

Société suisse de radiodiffusion et télévision

# Stratégie d'entreprise

## Offre et marché

Augmenter l'audience globale grâce à l'offre en ligne

Renforcer l'interaction entre les chaînes radio, tv et internet

Miser sur les productions originales

Maintenir l'âge moyen du public

Animer les échanges avec le public

## Vivre ensemble

Faire valoir la performance

Coopérer de façon constructive

## Processus

Miser sur l'innovation

Harmoniser infrastructure et processus

## Finances

Assurer une politique financière durable

Viser de nouvelles sources de revenus

## Personnel

Embaucher des « digital natives » – promouvoir la polyvalence

Encourager les cadres – s'identifier à la SSR

4 novembre 2015

## Préambule

Une offre audiovisuelle forte est à la fois la raison d'être et le cœur de métier de la SSR.

Une production audiovisuelle plus étoffée qui interagit entre les chaînes radio, tv et internet, sans jamais compromettre l'équilibre financier – tel est l'objectif de la SSR. Seuls des collaborateurs motivés et ouverts au changement pourront l'atteindre.

La SSR affiche sa singularité par des productions originales suisses – elles ont la faveur du public – et par l'interaction étroite entre les chaînes tv, les stations radio et internet.

Moins bien dotée que ses concurrents internationaux, la SSR se doit d'être performante. Face à la concurrence globale et européenne, les petits pays ne peuvent maintenir une offre compétitive sans financement public.

Pour attirer les auditeurs et téléspectateurs qui suivent les programmes sur les chaînes radio et tv, la programmation doit être séduisante. Et pour captiver les auditeurs, téléspectateurs et internautes qui préfèrent la Toile aux chaînes, des sites internet attrayants sont de mise.

La SSR est de ce fait une entreprise de service public multimédia, qui propose des productions audiovisuelles pour les différents modes d'utilisation.

En plus des chaînes radio et tv, essentielles, internet associe 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 le texte, même si elle fait preuve de retenue en la matière.

Pour accomplir durablement 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, avoir une marge de manœuvre financière:

- les directives stratégiques au sujet du personnel, de l'infrastructure, de la technique, des processus, des finances et de la performance délimitent le cadre en vue d'une offre performante, fiable et souple.
- Les directives stratégiques au sujet de l'offre définissent le cadre du développement de l'offre régionale et interrégionale.

Esprit d'initiative et travail d'équipe – voilà ce qui fait la force de la SSR.

Conseil d'administration et Comité de direction SRG SSR

# 1. Offre et marché

## Objectif 1.1 Augmenter l'audience globale grâce à l'offre en ligne

La SSR s'adresse à toutes les classes d'âge et à tous les groupes sociodémographiques. Vu les changements dans l'utilisation des médias, l'audience globale croît essentiellement par l'offre en ligne.

Pour élargir son public, la SSR porte une attention particulière à trois groupes cibles:

- le public mobile;
- les enfants, les adolescents et les jeunes adultes;
- le public au mode de vie urbain.

La SSR reflète aussi le cadre de vie des personnes issues de l'immigration, mais dans les langues nationales, sans proposer d'offres spécifiques à leurs communautés.

L'offre répond aux préférences et aux modes d'utilisation des différentes classes d'âge, elle exprime la mission de service public.

À la radio et à la tv, la SSR reste leader du marché dans les quatre régions linguistiques. Son offre en ligne est attrayante dans chaque région et pour les Suisses de l'étranger.

## Objectif 1.2 Renforcer l'interaction entre les chaînes radio, tv et internet

La SSR produit des contenus audiovisuels pour tous les modes d'utilisation et pour toutes les plateformes appropriées. Elle mise sur l'interaction entre les chaînes radio, tv et internet, et sur les moyens de diffusion adéquats pour atteindre les publics cibles.

Conception, production, diffusion et évaluation des offres: la SSR articule ses propositions autour des différents médias. La télévision interactive<sup>1</sup> et le «second écran»<sup>2</sup> sont prioritaires.

Les atouts des programmes linéaires sont exploités, notamment:

- à la radio, par des informations rapides, le cas échéant hors des bulletins d'information; par le direct et par l'interactivité;
- sur les chaînes tv, par le direct, la fiction suisse et de grands événements; en s'assurant les droits premium du sport et de la fiction étrangère (y compris les droits en ligne);
- par le streaming en ligne pour atteindre le public qui utilise les appareils mobiles.

La SSR renforce son offre en ligne, notamment les contenus web audiovisuels exclusifs et les réalisations qui associent l'audiovisuel à des textes; elle diffuse ses programmes de manière linéaire, à la demande et dans des modes mixtes.

## Objectif 1.3 Miser sur les productions originales

La SSR maintient le nombre des productions originales suisses pour la tv et sur internet à moyen terme, en dépit des mesures d'économie. Elle propose notamment des offres qui font la part belle à la Suisse, pays globalisé, ce qui implique aussi de porter son regard sur l'Europe et le monde.

La SSR se distingue par un traitement professionnel et critique de sujets pertinents; elle contribue à la libre formation de l'opinion. Elle mise sur des personnalités journalistiques fortes et crédibles.

---

<sup>1</sup> Contenus à la carte pour téléviseurs et boîtiers décodeurs compatibles Internet.

<sup>2</sup> Le second écran désigne un ordinateur portable, une tablette ou un smartphone connecté à Internet et utilisé parallèlement au téléviseur. Le téléspectateur visualise des informations supplémentaires et des offres interactives.

## Objectif 1.4 Maintenir l'âge moyen du public

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

## Objectif 1.5 Animer les échanges avec le public

La SSR intensifie les contacts avec les utilisateurs médias. Elle mise sur l'interactivité:

- Par l'internet, elle facilite l'échange avec le public et tient compte de ses opinions dans l'élaboration de l'offre.
- Elle crée et entretient des communautés d'utilisateurs qui sont en même temps des sources de contenus.

La SSR prend en compte les besoins des non-utilisateurs de ses offres. Elle respecte la sphère privée des utilisateurs.

## 2. Vivre ensemble

### Quatre éléments clés du service public

1. Le service public est un service des citoyennes et des citoyens. Il contribue à la qualité du débat démocratique et facilite la compréhension de questions complexes.
2. La SSR convainc par son professionnalisme en matière d'information, de culture, d'éducation, de divertissement et de sport.
3. Face à la mondialisation des médias, la SSR garantit une offre suisse indépendante à la radio, à la tv et sur internet. À l'ère de l'audiovisuel, le service public assure une production audiovisuelle professionnelle (qui pour l'essentiel ne serait pas rentable dans un petit pays quadrilingue).
4. Le service public ajoute à la cohésion nationale:
  - par une offre radio, tv et en ligne 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 la façon dont RSI, RTR, RTS et SRF couvrent de façon intéressante les autres régions linguistiques;
  - par des émissions qui rassemblent la population, comme par exemple des retransmissions sportives ou des programmes de divertissement qui illustrent une Suisse colorée et joyeuse;
  - par des émissions de culture, de divertissement ou d'information et par des sites web qui mettent en valeur l'art et la créativité suisses;
  - par le soutien, toujours lié au programme, de la et des cultures suisses, en particulier la production cinématographique et audiovisuelle, la musique et la littérature;
  - par les liens que swissinfo.ch, tvsvizzera.it, TV5 Monde, 3sat ou d'autres offres tissent avec le public international et les Suisses de l'étranger;
  - par des émissions qui reflètent le cadre de vie commun des personnes issues ou non de l'immigration et qui contribuent à leur intégration;
  - par des programmes susceptibles d'être captés partout en Suisse.

## **Objectif 2.1 Faire valoir la performance**

En Suisse, la SSR occupe une position particulière, respectée et sans cesse observée. Service public oblige.

La SSR fait valoir ses prestations et montre la richesse de son offre. Par sa grande transparence, elle inspire confiance dans l'efficacité du service public et compréhension pour la redevance et les coûts substantiels d'une production audiovisuelle professionnelle. La transparence s'arrête là où elle entraverait voire compromettrait les relations contractuelles et l'objectif de l'entreprise, à savoir de remplir sa mission de service public.

La SSR assume sa responsabilité entrepreneuriale à l'endroit des places médiatique et économique suisses. En tant qu'entreprise de service public, elle s'inscrit en faveur d'une société durable.

## **Objectif 2.2 Coopérer de façon constructive**

A l'interne: La SSR intensifie la collaboration interrégionale en vue de développer des offres et de tirer parti des synergies. Elle exploite le potentiel que recèle l'échange de programmes.

Elle est attentive à une bonne collaboration avec l'Association.

A l'externe: Quand les deux parties y trouvent un intérêt, la SSR est prête à nouer des partenariats nationaux et internationaux.

## **3. Processus**

### **Objectif 3.1 Miser sur l'innovation**

La SSR anticipe les développements prometteurs et les intègre rapidement à son offre. Face à la nouvelle donne médiatique, elle est ouverte au changement, et ne craint pas de tenter des expériences.

La SSR est pionnière dans la conception de contenus et «early follower» pour ce qui est des développements technologiques.

Le savoir-faire de ses collaborateurs et de ses partenaires est une belle force d'innovation. La SSR encourage la mise en réseau des départements et celle des professionnels du journalisme et de la technologie.

### **Objectif 3.2 Harmoniser infrastructure et processus**

La SSR investit dans le programme les économies réalisées dans la production, la technique et l'immobilier.

Préservant la qualité journalistique, elle diminue les coûts de ses productions maison et optimise les productions de tiers. Elle adapte les processus à la production multivectorielle.

Les systèmes et les processus techniques sont harmonisés et standardisés compte tenu des aspects financiers et de la rentabilité (objectif 4). Les processus sont adaptés de façon à ce que toutes les entités de l'entreprise puissent utiliser la même infrastructure.

La SSR réduit le nombre des immeubles et les surfaces d'exploitation.

## 4. Finances

### Objectif 4.1 Assurer une politique financière durable

La SSR mène une politique qui préserve son indépendance et la marge de manœuvre de l'entreprise.

Elle équilibre son budget sur la moyenne des exercices du plan financier, veille à avoir des fonds propres suffisants et finance, en règle générale, les investissements par le free cash flow.

### Objectif 4.2 Viser de nouvelles sources de revenus

La SSR attache une grande importance à son financement dual par les recettes de la redevance et les recettes commerciales. Grâce à la publicité et au sponsoring, elle apporte une contribution essentielle au résultat de l'entreprise.

La SSR vise des nouvelles sources de revenus par la tv interactive et en ligne.

## 5. Personnel

### Objectif 5.1 Embaucher des «digital natives» – promouvoir la polyvalence

La SSR recrute des collaborateurs issus des rangs de leurs publics cibles; elle mise notamment sur des «digital natives».

La SSR encourage de nombreux collaborateurs à faire preuve de polyvalence, à passer d'un vecteur à l'autre et à se motiver pour s'adapter à la nouvelle donne numérique et améliorer au fur et à mesure la qualité des offres et des processus.

### Objectif 5.2 Encourager les cadres – s'identifier à la SSR

Les Ressources humaines contribuent au développement des cadres et à la planification de la relève des positions clés. D'ici 2020, la SSR entend augmenter la part des femmes cadres à 30 %.

La SSR est *une* entreprise qui a *une* vision, *une* mission et des valeurs fondamentales que partagent les quatre régions linguistiques. Cette base commune conditionne le travail des cadres et de leurs collaborateurs.