



SRG SSR

Version commentée

Sur la base des objectifs stratégiques 2011 avalisés par le CA SRG SSR le 16 décembre 2010

2011
Stratégie d'entreprise

Remarques liminaires

Version commentée : objet

La présente version commentée décrit les objectifs stratégiques que l'entreprise SRG SSR s'est fixés et la manière de les réaliser. La stratégie est mise en œuvre au moyen du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard BSC), qui exprime concrètement les objectifs de l'entreprise et définit les indicateurs de performance (Key Performance Indicators, KPI) utilisés pour les contrôler.

Champ d'application de la stratégie

La stratégie 2011 s'applique à l'ensemble du groupe SRG SSR. Elle constitue une base contraignante pour les stratégies des unités d'entreprise (chaînes de radio et de télévision), des filiales et des domaines de la Direction générale.

État des lieux

SRG SSR est une entreprise qui a du succès. Les premières chaînes SRG SSR sont leaders sur tous les marchés. L'adhésion du public, la crédibilité et l'indépendance sont fortes.

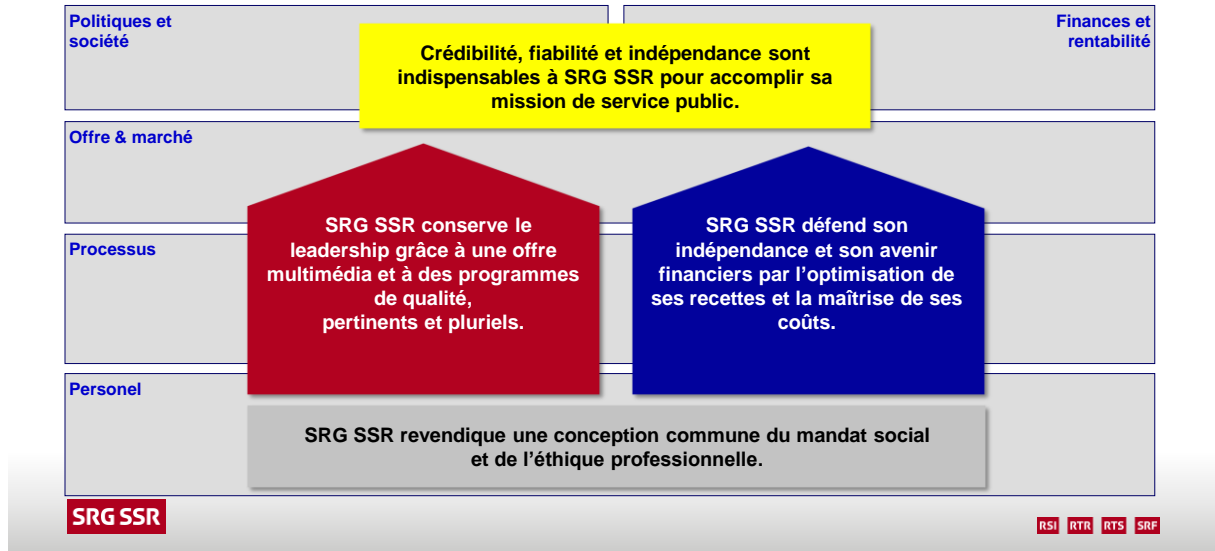
Grâce à la numérisation, le marché des médias et leur consommation sont globalement en croissance ; Internet explose, alors que la fréquentation radio-TV stagne ou diminue. De nouveaux acteurs du domaine Internet (internationaux) concurrencent SRG SSR et ses contenus. Sous pression, les groupes médias nationaux (privés) ciblent leur offre et s'orientent de plus en plus vers le multimédia.

SRG SSR est confrontée à des défis de taille sur cinq plans stratégiques : politique et société, finances et rentabilité, marché et offre, processus, ressources humaines. Elle doit faire face à l'augmentation des exigences éditoriales, aux mutations technologiques, aux contraintes financières induites par la stagnation des recettes et par l'augmentation simultanée des coûts. La présente stratégie vise à relever ces défis.

Axes stratégiques 2011

Dans un environnement toujours plus concurrentiel et face à la contraction des ressources, SRG SSR souhaite accomplir sa mission de service public en proposant des programmes diversifiés à différents groupes cibles.

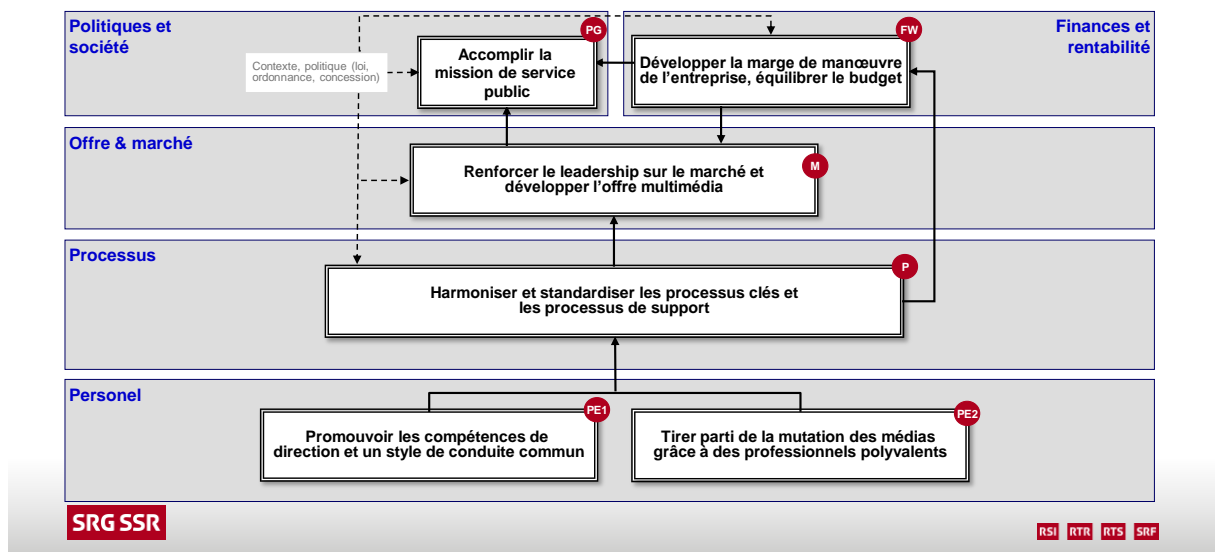
Axes stratégiques SRG SSR – 2011



Modèle stratégique 2011

SRG SSR a défini 6 objectifs contraignants pour ces cinq perspectives, qu'elle a représentés sur la carte stratégique.

Modèle stratégique SRG SSR – 2011



Objectif 1 Accomplir la mission de service public

Une assise politique

L'objectif principal de SRG SSR n'est pas de faire des bénéfices, mais d'assurer le mandat de service public inscrit dans la Constitution et détaillé dans La loi sur la radio et la télévision (LRTV) et dans la concession. Les prestations de SRG SSR sont essentielles au fonctionnement de la société et de la démocratie ; elles ne peuvent donc dépendre uniquement des mécanismes du marché.

SRG SSR accomplit sa mission avec crédibilité, fiabilité et en toute indépendance. Elle mise sur la diversité, sur la pertinence et sur la qualité des programmes et des offres multimédias qu'elle destine à un large public. Le service public privilégie la raison, la philosophie des Lumières et les règles éthiques esquissées dans la Charte du programme.

SRG SSR défend la qualité du débat démocratique, le pluralisme et l'équité pour encourager la libre formation de l'opinion.

SRG SSR permet à l'ensemble de la population suisse de suivre les grands événements et valorise ainsi le vécu commun et les expériences fédératrices. En couvrant l'actualité des autres régions du pays, RTS, RSI, RTR et SRF favorisent la cohésion nationale.

Suiveur précoce, SRG SSR est à la pointe de la technique et elle oriente son action en fonction des habitudes de fréquentation média des citoyennes et des citoyens.

Le service public reflète la réalité suisse aux échelons international, national et régional (linguistique), dans les secteurs suivants : politique et économie, culture et sciences, sport et société, divertissement et formation. A cet effet, SRG SSR

- diffuse des programmes et une offre multimédia de référence,
- défend son ancrage dans la société à travers l'organisation institutionnelle et des prestations de qualité,
- tient compte des minorités et propose, grâce à la péréquation financière, une offre de valeur équivalente en français, en allemand et en italien, une station radio et des émissions TV en romanche, sans oublier les services journalistiques plurilingue sur Internet destinés à l'étranger,
- couvre l'actualité culturelle et assure également la promotion de la culture dans tous ses programmes,
- veille à ce que tout un chacun ait accès à son offre.

Objectif 2 Développer la marge de manœuvre de l'entreprise et équilibrer le budget

Contexte

Le financement de SRG SSR par la redevance et les recettes commerciales est étroitement lié aux objectifs de marché. Les charges dépendent en premier lieu des attentes des publics et du législateur, mais aussi de la qualité de l'offre, de sa pertinence et de sa diversité. Les déséquilibres entre les exigences et les ressources financières doivent être compensés par des économies dans les processus.

SRG SSR poursuit une politique financière qui assure son indépendance et son avenir, et permet à l'entreprise de développer sa marge de manœuvre.

Sur la moyenne des années du plan financier, elle vise l'équilibre budgétaire comme objectif minimal : elle respecte rigoureusement les consignes de la stratégie financière (fonds propres suffisants, endettement plafonné, *cashflow* durable, etc.). En 2011, SRG SSR pourrait renouer avec les chiffres noirs, à supposer que la conjoncture et les marchés financiers ne se détériorent pas sensiblement.

SRG SSR consolide les recettes de la redevance et optimise à long terme ses recettes commerciales parce qu'elle remplit sa mission avec conviction (cf. objectif 1) et avec succès (cf. objectif 3) et qu'elle maîtrise ses charges d'exploitation et ses charges financières.

Objectif 3 Renforcer le leadership sur le marché et développer l'offre multi-média

Contexte

SRG SSR est confrontée à une concurrence accrue : l'offre des stations de radio commerciales et l'offre des chaînes de télévision étrangères privées ou publiques sont très agressives. Par ailleurs, de nouveaux acteurs Internet (internationaux) font leur apparition sur le marché. Dans une société de plus en plus rapide et hétérogène, les besoins sont en mutation permanente. Notre légitimité tient à notre différence par rapport aux chaînes privées et à notre réputation de fiabilité, de crédibilité et d'indépendance, qui sont autant de repères pour le public.

SRG SSR affirme son leadership dans les quatre régions linguistiques par une offre globale de référence qui revendique qualité, pertinence, crédibilité et diversité (cf. objectif 1).

Les prestations SRG SSR sont distribuées par la radio, par la télévision et sur Internet (modes stationnaire et mobile, à la demande ou en linéaire). Il est ainsi possible de combler un éventuel manque à gagner imputable aux médias traditionnels radio et TV.

Par le développement de son offre multimédia, SRG SSR répond aux nouveaux modes de fréquentation des jeunes et d'une part toujours plus importante des payeurs de la redevance.

Les principes du service public et les directives éditoriales s'appliquent également à l'offre multimédia.

Objectif 4 Harmoniser et standardiser les processus clés et les processus de support

Contexte

Le changement technologique et la concurrence croissante des diffuseurs, qu'ils soient suisses ou étrangers, exigent des structures et des processus de direction, de production et de support plus efficaces, plus productifs, plus flexibles, axés davantage sur l'offre.

SRG SSR gère les processus clés et les processus de support efficacement, en tenant compte des besoins et en utilisant rationnellement les ressources à sa disposition (cf. objectif 2).

Les systèmes et les processus techniques sont harmonisés et standardisés, pour autant que cela soit rentable pour SRG SSR (exceptions uniquement avec l'accord écrit du CD). Le succès dépendra de la capacité des responsables gestion d'entreprise, technique et programmes ou offres multimédias à travailler en équipe.

SRG SSR planifie les investissements nécessaires aux processus et elle les coordonne avec le plan directeur national.

Objectif 5 Promouvoir les compétences de direction et un style de conduite commun

Contexte

Les exigences portant sur la gestion du personnel et le style de conduite unique augmentent, en raison notamment de nouvelles valeurs qui privilégient l'autonomie et l'épanouissement personnel. SRG SSR doit par ailleurs tenir compte du mandat de prestations dans son intégralité. Il devient compliqué de diriger. Les compétences professionnelles ne suffisent plus : le relationnel et la capacité à motiver comptent de plus en plus et exigent qu'on leur consacre du temps. A cela s'ajoutent les problèmes liés au changement de génération.

SRG SSR est une entreprise suisse qui a une vision, un mandat et des valeurs fondamentales partagés par tous, dans toutes les régions linguistiques. Partant de cette base commune, SRG SSR encourage ses cadres à se montrer novateurs pour satisfaire à des exigences toujours plus pointues.

Objectif 6 Tirer parti de la mutation des médias grâce à des professionnels polyvalents

Contexte

La convergence technique transforme les métiers classiques en profondeur. Les gains de productivité induits par la numérisation exigent des investissements dans la formation continue.

SRG SSR suit l'évolution des métiers, alors même que les médias sont en pleine transformation. Elle encourage la polyvalence multimédia et la mobilité entre les vecteurs pour que les collaborateurs puissent continuer à se développer dans un contexte changeant et à améliorer la qualité des programmes et des offres multimédias.

SRG SSR accompagne les collaborateurs tout au long du processus de transformation par une communication active, par l'analyse des changements, par la définition des nouveaux rôles et des objectifs et par un suivi de qualité.