

Standards minimaux applicables à la gestion de la qualité des programmes SRG SSR

Préambule

La qualité du programme est un thème central pour un diffuseur national de service public comme la SSR. L'actuelle concession du 28 novembre 2007 fixe des standards élevés en matière de qualité et d'éthique. En exigeant des divers domaines de programme qu'ils se distinguent par « leur crédibilité, leur sens des responsabilités, leur pertinence et leur professionnalisme journalistique », elle définit quatre critères de qualité majeurs applicables à la création des programmes. L'entreprise de son côté s'est fixé pour objectif le « leadership par la qualité, l'impact et la diversité de l'offre ».

La gestion de la qualité, c'est-à-dire les mesures visant à assurer la qualité, ont une longue tradition à la SRG SSR, tant au niveau national que dans les unités d'entreprise. C'est ce qu'a confirmé un état des lieux réalisé dans le cadre du projet « Politique et mesure de la qualité » lancé en 2008. Les bases et procédures en vigueur présentent toutefois des différences suivant la région et/ou le média.

Aussi, les efforts entrepris suite aux exigences accrues posées par la concession ont-ils notamment pour objectif de définir, sur la base des instruments existants, des standards minimaux applicables à toute l'entreprise. Ces standards devront fournir un cadre homogène à la SSR tout en laissant aux régions et aux médias suffisamment de marge de manœuvre pour tenir compte de leurs réalités et besoins spécifiques et pour préserver des procédures éprouvées, au besoin sous une forme légèrement modifiée.

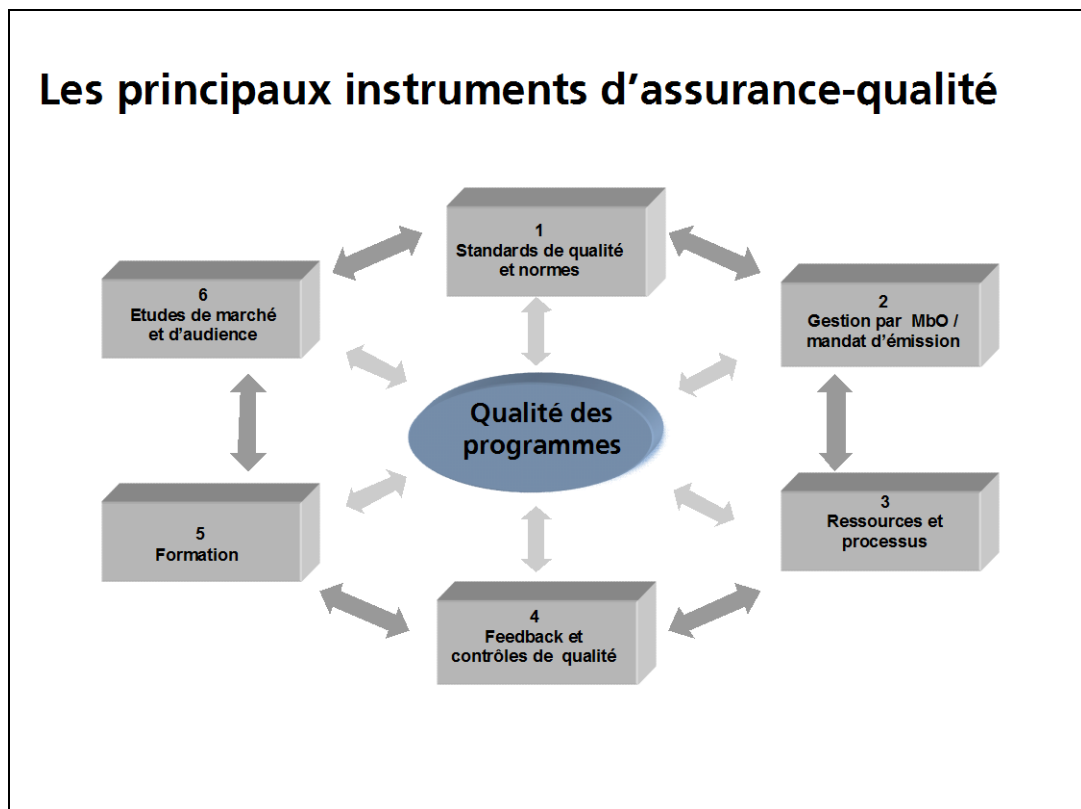
Dans ce contexte, il est fondamental d'appréhender la qualité du programme comme le résultat d'un processus permanent constitué de nombreux instruments à la fois interdépendants et interactifs. Pour obtenir dans la pratique l'effet assurance-qualité recherché, il est opportun d'utiliser ces instruments dans le travail quotidien à la faveur d'un dialogue avec les collaborateurs, de nourrir une réflexion suivie en la matière et de veiller à la formation continue du personnel.

Le recours systématique aux instruments d'assurance-qualité permet de maintenir à un niveau élevé le « professionnalisme journalistique » et le « sens des responsabilités » exigés par la concession. Et la satisfaction de ces deux critères de qualité permettra à son tour d'assurer la « crédibilité » et la « pertinence » dans tous les domaines du programme.

Standards minimaux pour les éléments du processus assurance-qualité

La qualité des programmes passe par le recours ciblé et pertinent aux instruments d'assurance-qualité. SRG SSR connaît toute une palette d'instruments de ce type que l'on peut subdiviser en six groupes :

1. Standards de qualité et normes
2. Gestion par MbO / mandat d'émission
3. Ressources et processus
4. Feedback et contrôles de qualité
5. Formation
6. Etudes de marché et d'audience



La notion de standard minimal suppose que les UE de SRG SSR utilisent en règle générale tous les éléments / instruments énumérés ci-après. L'aménagement des instruments autorise la prise en compte de spécificités régionales, culturelles ou liées aux médias.

1. Standards de qualité et normes

- Les UE disposent toutes de lignes directrices faisant référence aux standards de qualité de la concession et de la charte du programme SRG SSR ; ces lignes directrices sont publiées sur l'Internet et l'Intranet.
- Des lignes éditoriales et des principes professionnels concrétisent les standards de qualité précités au niveau de l'UE. Les lignes éditoriales sont publiées sur l'Internet et l'Intranet, les principes professionnels sur l'Intranet.
- S'ajoutent suivant l'UE des instructions de travail régissant le contenu et la forme avec standards de qualité (manuels de formation).
- Les standards de qualité sont transmis à la faveur de journées de formation et de perfectionnement et font l'objet de rappels périodiques (dans les newsletters des rédacteurs en chef, par exemple).

2. Gestion par MbO / mandat d'émission

- SRG SSR et ses UE pratiquent en général le MbO, c'est-à-dire la gestion par objectifs (Management by Objectives).
- Chaque collaborateur SRG SSR, quel que soit l'échelon auquel il est rattaché, a droit au moins une fois par an à un entretien avec son supérieur direct (ESP / BAC). Cet entretien sert entre autre à assurer la qualité.
- Chaque émission / produit multimédia fait l'objet d'un mandat ou d'un concept écrit. Cette « convention sur la qualité » entre la direction et les départements des programmes est au cœur de l'assurance-qualité au niveau du management. Elle se réfère aux lignes directrices SRG SSR (y c. critères de qualité spécifiés par la concession) et définit les paramètres qualitatifs de l'émission : public cible, contenu, forme, coûts, communication.
- Les mandats sont contrôlés et actualisés une fois par an à différents niveaux (entre la direction et le département, le département et la production, la production et le collaborateur).

3. Ressources et processus

Pour l'heure, les ressources (personnel et infrastructure) et les processus sont essentiellement gérés au niveau de l'UE.

Les RH SRG SSR connaissent des standards de qualité contraignants, par exemple dans le domaine du recrutement.

Recrutement

- Profil d'exigences clair selon profil du poste (RH / supérieur).
- Procédure de mise au concours standardisée.
- Entretien d'embauche standardisé (RH, supérieur, grille de questions).
- Tests pratiques (spécifiques au média ou plus généraux) :

TV: image, caméra, connaissances (év. pose de voix).

Radio: pose de voix, langue, connaissances.

Multimédia: texte, image, connaissances.

4. Formation

La formation est gérée par UE, compte tenu des standards minimaux suivants :

En général

- Lignes directrices pour le département Formation.
- Budget défini pour le département Formation.
- Saisie systématique de la formation par collaborateur.
- Saisie systématique des prestations de formation par UE (rapport).

Formation de base

- Formation standardisée pour les stagiaires (on / off the Job, part fixe de formation pure, pratique interne et externe).
- Formation de base obligatoire selon plan de formation (critères de qualité inscrits dans la concession, standards SSR de service public, bases pratiques journalistique par média).
- Tutelle rédactionnelle.
- Stage pratique auprès de diverses productions (stages internes et externes).
- Propositions de stage dans les UE à des externes (par ex. diplômés des universités, hautes écoles spécialisées et écoles de journalisme).

Formation continue

- Individuelle : formation continue permanente en lien avec la fonction selon processus MbO / ESP, responsabilité mutuelle supérieur et collaborateur.
- Séminaires de formation réguliers spécifiques à la production, standardisés et / ou sur mesure (séminaires, analyses d'émission).

Fonction dirigeante

- Nouveaux cadres dirigeants:
Formation de base obligatoire (coaching / standards de qualité selon concession, SRG SSR et UE / management de production / modules de formation pour dirigeants (internes et externes).
- Formation continue pour dirigeants
Modules de formation selon processus MbO / ESP / BAC, responsabilité mutuelle supérieur et collaborateur (interne et externe).

5. Feedback et contrôles de qualité

Feedback

Les UE de SRG SSR pratiquent toutes un feedback institutionnalisé et structuré à divers niveaux :

- Relecture obligatoire (si le processus de production le permet).
- Validation du sujet ou de l'émission (en conformité avec les standards de qualité et le mandat d'émission, aspects juridiques / charte éditoriale, intelligibilité, attrait, réalisation des objectifs selon mandat d'émission). Dans les cas critiques, consultation du service juridique.
- Critique institutionnalisée après la diffusion, accessible à tous les collaborateurs concernés.
- Monitoring structuré régulier au niveau production, département, direction (avec séminaire par exemple).
- Contrôle régulier des instruments d'assurance-qualité, selon règles UE.
- Feedback des principaux enseignements aux collaborateurs concernés.
- Saisie systématique des mesures de contrôle au niveau monitoring (rapport).
- Si possible, coordination avec les activités de feedback de la commission des programmes des SRT (organisation institutionnelle).

- Echange interrégional régulier des éléments de feedback des UE sur une plateforme spéciale (Intranet).

Gestion globale de la qualité

- Intégrer les éléments / indicateurs de qualité selon concession (crédibilité, sens des responsabilités, pertinence, professionnalisme journalistique) dans le BSC (Balanced Scorecard) national à l'aide d'indicateurs de qualité (Key Performance Indicators KPI).
- Révision annuelle des indicateurs de qualité KPI au niveau de l'entreprise.
- Publication annuelle des mesures d'assurance-qualité dans le rapport de gestion national.
- Coordination et contrôle de l'application des instruments d'assurance-qualité / standards minimaux auprès de chaque UE depuis une position centralisée (par ex. formation, chargé de la qualité, etc.).
- Echange d'expériences interrégional, intermédia et international portant sur l'application et le développement des instruments d'assurance-qualité.

6. Etudes de marché et d'audience

- Prise en compte de l'audience des émissions / des domaines du programme (aspects quantitatifs et qualitatifs)

Les instruments d'assurance-qualité mis au point pour assurer les standards minimaux applicables à la qualité du programme excluent délibérément le domaine technique (production technique, distribution, etc.). Ce domaine est soumis à de nombreuses normes, mesures de contrôle et rapports (« reporting Distribution » p. ex.) auxquels on peut se référer le cas échéant.