

Société suisse de radiodiffusion et télévision

Stratégie d'entreprise



25 septembre 2013

Sommaire

Préambule	3	
Vue d'ensemble de la stratégie		
Les objectifs stratégiques de la SSR	4	
Objectif 1	Offre et marché	
	Leader sur les marchés radio et tv, offre multimédia attrayante	5
Objectif 1.1	Rester leader de marché, toucher un public plus large.....	5
Objectif 1.2	Offre : renouveler l'offre de programme régulièrement.....	5
Objectif 1.3	Offre : internet est l'avenir de tous les médias.....	5
Objectif 1.4	Offre : augmenter le nombre de productions suisses.....	6
Objectif 1.5	Offre : ouvrir les archives et les valoriser.....	6
Objectif 1.6	Marché : maintenir l'âge moyen en dépit du vieillissement.....	6
Objectif 1.7	Marché : utiliser les réseaux sociaux.....	6
Objectif 2	Offre et marché	
	Axes de contenu, lignes directrices	7
A.	Proposer une information de haute tenue.....	7
B.	Parler culture et la promouvoir.....	7
C.	Encourager le divertissement suisse novateur.....	7
D.	Viser l'excellence dans le sport.....	8
E.	Du sur mesure pour les jeunes.....	8
Objectif 3	Collectivité et société	
	Mandat de service public	9
Objectif 3.1	Proposer une palette suffisamment large et miser sur le professionnalisme.....	10
Objectif 3.2	Se rapprocher du public.....	10
Objectif 3.3	Tirer les atouts des médias linéaires et exploiter le potentiel de la convergence.....	10
Objectif 3.4	Intensifier la collaboration.....	10
Objectif 3.5	Agir avec esprit d'entreprise et sens de la durabilité.....	10
Objectif 4	Processus	
	Harmonisation et standardisation des processus principaux et des processus de support	11
Objectif 4.1	Anticiper les tendances.....	11
Objectif 4.2	Réexaminer la stratégie de l'entreprise.....	11
Objectif 4.3	Harmoniser l'infrastructure et les processus.....	11
Objectif 5	Finances et efficacité	
	Marge d'action accrue pour l'entreprise grâce à un budget équilibré	12
Objectif 5.1	Travailler avec un budget équilibré.....	12
Objectif 5.2	Pérenniser la solidité de la Caisse de pension.....	12
Objectif 5.3	Tendre à un financement durable.....	12
Objectif 6	Personnel	
	Formation de professionnels polyvalents, élargissement des compétences de conduite	13
Objectif 6.1	Défendre le fairplay et l'agilité.....	13
Objectif 6.2	Appuyer les collaborateurs dans leur volonté de changement.....	13
Objectif 6.3	Encourager les cadres.....	13

Préambule

Une offre audiovisuelle forte est à la fois la raison d'être, le but, la compétence majeure et l'avantage compétitif de la SSR.

Une production audiovisuelle plus étoffée, sans compromettre l'équilibre financier – tel est l'objectif prioritaire de la SSR. Seuls des collaborateurs compétents, motivés et capables d'évoluer avec les médias peuvent l'atteindre. Puisque la SSR dispose de moyens inférieurs à ses principaux concurrents à l'étranger, elle se doit d'être plus efficace qu'eux.

Une offre audiovisuelle solide profite à notre « Willensnation », notre « nation par volonté ». Face à la concurrence internationale, les petits pays ne peuvent maintenir une offre compétitive sans financement public ; ils sont tributaires d'un service public créatif et performant, dont l'offre affiche sa singularité. L'avenir de la SSR en dépend.

A l'heure du numérique, les productions suisses originales comptent de plus en plus:

- Pour attirer les auditeurs et les téléspectateurs qui suivent les programmes sur les chaînes radio et tv, la programmation doit être séduisante ;
- Pour attirer les auditeurs, les téléspectateurs et les internautes qui préfèrent la Toile aux chaînes, des sites internet captivants et davantage de productions suisses originales sont indispensables ; sur ces plateformes, le public cherche essentiellement des contenus suisses.

La SSR, naguère une entreprise radio-tv de service public traditionnelle, se mue en entreprise pluri-média de service public, productrice de contenus audiovisuels qu'elle propose aux utilisateurs là où ils sont et par différents canaux. En plus des chaînes radio et tv, qui restent essentielles, internet intègre, pour la première fois dans l'histoire des médias, l'image, le son et le texte. C'est pourquoi la SSR ne saurait faire l'impasse sur les textes, même si elle fait preuve de mesure en la matière.

Pour accomplir sa mission de service public, préserver son autonomie en matière de programmes et assurer son indépendance journalistique, la SSR doit être en mesure d'agir et pour cela de jouir d'une marge de manœuvre financière :

- les consignes stratégiques, qu'elles concernent le personnel, les finances, l'efficacité, les processus, l'infrastructure ou la technique, constituent le cadre du développement de l'entreprise SSR et de ses unités d'entreprises, en vue d'une offre rentable, performante, fiable, souple ;
- les consignes stratégiques au sujet de l'offre délimitent le cadre du développement de l'offre régionale/linguistique ou interrégionale SSR : elles sont pour les responsables des programmes et de la production une boussole et non pas un corset.

Esprit d'initiative, créativité, courage et volonté de travailler de concert – c'est ce que la SSR attend de tous pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs.

Conseil d'administration et Comité de direction SRG SSR

Vue d'ensemble de la stratégie

Les objectifs stratégiques de la SSR

Offre et marché

Objectif 1 : leader sur les marchés radio et tv, offre multimédia attrayante

Rester leader du marché, toucher un public plus large	Offre : renouveler l'offre de programme régulièrement	Offre : internet est l'avenir de tous les médias	Offre : augmenter le nombre de productions suisses	Offre : ouvrir les archives et les valoriser	Marché : maintenir l'âge moyen en dépit du vieillissement	Marché : utiliser les réseaux sociaux
---	---	--	--	--	---	---------------------------------------

Objectif 2 : axes de contenu, lignes directrices

Proposer une information de haute tenue	Parler culture et la promouvoir	Encourager le divertissement suisse novateur	Viser l'excellence dans le sport	Du sur mesure pour les jeunes
---	---------------------------------	--	----------------------------------	-------------------------------

Collectivité et société

Objectif 3 : mandat de service public

Proposer une palette suffisamment large, quel que soit le genre, et miser sur le professionnalisme	Se rapprocher du public	Tirer les atouts des médias linéaires et exploiter le potentiel de la convergence	Intensifier la collaboration	Agir avec esprit d'entreprises et sens de la durabilité
--	-------------------------	---	------------------------------	---

Processus

Objectif 4 : harmonisation et standardisation des processus principaux et des processus de support

Anticiper les tendances	Réexaminer la stratégie de l'entreprise	Harmoniser l'infrastructure et les processus
-------------------------	---	--

Finances et efficacité

Objectif 5 : marge d'action accrue pour l'entreprise grâce à un budget équilibré

Travailler avec un budget équilibré	Pérenniser la solidité de la Caisse de pension	Tendre à un financement durable
-------------------------------------	--	---------------------------------

Personnel

Objectif 6 : formation de professionnels polyvalents, élargissement des compétences de conduite

Défendre le fairplay et l'agilité	Appuyer les collaborateurs dans leur volonté de changement	Encourager les cadres
-----------------------------------	--	-----------------------

Le tableau résume les objectifs stratégiques dans le cadre du tableau de bord prospectif (BSC).

Objectif 1 Offre et marché

Leader sur les marchés radio et tv, offre multimédia attrayante

Objectif 1.1 Rester leader de marché, toucher un public plus large

La SSR s'adresse à toutes les classes d'âge et à tous les groupes sociodémographiques.

En radio et en tv, la SSR reste leader du marché dans les quatre régions linguistiques. Elle fait en sorte d'augmenter son audience globale. Son offre en ligne est attrayante dans chaque région.

La SSR touche un public plus large. Les deux groupes cibles suivants font l'objet d'une attention particulière :

- les jeunes : enfants, adolescents, jeunes adultes ;
- le public mobile et au mode de vie urbain, quel que soit son âge.

Objectif 1.2 Offre : renouveler l'offre de programme régulièrement

La SSR évalue régulièrement son offre. Elle l'adapte si nécessaire, compte tenu du mandat de service public, de la stratégie d'entreprise, de l'évolution de la société et du marché, des préférences des utilisateurs médias, des nouvelles technologies et du contexte économique, financier et réglementaire.

Objectif 1.3 Offre : internet est l'avenir de tous les médias

Aux niveaux régional et national, la SSR produit des contenus audiovisuels pour les médias sous toutes leurs formes et pour toutes les plateformes appropriées.

La SSR voit dans l'online un canal de distribution prometteur pour les programmes en ligne, pour les émissions à la carte et pour les formes mixtes à la carte/linéaire.

La SSR encourage et facilite l'utilisation du haut débit par recours à un outil national standardisé et pluri-plateforme pour diffuser ses contenus audiovisuels (player¹).

Les offres de télévision connectée² sont prioritaires, y compris le second écran³.

Par l'online, la SSR touche la communauté internet de Suisse, y compris les Suisses de l'étranger, et le public cible globalisé de Swissinfo. Elle lance des offres adaptées à un public plus jeune et mobile.

¹ Une application logicielle standardisée pour suivre des offres audio et vidéo ou pour le live streaming. L'application est optimisée pour différentes formes d'utilisation (internet stationnaire ou mobile, télévision connectée entre autres), à l'image du « BBC iPlayer ».

² Contenus à la carte pour téléviseurs et boîtiers décodeurs compatibles internet.

³ Le « second écran » est un ordinateur portable, tablette ou smartphone utilisé parallèlement au téléviseur. Les téléspectateurs y font apparaître des informations qui complètent l'émission ou des offres interactives pour y intervenir.

Objectif 1.4 Offre : augmenter le nombre de productions suisses

La SSR augmente de manière continue le nombre de productions suisses originales sur ses vecteurs traditionnels (radio et tv) ainsi que dans l'offre en ligne.

Objectif 1.5 Offre : ouvrir les archives et les valoriser

La SSR utilise ses archives pour étoffer ses émissions à frais raisonnables ou pour les compléter et proposer des offres thématiques.

La SSR met ses archives à disposition du public en mode dégradé, à des fins non commerciales. Elle valorise le patrimoine audiovisuel de la Suisse. Lorsqu'il y a concordance d'intérêts, les contenus peuvent apparaître sur les plateformes de tiers.

Objectif 1.6 Marché : maintenir l'âge moyen en dépit du vieillissement

Malgré l'augmentation de l'âge moyen de la population, l'âge moyen du public des chaînes généralistes radio et tv de chaque région linguistique reste stable (au niveau de 2011).

Objectif 1.7 Marché : utiliser les réseaux sociaux

La SSR utilise les ressources interactives d'internet et elle marque sa présence sur les réseaux sociaux.

- Elle les utilise pour interagir avec le public et elle s'en sert comme source.
- Elle en tire parti pour attirer un public aussi large que possible vers ses contenus.
- Elle utilise les possibilités de distribution par les réseaux sociaux pour répondre à la demande, en tenant compte de l'exploitation commerciale des offres.

Objectif 2 Offre et marché

Axes de contenu, lignes directrices

A. Proposer une information de haute tenue

La SSR vise l'excellence dans le journalisme d'information et partage, avec d'autres médias, les standards les plus élevés de Suisse.

Dans une société toujours plus complexe et segmentée, la SSR met l'actualité en perspective, elle propose des décryptages, elle analyse les faits et les développements. Ses journalistes se distinguent par leur sens critique, par leur indépendance, par leur crédibilité et par leur professionnalisme.

La SSR est ouverte aux nouvelles formes d'acquisition de l'information (réseaux sociaux, par exemple), dans le respect des standards journalistiques et éditoriaux (droit et éthique des médias).

B. Parler culture et la promouvoir

En tant qu'entreprise médias, la SSR montre les différentes facettes de la création culturelle suisse. Elle rend compte des réalités culturelles avec compétence, mais sans élitisme, dans un souci d'intégration, mais sans banalité, en en présentant tous les aspects, mais sans superficialité. Ce faisant, elle encourage l'éducation, la compréhension et la passion de la culture et des cultures suisses. La culture ouvre des possibilités dans l'expérimentation de programme aux niveaux rédactionnel, artistique et opérationnel.

En tant qu'entreprise de service public, la SSR soutient la et les cultures suisses, en particulier le cinéma (fiction, documentaire, animation), la musique et la littérature.

En tant que promoteur culturel, la SSR (co)organise des événements culturels dans les différentes régions du pays. La SSR prend une part active à la création artistique (musique, cinéma, audiovisuel, etc.).

C. Encourager le divertissement suisse novateur

Dans ce domaine, la SSR mise aussi souvent que possible sur les formats « fait maison » ou sur l'adaptation de concepts en phase avec le service public. Ouverte à l'innovation, elle explore les nouvelles possibilités techniques et les nouvelles formes d'interactivité avec le public.

Par son offre de divertissement, la SSR entend contribuer à l'acquisition ludique des savoirs.

D. Viser l'excellence dans le sport

La SSR définit des priorités nationales pour rendre compte des événements sportifs. Les priorités sont les suivantes : sportifs suisses, manifestations sportives en Suisse, grands événements internationaux.

Quand ils s'y prêtent, les événements sportifs sont retransmis dans des formes novatrices (présentation, compte rendu).

La SSR défend son indépendance éditoriale dans un contexte sportif de plus en plus dépendant des enjeux financiers et commerciaux. Elle enrichit son offre de nouvelles disciplines sportives et convainc par sa compétence. Elle développe un savoir transversal (sport de masse, économie, santé, politique, droit, etc.).

E. Du sur mesure pour les jeunes

La SSR définit ses programmes jeunesse en fonction des comportements multimédias du jeune public.

Les programmes jeunesse reprennent la palette des sujets précités, en les adaptant à leur public. Le mandat éducatif se fonde naturellement dans l'offre, de façon ludique et réaliste.

La question de l'intégration intéresse particulièrement les jeunes. La SSR développe des offres à ce sujet.

Objectif 3 Collectivité et société

Mandat de service public

Quatre éléments clés du service public

1. Le service public audiovisuel se doit d'être proche des auditeurs, téléspectateurs et internautes et de s'adresser à eux avec respect. Le service public est un service aux citoyennes et aux citoyens. Il implique de faciliter la compréhension de questions complexes et de contribuer ainsi à la qualité du débat démocratique.
2. Le service public convainc par son professionnalisme dans tous les domaines : information, culture et éducation, divertissement et sport, technologie.
3. Dans un contexte de mondialisation des médias, le service public garantit une offre suisse indépendante à la radio, à la tv et sur l'internet. A l'heure du « tout audiovisuel », il garantit la production professionnelle de contenus audiovisuels compétitifs (qui n'est pas rentable dans un petit pays quadrilingue).
4. Le service public renforce la cohésion nationale,
 - par une offre radio-tv de valeur égale en Suisse romande, en Suisse italienne et en Suisse alémanique et par une station radio, des émissions tv et une offre en ligne en Suisse rhéto-romane ;
 - par une couverture approfondie, mais toujours journalistique, des autres régions sur les chaînes radio-tv et sur les sites internet de chaque région ;
 - par des émissions et des retransmissions sportives qui font vibrer la population à l'unisson, ou par des émissions de divertissement qui montrent une Suisse colorée et enjouée ;
 - par des émissions de culture, de divertissement ou d'information qui mettent en valeur l'art et la créativité suisses ;
 - par le soutien à la production culturelle suisse : notamment le cinéma, l'audiovisuel, la musique et la littérature ;
 - par les liens que Swissinfo, tvsvizzera.it, TV5 Monde, 3sat ou d'autres offres tissent avec le public à l'étranger et les Suisses de l'étranger ;
 - par des émissions qui montrent le quotidien des migrants et qui contribuent à leur intégration ;
 - par des programmes susceptibles d'être captés pratiquement partout en Suisse.

Objectif 3.1 Proposer une palette suffisamment large, quel que soit le genre, et miser sur le professionnalisme

Les contenus sont prioritaires : afin de satisfaire la population suisse dans son ensemble, la SSR propose une palette suffisamment large, quel que soit le genre. Elle tient compte des attentes du public et fait le pari de la « qualité populaire ».

La SSR privilégie les contenus qui font la part belle à l'identité suisse, qui montrent les différentes facettes du pays. La Suisse, pays mondialisé s'il en est, est tributaire d'une bonne couverture de l'actualité européenne et internationale. La SSR donne des repères en vue de favoriser la libre formation de l'opinion.

La SSR encourage les fortes personnalités du journalisme qui, par leur jugement, par leur charisme et par leur crédibilité, valorisent les contenus.

Le professionnalisme prime la quantité.

Objectif 3.2 Se rapprocher du public

La SSR se rapproche plus encore du public.

Son offre tient compte de la demande, des habitudes des utilisateurs et des besoins des différentes classes d'âge, dans la cadre de la mission de service public.

Objectif 3.3 Tirer les atouts des médias linéaires et exploiter le potentiel de la convergence

Convergence : la SSR articule son offre thématique autour des différents médias et des différentes formes d'utilisation des médias, de la conception à la commercialisation, en passant par la production et la distribution.

Les atouts des programmes linéaires sont exploités:

- sur les chaînes radio-tv par des rendez-vous fixes et par des ruptures ;
- sur le média le plus agile, c'est-à-dire la radio, par des informations rapides (le cas échéant en dehors des bulletins d'information), par le direct et par l'interaction, ainsi que par un profilage (rubriques parlées ou musique pour les programmes d'accompagnement) ;
- sur les chaînes tv par des événements d'envergure et par davantage de direct, en s'assurant les droits premium du sport et de la fiction (y compris les droits online).

Objectif 3.4 Intensifier la collaboration

A l'interne, la SSR intensifie la collaboration interrégionale en vue de développer des offres. Elle identifie le potentiel que recèle le partage d'émissions et elle l'exploite méthodiquement.

A l'externe, elle est ouverte à collaborer avec des tiers en Suisse ou à l'étranger, pour autant que les deux parties y trouvent un intérêt et que la place médiatique suisse en sorte renforcée.

Objectif 3.5 Agir avec esprit d'entreprise et sens de la durabilité

En Suisse, la SSR occupe une position particulière, respectée, sans cesse observée. Service public oblige. La SSR est à la hauteur de ses responsabilités pour les places médiatique et économique suisses. En tant qu'entreprise du service public, la SSR s'inscrit en faveur de l'économie sociale et écologique de marché et l'égalité des sexes.

Objectif 4 Processus

Harmonisation et standardisation des processus principaux et des processus de support

Objectif 4.1 Anticiper les tendances

La SSR est pionnière dans la conception de contenus et « early follower » au niveau du développement technologique.

Elle anticipe les tendances de société et de marché, qu'elle intègre rapidement à son offre (palette, programmation, formats, thèmes, présentation, etc.).

Objectif 4.2 Réexaminer la stratégie de l'entreprise

La SSR examine régulièrement sa stratégie, à la lumière des développements externes et internes et des évolutions régionales.

Objectif 4.3 Harmoniser l'infrastructure et les processus

Les systèmes et les processus techniques sont harmonisés et standardisés compte tenu de l'objectif 5.

Grâce au masterplan national d'investissement, la SSR planifie et coordonne les investissements qui facilitent les processus.

Objectif 5 Finances et efficacité

Marge d'action accrue pour l'entreprise grâce à un budget équilibré

Objectif 5.1 Travailler avec un budget équilibré

La SSR mène une politique financière qui préserve son indépendance, qui assure son avenir et qui accroît la marge de manœuvre de l'entreprise. Elle maîtrise ses charges d'exploitation et ses charges financières.

Sur la moyenne des exercices du plan financier, elle équilibre son budget (objectif minimal, hors effets ponctuels d'un changement éventuel de primauté de la Caisse de pension et de l'ajustement du taux technique). La stratégie financière en tire des objectifs précis : fonds propres en suffisance, plafond d'endettement, cash-flow durable, etc. En règle générale, la SSR reste dans les chiffres noirs.

Objectif 5.2 Pérenniser la solidité de la Caisse de pension

En accord avec les représentants des employés, la SSR assure le financement à long terme de la Caisse de pension par des mesures adéquates (ajustement du taux technique, etc.).

Objectif 5.3 Tendre à un financement durable

La SSR finance la mise en œuvre des objectifs 1, 2, 3 et 6 par les moyens suivants (liste non exhaustive) :

1. hausse de la productivité et recherche de nouvelles sources de revenus ;
2. optimisation de la « production value » : chaque émission et chaque offre en ligne doit être au niveau de coûts adéquat ;
3. partenariats stratégiques ;
4. examen régulier de l'offre et modifications éventuelles ;
5. défense de la redevance.

Objectif 6 Personnel

Formation de professionnels polyvalents, élargissement des compétences de conduite

Objectif 6.1 Défendre le fairplay et l'agilité

Alors que de profondes transformations sont en cours, la SSR apporte un soutien à ses collaborateurs en communiquant bien, en situant les changements dans leur contexte, en expliquant les nouveaux rôles, en formulant clairement les objectifs et en épaulant les équipes de façon compétente. Grâce à des conditions d'embauche équitables, les collaborateurs sont motivés et bénéficient de conditions fiables, autant d'avantages qui ne vont plus de soi dans le monde des médias. Avec le partenaire social, la SSR recherche des solutions fairplay, susceptibles d'aider le service public à saisir ses chances face à la nouvelle donne médiatique.

Objectif 6.2 Appuyer les collaborateurs dans leur volonté de changement

Alors que les médias sont en pleine mutation, la SSR réinvente les métiers. Elle encourage de nombreux collaborateurs à faire preuve de polyvalence multimédia, elle les motive à passer d'un vecteur à un autre, afin d'améliorer leurs chances d'avenir, de s'adapter à un environnement changeant et d'étoffer la qualité des programmes et des offres multimédias.

Objectif 6.3 Encourager les cadres

La politique et la stratégie des ressources humaines (RH) parient sur le développement des cadres et, en temps utile, sur la recherche de talents susceptibles d'occuper des positions clés.

La SSR est *une* entreprise qui a *une* vision, *une* mission et des valeurs fondamentales que partagent les quatre régions linguistiques. Sur cette base commune, la SSR encourage ses cadres à apporter des réponses créatives aux défis toujours plus nombreux.

NB : En cas de doute, la version allemande fait foi.