidé de se concentrer sur son marché traditionnel, à savoir les marchés régionaux-linguistiques de Suisse, sur lesquels, mis à part quelques chaînes privées locales (Zurich, Lausanne, etc.), elle jouit actuellement d'un quasi-monopole.

### **Une politique de filialisation**

Parallèlement aux développements de stratégies internationales et régionales, la SSR intervient également en tant que partenaire ou en tant que propriétaire au sein de filiales qui ont la particularité d'être spécialisées dans des secteurs sensibles pour l'entreprise. Ainsi en est-il pour Publisuisse qui s'occupe de décrocher des contrats publicitaires pour la SSR. Il en est de même pour Teletext Suisse SA, dont la SSR détient 75% des actions, qui offre des prestations spéciales pour le public. A côté de ces filiales, la SSR a pris des participations dans des entreprises spécialisées dans la recherche en matière de TV et radio (Publica Data SA) ou détient des actions dans des entreprises étrangères, dont la spécialité se situe au niveau du travail de studio. D'autres filiales, comme Médiarama AG, constituent tout simplement un laboratoire de recherche sur les nouvelles technologies de l'audiovisuel pour le compte de la SSR.

Bref, l'entreprise SSR a commencé à sous-traiter un certain nombre de ses activités qui ne relèvent pas de son métier principal et dont les compétences ne sont pas ou peu développées dans la maison mère, mais qui restent indispensables au bon fonctionnement de la firme. Cette politique correspond à l'idée selon laquelle la SSR doit se concentrer sur son «core business», à savoir la production et la diffusion de programmes, les autres activités devant être soit sous-traitées, soit éliminées.

## **Un nouveau marketing**

### ***A la recherche de nouveaux débouchés financiers***

La SSR, nous l'avons vu, réussit à dégager des chiffres positifs dans son bilan, mais son financement tend à devenir critique. Tout d'abord, les redevances n'ont pas été réévaluées depuis bien des années alors que les droits de retransmission pour certaines émissions ou rencontres sportives ont, pour leur part, pris l'ascenseur. Ensuite, les débouchés publicitaires sont de plus en plus ténus car les firmes sont intéressées à diffuser des spots en «prime time», période pendant laquelle plus aucune possibilité d'extension ne peut être trouvée. Finalement, des chaînes allemandes, par exemple, ont commencé à diffuser des spots publicitaires suisses pour toucher le public suisse alémanique. Or, une telle concurrence à la DRS est susceptible de mettre en péril toute la santé économique de la SSR (du moins en TV puisque les subventions croisées entre radio et télévision ne sont plus autorisées depuis 1992), car la clé de répartition instaurée dans l'entreprise au niveau des médias repose principalement sur les recettes de la DRS, la plus grande et la plus importante des chaînes. Pour contrer cette évolution, la SSR essaie de développer une stratégie axée sur les heures qui ne sont pas classées «prime time» pour ce qui est de la publicité. Par ailleurs, avec la décision récente du Conseil fédéral concernant Suisse 4, de nouvelles possibilités publicitaires se dessinent à l'horizon.

Pour l'instant, la politique de la SSR a permis à l'entreprise de conserver une bonne part de marché et donc des recettes publicitaires. Toutefois, les prévisions financières ne sont pas roses et la SSR s'efforce de rechercher d'autres moyens de financement. L'un de ces moyens se situe, précisément, dans le soutien politique et financier que la Confédération lui accorde. Pour conserver ce soutien, la SSR s'efforce donc de respecter ses engagements de service public, voire même de les anticiper.

### **Une stratégie pour alimenter l'image helvétique de la SSR**

Afin de développer son caractère suisse, une double action a été entreprise par la SSR. Il s'agit, premièrement, d'introduire une nouvelle image directrice pour remplacer celle qui datait de 1982. Cette nouvelle image directrice, lancée le 10 mai 1995, se présente sous la forme d'un catalogue de principes que l'entreprise s'engage à respecter dans sa politique future. Elle contient des informations concernant la gestion de l'entreprise, mais également des points relatifs aux clients de la SSR et à son offre. Par ailleurs, elle fixe également des buts internes qui se rapportent à la gestion des ressources humaines et financières, aux moyens de production et de distribution et à la culture d'entreprise. Il s'agit, secondement, de la nouvelle campagne orchestrée par l'entreprise sur le thème «idées suisses» (conférence de presse du 24 mars 1997). La SSR réaffirme ainsi son appartenance helvétique et lance des

projets de programmes de radio et de télévision visant à contribuer à la cohésion nationale. Ce faisant, elle s'acquitte de l'obligation légale qui lui est faite dans la LRTV tout en développant une stratégie nationale et locale pour réaffirmer son ancrage territorial. Cette stratégie est résumée au chapitre 1.3 de la nouvelle image directrice: «La SSR affirme son caractère helvétique. Ses tâches et ses structures reflètent les particularités du pays. Par son offre de programmes, elle contribue au développement des diverses cultures et communautés du pays, encourage le dialogue et l'échange, et favorise le rayonnement de la Suisse dans le monde.»

Comme nous l'avons vu, cette stratégie a permis à la SSR de conserver le soutien politique et financier de la Confédération. L'entreprise a donc bien compris l'intérêt résidant dans le «management du politique».

## **Une gestion du personnel plus flexible**

### ***Une mobilité exigée***

A côté des transformations structurelles proprement dites, la SSR a entamé un certain nombre d'actions visant à la modification de la culture de son personnel. Pour ce faire, l'entreprise offre des formations afin de développer de nouvelles compétences. Ainsi, par exemple, la TSR a lancé, en 1994 et 1995, un programme de formation au management (programme appelé Forma) qui s'adresse principalement aux cadres de l'entreprise (200 personnes ont profité de cette initiative). Par ailleurs, la direction par objectifs et la mise en place d'un entretien annuel d'évaluation, tout comme les entretiens par petits groupes d'employés avec le directeur, font partie des nouvelles orientations prises par la SSR en matière de gestion des ressources humaines. Dans le cadre du projet «idées suisses», dont nous venons de parler, le directeur général a décidé de favoriser les échanges linguistiques/régionaux au sein même de l'entreprise. A cette fin, des stages directoriaux ont été initiés. «L'instauration pour les directeurs des unités d'entreprise de stages à la tête d'autres unités d'entreprise vise également à renforcer l'effet d'intégration: en jouant temporairement le rôle de “bras droit” du directeur média d'une autre région linguistique, ils pourront toucher du doigt la dimension nationale de la SSR et acquérir une meilleure connaissance des problèmes particuliers qui se posent aux autres unités d'entreprise» (SSR, 1997: 16). Quant au projet «les membres du staff au front», qui s'adresse en priorité aux membres de l'état-major du directeur général, il est conçu de manière que ces derniers aient des contacts plus réguliers, plusieurs jours de suite, avec des collaboratrices et collaborateurs qui réalisent le programme, en d'autres termes avec des employés qui se situent directement au front, et ce, si possible, dans une autre région linguistique dans laquelle ils ont même la possibilité d'aller travailler une à deux semaines. Il est également prévu que les fonctions de cadres soient réservées à des personnes qui ont préalablement travaillé au moins deux mois dans une autre région linguistique.

Tout d'abord, les charges d'exploitation, surtout celles concernant les programmes et la production, ont pris l'ascenseur depuis 1990 (228.1 mio.) pour atteindre des sommets en 1995 (325.4 mio.), et cela, essentiellement dans le but de ne pas se laisser distancer dans la course à l'audience, même si la part de marché de la SSR, aussi bien pour la télévision que pour la radio, a quelque peu baissé sur sol helvétique pendant cette période (pas de manière significative toutefois). Malgré cette baisse relative d'audience, la SSR a pu augmenter progressivement ses produits d'exploitation surtout par le développement de la publicité, puisque les redevances n'ont fait l'objet que de très faibles réajustements. Ainsi, si la SSR enregistrait encore un résultat d'exploitation déficitaire à hauteur de 56 millions en 1990, l'entreprise a, par la suite, pu dégager des résultats d'exploitation positifs en 1993 (+ 81 mio.), en 1994 (+ 29 mio.) et en 1995 (+ 49 mio.).

Toutefois, il ne faut pas oublier que les finances de la SSR dépendent toujours largement des recettes provenant des redevances TV et radio puisque celles-ci interviennent à hauteur de 69,5% dans ses produits d'exploitation (chiffre de 1995). Pour le reste, ces derniers sont composés de recettes de sponsoring et publicitaires (24,5%) et d'autres recettes (6%). Néanmoins, entre 1994 et 1995, la hausse des recettes publicitaires et du sponsoring a plutôt stagné, alors que le produit des redevances n'a enregistré qu'une faible hausse pour la TV et n'a pas bougé pour la radio. En conséquence, la SSR n'a aujourd'hui qu'une faible marge de manœuvre sur ses recettes, qui dépendent en grande partie de décisions politiques (augmentation de la redevance).

Un mot également pour dire que les frais de personnel (4907 collaborateurs en 1995) représentent 55% des charges d'exploitation de l'entreprise, en légère baisse par rapport à 1994, en raison de la non-indexation des salaires en 1995.

Pour finir, soulignons encore le caractère fédéraliste de la clef de répartition financière entre les régions à laquelle la SSR est obligée, de par ses obligations de service public, de se conformer. En 1996, 42% des ressources de la SSR ont été attribuées à la radio-TV de Suisse alémanique (65% de la population), 33,6% aux médias de Suisse romande (18,4% de la population) et 23% à la radio-TV suisse italienne (9,8% de la population).

## **La SSR: ses droits et ses devoirs**

Les droits et les devoirs de l'entreprise SSR sont contenus dans trois sources juridiques différentes: la Loi sur la radio et la télévision (LRTV), du 21 juin 1991, l'Ordonnance sur la radio et la télévision (ORTV), du 16 mars 1992 ainsi que la concession octroyée à la Société suisse de radiodiffusion et télévision, du 18 novembre 1992.

### ***La Loi sur la radio et la télévision (LRTV), du 21 juin 1991***

Pour ce qui est de la LRTV, elle édicte, sur la base des articles 36 et 55bis de la Constitution fédérale, les conditions générales concernant le secteur audiovisuel dans notre pays. L'article 55bis autorise la Confédération à légiférer sur tout ce qui a trait à la radio et à la télévision. Il énumère les éléments du mandat de prestations de la radio-TV en Suisse que le législateur doit sauvegarder et garantir, dans les limites de ce mandat, l'indépendance de la radio-TV ainsi que l'autonomie dans la conception des programmes. La LRTV constitue la base légale de l'audiovisuel, car elle détermine les règles quant à la diffusion des programmes, fixe la procédure pour l'octroi des concessions ainsi que les limites financières pour les concessionnaires. Par ailleurs, la LRTV, à côté de questions plus techniques, s'occupe également de réglementer la diffusion radio-TV sur des bases nationales, régionales et locales. La LRTV confie un mandat particulier à la SSR, en la mettant au bénéfice d'une concession d'office, mais en l'obligeant à offrir, en sa qualité de diffuseur national et régional, des programmes de radio et de TV dans chacune des langues nationales. Par ailleurs, la LRTV fixe à la SSR la mission d'offrir des programmes radiophoniques internationaux. En outre, l'article 26 de la LRTV énumère les conditions sous lesquelles la SSR est autorisée à émettre. Quant à l'article 29 de cette même loi, il indique, à grands traits, les obligations organisationnelles auxquelles l'entreprise est obligée de se conformer. C'est l'article 17 de la LRTV qui octroie le produit de la redevance de réception à la SSR.

### ***L'Ordonnance sur la radio et la télévision (ORTV), du 16 mars 1992***

Pour ce qui est de l'ORTV, elle fixe les grandes lignes des procédures de concession (aspects techniques surtout). C'est elle qui attribue au Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie (DFTCE) le soin d'octroyer les concessions pour la diffusion des programmes locaux et régionaux. L'ORTV établit également des règles précises en matière publicitaire. Elle fixe un pourcentage de temps autorisé (8% du temps des émissions pour la SSR selon l'art.12) et édicte des interdictions de publicité (art. 14).

### ***La concession du 18 novembre 1992***

La concession du 18 novembre 1992 (valable en principe pour dix ans) énumère plus précisément les critères qui doivent guider la direction de la SSR dans son offre de programmes et lui fixe mandat en la matière (art. 3 de la concession). C'est également la concession qui dicte la manière dont la SSR doit s'organiser et se financer. L'article 6 de la concession stipule, notamment, que la SSR doit s'organiser de manière à garantir «son indépendance et son autonomie; une gestion efficace; la représentation du public en son sein; une direction et une coordination nationales.» C'est cette même concession qui interdit la publicité à la radio (article 11) et qui per-

met à la SSR de demander l'adaptation des redevances à l'autorité concédante tous les deux ans (art. 10).

On peut remarquer, à la lecture de ces bases légales, que la SSR est assez limitée dans sa stratégie d'entreprise puisque des règles en matière d'organisation, de financement et de programmation lui sont imposées. A cet égard, on peut dire que le respect des missions de service public est en soi une gageure pour l'entreprise. Finalement, dans sa réorganisation, nous le verrons plus loin, la SSR a également dû prendre garde à respecter les règles dont nous venons de parler.

## **Les facteurs de changement**

L'histoire de la SSR ainsi que certains éléments plus contemporains la concernant nous ont permis de voir l'importance des rapports que la SSR entretient avec le politique. Cette variable est omniprésente dans la stratégie de l'entreprise. Toutefois, les choses se compliquent quelque peu si l'on prend en compte les diverses pressions auxquelles la SSR est actuellement confrontée. Celles-ci sont de plusieurs ordres. D'abord technologique, puisque les moyens techniques de transmission ont rapidement progressé. Ensuite, des enjeux financiers, puisque ces nouvelles technologies coûtent très cher, mais également du fait de la concurrence accrue à laquelle les différentes chaînes de télévision et de radio se livrent. En effet, il ne faut pas oublier que ce secteur est économiquement très intéressant. Finalement, la SSR est confrontée à des enjeux concernant la régulation à la fois nationale et internationale du secteur audiovisuel. Nous verrons, à cette occasion, que la SSR subit quelque peu les décisions politiques et économiques prises au niveau international et que cela hypothèque ses stratégies d'avenir.

### **Les facteurs technologiques**

La technologie tient une place tout à fait prépondérante dans le secteur de l'audiovisuel. Quand on parle de technologies audiovisuelles, on considère à la fois le matériel utilisé dans les studios, mais également la technologie de transmission des messages. Sans entrer trop dans les détails, on peut remarquer que ces différentes technologies ont beaucoup progressé ces dernières années. Au niveau de la transmission, on est passé des réseaux hertziens aux réseaux câblés, pour éviter la surcharge du système. Toutes ces technologies ne permettent pas la diffusion des ondes à une échelle planétaire, contrairement aux satellites, d'où leur succès depuis maintenant vingt ans. De plus, les standards de qualité sont toujours plus importants sur le marché et l'on voit apparaître de nouvelles technologies telles que la télévision haute définition et bientôt la radio digitale. On assiste donc à une lutte achar-

---

née de la part des différentes entreprises de l'audiovisuel pour, à la fois, décrocher des espaces hertziens et, si possible, travailler avec des technologies leur permettant d'élargir leur audience au-delà des frontières nationales. En outre, avec l'apparition de postes de réception toujours plus sophistiqués, les entreprises de radio et de télévision doivent faire des efforts pour fournir à leur clientèle des transmissions de qualité. Ce phénomène renforce encore plus la concurrence acharnée à laquelle les différentes entreprises se livrent pour posséder les technologies de pointe souvent très onéreuses, afin d'augmenter leur taux d'audience par une plus grande couverture spatiale. Ces aspects technologiques sont donc aussi à la base du développement de la concurrence nationale et internationale dans le secteur, puisque, et nous l'avons dit, celui-ci est un marché très lucratif.

### **Une concurrence nationale et internationale**

Avec l'introduction progressive de ces nouvelles technologies de transmission et avec la couverture géographique qu'offrent les satellites, la concurrence dans l'audiovisuel s'est ainsi considérablement développée. A tel point, du reste, que la défense des monopoles est aujourd'hui quasi impossible. En effet, un poste câblé sur le téléseuil, par exemple, est capable de capter plus d'une cinquantaine de chaînes différentes à travers le monde, sans parler des autres possibilités que permettent les antennes paraboliques. En conséquence, ces phénomènes augmentent la concurrence directe entre les différents opérateurs de télévision. Pour ce qui est de la radio, le même phénomène se produit, mais à un niveau moins global, avec la montée de la concurrence entre les stations à vocation locale, voire régionale. Le secteur audiovisuel subit donc une concurrence terrible à tel point que l'on peut se demander si les marchés ne sont pas saturés. Pour y remédier, des chaînes, publiques et surtout privées, ont opté pour de nouvelles stratégies. Ainsi, les droits exclusifs de retransmission de certaines manifestations très populaires (sport, cinéma, concerts) sont achetés par de grandes firmes spécialisées pour être, ensuite, proposés aux différentes chaînes moyennant le versement d'une somme de plus en plus prohibitive. Les entreprises qui ne peuvent s'offrir ces droits savent qu'elles se priveront d'un taux d'audience élevé et donc de revenus publicitaires importants. Pour ce qui est de la SSR, ces problèmes se posent avec beaucoup d'acuité. Ainsi, même si des chaînes concurrentes ne sont pas encore implantées sur sol helvétique, des chaînes limitrophes ont déjà accepté de diffuser des spots publicitaires de marques suisses à l'attention du public de certaines régions linguistiques de notre pays. La SSR est donc préoccupée par toutes ces tendances, d'où sa volonté d'élargir sa gamme de prestations. A côté des redevances, sorte de monopole, la SSR envisage de développer encore plus ses plages publicitaires tout en ouvrant d'autres secteurs d'activités potentiellement intéressants: le téléachat avec sa filiale Teletext SA ou l'étude de la mise au point d'une «Pay TV», dont le principe est simple, à savoir que le client ne paie que ce qu'il a consommé.



A travers cette brève présentation, on peut remarquer que le marché mondial de l'audiovisuel est en pleine effervescence, ce qui pose à la SSR des problèmes d'audience, de rentrées publicitaires et donc des soucis financiers. Pour garder un audimat acceptable (d'un point de vue politique également), la SSR est donc contrainte de faire toujours plus et mieux avec potentiellement moins.

## **Les défis de la régulation du secteur audiovisuel**

Cette concurrence exacerbée entre les chaînes et finalement entre les différents intérêts des pays concernés a donné lieu à des tentatives de régulation internationale du secteur audiovisuel. Cela a d'abord été le cas, sous l'égide de l'Union internationale des télécommunications (UIT), pour la question des orbites géostationnaires, puis, lors du cycle de l'Uruguay (Uruguay Round) dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT), pour la question de l'ouverture totale du secteur. A un niveau européen, c'est la création d'un espace audiovisuel commun qui a préoccupé les différents protagonistes. La position de faiblesse de la SSR dans l'espace audiovisuel mondial implique donc que l'on souligne les conséquences des décisions internationales sur sa stratégie.

## **L'UIT et la question de l'orbite géostationnaire**

L'UIT est l'instance régulatrice internationale en ce qui concerne l'audiovisuel. En 1979, la conférence portant le nom de WARC, qui réunissait alors 154 pays, permit de se faire une idée des enjeux mondiaux. D'un côté, les Américains et les Européens, opposés à un partage des places disponibles sur l'orbite géostationnaire et, de l'autre, des représentants des pays en voie de développement qui, même s'ils ne possédaient aucun satellite, exigeaient que des fréquences et des positions géostationnaires leur soient réservées pour le futur. La question était de savoir si le principe défendu par les Américains, et qui pourrait se résumer dans les termes suivants «premier arrivé-premier servi», allait l'emporter ou si une régulation plus équitable allait être mise en place. Après de longues tergiversations, la conférence déboucha sur une non-décision qui favorisait alors les Américains et les pays industrialisés européens et japonais. Les conférences spécialisées ultérieures, WARC HF 84 et WARC ORB 86, aboutirent au même résultat, car les tentatives de la part de certains pays en voie de développement d'imposer un partage équitable des fréquences HF (Haute Fréquence) et des positions orbitales furent un échec.

## **Le GATT et la question des quotas**

Dans le cadre des négociations du cycle de l'Uruguay (1986-1994), la libéralisation pure et simple de tout le marché audiovisuel a été un point fortement discuté. Sans revenir sur l'ensemble des débats, il est intéressant de rappeler les oppositions qui ont entouré cette question. Ainsi, les Européens, Britanniques et Français en tête, défendaient un système de quotas, visant à assurer une production nationale minimale sur leurs chaînes de télévision. Celles-ci devaient, notamment, diffuser 60 % d'œuvres européennes dont 40 % en langue nationale. C'est ce protectionnisme que les grandes compagnies américaines ont combattu. Pour elles, tant le cinéma que l'audiovisuel devaient être traités comme des produits commerciaux et donc être ouverts à la concurrence. A l'instigation principalement du gouvernement français, une «clause culturelle», devant sauvegarder le secteur de l'audiovisuel de l'Union européenne face aux «majors» nord-américaines et à leur production cinématographique et télévisuelle, a été finalement instaurée (6).

## **L'Europe et le marché unique**

Dès début des années 1980, la Communauté européenne s'est intéressée au secteur audiovisuel qui traversait alors une phase de pleine expansion, accroissant son importance industrielle, commerciale, politique et sociale. En conséquence, la Commission publiait, le 14 juin 1984, un Livre Vert, dans lequel elle affirmait sa volonté de mettre en place des étapes visant à la réalisation d'un marché commun de l'audiovisuel et à l'indispensable harmonisation du secteur au sein de la Communauté avant l'ouverture des marchés sur le plan mondial. Puis, à la suite de la proposition de directive du 30 avril 1986, la Commission adoptait la directive «Télévision sans frontières» du 3 octobre 1989 (7), qui définissait trois dimensions stratégiques:

- favoriser la libre réception et la libre retransmission de toutes les émissions de télédiffusion parmi les Douze en créant un espace audiovisuel commun;
- promouvoir la production d'œuvres audiovisuelles communautaires;
- développer une «industrie» culturelle européenne compétitive.

Pour la SSR, les décisions ou les non-décisions en matière de régulation du secteur ont une importance considérable sur sa stratégie. N'ayant pas les moyens de se lancer seule dans l'aventure sidérale, la SSR s'est lancée dans une politique de partenariats avec des chaînes transmises par satellites. La collaboration se limitant, de fait, à un échange d'émissions. En ce qui concerne la guerre des quotas durant le cycle de l'Uruguay, l'imposition d'un quota d'œuvres européennes a permis à la SSR de conserver un secteur de production «maison» dans ses programmes. C'est grâce à une étroite collaboration avec des chaînes limitrophes que ce genre d'activités ne

lui est pas encore interdit, malgré le coût de ce type de produits. Par rapport à l'Europe, la SSR est prise entre deux intérêts contradictoires: d'une part, ses obligations proprement politiques, puisque l'entreprise a le devoir de développer la compréhension mutuelle et la cohésion entre les différentes régions linguistiques de Suisse et, d'autre part, sa stratégie internationale qui se propose d'élargir son audience à un niveau global tout en assurant une présence helvétique en dehors des frontières nationales. Toutefois, cette dernière stratégie est largement tributaire des événements politiques internes, et la décision politique du 6 décembre 1992 de ne pas adhérer à l'EEE a compliqué la situation dans laquelle se trouve la SSR. Nous verrons, à l'étude des transformations menées dans les années 1990 par la SSR, que l'entreprise a résolument opté pour une stratégie de régionalisation/localisation tout en poursuivant les collaborations qu'elle avait tissées avec des partenaires internationaux dans les années précédentes.

### **Les défis de la régulation nationale**

Avec la redéfinition de son cadre juridique (révision de la LRTV en 1991, renouvellement de sa concession en 1992), la SSR a été confrontée à un nouveau défi de taille. En effet, l'article 29 de la LRTV, que nous avons déjà eu l'occasion de mentionner, stipule que la SSR doit pouvoir se doter d'une organisation qui puisse garantir son indépendance et son autonomie, mais également une gestion efficace. Par ailleurs, le conseiller fédéral Adolf Ogi, alors chef du Département des transports, des communications et de l'énergie (DFTCE), autorité concédante pour ce qui est de la diffusion des programmes locaux et régionaux, a demandé à la SSR, par lettre du 21 septembre 1990, de se muer en entreprise et de faire rapport au DFTCE, dans un délai d'un an, sur les mesures de réorganisation prises ou envisagées dans cette optique. Un des points de départ de la transformation de l'organisation de la SSR est donc une volonté de la part de l'entreprise de se conformer aux changements juridiques et législatifs en discussion, afin d'éviter que d'autres ne le fassent à sa place.

### **Le changement de comportement des consommateurs**

A un niveau plus sociologique, le comportement des consommateurs, dans leurs choix de programmes, a également évolué. Tout d'abord, nous assistons, aujourd'hui, à une individualisation et à une personnalisation des programmes. La diversité de l'audiovisuel ainsi que la concurrence à la fois nationale, en ce qui concerne la radio, et internationale, pour la radio et la télévision, ouvrent des champs quasi illimités de prestations. Dans ces conditions, les consommateurs ont développé des

habitudes de «zapping». Pour la SSR, le défi se situe donc bien dans l'attractivité de l'offre ainsi que dans la prise en compte de la diversité des auditeurs et téléspectateurs. En effet, Les modes de vie se sont modifiés avec l'éclatement de la cellule familiale ou l'allongement de la durée de vie, autant de données qui doivent être intégrées dans la formulation de l'offre de l'entreprise. En fin de compte, la programmation elle-même accentue une demande différenciée et personnalisée, et des publics-cibles font l'objet d'une attention particulière en fonction des heures de diffusion.

Ces éléments sociologiques constituent une pression majeure pour la SSR puisque ce sont tout simplement les habitudes des consommateurs ainsi que leurs intérêts qui sont en train de changer. Par ailleurs, la différenciation évoquée ci-dessus oblige l'entreprise à en tenir compte dans sa programmation si elle souhaite conserver un taux d'audience acceptable.

## **Le processus de transformation de la SSR**

Les défis et les pressions auxquels nous venons d'accorder notre attention sont à la base des réformes que la SSR a entreprises dès le début des années 1990. Ces transformations se sont matérialisées, avant tout, par un changement des structures de l'entreprise. Celles-ci aboutiront à la réforme de la structure bicéphale, comprenant l'organisation institutionnelle et l'organisation professionnelle, à l'intérieur de laquelle les produits sont réalisés en fonction des besoins des marchés régionaux-linguistiques. Cette réforme structurelle a également entraîné l'introduction de nouvelles méthodes de management, tout comme elle a facilité la mise en œuvre de nouvelles stratégies pour l'entreprise. Ces stratégies correspondent à des soucis de filialisation et de développement de partenariats, mais se traduisent surtout par un processus de régionalisation. Elles nécessitent, par ailleurs, la conception d'un nouveau marketing pour l'ensemble de l'entreprise. Finalement, nous aurons l'occasion de voir que toutes les modifications, dont nous venons brièvement de faire la liste, ont conduit l'entreprise vers une culture plus entrepreneuriale.

### **Le point de départ de la transformation**

En fonction des différentes pressions, à la fois financières mais également technologiques et politiques, la SSR a décidé, en été 1990, de mettre en chantier, sous l'appellation «SSR 95», quatre projets de réforme concernant le programme, le personnel, la production et le management, en vue d'adapter les structures et la culture de l'entreprise. Le 28 août 1990, mandat est donné à un groupe de travail, le GDR, «de plancher» sur les structures du management de la SSR. Ce groupe est alors chargé de développer des modèles de réorganisation concernant l'étage supérieur de l'organisa-

tion professionnelle. En parallèle, un autre groupe de travail, le SMS, est constitué le 29 août 1990, avec mandat «d'esquisser des propositions de restructuration de l'organisation institutionnelle (organisation, droits/devoirs/compétences, mode de fonctionnement) sous la forme de variantes et d'en fournir une première appréciation au président central» (SSR, 1991a: 4). En d'autres termes, le point de départ de la transformation est marqué par la volonté de la part de la direction de la SSR de se doter de structures à la fois fonctionnelles et en prise sur le marché.

### **La transformation structurelle**

Dès 1990, ces groupes de travail ont réfléchi à la réforme des organisations institutionnelle et professionnelle, mise en place à la suite de l'étude Hayek à la fin des années 1970. Comme nous l'avons vu, les anciennes structures, très centralisées, avaient été élaborées surtout en fonction d'un souci politique, dans le but d'assurer la représentativité de tous les intérêts dans les instances à la fois décisionnelles et opérationnelles de l'entreprise. En conséquence, la Direction générale était étroitement contrôlée par l'Assemblée des délégués et par le Comité central de l'organisation institutionnelle. Il n'était donc pas rare que les décisions opérationnelles soient prises à un niveau national et que les émissions soient «corrigées» par le plus haut niveau de la hiérarchie de la SSR. La modification des structures recommandée par les groupes de travail allait donc plutôt dans le sens d'une clarification des fonctions et d'une décentralisation des processus de production.

### **La restructuration de l'organisation institutionnelle**

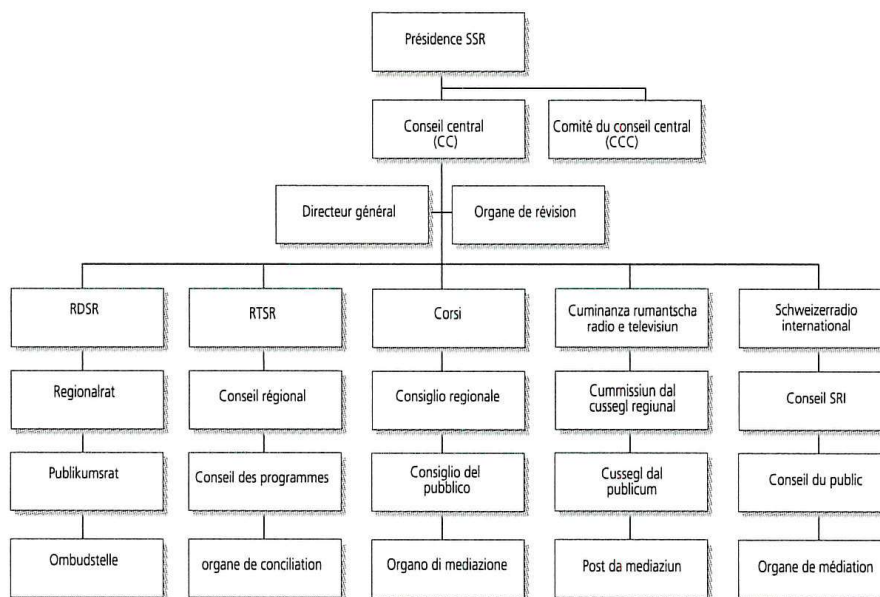
La réorganisation des années 1990 partait de l'idée qu'il s'agissait d'abord de repenser la division des tâches instituée par l'étude Hayek. Le groupe de travail, le GDR, a procédé par entretiens pour mettre au jour les principaux problèmes suivants, liés à la structure institutionnelle:

- l'organisation institutionnelle est trop lourde;
- les compétences ne sont pas clairement définies;
- la Direction générale n'a pas à intervenir dans des décisions opérationnelles qui doivent se prendre à un niveau régional.

A partir de là, le GDR a formulé ses conclusions dans son rapport du 30 avril 1991: l'échelon local devait avoir pour tâche d'organiser et de mettre sur pied les décisions opérationnelles prises au niveau régional, alors que la stratégie d'entreprise (les lignes directrices) devait être du ressort de l'échelon national. Cette nouvelle idée correspondait donc bien au souci de la direction de l'entreprise de décentraliser le plus possible les processus de production (les tâches opérationnelles). Dans ce

cadre, la nouvelle organisation institutionnelle n'aurait plus que des fonctions de direction stratégique. Le groupe de travail soutenait donc, dans son rapport, la constitution d'une structure qui ressemblerait à un Conseil d'administration avec des attributions semblables: la mise en place du top management, le façonnement de l'entreprise (structures, stratégies) et l'exercice des responsabilités globales. En d'autres termes, le rôle de la Direction générale devait, selon les recommandations énoncées par le GDR, correspondre à un organe central d'entreprise ayant des tâches telles que «la coordination, la péréquation financière, la répartition des moyens entre les régions, la stratégie globale, les relations et les émissions internationales, ainsi que les services généraux» (SSR, 1991b: 26). Finalement, le groupe de travail conseillait de séparer de manière plus stricte qu'auparavant les tâches relevant de l'opérationnel et celles relevant de la stratégie, ces dernières devant précisément être confiées à l'organisation institutionnelle.

Ainsi, les conclusions du groupe de travail ont conduit à la constitution de la structure suivante:



Comme nous le voyons bien dans cet organigramme, la nouvelle structure est composée d'un Conseil central (CC), qui est l'organe suprême de l'entreprise. Il comprend, à l'heure actuelle, 21 membres, dont le président de la SSR qui dirige les débats. Le Conseil Central a, avant tout, des fonctions de contrôle: «Il approuve le rapport de gestion, les comptes annuels et le bilan, promulgue le règlement de gestion et se prononce sur les requêtes à l'autorité relatives à la concession et aux redevances» (SSR, 1995: 27). Ce Conseil Central est également une institution politique, puisque le Conseil fédéral nomme le président ainsi que quatre autres membres. Par ailleurs, le directeur général de la SSR est nommé par cette instance. Pour

ce qui est du Comité du Conseil Central (CCC), il joue le rôle de conseil d'administration de l'entreprise faîtière. Ses fonctions principales sont la préparation des objets à soumettre au Conseil Central et l'exécution des décisions de ce dernier. La composition du CCC est la suivante: le président de la SSR (qui en assure la direction), le président du Comité de Radio Suisse Internationale et les présidents des quatre sociétés régionales. Le Conseil fédéral désigne directement trois membres du CCC dont le président du CC et le président du Comité SRI (Radio Suisse Internationale).

Au niveau régional, des conseils régionaux sont constitués afin de faire le lien entre le niveau national et le niveau des régions linguistiques. Pour ce qui est du Conseil des programmes et de l'organe de conciliation, ils sont chargés de faire le lien avec le public à un niveau local. Ce sont, en fait, des instances représentatives, permettant au public de s'exprimer.

Finalement, l'organisation institutionnelle est chargée de tirer les grandes lignes stratégiques de l'entreprise tout en assurant une représentativité du public à des échelons national et locaux. C'est cette organisation qui a pour tâche de coordonner, de répartir les moyens entre les régions, d'assurer les relations avec l'extérieur et de développer la stratégie globale.

## **De nouvelles méthodes de management**

Sur la base de ces nouvelles structures, la Direction générale a voulu bien marquer sa volonté de rompre avec les anciennes méthodes de management. Ainsi, la décentralisation et le rapprochement des unités d'entreprise de leur marché propre, de même que la transformation de certains centres de services internes en «profit centers», que ce soit au niveau de l'état-major et des fonctions de la Direction générale ou à celui des unités d'entreprise, sont des tendances observées au sein de l'entreprise en matière de réformes des méthodes de management. En outre, le 26 septembre 1996, Armin Walpen, directeur général de la SSR, a informé ses collaboratrices et collaborateurs du projet de transformer la Direction générale SSR en société de management.

Le but de ce projet est de «subdiviser la Direction générale en un état-major de groupe et en centres de services. Tout en concentrant son activité sur le stratégique, l'état-major de groupe se tient également à la disposition du directeur général, des responsables des unités d'entreprise et des sociétés affiliées pour les aider à s'acquitter du volet opérationnel de leurs tâches de direction» (SSR, 1997: 20). Par ailleurs, les centres de services doivent également être regroupés en une société de management et offrir leurs prestations, en fonction de l'offre et de la demande, aux différentes unités de l'entreprise en facturant leurs services (marché interne). Ces centres doivent devenir compétitifs, sans quoi ils risquent, à terme, d'être supplantés par la concurrence des bureaux de spécialistes externes.

---

Les unités d'entreprise elles aussi adoptent de nouvelles formes de management pour réaliser et concevoir leurs produits. La voie hiérarchique est ainsi raccourcie de telle manière que les responsables des émissions soient directement subordonnés à la direction tout en conservant une certaine marge de responsabilité et une certaine liberté de manœuvre. Pour ce qui est de la télévision, la TSR, par exemple, a entrepris de transformer certains de ses services (l'exploitation, la scénographie, le pool des réalisateurs, des journalistes et des assistants) en «profit centers» (9). Finalement, on peut résumer les tendances managériales qui influent sur toute l'organisation de la SSR de la manière suivante:

- simplification des niveaux de hiérarchie;
- transfert des compétences au «front»;
- imputation directe des coûts;
- instauration d'une politique moderne des ressources humaines;
- gestion de la production par des «profit centers».

Ces éléments accompagnent la réorganisation structurelle de l'entreprise, dans le sens où l'on assiste à une décentralisation des responsabilités vers les unités de production organisées par spécialités médiatiques et par régions. Ces dernières sont désormais responsables du développement de leur marché respectif. De plus, les fonctions d'état-major sont également effectuées au sein de centres de services. Elles fournissent des produits pour toute l'entreprise et les facturent. Si le prix demandé pour une prestation est trop élevé, les autres unités pourront s'adresser ailleurs. On assiste donc à un bouleversement des méthodes de management à l'intérieur de la SSR.

### **La nouvelle stratégie de l'entreprise**

La nouvelle structure ainsi que les nouvelles méthodes de management sont toutes deux complétées, et même sous-tendues, par la recherche de nouvelles stratégies d'entreprise. Trois d'entre elles semblent être à la base du futur de la SSR. Tout d'abord, une stratégie d'alliances avec des partenaires internationaux susceptibles de fournir à la SSR une ouverture pour la transmission d'émissions par satellites. Ensuite, une stratégie axée sur le «recentrage» des activités de l'entreprise sur une dimension géographique régionale. Enfin, une politique de filialisation et de prises de participation majoritaire dans des firmes déployant des activités dont la SSR a souvent l'utilité.



## **La SSR et sa stratégie de partenariats**

La SSR s'est lancée, à la suite de sa restructuration de 1992, dans la recherche de stratégies nouvelles. L'aventure sidérale est une des solutions envisagées et déjà largement exploitées par l'entreprise dans les années 1980. Ainsi, en 1990, la SSR participait déjà à six programmes par satellites qui lui ont permis de diffuser des émissions de télévision par l'intermédiaire de chaînes étrangères (TV5, 3sat, EINS PLUS, Raisat, Eurosport ou CNN), touchant ainsi une zone géographique internationale. Au niveau de la radio également, la SSR s'efforce de trouver les moyens nécessaires à une diffusion large de ses programmes et notamment pour Radio Suisse Internationale qui doit être un support d'intérêt public pour les Suisses de l'étranger.

Pour la SSR, cette stratégie de coopérations internationales correspond au souci qu'elle a de pouvoir diffuser certaines de ses émissions par le truchement des satellites. Incapable financièrement de se lancer toute seule dans l'aventure, elle tente de concilier sa politique d'alliances avec des partenaires mondiaux qui laissent la possibilité de transmettre ses programmes via les satellites.

## **Une stratégie de régionalisation et de localisation**

A côté de la stratégie internationale, dont nous venons d'esquisser quelques traits marquants, la SSR est en train de redéfinir son marché au niveau des régions. Les statistiques et les sondages d'opinion montrent en effet que la régionalisation des émissions est une composante envers laquelle les clients de la SSR ont beaucoup d'intérêt. Cet aspect a déjà été pris en compte par l'entreprise puisque celle-ci offre, à la fois dans ses programmes TV et radio, des rubriques axées principalement sur les régions. M. Roy Oppenheim, Directeur de la communication et du marketing à la Direction générale à Berne, a confirmé cette analyse en insistant sur l'importance du caractère suisse des programmes que la SSR doit diffuser. Les télévisions et radios étrangères sont écoutées en Suisse, mais la particularité et l'avantage compétitif de la SSR se situent précisément au niveau des différences helvétiques et de ses quatre régions linguistiques. C'est donc un service de proximité qui est en train d'être favorisé dans l'offre de prestations de l'entreprise. A cet égard, l'exemple de Suisse 4 est paradigmatique. Alors qu'auparavant le canal de Suisse 4 était utilisé par les trois régions linguistiques du pays, ce qui posait beaucoup de problèmes d'organisation, le Conseil fédéral a accepté, au printemps 1997, la modification de la concession de ce canal. Cette chaîne de télévision, conformément aux vœux de l'entreprise SSR, sera démantelée et divisée en trois programmes régionaux que contrôleront la TSR, la DRS et la TSI.

Par ailleurs, il faut signaler que le gouvernement a toujours plus ou moins protégé la SSR contre l'intrusion d'opérateurs privés. Par exemple, le géant européen de

l'audiovisuel qu'est RTL espérait ouvrir des «fenêtres de programmes» de deux fois trente minutes en début de soirée, destinées exclusivement aux téléspectateurs alémaniques. Pour cela, il devait obtenir une concession de la part du Conseil fédéral. En avril 1994, celui-ci refusa d'octroyer cette concession en rappelant que cette dernière «[...] ne peut être accordée que si elle ne met pas en danger le mandat de la SSR» (Zoran, 1993). La SSR soutenait bien entendu le point de vue du Conseil fédéral, craignant d'abord une concurrence trop sauvage pour la télévision suisse alémanique, mais surtout la fuite d'investisseurs vers cette télévision étrangère, occasionnant des pertes financières. Les arguments sur le respect des minorités et le principe du fédéralisme ont, de ce fait, été évoqués à cette occasion. Pour la SSR, le refus de cette concession devenait capitale pour le maintien d'une «télévision suisse aux mains des Suisses.»

Face aux pressions que représente la globalisation du secteur audiovisuel, avec comme corollaires une augmentation de la concurrence ainsi qu'une surenchère concernant l'offre et les prix des programmes, la SSR a décidé de se concentrer sur son marché traditionnel, à savoir les marchés régionaux-linguistiques de Suisse, sur lesquels, mis à part quelques chaînes privées locales (Zurich, Lausanne, etc.), elle jouit actuellement d'un quasi-monopole.

### **Une politique de filialisation**

Parallèlement aux développements de stratégies internationales et régionales, la SSR intervient également en tant que partenaire ou en tant que propriétaire au sein de filiales qui ont la particularité d'être spécialisées dans des secteurs sensibles pour l'entreprise. Ainsi en est-il pour Publisuisse qui s'occupe de décrocher des contrats publicitaires pour la SSR. Il en est de même pour Teletext Suisse SA, dont la SSR détient 75% des actions, qui offre des prestations spéciales pour le public. A côté de ces filiales, la SSR a pris des participations dans des entreprises spécialisées dans la recherche en matière de TV et radio (Publica Data SA) ou détient des actions dans des entreprises étrangères, dont la spécialité se situe au niveau du travail de studio. D'autres filiales, comme Médiarama AG, constituent tout simplement un laboratoire de recherche sur les nouvelles technologies de l'audiovisuel pour le compte de la SSR.

Bref, l'entreprise SSR a commencé à sous-traiter un certain nombre de ses activités qui ne relèvent pas de son métier principal et dont les compétences ne sont pas ou peu développées dans la maison mère, mais qui restent indispensables au bon fonctionnement de la firme. Cette politique correspond à l'idée selon laquelle la SSR doit se concentrer sur son «core business», à savoir la production et la diffusion de programmes, les autres activités devant être soit sous-traitées, soit éliminées.

## **Un nouveau marketing**

### ***A la recherche de nouveaux débouchés financiers***

La SSR, nous l'avons vu, réussit à dégager des chiffres positifs dans son bilan, mais son financement tend à devenir critique. Tout d'abord, les redevances n'ont pas été réévaluées depuis bien des années alors que les droits de retransmission pour certaines émissions ou rencontres sportives ont, pour leur part, pris l'ascenseur. Ensuite, les débouchés publicitaires sont de plus en plus ténus car les firmes sont intéressées à diffuser des spots en «prime time», période pendant laquelle plus aucune possibilité d'extension ne peut être trouvée. Finalement, des chaînes allemandes, par exemple, ont commencé à diffuser des spots publicitaires suisses pour toucher le public suisse alémanique. Or, une telle concurrence à la DRS est susceptible de mettre en péril toute la santé économique de la SSR (du moins en TV puisque les subventions croisées entre radio et télévision ne sont plus autorisées depuis 1992), car la clé de répartition instaurée dans l'entreprise au niveau des médias repose principalement sur les recettes de la DRS, la plus grande et la plus importante des chaînes. Pour contrer cette évolution, la SSR essaie de développer une stratégie axée sur les heures qui ne sont pas classées «prime time» pour ce qui est de la publicité. Par ailleurs, avec la décision récente du Conseil fédéral concernant Suisse 4, de nouvelles possibilités publicitaires se dessinent à l'horizon.

Pour l'instant, la politique de la SSR a permis à l'entreprise de conserver une bonne part de marché et donc des recettes publicitaires. Toutefois, les prévisions financières ne sont pas roses et la SSR s'efforce de rechercher d'autres moyens de financement. L'un de ces moyens se situe, précisément, dans le soutien politique et financier que la Confédération lui accorde. Pour conserver ce soutien, la SSR s'efforce donc de respecter ses engagements de service public, voire même de les anticiper.

### **Une stratégie pour alimenter l'image helvétique de la SSR**

Afin de développer son caractère suisse, une double action a été entreprise par la SSR. Il s'agit, premièrement, d'introduire une nouvelle image directrice pour remplacer celle qui datait de 1982. Cette nouvelle image directrice, lancée le 10 mai 1995, se présente sous la forme d'un catalogue de principes que l'entreprise s'engage à respecter dans sa politique future. Elle contient des informations concernant la gestion de l'entreprise, mais également des points relatifs aux clients de la SSR et à son offre. Par ailleurs, elle fixe également des buts internes qui se rapportent à la gestion des ressources humaines et financières, aux moyens de production et de distribution et à la culture d'entreprise. Il s'agit, secondement, de la nouvelle campagne orchestrée par l'entreprise sur le thème «idées suisses» (conférence de presse du 24 mars 1997). La SSR réaffirme ainsi son appartenance helvétique et lance des

---

projets de programmes de radio et de télévision visant à contribuer à la cohésion nationale. Ce faisant, elle s'acquitte de l'obligation légale qui lui est faite dans la LRTV tout en développant une stratégie nationale et locale pour réaffirmer son ancrage territorial. Cette stratégie est résumée au chapitre 1.3 de la nouvelle image directrice: «La SSR affirme son caractère helvétique. Ses tâches et ses structures reflètent les particularités du pays. Par son offre de programmes, elle contribue au développement des diverses cultures et communautés du pays, encourage le dialogue et l'échange, et favorise le rayonnement de la Suisse dans le monde.»

Comme nous l'avons vu, cette stratégie a permis à la SSR de conserver le soutien politique et financier de la Confédération. L'entreprise a donc bien compris l'intérêt résidant dans le «management du politique».

## **Une gestion du personnel plus flexible**

### ***Une mobilité exigée***

A côté des transformations structurelles proprement dites, la SSR a entamé un certain nombre d'actions visant à la modification de la culture de son personnel. Pour ce faire, l'entreprise offre des formations afin de développer de nouvelles compétences. Ainsi, par exemple, la TSR a lancé, en 1994 et 1995, un programme de formation au management (programme appelé Forma) qui s'adresse principalement aux cadres de l'entreprise (200 personnes ont profité de cette initiative). Par ailleurs, la direction par objectifs et la mise en place d'un entretien annuel d'évaluation, tout comme les entretiens par petits groupes d'employés avec le directeur, font partie des nouvelles orientations prises par la SSR en matière de gestion des ressources humaines. Dans le cadre du projet «idées suisses», dont nous venons de parler, le directeur général a décidé de favoriser les échanges linguistiques/régionaux au sein même de l'entreprise. A cette fin, des stages directoriaux ont été initiés. «L'instauration pour les directeurs des unités d'entreprise de stages à la tête d'autres unités d'entreprise vise également à renforcer l'effet d'intégration: en jouant temporairement le rôle de “bras droit” du directeur média d'une autre région linguistique, ils pourront toucher du doigt la dimension nationale de la SSR et acquérir une meilleure connaissance des problèmes particuliers qui se posent aux autres unités d'entreprise» (SSR, 1997: 16). Quant au projet «les membres du staff au front», qui s'adresse en priorité aux membres de l'état-major du directeur général, il est conçu de manière que ces derniers aient des contacts plus réguliers, plusieurs jours de suite, avec des collaboratrices et collaborateurs qui réalisent le programme, en d'autres termes avec des employés qui se situent directement au front, et ce, si possible, dans une autre région linguistique dans laquelle ils ont même la possibilité d'aller travailler une à deux semaines. Il est également prévu que les fonctions de cadres soient réservées à des personnes qui ont préalablement travaillé au moins deux mois dans une autre région linguistique.

### ***Une nouvelle Convention collective de travail (CCT)***

Le 31 août 1994, le Comité du Conseil Central a approuvé la nouvelle convention collective de travail (CCT). Les associations du personnel l'ont fait un peu plus tard, soit le 27 septembre de la même année. Cette nouvelle CCT a connu un certain nombre de déboires avant d'être finalement avalisée par les parties en présence. En tout, il aura fallu 75 jours de négociations, répartis sur deux années et demie pour réaliser cette révision. Trois contrats nouveaux ont été mis sur pied dans le cadres de ces négociations: la CCT proprement dite, un nouveau contrat pour cadre et un autre pour cachettistes et auxiliaires. L'objectif de l'entreprise était dirigé par le souci d'une plus grande flexibilité du travail et visait à une plus grande orientation des contrats selon les principes du droit privé. Finalement, les résultats de ces négociations ont conduit, en priorité, à l'abandon, plus ou moins clair, du statut de fonctionnaire. Les nouveautés concernant cette CCT sont les suivantes:

- 1200 collaborateurs supplémentaires sont au bénéfice des règles de la CCT;
- le salaire au mérite est introduit et calculé en fonction de plusieurs composantes: fonction, prestation, expérience et marché,
- un contrat de cadre pour les cadres dirigeants (disposant d'un large pouvoir de décision) et les cadres professionnels (largement intégrés dans le processus décisionnel);
- la mise au point de nouveaux modèles de travail;
- l'engagement de la part de la SSR de s'atteler à la réalisation de l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'entreprise.

Toutefois, en 1995, le nouveau système de rémunération au mérite n'avait toujours pas pu être introduit du fait de l'impossibilité dans laquelle l'entreprise se trouvait d'harmoniser les critères de fonctions dans chaque unité d'entreprise, et ce n'est qu'en 1996 qu'un régime salarial transitoire a été instauré en accord avec les associations du personnel.

## **Analyse de la transformation**

A partir de la description de l'évolution de la SSR et en fonction de son histoire et des changements contextuels, nous pouvons, à présent, dégager quelques éléments d'analyse susceptibles de nous aider à une meilleure compréhension de cette transformation organisationnelle.

### **Une histoire marquée par l'importance étatique**

Deux éléments clés semblent importants quant à l'histoire de la SSR: premièrement l'importance du rôle tenu par l'Etat dans la constitution du secteur de l'audiovisuel,

et deuxièmement les redéfinitions de la relation que la SSR entretient avec l'espace géographique.

### *Des acteurs privés à l'Etat*

Nous avons pu voir qu'en Suisse, l'Etat fédéral avait joué un rôle prépondérant en ce qui concerne l'évolution de la SSR. Si l'éveil de la radio dans notre pays a été principalement le fait d'acteurs privés, sa généralisation, elle, s'est largement faite dans le sillon des autorités politiques. Ainsi, c'est au détour des années 1930 que la Suisse allait passer «d'un régime de radio privée à un monopole d'Etat» (Buchi, 1978: 13). Ce qui ne signifie toutefois pas, et c'est important à souligner, que l'on se soit dirigé vers une radio d'Etat. Au contraire, la constitution d'une société de droit privé, la SSR, chargée de produire et de diffuser des programmes est là pour en témoigner. Parallèlement, le type d'administration étatique adopté pour organiser la radio a servi de modèle quant il s'est agi, au tournant des années 1950, de développer un service de télévision d'envergure nationale. Ici, les acteurs privés ne se sont pas particulièrement manifestés, laissant à l'Etat la responsabilité, ou l'envie, de développer ce nouveau média. Ce qu'il allait effectivement réaliser.

Toutefois, la relation du politique à la radio-télévision ne se limite pas à l'établissement d'un monopole mixte. Plus largement, elle se situe dans la marge de liberté octroyée à la société à laquelle est délivrée la concession de diffuser. Et pour ce qui concerne la SSR, l'Etat s'est largement immiscé dans ses affaires. Dans cette perspective, les autorités ont dépassé le cadre général instaurant la répartition des tâches entre la SSR et l'autorité concédante. Elles ne se sont pas limitées au traitement des questions techniques, mais ont influencé directement le contenu des programmes. Dans ce sens, les textes fondant les bases légales de la SSR sont tout à fait explicites. Ils stipulaient que le service des programmes, responsabilité exclusive de la SSR, «a pour but de vulgariser et de développer la culture. Il ne se bornera donc pas à offrir des productions variées ou musicales à des cercles qui en étaient privés auparavant, mais s'efforcera d'ennoblir les jouissances parmi les masses et de former le goût pour les belles productions. Le service des programmes devient de plus en plus un service public au service de la population tout entière» (FF 1931 II: 695). Plus tard, une fois que l'audiovisuel a été introduit, le politique est aussi intervenu dans les programmes de télévision comme en témoigne l'article 13 de la concession délivrée à la SSR en 1957: «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. [...]» (Concession SSR, 1957, art. 13 al. 1).

Ces exemples permettent de souligner à nouveau l'ambiguïté résultant du droit de

la radio-télévision venant régler les relations de l'Etat avec la programmation radio-télévisuelle. Mais ils peuvent également illustrer l'importance accordée par l'Etat à l'ensemble des moyens de radio et de télécommunications. Et, dans ce cas, la Suisse ne fait pas figure d'exception. Détenir ces médias, c'est se donner l'occasion de diffuser de l'imaginaire social. Et la diffusion légitime de cet imaginaire constitue aujourd'hui, sans doute plus que par le passé, un enjeu de taille. Ce qui ne signifie pas pour autant que c'est à l'Etat qu'il revient de définir le contenu légitime de la programmation, mais bien plutôt que c'est lui qui a été et qui devra demeurer le garant de la cohésion sociale.

### ***Une redéfinition spatiale***

Parallèlement à la forte présence étatique dans le développement de la radio-télévision en Suisse, notre étude nous a également permis d'observer l'évolution de la SSR dans la «moyenne» durée. Sans revenir sur les modalités mêmes de ces transformations, il est important d'en souligner la cohérence et aussi, peut-être, les motivations.

D'une façon générale, l'évolution de la SSR, ces trente dernières années, pourrait se résumer comme un effort de régionalisation. Nous avons ainsi pu observer une décentralisation des structures de production et de diffusion qui se retrouvent désormais dans trois des quatre régions linguistiques. La relation qu'entretenait la SSR avec son espace de diffusion s'est trouvée par la même occasion profondément modifiée. Elle vise principalement à repenser les publics-cibles de chacune des sociétés régionales. Dans cette perspective, 1964 marque un moment central. Le redécoupage territorial et l'importante transformation des structures de la société témoignent de la réflexion menée en direction d'un rapprochement des espaces de diffusion. Cette démarche sera confirmée et accentuée dès 1992.

### ***Un défi technologique et une concurrence accrue***

Nous sommes actuellement dans une période de globalisation de la concurrence. Des chaînes de pratiquement tous les pays sont susceptibles d'être captées dans tous les foyers moyennant un poste de réception adéquat. Le bond qualitatif concernant les nouvelles technologies de l'information et de la communication a eu des impacts sur la télévision et sur la façon dont celle-ci est conçue. Les possibilités de réseaux de transmission sont maintenant presque complètement utilisées et les marchés sont, par conséquent, entrés dans une période de saturation.

Dans ce contexte, la SSR est confrontée à deux défis majeurs: d'une part, elle doit moderniser ses moyens de production (la radio passe en numérique et la télévision est de plus en plus exigeante) et, d'autre part, elle doit consolider sa position sur le marché de l'audiovisuel, ce qui veut dire aussi trouver de nouveaux moyens de

financement qui soient susceptibles de lui assurer la transition technologique qu'elle est en train d'instituer. Or, avec la concurrence des chaînes étrangères, qui ont commencé à diffuser des publicités à l'intention du public suisse via leurs propres émissions, la chose est rendue difficile. C'est donc bien dans ces conditions que la SSR a entamé, dès le début des années 1990, des réformes structurelles, managériales et stratégiques.

## **Le changement à la SSR**

En fonction des différentes pressions et sur la base de la concurrence effrénée que les entreprises d'audiovisuel se font, la SSR s'est résolument tournée vers une politique de changement.

### *Un bouleversement structurel*

Le point de départ réel de la transformation de l'entreprise SSR se situe surtout au niveau d'un remaniement profond de ses structures. Les buts de ces changements consistaient, d'une part, à clarifier les différentes responsabilités en fonction des rôles des acteurs et, d'autre part, à simplifier et raccourcir les hiérarchies et, finalement, à décentraliser les processus de production. Ainsi, nous avons vu que l'organisation institutionnelle a été repensée de manière que ses tâches se limitent principalement à la définition des stratégies globales et futures de l'entreprise, mais elle n'a plus rien à faire avec l'opérationnel. Par contre, l'organisation institutionnelle, dans sa conception, permet aux différents niveaux d'intérêts (local, régional, national) de s'exprimer.

Toutefois, les groupes de travail GDR et SMS ont pris la précaution d'autonomiser de manière plus stricte l'organisation professionnelle. En d'autres termes, l'organisation productive proprement dite est indépendante dans sa stratégie opérationnelle. Bien plus, les différents médias, qui étaient auparavant réunis sous un même toit régional-linguistique, ont été séparés. Nous trouvons donc, aujourd'hui, à l'exception des régions linguistiques peu peuplées, deux unités médias par région linguistique (radio et TV). En outre, la péréquation financière entre médias (les bénéfices de la TV finançaient la radio jusqu'en 1992) de l'ancienne structure n'est pas reconduite, ce qui veut dire que chaque unité média/région est tenue de s'autofinancer. Nous assistons donc à la fois à une meilleure définition des tâches entre instances chargées d'élaborer la stratégie de l'entreprise et unités d'affaires chargées d'assurer la production dans les diverses régions.

Cette restructuration, qui visait surtout à ne plus permettre les interventions politiques dans le processus de production est, en fait, au départ de toutes les autres réformes entreprises par la SSR. Dans cette optique, on peut dire que le processus de transformation s'est effectué de manière «top-down», un peu à la façon d'un «reengineering.»



### ***Un management adapté***

Pour ce qui est des méthodes de management, celles-ci se sont en quelque sorte adaptées à la nouvelle organisation proposée. La preuve de cette adaptation progressive des méthodes de gestion réside dans la nouveauté des instruments proposés à l'intérieur de la structure. En effet, ce n'est que tout dernièrement que des fonctions d'état-major ont été transformées en centres de services et que les unités d'affaires ont commencé à facturer leurs prestations en fonction de leurs coûts réels. C'est également après la restructuration que les unités médias/régions ont réellement obtenu les moyens décisionnels pour assurer leur gestion autonome. Cela s'est traduit, notamment, par une plus grande responsabilisation de tout le personnel de la production et par une certaine dé-spécialisation de leurs tâches. En effet, le personnel doit maintenant réaliser sa tâche tout en tenant compte des dimensions économiques, financières, commerciales, voire de marketing. Ce, d'autant plus que l'entreprise attend de ses centres de services qu'ils soient compétitifs face à l'offre d'entreprises réalisant le même genre de prestations sur le marché externe.

### ***Une stratégie commerciale régionale***

Au niveau des stratégies adoptées par l'entreprise, trois semblent pertinentes pour notre analyse. Tout d'abord, une stratégie de «recentrage» sur une clientèle régionale et locale. Cette stratégie semble parfaitement en phase avec la nouvelle structuration des unités régions/médias. Elle est, par ailleurs, renforcée par la décision récente de diviser Suisse 4 en trois canaux régionaux, ce qui permettra aux unités de disposer d'un moyen supplémentaire pour fidéliser leur public et augmenter leurs moyens financiers par l'introduction de nouvelles plages publicitaires. Un deuxième axe de la stratégie développée par la SSR se situe au niveau de la concentration de ses activités sur son «core business». Toute activité qui n'est pas la spécialité de l'entreprise ou qui n'entre pas dans ses premières préoccupations est soit éliminée, soit sous-traitée par l'intermédiaire, notamment, de ses filiales. Finalement, on peut remarquer que la stratégie internationale de la SSR se limite à la poursuite de la politique d'alliances entreprise dans les années 1980 déjà. Cela paraît logique puisque la SSR n'a pas la dimension qui lui permettrait de mener de front deux politiques différentes, à la fois nationale et internationale.

### ***Un marketing qui joue la carte helvétique***

Nous venons de le dire, la SSR a l'obligation, dans ses programmes, mais cela se reflète également dans sa structure, de bien prendre en considération les différences régionales et linguistiques. Toutefois, elle est également tenue de contribuer au renforcement de l'identité helvétique. C'est précisément un point sur lequel l'entreprise s'est largement penchée pour concevoir son marketing. Toutefois, lorsque l'on parle de marketing, il ne s'agit pas seulement d'une stratégie commerciale visant à augmenter la part de marché et donc à soigner l'audimat, mais il s'agit également d'un marketing qui s'adresse aux autorités politiques. Pour ce faire, l'entreprise a déve-

loppé une politique visant à renforcer l'image helvétique de la SSR. De cette manière, elle se pose comme «championne» de l'identité suisse et comme un élément fédérateur incontournable pour la cohésion sociale helvétique. De cette manière, elle espère qu'elle obtiendra le soutien inconditionnel des autorités politiques dans sa stratégie de développement, ce qui veut dire, premièrement, qu'elle bénéficie d'une protection face à l'ouverture des marchés et, plus fondamentalement encore, qu'elle puisse conserver le support financier que représentent les redevances obligatoires. Ce marketing vis-à-vis du politique s'est notamment matérialisé à travers l'image directrice dont l'entreprise s'est dotée ainsi qu'au travers du projet concernant «les apports de la SSR à la compréhension mutuelle entre les communautés linguistiques et les cultures qui composent la Suisse» (projet aussi intitulé «idées suisses»). Ces deux éléments montrent, en effet, que la SSR a souvent été soucieuse de répondre rapidement à cette mission de service public, afin de ne laisser à ses concurrents qu'une faible marge de manœuvre en la matière.

### ***Un personnel sous pression***

L'entreprise a directement entrepris de réformer le statut de ses employés. Ainsi, dès août 1994, des négociations ont eu lieu entre les représentants de la direction et ceux du personnel pour la mise au point d'une nouvelle Convention collective de travail, qui se sont traduites par l'introduction du salaire au mérite, par la mise au point d'un contrat-cadre pour le personnel dirigeant et par la définition de nouveaux modèles de travail. En ce domaine, la direction de l'entreprise a montré un empressement, à notre avis, quelque peu exagéré. L'idée à la base de cette transformation visait à redéfinir les contrats de travail en fonction des conditions générales dans le secteur privé. En conséquence, la base d'un changement culturel à la SSR s'est tout de suite portée sur le terrain des conditions et de la rémunération du travail, ce qui n'a pas manqué de provoquer un certain nombre de réactions.

Il faut reconnaître, dans le cas présent, que l'entreprise n'a pas véritablement pris en compte l'aspect culturel des transformations. Certes, elle offre à ses employés des séjours linguistiques dans d'autres régions du pays. Pour les membres du staff, cela est même obligatoire, puisque les cadres ont le devoir de se confronter aux réalités d'autres régions, mais également à celles du «front». Mis à part ces initiatives, on peut dire que l'aspect culturel des réformes n'a pas vraiment fait l'objet des préoccupations de la SSR.

### ***Les conséquences des transformations sur le personnel et les réactions des syndicats***

La rapidité des changements concernant les conditions de travail des employés a rapidement provoqué une levée de boucliers, même si les responsables de l'entreprise estiment que les négociations pour une nouvelle CCT ne vont pas assez loin dans la flexibilité.

Parmi les arguments avancés en faveur d'une révision de la CCT, les responsables soulignent le manque de mobilité qu'elle accorde aux employés. Mais deux autres objectifs sont également poursuivis qui, s'ils sont atteints, modifieront considérablement les conditions de travail. D'une part, il s'agit de pouvoir rendre effectives les propositions contenues dans l'ancienne CCT relatives à la rémunération au mérite et au mode de paiement détaillé selon les fonctions. D'autre part, il s'agit de différencier les conditions salariales en fonction des régions.

Mais les associations du personnel ne l'entendent pas de la même façon. Tant le Syndicat suisse des mass media (SSM) que la Fédération des employés de la radio-diffusion et télévision suisse (FERTS) s'opposent à ce qu'ils considèrent comme une dégradation majeure des conditions de travail et un risque de dumping salarial. Certes, l'introduction du salaire au mérite suscite également passablement de craintes; toutefois, c'est la proposition de différencier les salaires selon les régions qui suscite le plus de réactions. Cette proposition s'inscrit tout à fait dans le prolongement de la «régionalisation» et de la «parcellisation» de la SSR que nous avons pu observer plus haut. Pour les leaders syndicaux, si l'on applique la régionalisation au domaine des salaires, les risques sont grands de voir s'imposer des rémunérations différentes en fonction des marchés du travail régionaux (alémanique, romand et tessinois).

Au nom du maintien d'un service public de qualité et pluraliste, le personnel de la SSR est disposé à ne pas laisser éclater l'édifice sous la pression de la concurrence et de la globalisation. «Dynamiser, oui. Dynamiter, non !» (10) Ainsi pourrait se résumer l'ambiance qui règne aujourd'hui au sein des associations du personnel. Si des changements sont nécessaires, voire salutaires, ils ne doivent pas être payés à n'importe quel prix.

## Conclusion

Mais les transformations de la SSR ne peuvent être véritablement comprises que si l'on prend en considération l'énorme concurrence à laquelle le secteur de l'audio-visuel est confronté. Ce domaine économique, par ailleurs très rentable, fait l'objet d'une surenchère impressionnante en ce qui concerne aussi bien les moyens de transmission (satellites, réseaux) que les programmes. Dans ce contexte, la SSR, qui n'a pas la taille critique pour se battre sur le marché international, a décidé d'adopter une tactique qui nous paraît raisonnable, à savoir se concentrer sur un public-cible régional et local.

Ce qui est frappant, toutefois, dans le processus de transformation mené par la SSR, c'est l'importance de la réorganisation structurelle. A tel point, du reste, que l'on ne peut s'empêcher de penser que la dimension culturelle de la transformation a été complètement ignorée. Ce qui, on l'a vu, constitue un sérieux frein à la bonne marche des réformes. Toutefois, il faut bien reconnaître que l'une des réussites de cette

---

réorganisation réside dans l'autonomisation des unités de production, que ce soit dans les régions/médias ou au niveau des unités prestataires de services de l'état-major de la Direction générale.

Finalement, signalons un point intéressant qui ressort de la stratégie de la SSR. A travers ses initiatives visant à anticiper les besoins des missions de service public, la SSR a montré une certaine habileté à s'attacher les grâces des instances politiques qui lui ont permis de conserver le soutien à la fois financier et politique de la Confédération.

## **5.2. Concessione rilasciata alla Società svizzera di radiotelevisione (Concessione SSR)**

del 18 novembre 1992

---

*Il Consiglio federale svizzero,*

vista la legge federale del 21 giugno 1991<sup>1)</sup> sulla radiotelevisione e in esecuzione dell'ordinanza del 16 marzo 1992<sup>2)</sup> sulla radiotelevisione,

*rilascia* alla Società svizzera di radiotelevisione la concessione seguente:

### **I. In generale**

#### **Art. 1** Concessionario e oggetto della concessione

Conformemente alle prescrizioni della legge sulla radiotelevisione (LRTV), dell'ordinanza sulla radiotelevisione (ORTV) e della presente concessione, la Società svizzera di radiotelevisione (SSR) è autorizzata a diffondere programmi di radiotelevisione, comprese produzioni e informazioni, concepite in modo analogo agli altri programmi.

### **II. Programmi**

#### **Art. 2** Offerta di programmi

1 La SSR diffonde:

- a. tre programmi radio per ciascuna delle regioni linguistiche tedesca, romanda e italiana e un programma radio a onde ultracorte per la regione retoromancia; un programma per la Svizzera tedesca, uno per la Svizzera romanda e uno per la Svizzera italiana vengono diffusi anche nelle altre regioni, nella misura in cui l'articolo 28 capoverso 2 LRTV lo consenta; questi programmi possono anche essere diffusi, con o senza modificazioni, con la rete delle stazioni emittenti a onde medie.
- b. un programma televisivo per ogni regione linguistica; alle necessità della Svizzera retoromancia sopperiscono i programmi delle altre regioni linguistiche;
- c. un programma televisivo nazionale nella misura del possibile ripartibile tra le regioni linguistiche, attraverso la rete delle PTT per adduzione di programmi alle antenne collettive e attraverso stazioni emittenti terrestri; la SSR deve attribuire ad altri concessionari posti per la diffusione di programmi su questo

1) RS 784.40

2) RS 784.401

## Concessione SSR

---

quarto canale. È inoltre istituita una direzione autonoma dei programmi, assoggettata alla direzione generale della SSR, che tiene conto degli interessi delle regioni linguistiche e dei concessionari.

<sup>2</sup> Le produzioni e informazioni concepite in modo analogo agli altri programmi sono sottoposte all'autorizzazione del Dipartimento federale dei trasporti, delle comunicazioni e delle energie (Dipartimento). Sono salvi i diritti della Teletext svizzera SA, per quanto concerne i canali di diffusione menzionati nel capoverso 1 lettere b e c.

<sup>3</sup> Nei limiti del capoverso 1, la SSR può diffondere programmi radiotelevisivi comuni, su scala nazionale.

<sup>4</sup> Essa può diffondere programmi regionali nell'ambito delle emissioni della regione linguistica.

<sup>5</sup> Nei limiti delle proprie possibilità finanziarie, può partecipare alla realizzazione di programmi internazionali di radiotelevisione.

### **Art. 3** Mandato in ambito di programmi

<sup>1</sup> Nell'insieme dei suoi programmi radiotelevisivi, la SSR assolve il proprio mandato con emissioni di uguale valore in tutte le lingue ufficiali. Essa promuove la comprensione reciproca e gli scambi tra le regioni del Paese, le sue comunità linguistiche e culture, tien conto degli stranieri che vivono in Svizzera, incentiva i contatti con gli Svizzeri all'estero, rafforza la presenza e la comprensione degli interessi della Svizzera nel mondo.

<sup>2</sup> Con i suoi programmi, la SSR deve segnatamente:

- a. contribuire alla libera formazione dell'opinione pubblica, mediante un'informazione generale, diversificata e corretta: promovendo in tal modo la comprensione per la politica, l'economia e i rapporti sociali, nonché per gli altri popoli;
- b. rafforzare i valori culturali del Paese, la creazione culturale, segnatamente quella del cinema svizzero e contribuire allo sviluppo culturale del pubblico;
- c. procurare contenuti formativi;
- d. divertire.

<sup>3</sup> La SSR fornisce le proprie prestazioni segnatamente mediante:

- a. una propria produzione radiofonica e televisiva diversificata;
- b. una stretta collaborazione con l'industria cinematografica svizzera;
- c. il conferimento di mandati all'industria audiovisiva;
- d. la diffusione di produzioni audiovisive europee, oltre a quelle svizzere.

<sup>4</sup> La SSR diffonde emissioni televisive in retoromancio per completare il programma radio in questa lingua. Le prime e il secondo, nel loro insieme, assolvono il mandato giusta i capoversi 1 e 2.

<sup>5</sup> I programmi presentano correttamente gli avvenimenti nella loro molteplicità ed esprimono adeguatamente la pluralità delle opinioni. Opinioni e commenti devono essere riconoscibili come tali.

<sup>6</sup> Di norma, le emissioni d'informazione importanti, che interessano un pubblico al di là della regione linguistica e della frontiera nazionale, devono essere presentati in lingua e non in dialetto. Questo vale in particolare per i notiziari diffusi nelle singole regioni linguistiche.

<sup>7</sup> Di massima, i programmi televisivi vengono diffusi su scala nazionale. Per quanto possibile, la SSR riduce gli impedimenti alle emissioni televisive su scala nazionale, dovuti alle emissioni sportive e di avvenimenti.

#### **Art. 4** Elaborazione dei programmi

I programmi di cui nell'articolo 2 capoverso 2 lettere a e b sono prodotti nelle regioni linguistiche.

#### **Art. 5** Collaborazione in materia di programmi

<sup>1</sup> In virtù dell'articolo 2 capoverso 1 lettera c, la SRR è autorizzata a realizzare e a offrire programmi televisivi in collaborazione con altri concessionari. All'uopo, essa attribuisce loro spazi d'emissione adeguati. Se non può essere concluso alcun accordo sul quarto canale televisivo, l'Ufficio federale delle comunicazioni (UFKOM) tenta di fare da mediatore; altrimenti decide l'autorità di concessione.

<sup>2</sup> I contratti di collaborazione sottostanno all'approvazione dell'autorità di concessione.

### **III. Organizzazione e finanze**

#### **Art. 6** Organizzazione

In qualità di Società nazionale di radiodiffusione, la SSR è costituita di quattro società regionali:

- a. Radio- und Fernsehgesellschaft der deutschen und der rätoromanischen Schweiz (RDRS);
- b. Société de radio-télévision suisse romande (RTSR);
- c. Società cooperativa per la radiotelevisione nella Svizzera italiana (CORSI);
- d. Cuminanza rumantscha radio e televisiun (CRR).

**Art. 7** Esigenze

<sup>1</sup> La SSR adotta un'organizzazione che le garantisca:

- a. indipendenza e autonomia;
- b. una gestione efficace; ,
- c. la rappresentanza del pubblico nel suo seno;
- d. una direzione e una coordinazione nazionali.

<sup>2</sup> Gli statuti della SSR sottostanno all'approvazione del Dipartimento.

<sup>3</sup> Le società regionali si danno un'organizzazione tale da permettere alle diverse parti del territorio e alle diverse cerchie della popolazione di essere rappresentate nei rispettivi consigli regionali.

**Art. 8** Responsabilità e regolamento

<sup>1</sup> Il presidente della SSR dirige gli organi della Società sul piano nazionale, vale a dire il consiglio centrale e il suo comitato. Il consiglio centrale è l'organo supremo. Il comitato si occupa della gestione aziendale e controlla l'insieme dell'impresa .

<sup>2</sup> Nei confronti dell'autorità di concessione, il direttore generale della SSR è responsabile della gestione aziendale di tutta la società e della direzione generale dei programmi.

<sup>3</sup> La SSR emana un regolamento che regge la ripartizione dei compiti e delle responsabilità.

**Art. 9** Nomine

<sup>1</sup> L'autorità di concessione nomina:

- a. il presidente della SSR e il presidente del comitato di Radio svizzera internazionale (RSI);
- b. un membro del consiglio centrale, che fa parte pure del relativo comitato;
- c. due altri membri del consiglio centrale;
- d. cinque membri del consiglio del pubblico di RSI;
- e. un quinto dei membri dei comitati regionali.

<sup>2</sup> La nomina del direttore generale della SSR sottostà all'approvazione dell'autorità di concessione.

**Art. 10** Tasse di ricezione

<sup>1</sup> La SSR percepisce una quota sui proventi delle tasse di ricezione.

<sup>2</sup> Di massima ogni due anni, la SSR può proporre all'autorità di concessione di adeguare le tasse di ricezione.

<sup>3</sup> La SSR utilizza la propria quota per coprire le spese di diffusione dei suoi programmi.



**Art. 11** Pubblicità

<sup>1</sup> La pubblicità non è ammessa nei programmi radio della SSR.

<sup>2</sup> Sono fatte salve le modalità che reggono il programma radio della SSR destinato all'estero e la filodiffusione.

**IV. Sorveglianza**

**Art. 12** Obbligo d'informare

<sup>1</sup> La SSR deve fornire al Dipartimento tutte le informazioni necessarie all'esercizio della sorveglianza e gli trasmette i documenti relativi.

<sup>2</sup> Ogni anno, entro il 30 giugno, la SSR sottopone il rapporto di gestione al Dipartimento.

<sup>3</sup> Il rapporto di gestione si compone del conto annuale, del rapporto annuale e del bilancio consolidato. Esso deve essere stabilito giusta gli articoli 662 ss. del Codice delle obbligazioni<sup>1)</sup>.

<sup>4</sup> Il rapporto annuo deve parimenti informare sulle attività della SSR e sulla posizione che essa occupa nel campo della politica dei media, in Svizzera e in Europa .

**Art. 13** Sorveglianza finanziaria e controllo delle finanze

<sup>1</sup> La SSR sottopone annualmente all'approvazione del Dipartimento:

- a. il conto annuale, entro il 30 giugno e
- b. il preventivo e il piano finanziario, entro il 30 novembre.

<sup>2</sup> Su speciale mandato del Dipartimento, il controllo federale delle finanze verifica la contabilità e gliene fa esclusivamente rapporto. Prima di conferire detto mandato, di massima il Dipartimento sente la SSR.

**Art. 14** Entrate lorde derivanti dalla pubblicità

<sup>1</sup> Entro il 31 marzo, la SSR informa il Dipartimento sulle entrate lorde derivanti dalla pubblicità, realizzate l'anno precedente.

<sup>2</sup> Se necessario, la SSR permette al Dipartimento di consultare i documenti di terzi incaricati per suo conto della ricerca di clienti nel campo della pubblicità.

**Art. 15** Obbligo di archiviare e di conservare

<sup>1</sup> La SSR coopera con gli archivi nazionali dei media per la raccolta, l'inventariazione e la conservazione delle registrazioni dei propri programmi e contribuisce a metterle a disposizione del pubblico per usi ulteriori.

1) RS 220

## Concessione SSR

---

<sup>2</sup> Essa registra tutte le emissioni e conserva le registrazioni, con materiale e documenti relativi, durante quattro mesi almeno.

<sup>3</sup> Nel caso di reclami e ricorsi l'obbligo di conservare dura fino alla fine della procedura.

<sup>4</sup> La SSR mette a disposizione dell'Autorità indipendente di esame dei ricorsi in materia di radiotelevisione, su domanda della stessa, oltre alle registrazioni, ai materiali e ai documenti anche una trascrizione delle emissioni contestate.

## V. Tecnica

### Art. 16 Coordinazione tra la SSR e le PTT

<sup>1</sup> In base alle istruzioni del Dipartimento, la SSR e le PTT si consultano sulla costruzione e l'esercizio di impianti di diffusione.

<sup>2</sup> Le PTT si incaricano di diffondere i segnali a partire dagli studi radiotelevisivi. La SSR e le PTT convengono le specificazioni tecniche della trasmissione di segnali.

<sup>3</sup> Il Dipartimento decide in caso di disaccordo tra la SSR e le PTT.

## VI. Modificazione e decadenza della concessione

### Art. 17 Modificazione della concessione

<sup>1</sup> Il Consiglio federale, dopo aver sentito la SSR, può modificare singole disposizioni della concessione prima della sua scadenza, qualora subentrino mutamenti di fatto o giuridici o sia necessario per tutelare importanti interessi pubblici. Siffatte modificazioni entrano in vigore al più presto sei mesi dopo che sono state comunicate alla SSR.

<sup>2</sup> La SSR non può pretendere alcuna indennità in seguito a modificazioni divenute necessarie per adeguare l'ordinamento giuridico svizzero a norme internazionali.

<sup>3</sup> Per salvaguardare importanti interessi nazionali, il Consiglio federale può in ogni tempo limitare, sospendere, revocare o ritirare la concessione e utilizzare gli impianti della SSR.

### Art. 18 Rinuncia della SSR

Se la SSR dichiara di voler rinunciare in tutto o in parte alla concessione, il Dipartimento può obbligarla a emettere durante un adeguato periodo di transizione.

## VII. Disposizioni finali

### Art. 19 Durata di validità

<sup>1</sup> La concessione è valida dieci anni, vale a dire fino al 31 dicembre 2002.

<sup>2</sup> I diritti della SSR sul quarto canale televisivo sono validi fino al 31 dicembre 1997. A decorrere da tale data sono validi per altri cinque anni, a meno che l'autorità di concessione o la SSR non denuncino per scritto questo punto, un anno prima della scadenza della concessione.

### Art. 20 Disposizioni transitorie

<sup>1</sup> Per la diffusione di un programma radio all'estero, la SSR ottiene una speciale concessione. Fino alla pubblicazione della stessa le incombe la diffusione all'estero di programmi radio a onde corte.

<sup>2</sup> Fino a nuovo ordine, i servizi di telediffusione incombono alla SSR.

<sup>3</sup> Durante il potenziamento degli impianti di diffusione del programma di cui nell'articolo 2 capoverso 1 lettera c (quarto canale televisivo), la SSR è autorizzata a collaborare con emittenti titolari di una concessione, conformemente all'articolo 2 capoverso 1 lettera b.

<sup>4</sup> La SSR sottopone il proprio regolamento al Dipartimento, entro il 30 giugno 1993.

### Art. 21 Entrata in vigore

La presente concessione entra in vigore il 1° gennaio 1993.

18 novembre 1992

In nome del Consiglio federale svizzero:

Il presidente della Confederazione: Felber

Il cancelliere della Confederazione: Couchepin



## IL CONSIGLIO FEDERALE SVIZZERO

### **Concessione rilasciata alla Società svizzera di radiotelevisione (Concessione SSR)**

Modifica del 26 marzo 1997

---

*Il Coonsiglio federale svizzero*

*decreta:*

#### **I**

La concessione SSR del 18 novembre 1992<sup>1)</sup> è modificata come segue:

*Art. 2 cpv. 1 lett. c*

1 La SSR diffonde:

- c. un programma televisivo complementare a diffusione regionale per ognuna delle tre regioni linguistiche tedesca, francese e italiana. La SSR deve attribuire ai concessionari posti per la diffusione di programmi sul canale corrispondente.

*Art. 3 cpv. 1 2a frase*

<sup>1)</sup> ...Nei suoi programmi promuove la comprensione reciproca, la coesione e gli scambi tra le regioni del Paese, le sue comunità linguistiche e culturali. tiene conto degli stranieri residenti in Svizzera, incentiva il contatto con gli Svizzeri all'estero, rafforza la presenza e la comprensione per gli interessi della Svizzera nel mondo.

1) FF 1992 VI 466

*Art. 8 cpv. 2bis*

<sup>2bis</sup> Nel quadro dell'articolo 2 capoverso 1 lettera c, egli coordina la collaborazione con gli altri concessionari, promuove gli scambi tra le regioni linguistiche tenendo conto degli interessi di quest'ultime.

## **II**

La presente modifica entra in vigore il 1° agosto 1997. Se la SSR non inizia la diffusione sul quarto canale televisivo entro la fine del 1997, la modifica della concessione decade.

26 marzo 1997

In nome del Consiglio federale svizzero:

Il presidente della Confederazione: A. Koller

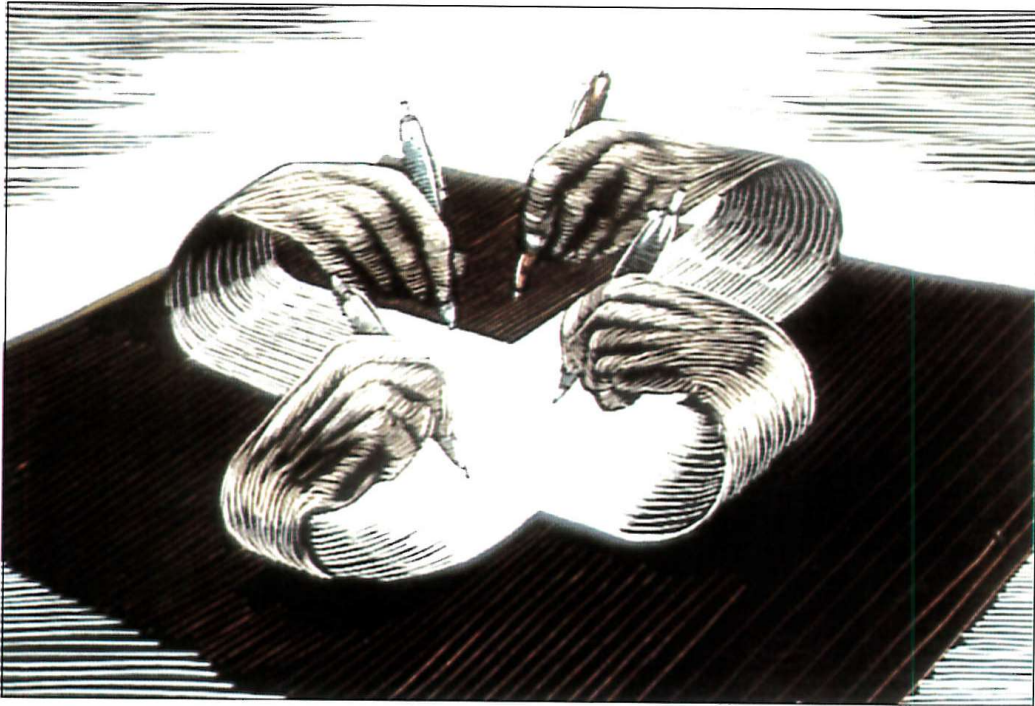
Il cancelliere della Confederazione: F. Couchepin

---

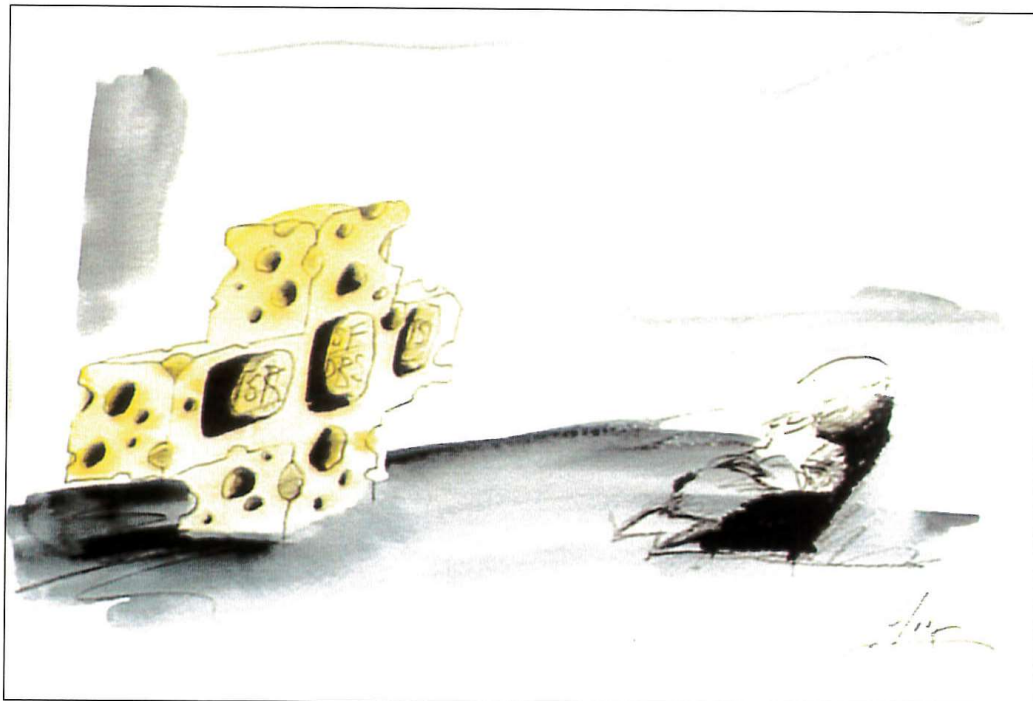
## **6. Una mostra**



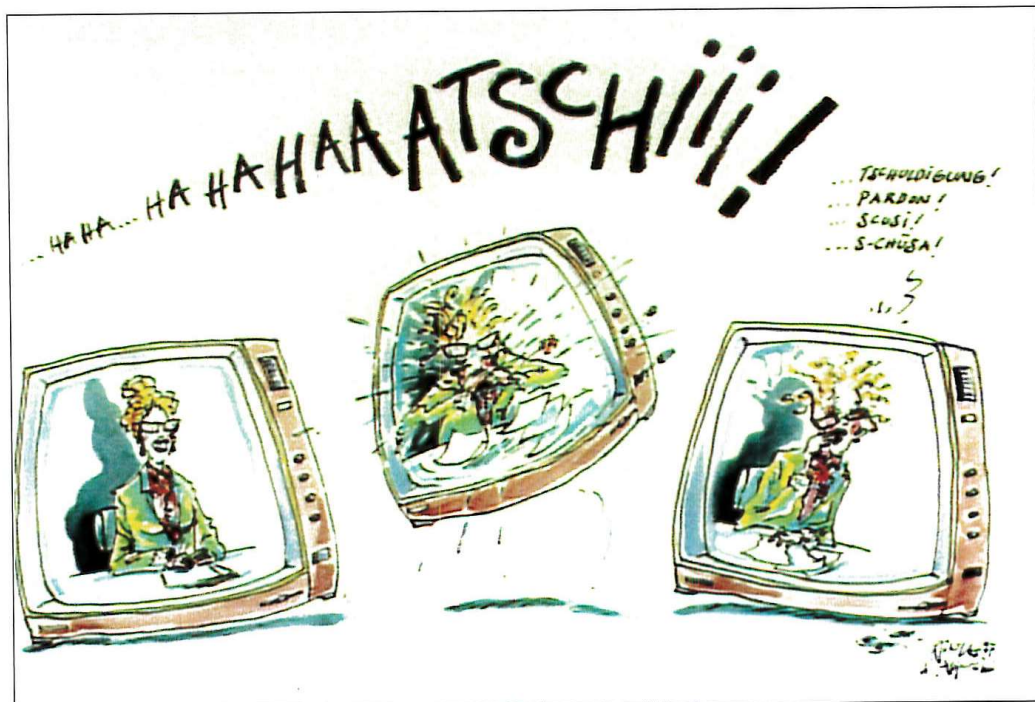




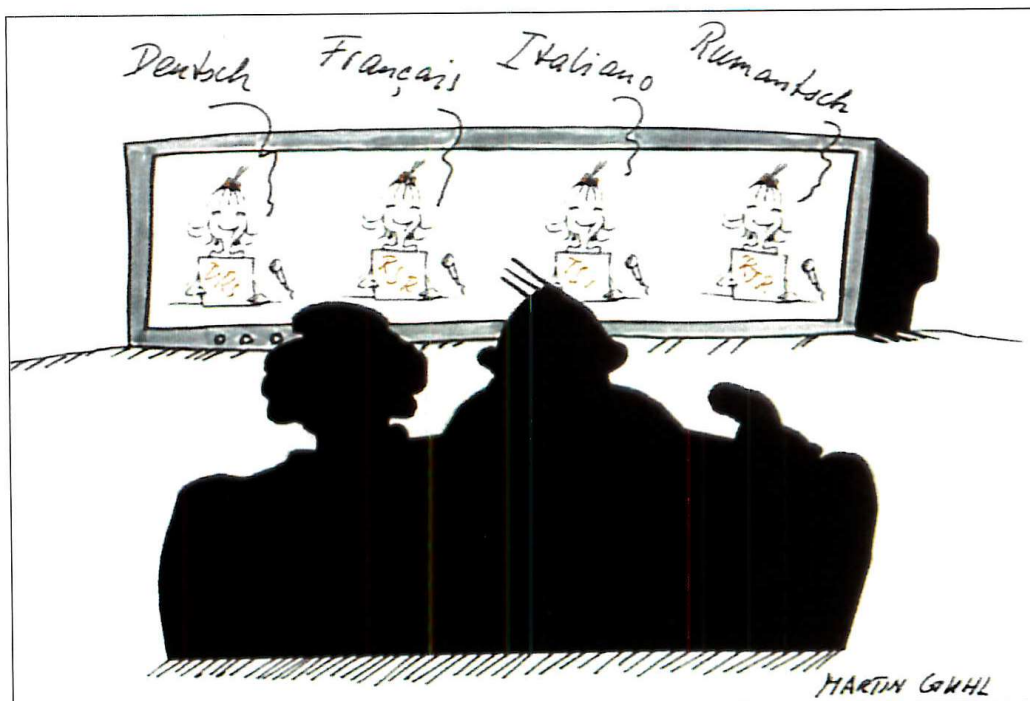
*Hannes Binder, Zürich*



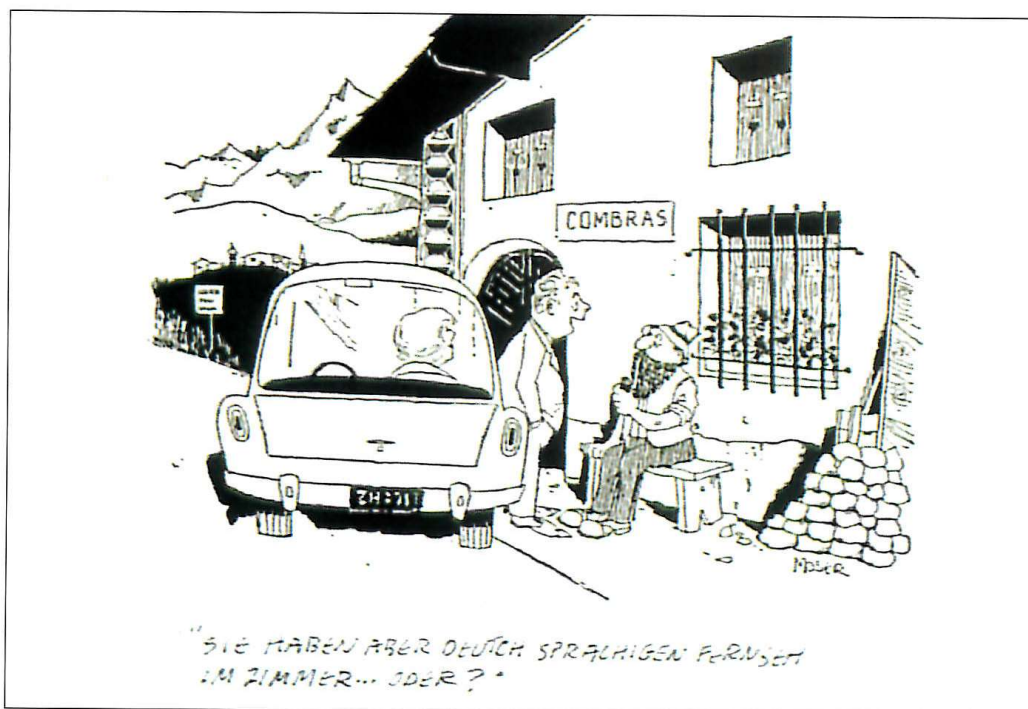
*Christoph Gloor, Birsfelden*



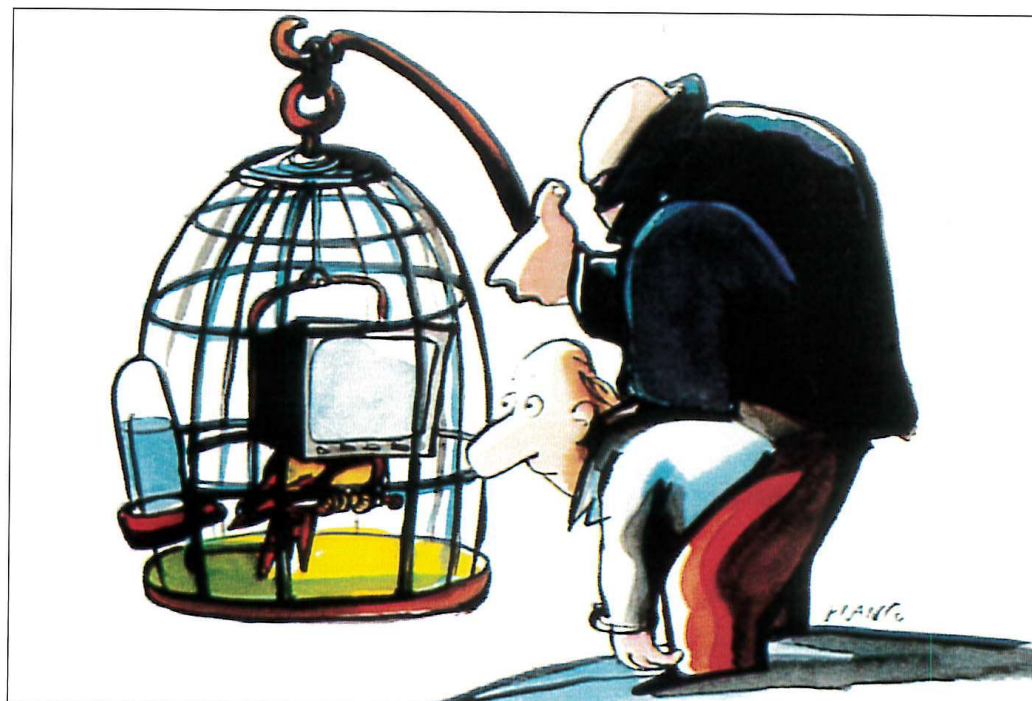
Nicolas d'Aujourd'hui, Basel



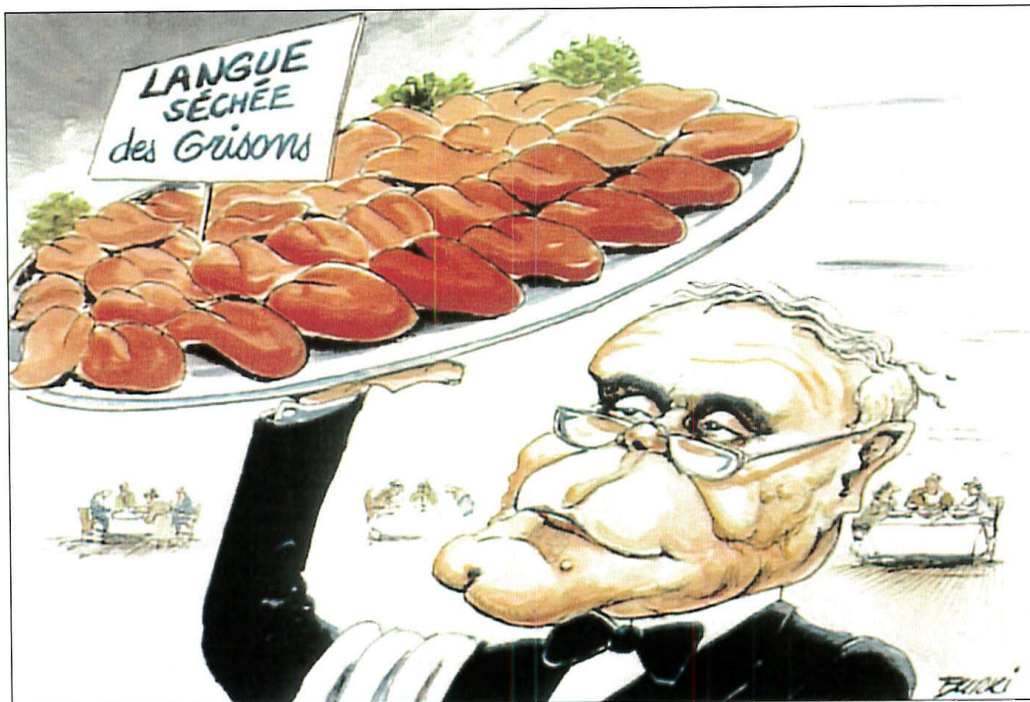
Martin Guhl, Duiller



Hans Moser, Laax



Franco Cavani, Lugano



Raymond Bürki, Lausanne



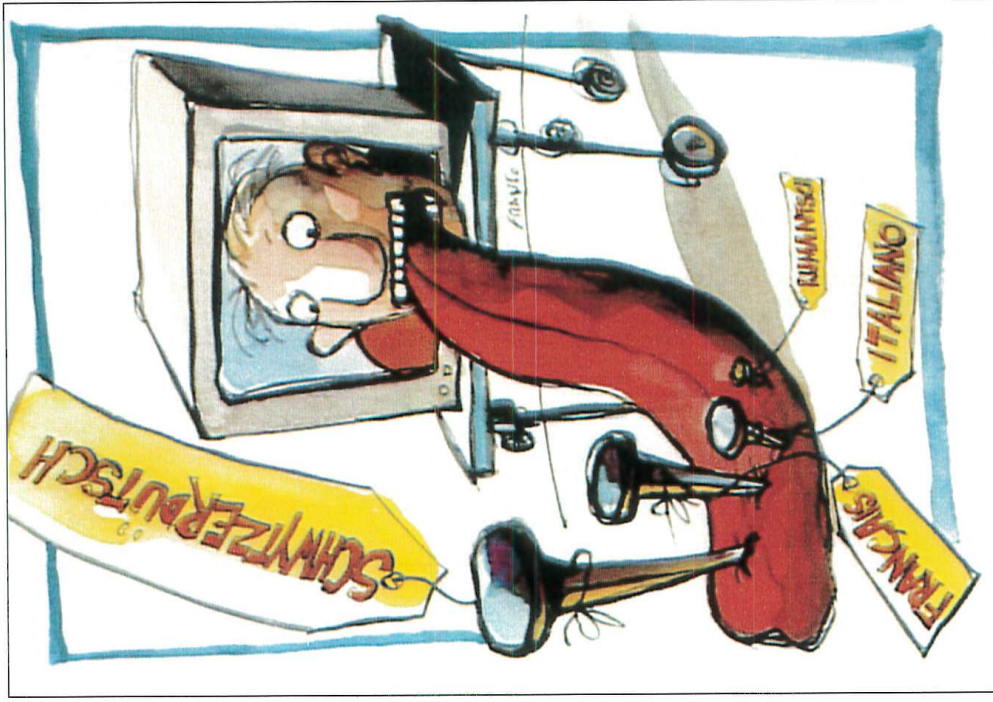
Raymond Bürki, Lausanne



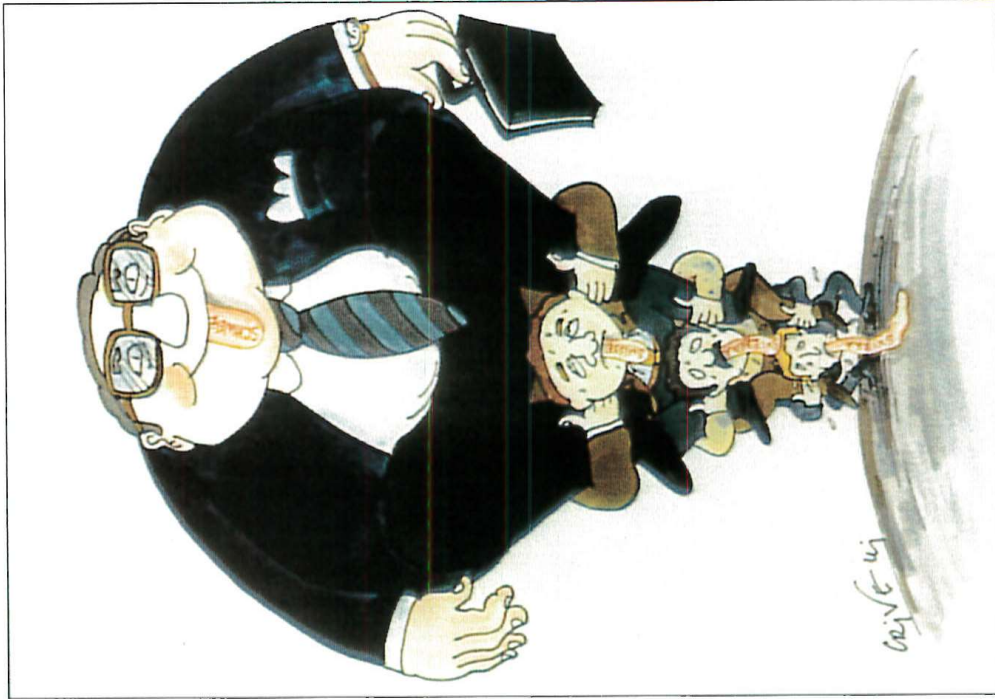
Nicolas D'Aujoud'hui, Basel



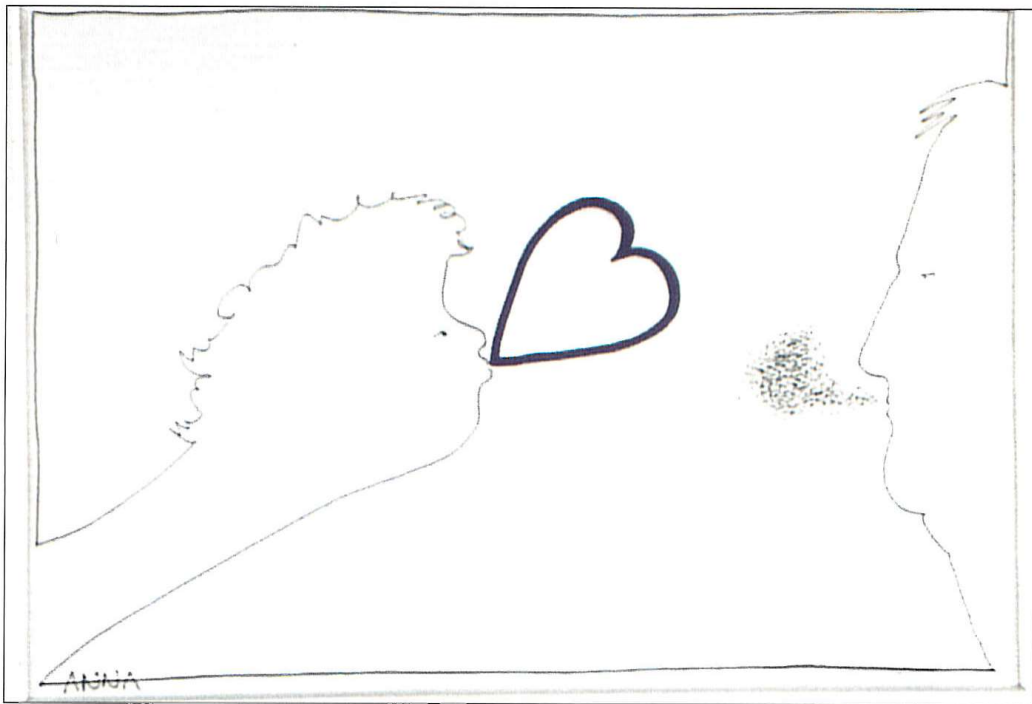
Nicolas D'Aujoud'hui, Basel



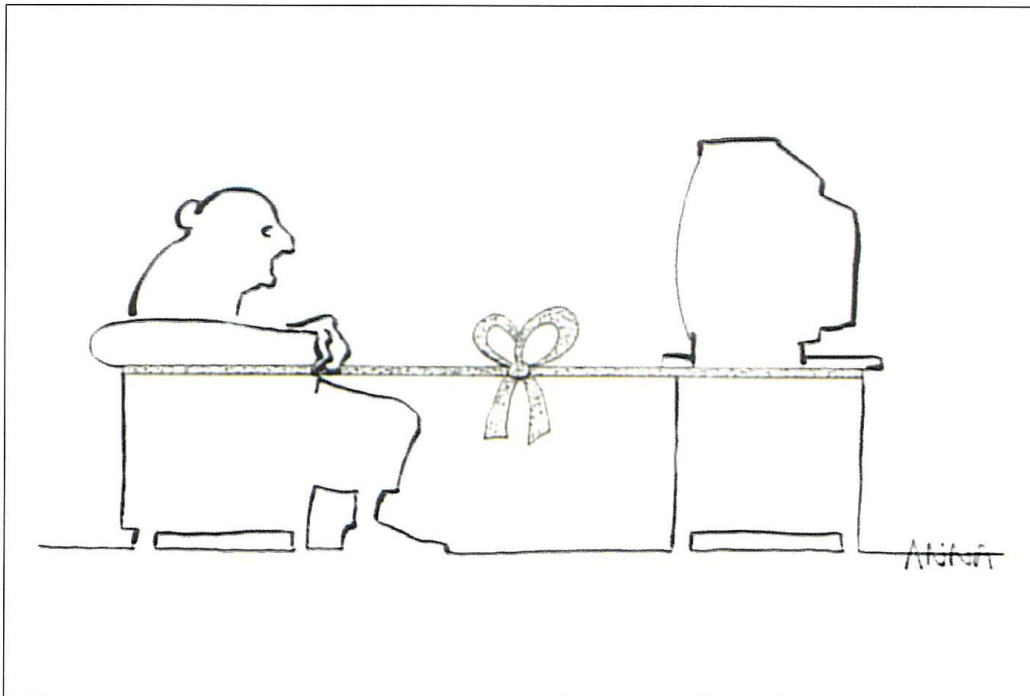
Franco Cavani, Lugano



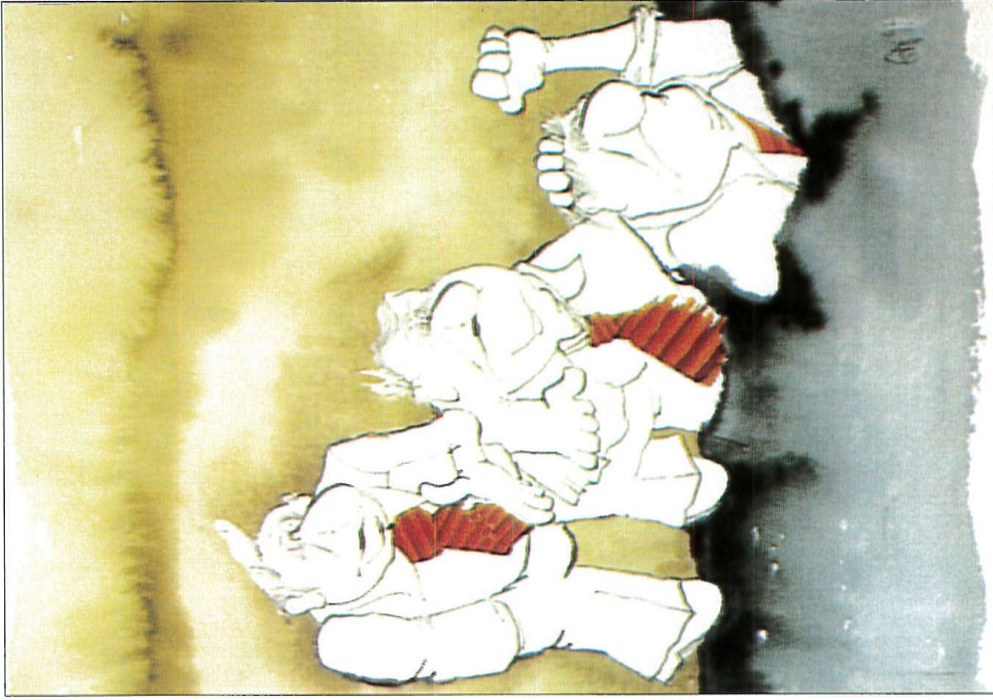
Adriano Crivelli, Breganzona



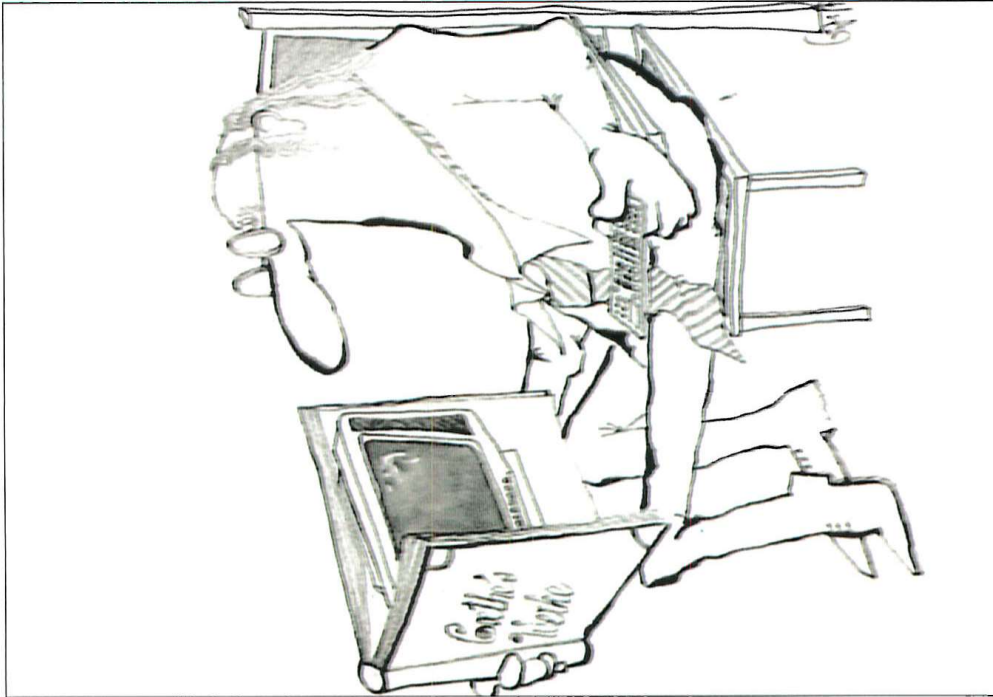
*Anna Regula Hartmann, Basel*



*Anna Regula Hartmann, Basel*

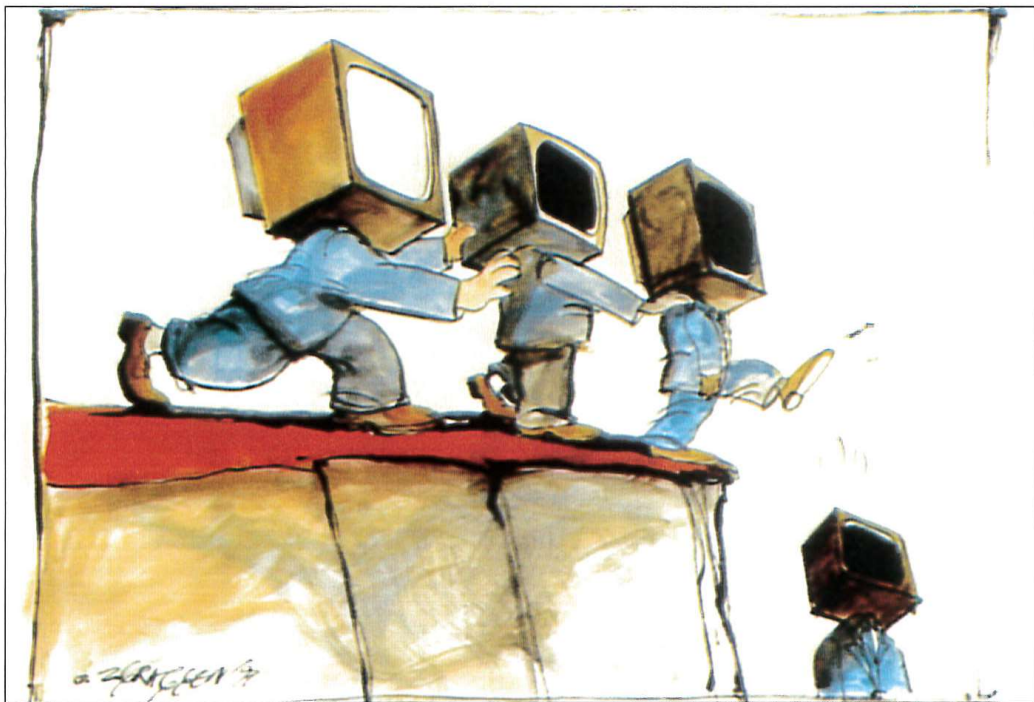


Urs Sandmeier, Basel

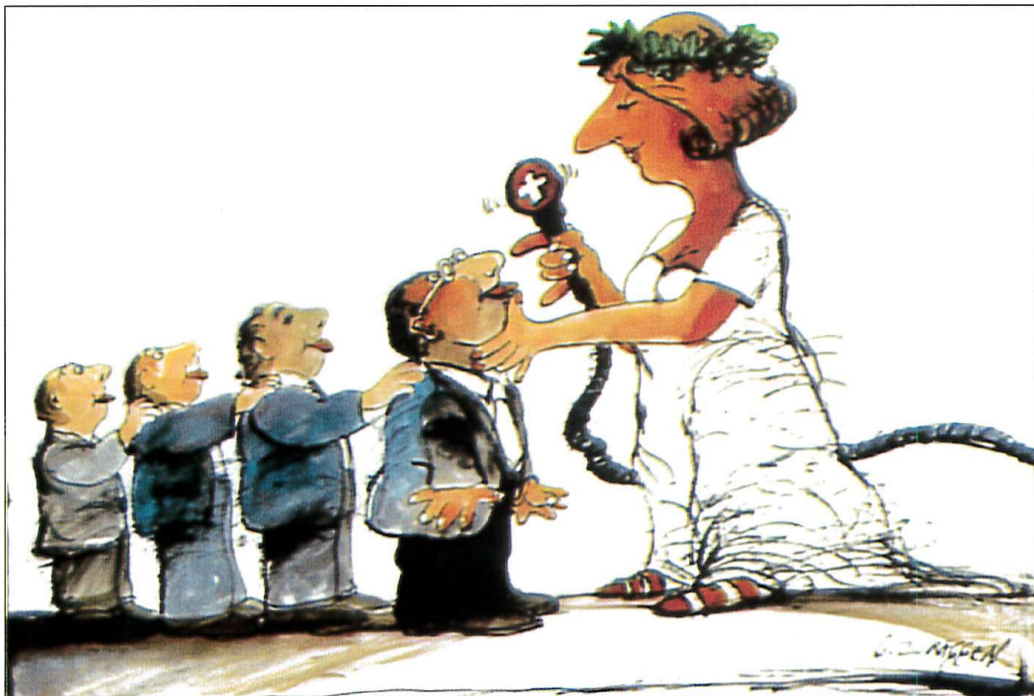


Urs Sandmeier, Basel

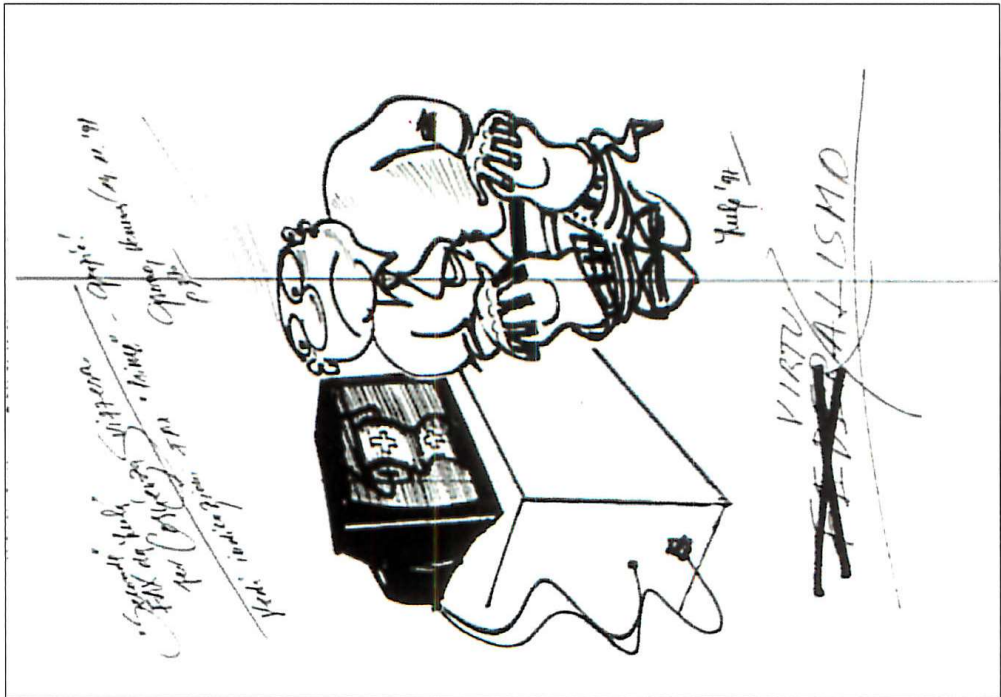




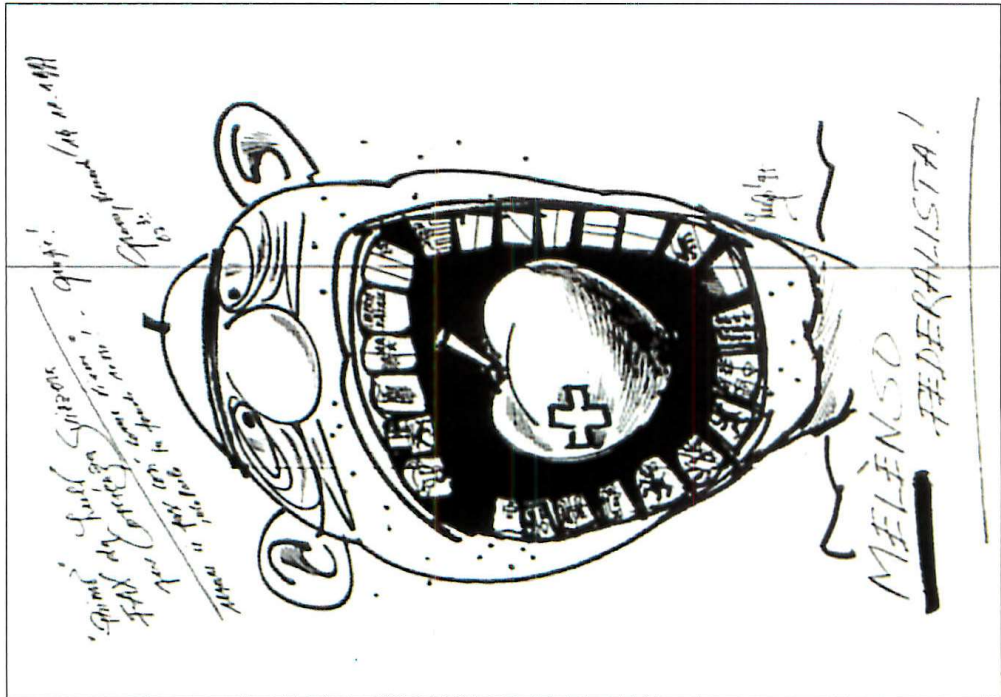
*Giovanni Zraggen, Lugano*



*Giovanni Zraggen, Lugano*



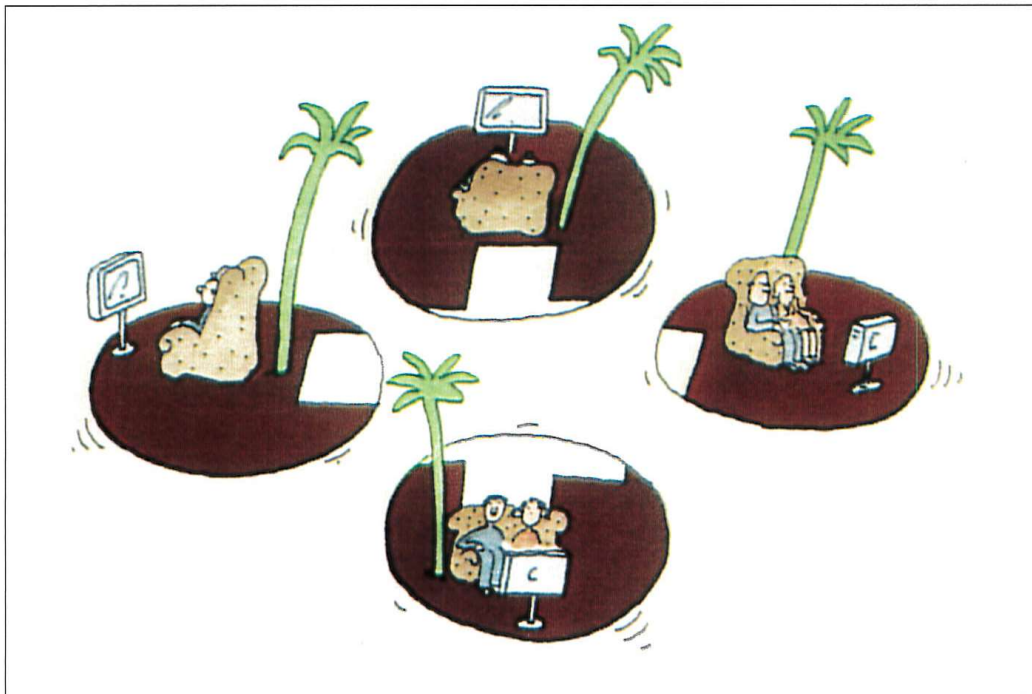
Lulo Tognola, Grono



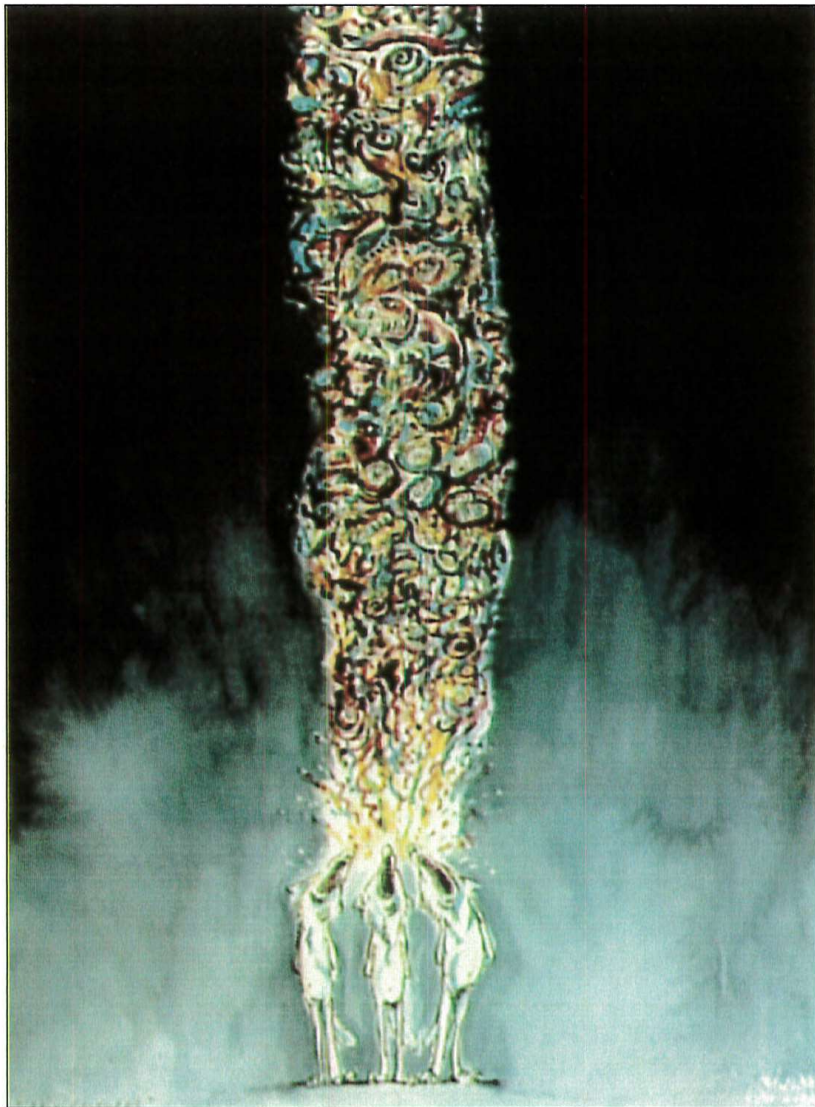
Lulo Tognola, Grono



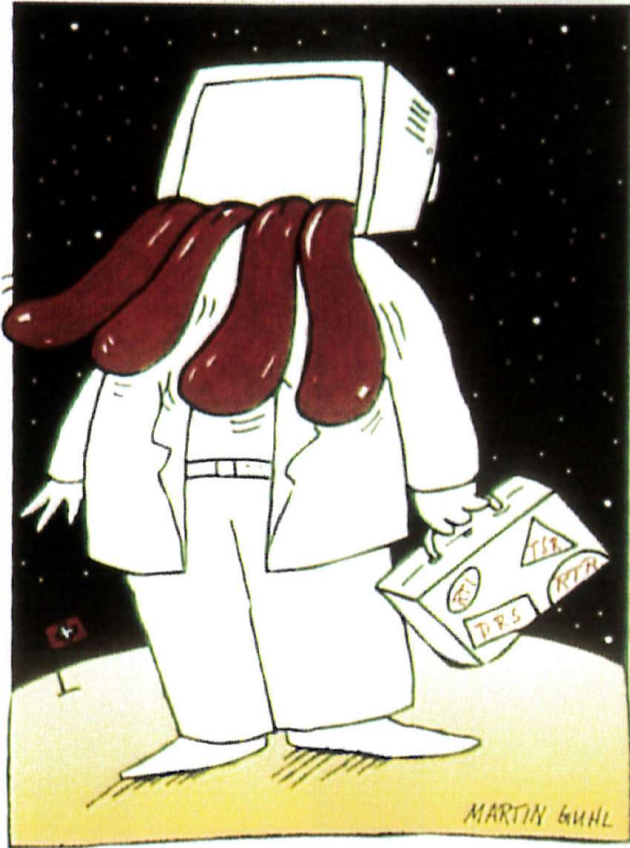
*Hanspeter Wyss, Ponte Brolla*



*Hanspeter Wyss, Ponte Brolla*



*Nicolas D'Aujoud'hui, Basel*



**WIR SPRECKEN TEUTSCH !**  
**NOUS PARL FRANCAIS !**  
**PARLIAMOS ITALIENISCH !**  
**SCUORIAMO RUMANTSCHH !**

*Martin Guhl, Duiller*



*Hans Moser, Laax*



*Christoph Gloor, Birsfelden*



*Franco Cavani, Lugano*