



Bienne, 7 juin 2016

Rapport sur l'examen de la gestion économique de la SSR

3^e cycle de vérification

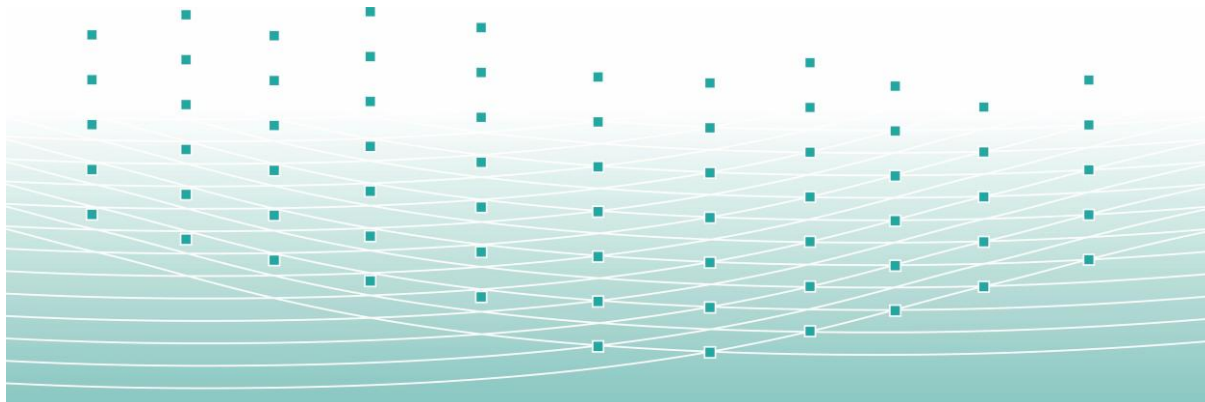


Table des matières

1	Introduction	1
2	Mandat et procédure.....	2
2.1	Mandat du DETEC	2
2.1.1	Objets de l'examen	2
2.1.2	Périmètre	2
2.1.3	Bases légales et contractuelles	2
2.2	Déroulement	2
2.2.1	Concept de vérification	2
2.2.2	Méthode	3
2.2.3	Réalisation	4
4	Résultats de l'analyse des ressources humaines	8
4.1.1	Structure d'entreprise de la SSR	8
4.1.2	Structure des ressources humaines à la SSR.....	10
4.1.3	Organisation sectorielle des RH à la SSR.....	11
4.1.4	Organisation sectorielle des RH dans les unités (p. ex. SRF)	12
4.2	Politique du personnel	13
4.2.1	Généralités	13
4.2.2	Vision	13
4.2.3	Principes définis par la SSR	13
4.2.4	Politique des cadres	13
4.2.5	Constatations.....	13
4.3	Stratégie du personnel	15
4.3.1	Généralités	15
4.3.2	Stratégie d'entreprise, partie relative au personnel.....	15
4.3.3	Stratégie RH	15
4.3.4	Constatations.....	15
4.3.5	Digital natives	16
4.4	Recrutement de personnel	17
4.4.1	Objectif.....	17
4.4.2	Evaluation des besoins.....	18
4.4.3	Engagement de personnel	18
4.4.4	Sélection du personnel	18
4.4.5	Engagement de personnel	20
4.4.5.1	Contrats de travail standard.....	20
4.4.5.2	Secret professionnel et cession de droits	20
4.4.5.3	Rapports de travail.....	20
	Convention collective de travail SSR	20
	Autres contrats de travail	20
4.5	Introduction des nouveaux collaborateurs	22
4.6	Evaluation du personnel.....	23
4.6.1	Généralités sur l'évaluation à plusieurs niveaux	23
4.6.2	Entretiens d'évaluation	24
4.6.2.1	Généralités	24
4.6.2.2	Constatations	24
4.7	Développement du personnel	26

4.7.1	Généralités	26
4.7.2	Développement du personnel à la SSR: aperçu de la situation	28
4.7.3	Perfectionnement à SRF: aperçu de la situation	28
4.7.4	L'entretien d'évaluation: une base pour le développement du personnel	29
4.7.5	Développement des cadres à la SSR et à SRF	30
4.7.5.1	Atelier de direction SSR	30
4.7.5.2	Développement des cadres SRF 2015	30
	Constatations	30
4.7.6	Développement des talents à la SRF	31
4.7.7	Programme de la SSR de Management Development 2014	31
4.8	Rémunération du personnel et conditions d'engagement	33
4.8.1	Introduction	33
4.8.2	Dans son rapport du 29 mars 2006, le CDF formule les recommandations suivantes...	33
4.8.3	Système salarial de la SSR	34
4.8.3.1	Fonctions-clés	34
4.8.3.2	Salaire de référence	34
4.8.3.3	Salaire de fonction	34
4.8.3.4	Constatations	34
4.8.4	Conditions d'engagement	35
4.8.5	Frais	36
4.8.6	Garde des enfants	36
4.8.7	Dialogue sur l'égalité des salaires	36
4.8.8	Comparaisons nationales de salaires	37
4.8.9	Rotation du personnel	38
4.9	Retention management	39
4.9.1	Introduction	39
4.9.2	Suivi des arrivées	39
4.9.3	Sondages auprès du personnel	39
4.9.4	Suivi des départs	39
4.10	Controlling du personnel	41
4.10.1	Introduction	41
4.10.2	Quotient de personnel au 31.12.2014	42
4.10.3	Valeurs cibles et indicateurs pour la gestion du personnel	43
4.10.4	Projets internes des RH à SRF	44
4.11	Systèmes IT	45
4.11.1	Structure du système RH à la SSR	45
4.11.2	Rentabilité des systèmes	47
5	Résultats de l'analyse des processus d'achat et d'acquisition de services	48
5.1	Stratégie	48
5.1.1	Stratégie financière de la SSR	48
5.1.1.1	Champ d'action: gestion financière	48
5.1.1.2	Champ d'action: gestion technique et processus	48
5.1.1.3	Champ d'action: collaboration	48
5.1.1.4	Champ d'action: compétences et capacités spécifiques	48
5.1.1.5	Constatations	49
5.1.2	Stratégie relative au management des achats à la SSR	49
5.1.2.1	Mandat	49

5.1.2.2	Objectifs	50
5.1.2.3	Vision et mission	50
5.1.2.4	Stratégie	50
5.1.2.5	Risques et mesures	50
5.1.2.6	Indicateurs.....	51
5.1.3	Périmètre d'achat.....	51
5.2	Management des achats	53
5.2.1	Organisation	53
5.2.2	Approvisionnement (Sourcing)	54
5.2.3	Concept du lead buying	54
5.3	Projet de concept d'exploitation	56
5.3.1	Situation actuelle, objectifs et processus	56
5.3.2	Maturité de l'organisation des achats	57
5.3.3	Réalisation du concept d'exploitation	58
5.4	Processus stratégiques	59
5.4.1	Gestion de la demande	59
5.4.2	Gestion du portefeuille par groupes de marchandises	59
5.4.3	Analyse de marché dans le domaine des achats	60
5.4.4	Management des fournisseurs	60
5.4.5	Make-or-Buy	61
5.5	Processus tactiques	62
5.6	Processus opérationnels	63
5.7	Maverick-Buying (achats non conformes).....	64
5.8	Controlling	65
5.8.1	Principes	65
5.8.2	Controlling des achats à la SSR	65
5.9	Compliance.....	66
5.10	Management anti-fraude	67
5.10.1	Introduction	67
5.10.2	Constatations.....	67
5.11	Soutien TI	68
6	Résultats de l'analyse des processus d'acquisitions publicitaires.....	69
6.1	Stratégie	69
6.1.1	Cadre stratégique	69
6.1.2	Stratégie de commercialisation de la SSR	70
6.1.3	Stratégie de publisuisse	71
6.1.4	Stratégie marketing	72
6.1.5	Stratégie de vente.....	73
6.1.6	Concept de produit, d'offre et de prix	74
6.1.6.1	Inventaire	74
6.1.6.2	Concept de prix.....	74
6.1.6.3	Mandants et agences.....	74
6.1.6.4	Constatations	74
6.2	Organisation de publisuisse	76
6.2.1	Entreprise	76
6.2.2	Structure d'organisation fonctionnelle	77
6.2.3	Organisation de vente	78

6.2.3.1	Vente	78
6.2.3.2	Sales Services	78
6.2.3.3	Key Account Team International Clients	78
6.2.3.4	Key Account Team National Clients	78
6.2.3.5	Media Agency Management	79
6.2.3.6	Sponsoring et crossmedia	79
6.2.3.7	Constatations	79
6.3	Ressources humaines	80
6.3.1	Classification stratégique	80
6.3.2	Système de rémunération	80
6.3.3	Développement du personnel chez publisuisse	80
6.3.3.1	Aperçu	80
6.3.4	Constatations	81
6.4	Principales applications informatiques	82
6.4.1	Aperçu	82
6.4.2	publiplan	83
6.4.3	Media Wizard	83
6.4.4	Digispot	84
6.4.5	Navision	84

1 Introduction

La Société suisse de radiodiffusion et télévision (ci-après SSR) est financée en majeure partie par la redevance de réception, c'est-à-dire par des fonds publics, afin de pouvoir remplir son mandat de prestations. C'est pourquoi la loi fédérale sur la radio et la télévision (LRTV) prévoit une surveillance financière qui défende les intérêts du public et des contribuables. Elle stipule notamment que la SSR doit s'organiser de manière à garantir une gestion efficace et une utilisation du produit de la redevance conforme à leur affectation. De plus, la SSR et les entreprises qu'elle contrôle doivent régler leur gestion financière selon les principes reconnus de la bonne pratique. Elles respectent le critère de la rentabilité, utilisent leurs ressources et veillent au maintien durable de l'entreprise conformément à la concession octroyée.

Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (ci-après DETEC) en tant qu'autorité de surveillance a comme mission de vérifier, entre autres, que la SSR remplisse en tout temps ces conditions.

La SSR est la principale bénéficiaire de ces prestations. Par conséquent, le respect des exigences liées au mandat de service public joue un rôle essentiel.

Dans ce contexte, le DETEC a estimé nécessaire de procéder, indépendamment de la surveillance financière annuelle, à un examen de la gestion économique de la SSR. Ce mandat repose sur l'art. 36 LRTV, selon lequel le DETEC peut, dans le cadre de son activité de surveillance, charger le Contrôle fédéral des finances ou d'autres experts de contrôler les finances de la SSR.

Sur cette base, il a mandaté l'Office fédéral de la communication (ci-après OFCOM) dans le but d'initier et de conduire cet examen et de produire un rapport à ce sujet.

La gestion économique de la SSR a été examinée pour la dernière fois en 2005, sur mandat du DETEC, par le Contrôle fédéral des finances (CDF). Le rapport d'examen a été rédigé le 29 mars 2006, soit avant l'entrée en vigueur de la LRTV actuelle. Les principales recommandations de ce rapport ont porté sur:

- la centralisation des sphères décisionnelles;
- l'introduction d'une nouvelle comptabilité analytique harmonisée;
- une clarification en matière de politique du personnel et des cadres;
- la rédaction d'un rapport périodique lié à l'évaluation des besoins financiers.

Ces thèmes ont bel et bien été traités et des réponses concrètes apportées par la SSR. L'examen de la mise en œuvre de ces recommandations fait partie intégrante des trois cycles de vérification de la gestion économique (voir tableau sous chiffre 2.2.1).

2 Mandat et procédure

2.1 Mandat du DETEC

2.1.1 Objets de l'examen

Le présent examen a pour objectif principal d'analyser l'efficacité des structures, des instruments et des processus mis en place par la SSR pour garantir une gestion efficace et une utilisation économique des ressources, conformément aux dispositions légales. Il s'agit également d'évaluer leur adéquation avec la taille et la structure de l'entreprise et de s'assurer de leur correcte mise en œuvre au sein de toutes les unités d'entreprise.

2.1.2 Périmètre

En vue de respecter l'indépendance et l'autonomie de la SSR vis-à-vis de l'Etat, garanties par la Constitution, les éléments suivants ont été expressément exclus du périmètre d'examen:

- l'analyse du choix et de la qualité des programmes;
- l'analyse de l'opportunité des décisions relatives à la gestion courante des affaires;
- l'évaluation de la gouvernance de l'association;
- la remise en question des activités résultant directement du mandat de prestations de la SSR.

2.1.3 Bases légales et contractuelles

L'analyse repose essentiellement sur les bases suivantes:

- Loi fédérale du 24 mars 2006 sur la radio et la télévision (LRTV; RS 784.40);
- Loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (LSu; RS 616.1);
- Art. 93 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst.; RS 101);
- Concession SSR du 28 novembre 2007;
- Accord du 22 mars 2013 portant sur l'examen de la gestion économique de la SSR signé entre le DETEC et le Conseil d'administration de la SSR;
- Mandat du 15 avril 2015 relatif à l'exécution du 3^e cycle de vérification de la gestion économique de la SSR signé entre l'OFCOM et le Conseil d'administration de la SSR;
- Statuts de la Société suisse de radiodiffusion et télévision (SRG SSR idée suisse) du 24 avril 2009.

2.2 Déroulement

2.2.1 Concept de vérification

Comme mentionné au point 2.1.1, l'objectif principal de cet examen est de vérifier que la SSR respecte le critère de la rentabilité et utilise ses ressources de manière économique.

L'efficacité se comprend comme un usage rationnel des moyens à disposition pour atteindre les objectifs. En d'autres termes, il s'agit de la capacité d'atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens engagés et le temps consacré.

L'efficacité d'une entreprise est généralement évaluée par le ratio revenus/coûts. Parmi plusieurs mesures, la plus efficace est celle dont le ratio revenus/coûts est le plus élevé. L'évaluation d'un ratio donné peut se baser principalement sur les trois éléments de comparaison suivants:

- Budget et données effectives: comparaison d'une valeur cible avec une valeur effective;
- Benchmarking: comparaison avec d'autres entreprises ou d'autres données;
- Comparaison temporelle: comparaison de deux périodes distinctes.

Dans le cas de la SSR, l'évaluation de l'efficacité par l'analyse du ratio revenus/coûts est problématique. Tout d'abord, le revenu n'est dans le cas présent pas une bonne mesure de l'atteinte des objectifs, car celui-ci provient majoritairement des redevances et n'est de ce fait pas un bon indicateur de rendement

(ou de la performance). Par ailleurs, la comparaison du ratio revenus/coûts avec d'autres diffuseurs (benchmarking) est très difficile voire impossible, les conditions cadres économiques et légales n'étant pas homogènes entre les diffuseurs. Au surplus, la SSR est le seul diffuseur s'étant vu octroyer la concession d'exécution du mandat constitutionnel dans le domaine de la radio et de la télévision et sa taille n'est pas comparable à celle de ses proches voisins au niveau international.

Au vu des restrictions énoncées ci-dessus, l'évaluation de l'efficacité de la SSR ne peut pas se baser sur des ratios ou des comparaisons chiffrées. C'est pourquoi seule une approche indirecte, orientée sur l'analyse de l'organisation, des instruments et processus existants au sein de la SSR permet d'évaluer la rentabilité. Cette approche est celle qui a été retenue par l'OFCOM pour l'accomplissement de son mandat.

Au vu de la taille et de la complexité de la SSR, l'OFCOM a décidé de subdiviser l'examen en trois cycles de vérification distincts:

Cycles	Processus examinés	Echéance prévue
1 ^{er} cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance d'entreprise Stratégie Management by Objectives (MbO) Planification Audit interne 	31.03.2014
2 ^e cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Comptabilité analytique harmonisée Reporting financier Immobilier 	31.03.2015
3 ^e cycle de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines Achats et acquisitions de prestations de services Acquisitions publicitaires 	31.03.2016

Les processus soumis à examen ont été sélectionnés en fonction de leur importance relative et de leur impact sur l'efficacité de la SSR.

2.2.2 Méthode

L'examen comporte les trois modules suivants:

Module 1: Analyse de documents

Une analyse approfondie de documents a permis à l'OFCOM de collecter, d'analyser et de préparer les informations nécessaires à la mise en place des deux autres modules. Les documents analysés comprenaient notamment des descriptions de processus, des règlements internes, des organigrammes, des expertises ainsi que des informations financières.

Module 2: Séminaire de présentation

Un séminaire a été mis en place pour les membres de l'équipe de projet de l'OFCOM et les représentants de la SSR durant lequel les processus sélectionnés dans le cadre du 3^e cycle de vérification ont été présentés de manière détaillée par les experts de la SSR. Ce module a permis à l'OFCOM d'approfondir sa compréhension relative à l'organisation de la SSR, aux instruments de pilotage mis en place ainsi qu'au déroulement des processus.

Module 3: Séminaire 2 avec interviews et tests de cheminement

Les entretiens ont permis de compléter les informations récoltées lors de l'analyse des documents (module 1) et du séminaire de présentation (module 2). Au cours de ces entretiens, l'OFCOM a également

effectué des tests de cheminement pour s'assurer que les processus et instruments définis par le management sont effectivement mis en œuvre dans les diverses unités d'entreprise tel que prévu.

2.2.3 Réalisation

Ce projet a été mené sous la direction de Michel Grandjean, chef de la section Finances et statistique, par une équipe formée d'un collaborateur de l'OFCOM (Edgar Sallin) et d'un expert externe (Jann Tadorian de la société Inplenion International AG).

Il a été suivi par un comité de pilotage constitué de Philipp Metzger, directeur de l'OFCOM, et d'Ulrich Gygi (Hans Lauri jusqu'au 31.12.2015), membre du Conseil d'administration et président du comité d'audit et des finances de la SSR.

La SSR a reçu le rapport provisoire pour consultation et a pu s'exprimer oralement et par écrit à ce sujet. Pour autant qu'elles aient été partagées par l'OFCOM, ces remarques ont été prises en compte dans le présent rapport.

La réalisation de l'examen de la gestion économique sous cette forme constitue une tentative d'entreprendre un examen efficace malgré des bases légales restrictives. La mise en œuvre sous cette forme n'aurait pas été possible sans la volonté de coopération et l'engagement de la SSR.

3 Résumé

3.1 L'essentiel en bref

L'examen de la rentabilité à la SSR a montré que:

- les ressources humaines sont organisées de manière professionnelle et qu'elles disposent d'outils modernes. Toutefois, certains processus RH devraient être appliqués de manière plus conséquente et plus uniforme.
- une grande importance est accordée à la mise en place d'une organisation nationale des achats. La réalisation du concept d'exploitation sera totalement achevée mi 2016 seulement. La SSR devrait garantir que les règles d'acquisition en vigueur pour les achats s'appliquent également aux secteurs qui ne sont pas compris dans le périmètre d'achat.
- les processus d'acquisitions publicitaires sont très professionnels, de l'analyse des marchés au développement des stratégies jusqu'aux déroulements opérationnels. L'importance croissante du yield management permet de recourir davantage à des processus automatisés.

3.2 Résultats de l'analyse des ressources humaines

Le degré d'organisation et de réglementation des ressources humaines est élevé. L'application et la mise en œuvre des processus au sein du groupe SSR sont variables.

La SSR peut compter sur un personnel très motivé et engagé. Le niveau des salaires et les conditions d'engagement sont bons. Il n'existe pas de discrimination salariale. Le taux de rotation est bas.

Bien que complet, le développement du personnel n'est jugé que "peu positif" par les collaborateurs, dans les sondages. Cette évaluation pourrait être améliorée sur la base d'un concept de développement du personnel comprenant un inventaire et un portefeuille du personnel ainsi qu'un concept d'évaluation du potentiel. Une application uniforme des mesures, par exemple de formation, dans les unités d'entreprise et d'organisation pourrait aussi contribuer à améliorer la situation.

La gestion du personnel peut s'appuyer sur une excellente infrastructure TI. Au cours des quatre dernières années, le quotient du personnel, au sens d'indicateur de rentabilité, a pu être abaissé de 18%. Il est possible et souhaitable d'optimiser encore ce quotient basé sur des variables clairement mesurables.

3.3 Résultats de l'analyse des processus d'achat et d'acquisition de services

La mise en place d'une organisation nationale des achats a connu une nouvelle dynamique en 2015. Grâce à l'augmentation des ressources en personnel et au recours à un soutien externe, il est réaliste de tabler sur une mise en œuvre complète du concept d'exploitation à la fin du premier semestre 2016.

L'importance stratégique des achats est davantage reconnue. Durant les dernières années, le service d'achat a pu faire état d'une augmentation des résultats financiers dans plusieurs domaines partiels. L'achat de programmes et de productions n'est pas compris dans le périmètre d'achat. La SSR devrait garantir que les règles d'acquisition en vigueur pour les achats s'appliquent également aux secteurs qui ne sont pas intégrés dans le périmètre d'achat.

Une analyse des documents a permis à la SSR d'apporter une meilleure transparence dans la structure des fournisseurs. A la SSR, le diagramme de Pareto indique que 3,6% des fournisseurs couvrent 80% du total des dépenses. S'agissant des économies, le principe de Pareto s'applique également. La SSR acquiert aussi des prestations auprès de fournisseurs qui occupent une position de quasi-monopole. Il existe ici un risque latent que les prix et les conditions ne soient pas soumis aux libres forces du marché et que des dépendances surgissent. Il est prévu de mettre en place une plateforme d'appels d'offres en appui des efforts d'homogénéisation de la SSR sur le marché des acquisitions. Cet outil apportera davantage de transparence dans l'attribution des mandats et permettra un accès standardisé aux appels d'offres.

Le Conseil d'administration de la SSR a déjà décidé en février 2010 de réduire le Maverick-Buying (achats non conformes). La SSR estime à 8 EPT la réduction de la charge de travail pour les collaborateurs de direction et de projet.

Une analyse d'investigation des données interne n'a pas montré d'indices d'actes frauduleux. Des lacunes dans l'organisation, les processus, les systèmes et les contrôles ont néanmoins été constatées et des mesures recommandées par la révision interne.

Les systèmes d'achat importants ont été implémentés et mis en place au niveau national. Une utilisation uniforme de ce système dans toutes les unités d'entreprise reste toutefois un défi et doit être améliorée. La transparence nécessaire des données peut être créée grâce au développement des systèmes existants. Le soutien TI du management des fournisseurs et des contrats est développé parallèlement au projet de concept d'exploitation.

3.4 Résultats de l'analyse des processus d'acquisitions publicitaires

La SSR définit la stratégie de commercialisation pour l'ensemble du groupe. Les unités d'entreprise déterminent elles-mêmes l'inventaire pour la publicité et le sponsoring. La publicité suit le programme, et non l'inverse. L'inventaire publicitaire est commercialisé par publisuisse dont les actions sont détenues à 99,8% par la SSR.

En 2013, la publicité télévisée représente 82% des recettes publicitaires de la SSR. Le sponsoring TV suit avec 12%. Le sponsoring radio (6%) et la publicité sur le télétexte (1%) ferment la marche. Ces chiffres indiquent la position dominante de la publicité télévisée.

publisuisse part du principe qu'une hausse du chiffre d'affaires n'est encore possible qu'en cas de croissance du marché. Le volume d'offre et de publicité a été constamment optimisé au cours des dernières années, de sorte que la capacité maximum est pratiquement atteinte aujourd'hui. De ce point de vue, le Yield-Management joue un rôle toujours plus central. publisuisse mène déjà une politique de prix différenciée. Avec la diversité des options offertes par le concept de produit, d'offre et de prix, les calculs d'optimisation non informatisés deviennent toujours plus exigeants.

publisuisse dispose d'une offre ciblée, avec un accent particulier sur la publicité télévisée. Les programmes de la SSR rencontrent l'adhésion du public et se distinguent par une fréquence et un volume publicitaires acceptables en comparaison des chaînes concurrentes. publisuisse a enregistré de bons résultats durant les dernières années commerciales et est très solide financièrement.

Le développement du marché est analysé très précisément. publisuisse élabore un concept détaillé de produit, d'offre et de prix sur la base des résultats obtenus. Les analyses sont complètes, achevées et concluantes.

La structure d'organisation des ventes est un reflet de la stratégie de vente et de marketing. Les descriptifs de fonction sont clairs et harmonisés. Les besoins en personnel sont planifiés entre autres (mais pas seulement) à l'aide de ces paramètres. Toutefois, la saisie du temps de travail et des prestations n'est pas opérée avec la même systématique. Il n'est donc pas possible d'établir des comparaisons entre la situation effective et la situation envisagée, ni d'en tirer des enseignements. Le département des ventes est bien doté en personnel.

Le système de rémunération correspond aux exigences actuelles. Il est toutefois découplé du système en vigueur à la SSR. Contrairement à cette dernière, publisuisse ne prévoit pas de se soumettre à des études comparatives de salaires.

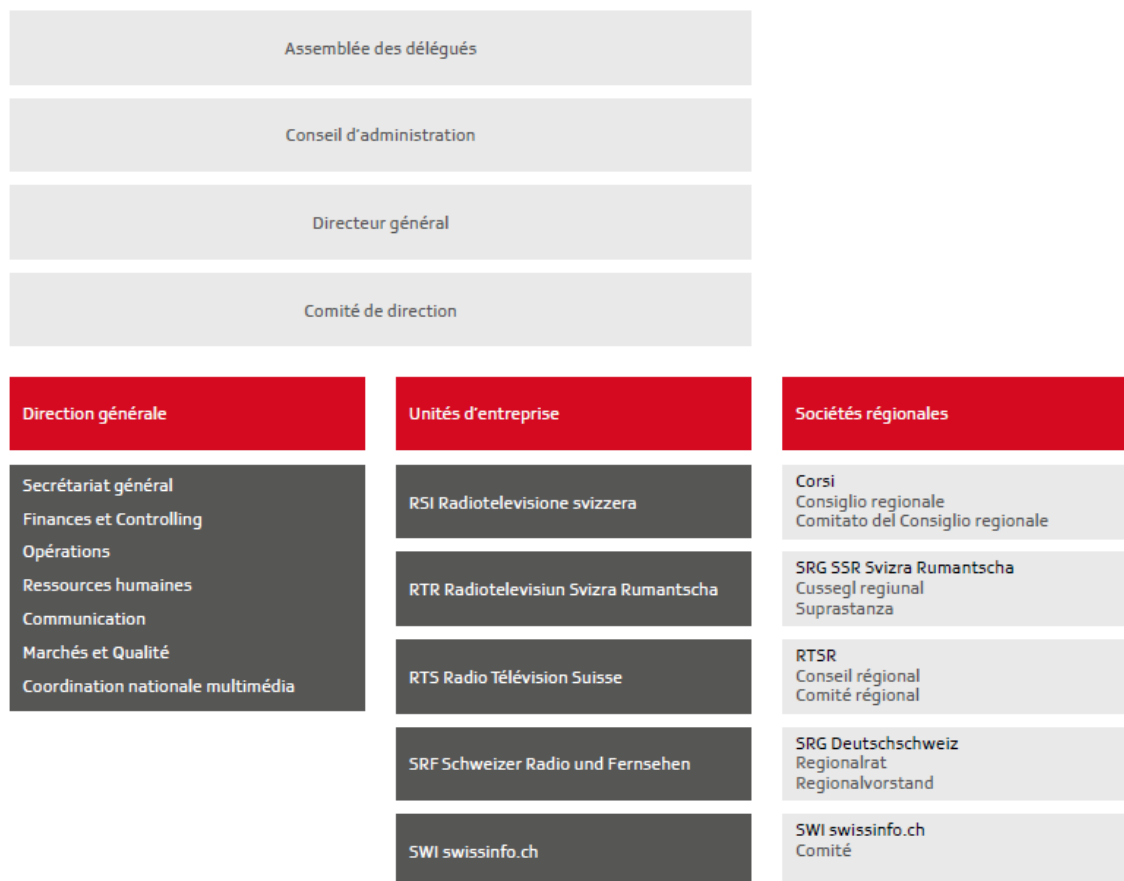
Les applications informatiques utilisées sont hautement intégrées et automatisées de façon optimale. Elles supportent globalement le traitement des processus centraux, les processus d'assistance et les processus de management.

La logistique des médias n'est pas uniquement utilisée par publisuisse pour répondre à ses propres besoins. Elle est aussi exploitée en tant que modèle commercial. Celui-ci est bien positionné sur le marché et est rentable.

4 Résultats de l'analyse des ressources humaines

4.1 Organisation des RH

4.1.1 Structure d'entreprise de la SSR



L'organe suprême de la SSR est l'Assemblée des délégués, composée de 41 membres. Hormis les 36 délégués, elle compte trois administrateurs élus par l'Assemblée des délégués et deux administrateurs nommés par le Conseil fédéral.

Le Conseil d'administration (CA) exerce la haute direction de la SSR. Il comprend neuf membres, soit les quatre présidents des sociétés régionales, les trois personnes nommées par l'Assemblée des délégués et les deux membres désignés par le Conseil fédéral.

Le Comité de direction (CD) se compose du directeur général, du directeur Opérations, du directeur Finances et des directeurs des quatre unités d'entreprise RSI, RTR, RTS et SRF. En tant qu'organe supérieur de direction, le Comité de direction définit les stratégies, qu'il soumet au Conseil d'administration avant d'en coordonner la mise en œuvre. Il assure une gestion économique des activités au niveau du groupe et de l'accomplissement du mandat, il traite les questions essentielles qui concernent l'entreprise et, par son action de coordination et de concertation, il veille à ce que les unités d'entreprise et la direction générale agissent dans l'intérêt du groupe.

La Direction générale (DG) assume des tâches de gestion, de coordination et de communication pour le groupe SSR. Elle est dirigée par le directeur général. La direction des Ressources humaines (RH) est représentée dans la direction générale, où siègent par ailleurs les secteurs finances et controlling,

opérations, secrétariat général, communication, marchés et qualité ainsi que coordination nationale multimédia.

Constatations

Les stratégies à l'intention du Conseil d'administration sont élaborées dans le cadre de la direction générale. Lorsque des affaires relevant des RH sont inscrites à l'ordre du jour des séances du Comité de direction, la direction des RH est invitée à y participer. La direction des RH ne siège donc pas directement au Comité de direction.

En tant que facteur de production, le personnel est le bien le plus important pour remplir avec succès le mandat en matière de programmes. Il représente aussi le plus grand bloc de coûts. Une représentation directe des RH au sein du Comité de direction permettrait de mieux tenir compte de l'importance du personnel.

4.1.2 Structure des ressources humaines à la SSR



La division des ressources humaines de la SSR est intégrée à la direction générale, sans être représentée toutefois au niveau hiérarchique supérieur. Cette division traite les domaines suivants: stratégie RH, développement du personnel, compensation, controlling RH, relations d'emploi, systèmes et processus RH, ressources humaines DG. Le centre de compétences "Prévoyance professionnelle" relève de la direction des RH.

Le Comité de direction de la SSR, au sein duquel la direction des RH n'est pas représentée, assume la responsabilité de l'entreprise dans son ensemble. Il définit la stratégie RH d'entente avec la direction des RH. Il fixe également des politiques et des normes qui doivent être suivies dans toute l'entreprise par le HRM¹. Le comité définit les objectifs annuels pour l'entreprise qui sont communiqués aux collaborateurs par la voie hiérarchique.

La division RH de la SSR se situe dans un rapport matriciel avec les cinq unités d'entreprise et les six filiales. Dans les organisations matricielles, la division RH de la SSR peut édicter des directives.

Au niveau organisationnel, les cinq unités d'entreprise constituent des entités indépendantes. A la SRF, par exemple, l'organe de direction se compose de huit membres. Les RH n'y ont pas de représentant.

Au niveau organisationnel et financier, les six filiales du groupe SSR forment des entreprises indépendantes, même si, économiquement, elles dépendent entièrement de la SSR. Dans les filiales, les divisions RH sont intégrées de manière différente au sein de la hiérarchie. Chez publisuisse, les RH sont subordonnées aux finances, alors que chez tpc elles font partie de la direction générale.

Constatations

Au niveau organisationnel, les RH sont intégrées de manière différente au sein du groupe SSR. La stratégie et la politique des RH sont définies à l'échelle de l'entreprise, les instruments de mise en œuvre peuvent être introduits grâce à la compétence des RH d'édicter des directives. La direction générale a la responsabilité de veiller à la mise en œuvre concrète de la stratégie RH dans les unités d'entreprise et les filiales.

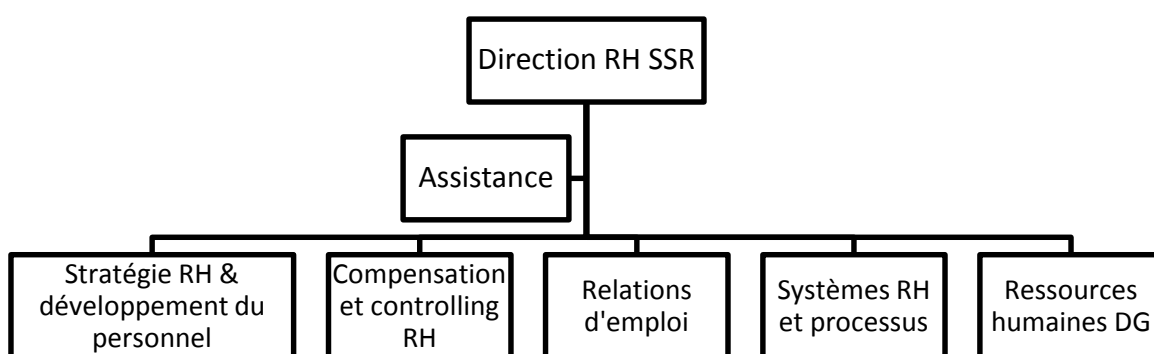
Dans les unités comme dans le Comité de direction, les RH sont comprises comme un organe de gestion technique. Elles sont intégrées dans les processus d'entreprise. Il en va de même dans les filiales.

¹ Management des ressources humaines

Le degré d'harmonisation dans le groupe SSR est différent. Cette situation est due en partie aux différents modèles d'affaires. Par exemple, publisuisse n'a pas les mêmes besoins que les unités d'entreprise. La Convention collective de travail (ci-après CCT) ne s'étend pas non plus à tout le groupe d'entreprises.

Des thèmes importants concernant les RH – entre autres le système salarial, la participation aux enquêtes sur les salaires et partiellement à des projets RH internes – sont élaborés et portés de manière centralisée par la direction des RH de la SSR pour toutes les unités d'entreprises et pour tpc. Les autres filiales ne sont pas intégrées. Dans les sondages auprès du personnel, la reconnaissance suffisante du rôle (gestion technique) de la direction générale dans les unités est jugée "peu positive" par les collaborateurs².

4.1.3 Organisation sectorielle des RH à la SSR



Dans la description des rôles du MRH SRG SSR³, la direction des Ressources humaines de la SSR est résumée comme suit:

- La direction des RH de la SSR assure la conduite hiérarchique des RH au niveau national et est une instance de décisions supérieure.
- Il lui incombe de diriger tout le domaine des RH de la SSR.
- La direction des RH de la SSR assume la responsabilité finale dans le domaine des RH au sein de l'entreprise.
- La direction des RH de la SSR assume la présidence de la conférence des chefs du personnel.
- Les normes et les objectifs sont définis d'entente entre les RH au niveau national et les RH des unités d'entreprise et des unités d'organisation.
- La direction des RH de la SSR conseille le comité de direction dans les questions relevant de la gestion du personnel et de la stratégie en matière de personnel.
- La direction des RH de la SSR développe et définit la politique et la stratégie RH de la SSR et est responsable de leur mise en œuvre.

Constatations

Dans la pratique, la gestion technique des RH se réfère en premier lieu à la maison-mère (unité d'entreprise). Les filiales sont plus autonomes que les unités d'entreprise, mais tpc est traitée comme une unité d'entreprise. Cette autonomie se manifeste par le fait que le système salarial, les enquêtes sur les

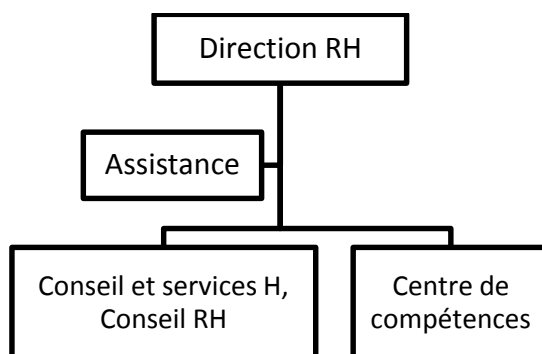
² Sondage auprès du personnel 2013 - SSR

³ Description des rôles MRH SRG SSR, chapitre 7, version 1.0

salaires et certains projets internes ne sont pas appliqués ou mis en place par toutes les entreprises du groupe.

Pour des raisons historiques, la formation du personnel n'est pas subordonnée aux RH dans toutes les unités d'entreprise.. En règle générale, la collaboration fonctionne. Elle nécessite toutefois davantage de travail de concertation.

4.1.4 Organisation sectorielle des RH dans les unités (p. ex. SRF)



L'unité d'entreprise est placée sous la responsabilité de l'organe de direction de l'unité. Cette dernière fixe, dans le cadre des normes et de la politique RH nationale, les principes du MRH pertinents dans son domaine en collaboration avec la direction des RH. La direction de l'unité d'entreprise détermine les objectifs annuels en fonction des objectifs communs à toute la SSR.

Dans les unités d'entreprise et les unités d'organisation, les RH ont avant tout une fonction de services et de conseils. Il est possible aussi que des mandats soient effectués pour le compte de filiales du groupe SSR. Ainsi, la gestion des salaires de tpc (payrolling) a été déléguée aux RH de SRF. Les CCT différentes des filiales ne permettent pas d'harmoniser entièrement les processus.

La structure de conseils RH s'appuie fortement sur l'organisation de la SRF. Sur le plan fonctionnel, le centre de services s'occupe de la gestion des salaires, de la gestion des heures ainsi que du traitement des dossiers des collaborateurs. La gestion des salaires se limite à la partie administrative. L'impression et l'envoi sont centralisés auprès de la Direction générale.

Le centre de compétences comprend la gestion technique au niveau de la ventilation, de la gestion des heures, de la coordination, du partenariat social, du controlling RH, de la spécialisation RH et de l'assistance de projet.

La direction des RH de l'unité d'entreprise est l'instance de décisions supérieure au sein des RH de l'unité. Elle est subordonnée à la division RH de la SSR. Comme au plan national, la direction des RH n'est pas directement représentée dans l'organe de direction de la SRF. Les HR constituent une division d'Etat-major.

La direction des RH des unités d'entreprise et des unités d'organisation est responsable de la mise en œuvre de la politique RH et de la stratégie RH de la SSR au sein de l'unité (y compris tpc) ainsi que de son adaptation à la situation de l'unité. C'est là une marque de son autonomie.

Constatations

Les fonctions de services et de conseils des RH sont proches de la base. Cette solution permet de soutenir efficacement les activités opérationnelles; entre autres, elle permet de traiter les processus RH classiques, comme le recrutement et la rémunération, en fonction des besoins.

Le fait que le développement du personnel, la formation et la formation des cadres ne soient pas cha-
peautés par les ressources humaines s'explique avant tout par des raisons historiques et non pas opé-
rationnelles. Cette constellation nécessite toutefois davantage de coordination.

Nonobstant les raisons historiques, il conviendrait de regrouper le développement du personnel, la for-
mation ainsi que le développement des cadres au sein des RH.

4.2 Politique du personnel

4.2.1 Généralités

La politique du personnel a pour but de renforcer le potentiel dans toute l'entreprise. Elle repose sur le mandat et la charte de la SSR. Dans sa politique du personnel formulée par écrit, la SSR décrit la situation ambitionnée à long terme. Elle y définit sa vision et ses principes.

4.2.2 Vision

Dans sa vision RH, la SSR mise sur de fortes personnalités qui élaborent de bons programmes et assurent le succès économique de la SSR. Les valeurs centrales sont la crédibilité, le sens des respon-
sabilités, la loyauté et l'équité.

La SSR s'engage à respecter l'égalité entre hommes et femmes. Dans les relations de travail, les pres-
tations fournies et les contre-prestations obtenues doivent s'inscrire dans un rapport équitable.

4.2.3 Principes définis par la SSR

Les principes de la politique du personnel sont définis en 19 points, dont :

- L'administration du personnel travaille de manière efficace et précise grâce à des systèmes TI faci-
lement utilisables et à des processus harmonisés.
- L'évaluation et le développement des collaborateurs sont menés de manière professionnelle à l'aide
d'un modèle de compétence (voir 4.4.1).
- Le reporting du personnel offre des instruments de gestion simples avec des indicateurs principaux.
- Les prestations de prévoyance sont comprises dans la rémunération.

4.2.4 Politique des cadres

Les cadres influencent du fait de leur fonction la structure, l'évolution et la marche des affaires de la
SSR, et assument une responsabilité entrepreneuriale.

Les cadres doivent notamment faire preuve de leadership au niveau du personnel, de la gestion de
l'entreprise et de leur métier. Il s'agit là d'une exigence spécifique. Ils doivent en outre maîtriser les
langues nationales nécessaires à l'accomplissement de leur travail.

Selon les directives de management en vigueur, les cadres exercent leur autorité en fonction des ob-
jectifs et des tâches convenus. Ils remettent régulièrement en question leurs compétences managé-
riales et les tiennent à jour.

4.2.5 Constatations

La politique du personnel de la SSR est définie centralement et mise en œuvre aussi bien de manière
centralisée que décentralisée. Elle confère une marge de manœuvre suffisante aux filiales afin de tenir
compte des différentes particularités. Le risque inhérent est que les efforts d'harmonisation ne puissent
produire pleinement leurs effets.

La charte de la SSR formule une mission, une vision et des lignes directrices. La vision d'entreprise n'évoque pas le personnel. Par contre, des objectifs en matière de politique du personnel apparaissent dans les lignes directrices.

L'engagement en faveur de l'égalité entre hommes et femmes est suivi d'effet. Le dialogue sur l'égalité des salaires⁴ a montré que la différence de salaires entre les hommes et les femmes est nettement inférieure à la valeur-seuil de 5% fixé par la Confédération. Le système de rémunération est neutre d'un point de vue de l'appartenance au genre. Les femmes sont encore sous-représentées parmi les cadres. L'objectif stratégique prévoit d'accroître le pourcentage de femmes cadres d'ici 2020.

L'introduction et la mise en œuvre conséquente du MbO⁵ prend en compte la politique des cadres.

Les concepts de développement du personnel et de formation montrent que la qualification des cadres est prise au sérieux, tant au niveau du personnel, de la gestion que des compétences techniques. Les supérieurs directs sont évalués en moyenne positivement par le personnel en ce qui concerne les compétences sociales et managériales.

Le modèle de compétence est introduit dans les unités d'entreprise et est déjà utilisé dans la phase de recrutement.

⁴ Comparaison avec le chapitre 4.8.7 du présent rapport

⁵ Management by Objective (gestion par objectifs)

4.3 Stratégie du personnel

4.3.1 Généralités

La vision décrit les valeurs fondamentales qui forment la stratégie du personnel et ses objectifs. La stratégie du personnel donne une réponse aux défis auxquels l'employeur SSR se voit confronté. La stratégie RH 2013 – 2017 cite notamment la concurrence accrue, l'évolution démographique, la numérisation croissante, le changement de valeurs sociales, l'interaction des cultures ou la limitation des ressources financières.

Les mesures définies dans la stratégie du personnel doivent contribuer à ce que l'entreprise puisse conserver ou consolider sa position sur le marché du travail.

Le concept de mise en œuvre de la stratégie du personnel se concrétise dans les mesures planifiées; il définit également un calendrier pour la mise en œuvre dans les prochaines années.

4.3.2 Stratégie d'entreprise, partie relative au personnel

La stratégie d'entreprise de la SSR⁶ définit deux objectifs dans le domaine du personnel:

- Objectif 5.1 Embaucher des "digital natives" – promouvoir la polyvalence
- Objectif 5.2 Encourager les cadres – s'identifier à la SSR

La SSR ne définit qu'un seul objectif mesurable: augmenter la part des femmes cadres à 30% d'ici 2020. Sinon, la stratégie d'entreprise s'exprime plutôt de manière générale sur le personnel.

4.3.3 Stratégie RH

En 2015, c'est la stratégie RH 2013 - 2017 qui est en vigueur. La SSR a élaboré cinq tendances, défini des conditions générales, fixé des priorités et formulé des objectifs. Les objectifs sont de nature qualitative et ne sont pas quantifiés.

Aucun paramètre stratégique quantifiable n'est défini dans la stratégie.

La stratégie RH 2016 – 2020 actuellement en cours d'élaboration intègre les défis actuels, notamment le travail mobile, en tout lieu et sans support papier.

4.3.4 Constatations

Comme unique objectif mesurable, la stratégie d'entreprise prévoit une augmentation de la part des femmes cadres à 30% d'ici 2020. La valeur actuelle de 27% n'en est certes pas très éloignée, mais elle n'a pas vraiment progressé depuis 2010.

La stratégie d'entreprise indique que la SSR recrute des collaborateurs issus des rangs de ses publics cibles et qu'elle mise notamment sur des "digital natives". Le recrutement de ces derniers a augmenté, passant de 44% en 2011 à 56% en 2014. Ils représentent 19% de l'effectif en 2014. Toutefois, seul un tiers de l'effectif est âgé de moins de 30 ans. Il convient dès lors de s'interroger sur la tranche d'âge primaire des "digital natives" d'aujourd'hui ainsi que sur leur définition.

Les objectifs stratégiques devraient être autant que faisant sens complétés par des paramètres mesurables.

⁶ http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG_SSR_Strategie_d_entreprise.pdf

4.3.5 Digital natives

La SSR définit l'engagement de "digital natives" comme un objectif stratégique. La notion de "digital natives" désigne une génération qui sait utiliser et maîtriser les technologies numériques modernes. Les personnes formant cette génération sont nées à l'ère numérique.

Les "digital natives" ont grandi avec les possibilités variées offertes par l'informatique et l'internet. Les mondes réels et virtuels se confondent toujours plus; aujourd'hui, les réseaux sociaux, les blogs et les moteurs de recherche sont en effet de plus en plus intégrés dans tous les domaines de la vie.

Grâce à son utilisation sûre et aisée des médias numériques, cette génération modifie aussi, par son comportement et ses attentes, les perceptions et les formes de travail dans les entreprises.

Pour les adultes qui n'ont pas grandi dans la génération des "digital natives", la question est de savoir comment ils peuvent acquérir des compétences et des expériences dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit de combler ou, au minimum, de réduire les éventuelles lacunes. Un coup d'œil sur la structure des âges des collaborateurs de la SSR souligne l'importance et l'urgence de cette problématique.

Si les "digital natives" restent un thème stratégique, il conviendrait de réfléchir plus largement qu'au seul niveau du recrutement, à la place de ces derniers dans l'entreprise. Les questions suivantes devraient notamment être examinées:

- Quelles exigences, la SSR doit-elle remplir pour que les "digital natives" puissent contribuer de façon optimale à la réalisation des objectifs de l'entreprise?
- Les modèles de travail, mais aussi les possibilités contractuelles répondent-ils aux besoins des "digital natives"?
- Comment le fossé peut-il être au moins réduit pour les générations plus âgées?

Compte tenu des bouleversements et des développements en cours dans la branche des médias, il convient d'examiner si une position stratégique de succès doit être arrêtée dans ce domaine.

4.4 Recrutement de personnel

4.4.1 Objectif

L'objectif principal consiste à sélectionner et engager des personnes ayant les qualifications répondant aux exigences, motivées et aptes à jouer un rôle dans l'équipe.

Le modèle de compétence de la SSR définit de manière claire les exigences à remplir en fonction des tâches spécifiques, suivant la systématique ci-après:

- **Compétences personnelles**
 - disponibilité à accepter les changements, capacité de réflexion, accent sur les résultats, résistance au stress, persévérance, créativité et capacité d'innovation, disposition à assumer des responsabilités
- **Compétences techniques et méthodiques**
 - Vision globale, gestion des projets et des processus, compétence analytique et conceptuelle, capacité de planification et d'organisation, compétences techniques
- **Compétences en matière de gestion**
 - Compétences managériales, leadership, esprit et action d'entreprise, promotion des collaborateurs, force de persuasion
- **Compétences sociales**
 - Capacité de communication, capacité à se mettre en réseau, capacité à gérer les conflits, empathie, esprit d'équipe, orientation clients

Constatations

Lors des recrutements, les objectifs inscrits dans la stratégie de l'entreprise (part des femmes cadres, "digital natives") sont pris en considération et mesurés à l'aide d'indicateurs. Le modèle de compétence de la SSR est déjà appliqué au moment du recrutement.

Le rôle dans l'équipe, au sens d'une conception optimale de l'équipe, n'est pas formalisé. Cet élément est toutefois pris en considération lors du recrutement.

Lors des recrutements, le rôle du poste vacant au sein de l'équipe devrait être mieux analysé afin d'optimiser globalement les performances de l'équipe.

4.4.2 Evaluation des besoins

Tout changement de personnel devrait être mis à profit pour examiner si le poste peut être enrichi de nouvelles attributions, des travaux répétitifs automatisés ou une partie des tâches supprimées. Le domaine de tâches, de compétence et de responsabilité peut être défini sur la base de ces nouvelles conclusions. Outre le profil d'exigences spécifiques au poste, le rôle dans l'équipe devrait aussi être pris en considération.

Constatations

Le processus écrit "Recrutement et engagement" (processus n° 5.1.1) prévoit de cerner les besoins en personnel. Toutefois, aucun instrument approprié n'est disponible actuellement. Aucun output n'est donc demandé.

L'évaluation des besoins du personnel devrait être davantage mise à profit pour analyser systématiquement et de manière documentée les potentiels d'optimisation.

4.4.3 Engagement de personnel

L'engagement de personnel permet de créer une image positive et d'atteindre des candidats potentiels, intéressés à l'entreprise. Au préalable se pose la question de savoir si la procédure d'embauche doit être lancée seulement lorsque toutes les candidatures internes potentielles ont été examinées (aptitude à occuper le poste à repourvoir). Les possibilités internes de promotion du personnel ont aussi un effet sur l'attractivité de l'employeur.

La SSR estime qu'elle jouit déjà d'une bonne réputation sur le marché du travail. Ce constat est confirmé indirectement à l'interne par la rétention du personnel. D'une part, le suivi des départs montre un taux de fluctuation net très bas; d'autre part, les départs sont motivés par des arguments positifs (envies de nouveaux défis) et non par des arguments négatifs (expressions d'un ras-le-bol).

L'engagement de personnel devrait être conçu comme partie d'un marketing du personnel global dans le but de pouvoir en retirer un bénéfice optimal. En règle générale, une distinction est opérée entre mesures internes et externes.

Constatations

A la SSR, les mesures internes de marketing du personnel sont complètes et réussies. Ce constat découle aussi des sondages réalisés auprès du personnel et des cadres. La présente analyse de la gestion économique confirme que la SSR dispose de tous les instruments d'un marketing du personnel interne bien conçu.

Par contre, la SSR ne dispose pas d'un concept externe de marketing du personnel à proprement parler. Le label SSR est moins connu que les marques des unités d'entreprise SRF, RTS ou RSI par exemple. Notamment lorsque les conditions générales économiques et politiques sont difficiles, unir les efforts pourrait s'avérer utile. La communication marketing vis-à-vis de l'extérieur devrait combiner marketing d'entreprise et marketing du personnel, en transmettant les mêmes messages et valeurs ainsi qu'une image uniforme des unités d'entreprise.

L'OFCOM recommande à la SSR de développer et de mettre en œuvre un concept externe de marketing du personnel, étendu à toute l'entreprise.

4.4.4 Sélection du personnel

Une importance particulière est accordée à la sélection du personnel. La contribution d'un collaborateur au succès de l'entreprise est souvent sous-estimée. La motivation peut pâtir d'une mésentente dans l'équipe. Dans le pire des cas, cela peut entraîner une perte de productivité.

La sélection du personnel est basée sur les compétences personnelles, techniques, sociales et managériales. Des données sociales accessoires, par exemple la nationalité, le sexe, l'âge, la religion ou un handicap, ne doivent pas être prises en considération.

Les interviews devraient être menées par au moins trois personnes différentes, par un représentant des RH, le supérieur et son chef, éventuellement en présence de collaborateurs du service concerné. Chaque critère d'exigence devrait être examiné par deux intervieweurs différents.

La structuration systématique du déroulement de l'entretien facilite la réunion de concertation entre les intervieweurs à la suite de l'entretien.

Instruments de sélection du personnel

- Présélection: lettre de motivation, curriculum vitae, formulaire de candidature, questionnaire biographique, diplômes, certificats de travail, exemples de travail
- Sélection finale: entretiens de sélection ciblés, téléphones ciblés avec d'anciens supérieurs (références)
- Vérification: tests de vérification du comportement au travail et à la conduite, examen médical standardisé, questionnaire d'évaluation de la personnalité (p. ex. "TEAM-DESIGN")

Constatations

La SSR a développé et introduit des lignes directrices détaillées pour les entretiens d'embauche. Ces dernières laissent une marge suffisante pour traiter les thèmes liés au poste.

Les derniers candidats en lice devraient avoir menés des entretiens d'embauche avec trois personnes différentes, soit en règle générale avec un responsable du personnel, le supérieur hiérarchique direct et le chef de ce dernier. Une coordination au niveau du contenu ainsi qu'une réunion de concertation sont des conditions essentielles pour un processus effectif et efficient.

4.4.5 Engagement de personnel

4.4.5.1 Contrats de travail standard

La SSR dispose de plusieurs modèles standards de contrats de travail: contrats CCT, contrats pour cadres et contrats individuels. Les filiales établissent également des modèles de contrat. L'établissement de descriptifs de postes et d'accords sur la saisie simplifiée du temps de travail est aussi partiellement standardisé. Diverses variantes peuvent être constituées à l'aide de modules de textes. Au sein du groupe SSR, les modèles de contrats revêtent différentes formes.

L'OFCOM recommande à la SSR de poursuivre l'harmonisation des divers modèles de contrats de travail utilisés dans l'entreprise.

4.4.5.2 Secret professionnel et cession de droits

Dans les contrats de travail, la SSR conclut avec ses collaborateurs des accords relatifs au secret professionnel. En outre, la cession des droits d'exploitation d'œuvres (émissions, textes, etc.) à la SSR est fixée dans le cadre des contrats de travail. La SSR s'assure ainsi les droits d'exploitation d'œuvres (productions télévisées ou radiophoniques) réalisées par ses collaborateurs.

4.4.5.3 Rapports de travail

Convention collective de travail SSR

85,7 %⁷ des collaborateurs sont soumis à une CCT. La CCT de la SSR s'applique à toutes les UE, qui ont la possibilité d'établir, à leur niveau, des réglementations et des dispositions d'exécution spécifiques relatives à la CCT et ses annexes. Ces dispositions peuvent compléter les normes nationales, mais pas les contredire. Leur champ d'application se limite aux UE concernées.

La CCT de la SSR ne s'applique pas aux filiales de la SSR. tpc dispose de sa propre convention collective de travail; son contenu est très proche de la CCT de la SSR.

Autres contrats de travail

La CCT de la SSR ne s'applique pas aux directeurs, aux cadres avec fonction dirigeante et aux spécialistes de haut niveau, aux apprentis, aux stagiaires, aux retraités, aux régimes contractuels spéciaux des UE, aux exécutants (par exemple instrumentistes et choristes, musiciens, comédiens, artistes, conférenciers), aux mandats et contrats d'entreprise (p. ex. auteurs) (voir art. 2 GAV SRG SSR 2013). Pour les domaines où la CCT de la SSR ne s'applique pas, les UE concluent avec leurs collaborateurs des contrats de travail individuels selon l'art. 319 ss. CO.

Si elle a besoin de personnel, la filiale tpc s'adresse à des entreprises de location de services, aux conditions fixées dans l'accord cadre – Kamera Live 2015. En outre, tpc emploie des "indépendants", avec un volume d'interventions irrégulier. Informés si possible une semaine à l'avance des missions prévues, ils peuvent soit accepter, soit refuser l'engagement proposé. A la SSR, le régime contractuel avec les collaborateurs libres s'inspire du contrat de travail selon le Code des obligations.

La SSR propose des stages de trois mois et de deux ans permettant d'acquérir la formation de base en journalisme pour la radio, la télévision et le multimédia. En outre, le groupe SSR offre des places d'apprentissage dans les domaines suivants: CFC d'employé de commerce, CFC d'assistant, informaticien,

⁷ Rapport de gestion SSR 2014, p. 74

électronicien multimédia, assistant en maintenance d'automobiles, polymécanicien, menuisier, techniscéniste. Pour les apprentissages de commerce, un stage d'initiation de deux jours est proposé.

La SSR conclut également des contrats d'auteur, d'engagement, de production et de réalisation. Les RH disposent d'un schéma de processus pour déterminer le type de contrat.

Constatations

Le fait que les rapports de travail sont pour la plupart réglementés dans une convention collective de travail est un élément positif, d'autant plus que la CCT engage les collaborateurs à la paix du travail. Exclure certains groupes de personnes de la CCT, notamment les cadres, permet de maintenir la flexibilité pour conclure des accords individuels.

La possibilité d'utiliser divers types de contrat lors de l'engagement permet à la SSR d'aménager ses rapports de travail en fonction de ses besoins. Elle peut faire appel à des collaborateurs temporaires ou "libres" lorsqu'elle manque de personnel à court terme. Conclure des contrats de travail à durée déterminée permet également de combler les manques de personnel.

Le groupe SSR offre divers stages et places d'apprentissage, apportant ainsi une précieuse contribution à la formation des stagiaires, des apprentis et des personnes qui débutent dans la vie professionnelle.

La conclusion de contrats avec des personnes tierces (contrats d'auteur, d'engagement, de production et de réalisation) permet à la SSR de confier certaines tâches à des externes, de sorte à disposer d'un know-how spécifique sans pour autant devoir engager du personnel soumis à un contrat de travail.

4.5 Introduction des nouveaux collaborateurs

Il convient de faire en sorte que les nouveaux collaborateurs s'intègrent rapidement dans les structures relationnelles du groupe de travail et se sentent bien dans l'entreprise. Ils doivent pouvoir se familiariser et s'identifier le plus possible à la vision, la culture et la structure de l'entreprise, ainsi qu'à son histoire, ses produits et ses marchés.

Instruments d'introduction des nouveaux collaborateurs

- "Le premier jour" (programme d'introduction préparé)
- "Programme de mentorat"
- Règlement du personnel
- Entretiens de suivi avec le responsable du personnel après un mois et à la fin de la période d'essai.

Constatations

Des sondages relatifs aux programmes d'introduction ont été effectués à la direction générale. Les documents examinés concernaient différents échelons hiérarchiques.

Les programmes d'introduction présentent le degré de détail requis; ils durent de deux à quatre semaines. Selon le niveau hiérarchique, des bilans journaliers et/ou hebdomadaires sont également prévus. La question de savoir si l'introduction planifiée est effectuée relève de l'unité d'entreprise ou d'organisation; elle n'est ni centralisée, ni contrôlée.

Un entretien à la fin de la période d'essai est formalisé pour évaluer les objectifs concernant cette période, définir les mesures de développement et donner une appréciation générale. Il est en outre précisé que l'entretien a eu lieu et décidé si les rapports de travail se poursuivent. Selon la SSR, les entretiens se déroulent à la fin de la période d'essai à un taux de 100%, mais seuls 30% sont consignés par écrit.

Recommandation

Introduction des nouveaux collaborateurs

Les entretiens à la fin de la période d'essai doivent être documentés.

4.6 Evaluation du personnel

4.6.1 Généralités sur l'évaluation à plusieurs niveaux

L'évaluation à plusieurs niveaux a pour but l'évaluation objective, globale et constructive des performances des collaborateurs. En principe, dans cette approche, les niveaux sont les suivants:

- Auto-évaluation
- Evaluation par le supérieur hiérarchique direct
- Consultation par le chef du supérieur hiérarchique direct
- Evaluation des supérieurs par les collaborateurs qui leur sont subordonnés
- Evaluation du collaborateur par ses collègues de travail
- Evaluation par les clients internes et externes

Avec l'auto-évaluation, le collaborateur se penche sur ses propres prestations et modèles de comportement, ce qui pose les bases pour envisager des mesures d'optimisation, les adopter et les appliquer.

La réussite de l'évaluation par le supérieur hiérarchique direct dépend d'une part de la manière dont celui-ci dirige l'entretien, qui doit être constructive et axée sur des buts, et d'autre part de son niveau d'information. Lors de la formation aux entretiens d'évaluation, de leur préparation et de leur réalisation, il convient d'accorder une attention particulière au risque de distorsion de la perception et du jugement en lien avec des caractéristiques telles que le sexe, l'âge, la langue ou la position.

Pour garantir les résultats de l'évaluation et le salaire correspondant, le chef du supérieur hiérarchique direct est généralement impliqué. Afin d'assurer la prise de mesures adéquates de développement du personnel, l'examen du chef du supérieur hiérarchique direct revêt une grande importance.

L'évaluation des supérieurs par les collaborateurs qui leur sont subordonnés n'a pas encore été instaurée. A la fin d'un entretien d'évaluation, un bon supérieur considère sa propre prestation.

Dans la pratique, l'évaluation formelle des prestations du collaborateur par ses collègues de travail n'est pas habituelle. La méthode dite "Team Design" permet d'illustrer la contribution de chacun au travail d'équipe. Les membres de l'équipe apprennent à mieux connaître leur propre fonctionnement ainsi que celui de leurs collègues.

Pour l'évaluation par les clients internes et externes, les sondages auprès de la clientèle sont adéquats.

Constatations

Les collaborateurs de la SSR peuvent effectuer leur auto-évaluation au moyen d'un formulaire prévu à cet effet. L'entretien d'évaluation permet également une évaluation du personnel par le supérieur.

Les supérieurs ne sont pas évalués directement lors de l'entretien d'évaluation. Les prestations liées aux compétences sociales et de conduite sont mesurées au moyen de sondages auprès du personnel.

Recommandation

Evaluation du personnel

- L'auto-évaluation sur le portail prévu à cet effet devrait être obligatoire. L'autoréflexion fait partie du système d'évaluation.
- Les supérieurs de l'instance d'évaluation devraient systématiquement prendre connaissance de l'entretien d'évaluation.

4.6.2 Entretiens d'évaluation

4.6.2.1 Généralités

L'entretien d'évaluation consiste en une conversation structurée sous forme de bilan. Il s'agit d'un instrument de conduite, conçu pour soutenir l'échange régulier entre les collaborateurs et les supérieurs, ainsi que le développement des collaborateurs dans le sens des orientations stratégiques de SRF. La saisie électronique de l'entretien d'évaluation doit être un bref compte rendu qui renseigne sur les résultats de l'entretien.

L'entretien d'évaluation comprend l'évaluation de la réalisation des objectifs, de la prestation et du comportement au travail au cours de l'année précédente, de même que la définition d'axes principaux, d'objectifs et d'éventuelles mesures de développement pour l'année suivante.

Mieux le supérieur hiérarchique connaît la personnalité du collaborateur qui lui est subordonné, plus grandes sont les chances de succès de l'entretien. L'écoute active remplit un rôle particulier. La capacité du collaborateur à formuler des messages en "je" est également importante.

Le succès d'un concept d'évaluation du personnel dépend beaucoup de la qualité des plans d'action, élaborés de manière participative, par rapport à la convention des objectifs et au développement du personnel, ainsi que de leur réalisation effective au cours de la période d'évaluation.

4.6.2.2 Constatations

La SSR a conçu un guide pour l'entretien d'évaluation, à l'intention des supérieurs et des collaborateurs. Ce document contient les chapitres suivants:

- Sens et but de l'entretien d'évaluation
- Collaborateur avec lequel l'entretien est mené
- Processus et phases de l'entretien d'évaluation
- Rubriques du formulaire de l'entretien d'évaluation
- Procédure durant chaque phase
- Indications pour l'entretien
- Echelle d'évaluation
- Cas de conflit
- Accès / confidentialité

Complète et détaillée, la documentation couvre tous les thèmes et problématiques pertinents. Les processus et instruments sont développés et en grande partie mis en œuvre.

L'entretien d'évaluation est saisi électroniquement. Il renseigne sur l'avancée du processus d'évaluation et sur les résultats de l'entretien. Les évaluations ne sont pas automatiquement liées à des mesures salariales. Toutefois, l'entretien d'évaluation sert de base pour déterminer les composantes salariales dépendantes de la prestation et, le cas échéant, l'évolution salariale.

Dans la pratique courante des ressources humaines, les collaborateurs ont droit à un entretien d'évaluation. Selon la CCT de la SSR, les collaborateurs ont droit à au moins un entretien par année avec leur supérieur direct. L'entretien vise à convenir d'objectifs et de faire le point sur l'exécution des tâches et des objectifs. . Pour les collaborateurs au bénéfice d'un contrat de travail individuel, le supérieur direct décide du déroulement de l'entretien. Le cercle des collaborateurs sans entretien est réduit et spécifié par écrit.

La SSR sépare le processus d'évaluation du personnel en trois phases, à savoir la phase de convention (1^{er} trimestre), la phase d'examen (3^e trimestre) et la phase d'évaluation (1^{er} trimestre).

Très complet, le formulaire d'entretien comprend les rubriques suivantes: appréciation globale, perspective, vérification du descriptif de poste, axes principaux et objectifs, mesures de développement, prestation et comportement au travail, remarques du collaborateur.

Parmi les principaux thèmes de l'entretien figurent le développement des talents et le plan de carrière. La SSR veut garantir une relève suffisante dans les fonctions centrales de programme.

Dans les sondages auprès du personnel, le développement du personnel est jugé "peu positif" par les collaborateurs, avec 62 points sur 100. Des entretiens menés de manière professionnelle peuvent avoir un impact favorable.

Les entretiens d'évaluation devraient être obligatoires.

4.7 Développement du personnel

4.7.1 Généralités

Le but du développement du personnel est de permettre aux collaborateurs de se perfectionner, afin de pouvoir non seulement accomplir efficacement leurs tâches actuelles et futures, mais aussi gagner en polyvalence et donc en compétitivité sur le marché du travail interne et externe. La responsabilité en matière de développement du personnel devrait obéir au principe de subsidiarité. Le groupe ciblé par l'ensemble des mesures prises comprend tous les collaborateurs, à tous les niveaux.

Le développement du personnel consiste à prendre en considération en premier lieu les candidatures internes. Dans les entreprises où le développement du personnel est considéré comme exemplaire, la proportion à atteindre entre les cas de sélection internes et externe s'élève à 80:20⁸.

Le développement global du personnel doit mettre l'accent sur des mesures relatives aux places de travail, complétées par des activités de formations ciblées.

Pour atteindre les objectifs en matière de développement du personnel, Hilb⁹ préconise une procédure en 9 phases:

Phase 1

Elaboration, par la direction générale, d'un concept de développement du personnel inspiré de la vision d'entreprise et intégré dans les processus de recrutement, d'évaluation et de rémunération, sous la conduite du membre de la direction responsable du personnel.

Phase 2

Sélection ciblée d'une relève remplissant les exigences propres à la vision d'entreprise, à l'aide du programme spécial d'un centre d'évaluation.

Phase 3

Création et introduction participatives d'un concept d'évaluation des prestations simple, global et stimulant, à 360°.

Phase 4

Introduction d'un concept d'évaluation du potentiel simple et global.

Phase 5

Etablissement en cascade chaque année de répertoires simples de tous les collaborateurs (pas uniquement les cadres) par les supérieurs hiérarchiques, en collaboration avec le responsable du personnel.

Phase 6

Réalisation chaque année d'analyses de portefeuilles du personnel par le responsable du personnel, comme base pour de futures mesures en matières de développement des collaborateurs.

Phase 7

Développement, introduction et suivi de plans de carrière individuels pour les collaborateurs (à tous les niveaux) qui affichent des performances exceptionnelles, un potentiel élevé et une grande mobilité.

⁸ Voir Hilb (2011)

⁹ Voir Hilb (2011, p. 139 à 140)

Phase 8

Mise en place de mesures de développement basées sur les phases 5 et 7, avec des rotations de postes, des élargissements de fonctions ainsi que des promotions, complétées par des formations ciblées internes et interentreprises.

Phase 9

Evaluation régulière du succès de toutes les mesures de développement du personnel par des audits et des bilans de mouvements dans le cadre desquels les producteurs et les consommateurs de mesures sont divulgués à l'interne.

Constatations

Le développement du personnel est jugé faiblement positif par le personnel de la SSR, ce qui semble se trouver en contradiction avec le programme de formation et les évaluations s'y rapportant. La SSR doit porter une attention particulière à cette situation.

Durant la période d'observation de 2011 à 2014, entre 71% et 86% des supérieurs hiérarchiques – collaborateurs au bénéfice d'un contrat de cadre – ont été recrutés à l'interne. Cette proportion peut être considérée comme exemplaire.

La SSR ne dispose d'aucune stratégie proprement dite en matière de développement du personnel. La stratégie HR contient toutefois diverses réflexions dans ce domaine. Pour établir un concept global dans le domaine du développement du personnel, il lui manque les éléments suivants:

- Répertoire du personnel
- Portefeuille du personnel
- Concept d'évaluation du potentiel

Les unités utilisent les composantes du développement du personnel de différentes manières et élaborent divers concepts. L'intégration organisationnelle du développement du personnel permet aussi d'améliorer la situation.

Les composantes du développement du personnel devraient être intégrées dans un concept global pour l'ensemble de la SSR et complétées par les instruments suivants:

- Portefeuille du personnel / répertoire du personnel
- Concept d'évaluation du potentiel

4.7.2 Développement du personnel à la SSR: aperçu de la situation

Selon les directives internes, les responsables du développement et ceux des RH dans les différentes unités élaborent la politique en matière de formation et de perfectionnement. Celle-ci est approuvée par le Comité de direction de la SSR.

Les principaux objectifs de la SSR sont les suivants:

- Garantir le niveau de qualification nécessaire des collaborateurs sur le plan des compétences techniques, méthodologiques, personnelles, sociales et managériales
- Satisfaire à la demande dans les fonctions de direction

En outre, les collaborateurs doivent pouvoir remplir leurs tâches avec succès dans un environnement de travail en constante mutation.

A la SSR, le développement du personnel regroupe divers concepts, notamment:

- le perfectionnement
- les entretiens d'évaluation
- le développement des talents
- la formation des cadres / atelier de direction
- le programme de Management Development
- la formation des cadres supérieurs

Certaines parties de ces concepts, de même que le programme de formation, sont développées par les unités d'entreprise et d'organisation. Par exemple, le programme 2015 très complet de SRF/tpc comprend de nombreuses formations techniques à trois niveaux différents, une formation des cadres et une formation transversale.

Constatations

Le développement du personnel à la SSR est vaste. Il est fortement influencé par les unités d'entreprise, ce qui s'explique aussi bien d'un point de vue historique, linguistique que culturel. Au niveau de la gestion, il est possible d'améliorer encore la situation si le processus d'harmonisation se poursuit.

D'après les résultats des sondages¹⁰, des progrès importants sont nécessaires en particulier à la RTS, à la RSI et chez swissinfo.

4.7.3 Perfectionnement à SRF: aperçu de la situation

Nombre de cours

En 2014, 1'631 ETP ont participé à 288 cours à raison de 4'110 jours de cours, soit une moyenne de 2,52 jours/ETP. L'année dernière cette proportion s'élevait à 2,68 jours/ETP.

Sur les 246 cours techniques et transversaux internes, 133 s'inscrivaient dans le cadre du programme ordinaire de formation et 113 étaient taillés sur mesure. En outre, 1'599 cours individuels de diction (190 jours) ont été dispensés.

S'agissant de la formation des cadres, 42 cours ont été donnés, dont 8 taillés sur mesure. Le coaching de cadres comportait 305 heures.

95 collaborateurs CCT/CIT et 37 collaborateurs cadres ont bénéficié de formations et de perfectionnements externes.

¹⁰ Sondages auprès du personnel SSR 2013

Formateurs

SRF emploie 16 formateurs internes à temps partiel au bénéfice d'une CCT et fait appel chaque année à une cinquantaine de formateurs internes et externes. Environ 70% des cours en groupe et individuels sont assurés par des formateurs internes, 10% par d'autres spécialistes internes de SRF et 20% par des formateurs externes.

Qualité de la formation évaluée par les collaborateurs

Les opinions sur la qualité des cours donnés sont recueillies en ligne. D'ordinaire, environ 53% des participants s'expriment. Pour 2014, l'évaluation se présente comme suit:

- 55% très bonne
- 36% bonne
- 4,5% satisfaisante

91% des participants ont répondu à la question "Le cours était-il donné de manière compétente" par "oui" et 80% à la question "Recommanderiez-vous ce cours à quelqu'un d'autre?" aussi par "oui".

4.7.4 L'entretien d'évaluation: une base pour le développement du personnel

La responsabilité en matière de développement du personnel doit être assumée selon le principe de subsidiarité. Dès lors, chaque collaborateur est le premier responsable, puis le supérieur hiérarchique direct, et enfin le supérieur hiérarchique indirect.

L'entretien permet d'une part d'évaluer la réalisation des objectifs, les prestations et le comportement au travail durant l'année écoulée, et d'autre part de fixer les priorités et les buts, ainsi que d'éventuelles mesures de développement pour l'année suivante. Il repose sur la réflexion personnelle et sur l'évaluation menée par les supérieurs.

Le développement des talents et le plan de carrière sont des points essentiels de l'entretien. La SSR veut garantir une relève suffisante dans les fonctions centrales des programmes.

Constatations

L'entretien d'évaluation est un fondement important pour le développement du personnel en général et pour le développement des talents et le plan de carrière en particulier. Les bases y relatives sont bien développées à la SSR et les instruments de contrôle existent. Les collaborateurs peuvent accéder aux documents d'entretien par voie électronique.

L'application de ces instruments n'est toutefois pas identique dans toutes les UE. Alors que fin juin 2015, certaines UE avaient déjà réalisé entre 90% et 100% (!) des entretiens 2014/2015, d'autres n'avaient même pas fixé les objectifs pour 17% à 25% des collaborateurs.

Recommandation

Développement du personnel / entretiens d'évaluation

La direction doit rendre les entretiens d'évaluation obligatoires.

4.7.5 Développement des cadres à la SSR et à SRF

4.7.5.1 Atelier de direction SSR

Le programme "atelier de direction" comprend la formation interne des cadres (module I), les bases de la gestion et de l'autogestion (module II), la communication et la santé (module III), l'approfondissement de la gestion d'équipe (module IV) et un jour de pratique.

Le groupe cible se compose de cadres au bénéfice d'un contrat CCT ou d'un contrat de cadre, disposant de peu d'expérience de direction ou n'ayant encore suivi aucune formation de ce type. Actuellement, des collaborateurs de la direction générale, de RTR, de swissinfo, de tpc, de publisuisse et de SWISS TXT participent à l'atelier.

Les **objectifs et les avantages** de l'atelier de direction sont définis comme suit par la SSR:

- Renforcer la formation des cadres dans des situations de conduite difficiles et développer les qualités de direction ;
- Transmettre des valeurs cohérentes et se familiariser avec les objectifs d'entreprise ;
- Appliquer une approche commune de la conduite et la comprendre ;
- Développer des compétences par rapport à l'autogestion, les questions de personnalité, la gestion de personnes et d'organisations ;
- Opérer un transfert de pratique par la pratique elle-même et par des tâches de formation ;
- Etendre le réseau interne (DG / UE / UO) et l'entretenir.

Depuis 2012, l'atelier de direction SSR a eu lieu à cinq reprises, avec au total 58 cadres. Deux ateliers sont encore en cours et un autre est en préparation.

4.7.5.2 Développement des cadres SRF 2015

SRF décrit sa formation des cadres comme étant "dispensée dans le cadre d'une stratégie, répondant aux besoins existants et orientée vers la pratique". Elle comporte des programmes internes, des suivis sur le lieu de travail et des partenariats.

Cette formation soutient les cadres et les personnes dirigeantes dans les principaux domaines de gestion et de conduite, ainsi que dans le perfectionnement technique défini dans la stratégie.

Le développement des cadres à SRF comprend quatre niveaux:

- Niveau I Formation de base pour les nouveaux cadres
- Niveau II Approfondissement de la formation des cadres
- Niveau III Développement des cadres et gestion des talents
- Niveau IV Développement des cadres supérieurs

Il existe en outre de nombreux perfectionnements destinés à l'ensemble des cadres.

Les cadres estiment l'offre de développement dont ils disposent comme étant moyennement attractive. Ces dernières années, d'importants progrès ont été réalisés. Il existe toutefois de grandes différences d'appréciation entre les UE.

Constatations

L'atelier de direction de la SSR a autant de sens que le développement des cadres SRF 2015. Les thèmes sont parfois identiques, parfois complémentaires. Les collaborateurs de SRF ne participent actuellement pas à l'atelier de direction de la SSR. SRF organise ses propres formations.

Afin d'optimiser d'autres potentiels et de continuer à développer une approche commune de la conduite, il convient de:

- définir, développer et appliquer la formation des cadres à l'échelle du groupe, et de
- prendre des mesures adéquates en réponse aux différences d'appréciation parfois importantes entre les unités d'entreprise et d'organisation.

4.7.6 Développement des talents à la SRF

Le succès futur de l'entreprise repose sur divers facteurs, notamment les ressources en personnel. La gestion des talents désigne donc la gestion de l'ensemble des talents de tous les collaborateurs. Afin de pouvoir relever au mieux les défis futurs, il convient d'utiliser et d'encourager les talents de manière optimale. L'aptitude à diriger n'est qu'un talent parmi d'autres.

A SRF, le développement des talents vise à créer un "vivier" de talents répondant aux besoins en personnel à moyen et à long terme. Il contribue aussi à fidéliser les excellents collaborateurs et à renforcer l'image de l'employeur.

Pour SRF, un talent présente un potentiel de performance important, c'est-à-dire supérieur à ce que la fonction actuelle exige. Il dispose en outre d'une grande motivation à la performance. Les talents ont donc le potentiel nécessaire pour franchir d'autres étapes de développement dans la division ou à SRF.

Le processus de développement des talents comprend les étapes suivantes:

- Discussion relative au développement de la carrière lors des évaluations
- Annonce des collaborateurs au conseil RH par les supérieurs
- Forum entretiens de carrière
- Réactions et échanges avec les supérieurs
- Information aux collaborateurs
- Application des mesures

Les supérieurs hiérarchiques sont responsables du développement des talents, en collaboration avec les RH.

Constatations

Le tout nouveau concept de développement des talents mis en place par SRF doit faire ses preuves. Son succès pourrait dépendre des éléments suivants:

- Définition claire de la notion de "potentiel";
- Compréhension objective de la nature pluridimensionnelle de la notion de potentiel;
- Formation complète des personnes chargées d'évaluer le potentiel.

La notion de potentiel doit être clairement définie, et comprise de manière objective et pluridimensionnelle. Il convient de garantir que les personnes chargées d'évaluer le potentiel des collaborateurs soient dûment formées.

4.7.7 Programme de la SSR de Management Development 2014

Tous les deux ou trois ans, un programme national de Management Development (programme MD) est proposé. Il y en a eu trois depuis 2008, qui ont réuni au total 68 cadres. Le dernier a eu lieu en 2014. Environ un tiers des participants des deux premières éditions occupent aujourd'hui un poste de cadre de niveau 2.

Le programme MD se compose de cinq modules, d'une évaluation de deux jours et d'un plan de développement personnel. Les modules sont les suivants: Introduction aux thèmes de gestion (module 1), Innovation et créativité (module 2), Gestion d'une équipe et des collaborateurs (module 3), Gestion stratégique I (module 4) et Gestion stratégique II (module 5).

Le programme MD permet aux participants de développer leurs compétences de gestion et de se familiariser avec différents instruments de gestion.

Constatations

Les thèmes et contenus abordés par l'atelier de direction SSR, le développement des cadres SRF et le programme national de Management Development 2014 se chevauchent et sont parfois même traités à double. Les concepts appliqués par RSI, RTR, RTS et les filiales n'ont pas encore été analysés.

Les valeurs ajoutées obtenues grâce au programme MD doivent être analysées. Regrouper et uniformiser les programmes de développement des cadres à l'échelle du groupe permet de tirer mutuellement profit des expériences réalisées et d'optimiser le rapport coût/utilité.

4.8 Rémunération du personnel et conditions d'engagement

4.8.1 Introduction

La rémunération du personnel est calculée en fonction de la complexité et du degré de difficulté des tâches, de la responsabilité, des exigences ainsi que du marché du travail. Elle tient compte des expériences professionnelles et des prestations personnelles, et se veut en adéquation avec le marché, les exigences et la performance.

Pour la SSR, les prestations relevant de la prévoyance font partie de la rémunération. Elle prend en considération les besoins des collaborateurs dans ce domaine, les possibilités à sa disposition et le risque prévisible.

En principe, la rémunération peut être considérée comme une composante du cycle de gestion du personnel comprenant les aspects marketing, engagement, évaluation, rémunération et développement. L'évaluation du personnel et la fixation des salaires ne doivent pas pénaliser les collaborateurs sur la base de critères tels que le sexe, l'âge, la langue, la nationalité ou la religion.

L'évolution salariale selon la fonction, l'expérience et la performance devrait être exempte de tout automatisme et dépendre aussi des moyens disponibles ainsi que du marché du travail.

4.8.2 Dans son rapport du 29 mars 2006¹¹, le CDF formule les recommandations suivantes

Recommandation 7.1.2

La SSR doit augmenter la transparence du système de rémunération à l'échelle des unités d'entreprise. Il y a notamment lieu d'examiner, pour les fonctions clés, dans quelle mesure il convient de définir les évaluations des fonctions et les courbes salariales de la même manière pour toutes les UE.

Recommandation 7.2.2

La SSR doit standardiser les analyses comparatives des salaires (y compris ceux des cadres) aussi méthodiquement que possible et les coordonner à l'échelle de l'entreprise, afin de disposer périodiquement d'une vue d'ensemble cohérente de l'adéquation au marché des conditions de rémunération de l'ensemble des unités d'entreprise.

Compte tenu des résultats des analyses comparatives concernant les fonctions, la SSR doit examiner les salaires versés par la SRF et la RSI plus en détail, afin de déterminer dans quelle mesure ils sont supérieurs à ceux du marché.

Recommandation 7.3.7

La SSR doit augmenter la part variable du salaire des cadres à un niveau comparable à celui en vigueur dans les autres entreprises liées au DETEC (au détriment de la part fixe).

Constatation

La SSR a appliqué les recommandations.

¹¹ Contrôle fédéral des finances, Examen de la situation financière et de l'efficacité de SRG SSR idée suisse, Rapport à l'intention du DETEC, Berne, 2006 (Rapport CDF)

4.8.3 Système salarial de la SSR

4.8.3.1 Fonctions-clés

Les UE ont défini les fonctions-clés nécessaires pour pouvoir exécuter leurs tâches de manière efficace. Les fonctions-clés sont des "fonctions qui se distinguent nettement des autres par leur contenu, leurs exigences, leur structure et leur caractère" (CCT art. 4). Conformément au système d'évaluation OGS, chaque fonction-clé est évaluée avec des points (CCT annexe 2 art. 1.2).

Les listes des fonctions-clés sont disponibles et actualisées selon les besoins.

4.8.3.2 Salaire de référence

Le salaire de référence reflète la valeur de la fonction-clé en un montant exprimé en francs. Il est une valeur indicative qui permet de déterminer quel salaire maximal peut être atteint dans une fonction-clé (potentiel de progression salariale). Aux termes de la CCT art. 7.1, le salaire de référence "représente une valeur technique et non pas un salaire à atteindre automatiquement ou dans un certain délai".

Présentées sous forme de tableaux selon les groupes de fonction, les salaires de référence sont complétés par sept critères d'évaluation, le salaire minimum, et le salaire de référence.

4.8.3.3 Salaire de fonction

Le salaire de fonction est le salaire brut qu'un collaborateur reçoit pour la prestation fournie. Il se situe dans une fourchette allant de 75% à 100% du salaire de référence. Le montant du salaire de fonction "dépend des exigences professionnelles, de la prestation individuelle, de la compétence sociale, de l'expérience professionnelle et personnelle et de la valeur de l'activité sur le marché de l'emploi" (CCT art. 7.3).

Avec les années, le salaire de fonction individuel d'une personne se rapproche peu à peu du salaire de référence de la fonction-clé. La progression salariale dépend de la performance globale et n'est pas automatique.

La progression salariale à la SSR est volontairement dégressive. Dans le segment inférieur, elle est développée de manière tangible (env. 2% par année comme valeur cible); dès 90%, la hausse des salaires est normalement ralentie.

4.8.3.4 Constatations

La politique de la SSR en matière de personnel prévoit à l'art. 3.8 que:

- les fonctions sont évaluées dans toute l'entreprise selon les mêmes critères;
- la rémunération est conforme aux exigences professionnelles, aux prestations, à l'expérience et au marché.

Dans les filiales, les critères sont parfois appliqués différemment que dans les UE, en raison de systèmes salariaux différents.

La SSR dispose d'un système salarial transparent, basé sur 117 fonctions de référence. Elle participe régulièrement à des études sur les salaires (y compris salaires des cadres) et se procure ainsi périodiquement une vue d'ensemble cohérente de l'adéquation au marché de la rémunération du personnel et des conditions d'engagement.

4.8.4 Conditions d'engagement

En novembre 2014, un sondage a permis d'évaluer les conditions d'engagement appliquées par la SSR, les FMB, Swisscom, la Poste, les CFF, le canton de Berne, la Confédération, la Mobilière et Visana. Cette étude comparative porte sur la catégorie de personnel la plus importante, en termes de chiffres, de la SSR, c'est-à-dire les collaborateurs soumis à la CCT. Elle examine les rapports de travail, le temps de travail ainsi que les vacances, jours fériés, congés et absences.

<u>Temps de travail</u>	<u>SSR</u>	<u>Valeur de référence</u>
• Temps de tr. en h./sem.	40	40 - 42
• Travail suppl. ou non exécuté en fin d'année en heures	+48 / - 24	+30 à +100 / -10 à -100
• Courtes pauses payées	Cat. A&B versées/CET	2 x 15 minutes par jour
○ 5 heures	15 min.	
○ 7 heures	30 min.	
○ +8 heures	60 min.	
• Compte banque du temps	CET pour suppl. de temps en cas d'heures suppl.	Pour retraite anticipée, congé longue durée, congé maternité/paternité prolongé, perfectionnement, congé sabbatique
	Pour retraite anticipée, congé longue durée, congé maternité/paternité prolongé, perfectionnement, congé sabbatique	
• Télétravail	Possible avec l'approbation du supérieur, il n'existe toutefois aucun droit	Possible avec l'approbation du supérieur, il n'existe toutefois aucun droit

La SSR évalue les résultats comme suit:

- temps de travail hebdomadaire: partie supérieure du sondage
- vacances: partie supérieure du sondage
- jours fériés: partie inférieure du sondage
- congés payés: moyenne

Il convient en outre de souligner les points suivants:

- Vacances: 27 à 37 jours par année
- Plan social: lors des projets de restructuration déterminés
lors de départs (nouveau lieu de travail, réduction du taux d'occupation, résiliation, retraite anticipée)

Constatation

La SSR offre de bonnes conditions d'engagement aux collaborateurs bénéficiant d'une CCT.

4.8.5 Frais

Le règlement général sur le remboursement des frais élaboré par la SSR a été examiné et approuvé par l'Intendance des impôts du canton de Berne. Il s'applique à tous les collaborateurs bénéficiant d'un contrat de travail avec la SSR, ainsi qu'aux unités d'entreprise et d'organisation. Pour les catégories de cadres 1 à 3, il existe un avenant au règlement général.

Les frais professionnels suivants occasionnés aux collaborateurs leur sont remboursés:

- Frais de transport
- Frais de repas
- Frais d'hébergement
- Frais de téléphonie mobile et fixe

Les dépenses qui ne sont pas nécessaires pour l'accomplissement des tâches sont assumées par les collaborateurs.

Les cadres reçoivent une indemnité forfaitaire pour les petits débours. Dans le cadre de la Corporate Governance, les prestations accessoires pour le Comité de direction de la SSR figurent dans le rapport de gestion. Elles comprennent les forfaits pour frais professionnels et pour frais de représentation, de même que les contributions de l'employeur à la caisse de prévoyance professionnelle des cadres.

Le remboursement des frais s'effectue chaque semaine et conformément au règlement.

Aux membres des organes dirigeants et aux cadres de la SSR et des entreprises qu'elle contrôle s'appliquent en outre les dispositions du droit fédéral qui régissent les salaires des cadres (art. 35, al. 4, LRTV; art. 27 Concession SSR du 28 novembre 2007, FF 2011 7343, 2012 8391, 2013 2895).

Constatations

Les règlements sur le remboursement des frais satisfont aux normes habituelles et aux exigences actuelles.

Dans le cadre du contrôle de la gestion économique de la SSR, cycle 3, le processus de frais et le contenu matériel ont fait l'objet de contrôles par sondages. Les résultats ne donnent lieu à aucune contestation.

4.8.6 Garde des enfants

A la SSR, la garde des enfants est réglementée de façon généreuse. Les offres diffèrent d'une UE à l'autre. Tandis que RTR soutient la prise en charge extrafamiliale des enfants à hauteur de 10'000 francs au maximum, certaines unités d'entreprise y contribuent bien davantage.

RSI dispose d'une crèche propre, dont le personnel est directement employé par RSI.

4.8.7 Dialogue sur l'égalité des salaires¹²

Le projet "Dialogue sur l'égalité des salaires" a été lancé en 2009, à l'initiative des associations faïtières des organisations nationales d'employeurs et de travailleurs. Il a pour but de vérifier, en collaboration avec le partenaire social correspondant, si l'entreprise respecte le principe de l'égalité des salaires et, le cas échéant, d'éliminer les inégalités dans un délai de quatre ans (différence de salaire inexplicable

¹² Voir Rapport de gestion SSR 2013, p. 72

de plus de 5% entre hommes et femmes pour un travail d'égale valeur). La SSR s'est inscrite au programme en 2013.

Le projet a été mené sous la direction des RH SSR, conjointement avec le SSM¹³ et avec le soutien du Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale (BASS), une instance renommée en la matière. Il est basé sur le logiciel Logib (instrument d'autocontrôle de l'égalité salariale mis à disposition par la Confédération).

L'analyse a révélé, pour la SSR, une inégalité des salaires fondée sur le sexe de 3,2% au préjudice des femmes. Compte non tenu des allocations de temps de travail, l'inégalité n'atteint que 2,5%. Ces deux valeurs sont nettement inférieures au seuil de tolérance de 5% fixé par la Confédération.

L'inégalité des salaires de 2,5% peut être justifiée. Selon la SSR, elle découle du fait que de nombreuses femmes travaillent à temps partiel ou sont surqualifiées pour la fonction qu'elles occupent.

Constatations

La SSR applique l'égalité des salaires dans l'entreprise et n'opère aucune discrimination.

4.8.8 Comparaisons nationales de salaires¹⁴

Depuis 2009, les RH SSR participent régulièrement aux comparaisons de salaires menées par Swiss ICT (fonctions informatiques), Landolt & Mächler (fonctions de support comme RH, FI, IT, etc.) et Médias suisses (fonctions rédactionnelles et techniques radio/TV). Les études de marché permettent de vérifier la courbe nationale des salaires tous les deux à trois ans. Les résultats des comparaisons salariales sont présentés aux membres du comité du personnel, qui en discutent lors de la séance suivante.

Une comparaison réalisée fin 2013 de toutes les grandes entreprises suisses de médias montre que la SSR maintient son bon niveau depuis la dernière enquête de 2009. Si l'on considère le marché des médias dans sa globalité, les salaires à la SSR sont supérieurs au salaire médian. Par rapport aux grandes entreprises de médias, ils se situent toutefois au-dessous du salaire médian.

Aux membres des organes dirigeants et aux cadres s'appliquent les dispositions du droit fédéral qui régissent les salaires des cadres (art. 35, al. 4, LRTV; art. 27 Concession SSR du 28 novembre 2007, FF 2011 7343, 2012 8391, 2013 2895).

Constatations

Dans l'ensemble, les salaires à la SSR correspondent au niveau du marché.

Selon les indications de la SSR, les salaires moyens des collaborateurs CCT et des cadres ont augmenté de 0,6% entre 2005 et 2014. Au cours de la même période, l'indice suisse des prix à la consommation est passé de 104.2 (décembre 2014) à 108.1 (décembre 2015). Comme dans d'autres entreprises, la hausse des salaires a été supérieure au renchérissement.

¹³ SSM: Syndicat suisse des mass media.

¹⁴ Voir Rapport de gestion SSR 2014, p. 73

4.8.9 Rotation du personnel

A la SSR, la rotation est basse dans tout le groupe. Voici les valeurs moyennes de 2010 à 2014:

Résiliation par les collaborateurs	3,33%
Résiliation par la SSR, y compris convention de sortie	1,13%
- dont départ et retraite anticipée	0,56%
Retraite	1,74%

Les taux de rotation varient beaucoup d'une région à l'autre. En 2014, RSI indique une valeur de 0,8% et RTR de 5,8%. SRF se situe en milieu de tableau. La direction générale affiche les valeurs de fluctuation les plus élevées.

En général, un taux de 7% est considéré comme bon. Une rotation trop faible peut aussi nuire au développement de l'entreprise.

L'analyse de la structure d'âge du personnel montre qu'à partir de 2018, il faudra longtemps compter avec 50% de retraites en plus. L'importance de la planification de la relève est par conséquent soulignée.

4.9 Retention management

4.9.1 Introduction

Le "retention management" (rétention des collaborateurs) vise à garder longtemps les meilleurs collaborateurs et leur savoir-faire. Les personnes clés sont particulièrement concernées. La fidélisation du personnel est favorisée par l'interaction entre tous les instruments de gestion du personnel.

Constatations

Les taux de rotation bas indiquent que la stratégie et la politique du personnel choisies par la SSR sont bonnes et les instruments de gestion du personnel utilisés avec succès. La situation sur le marché du travail spécifique à la branche, tout comme les conditions-cadres offertes par la SSR expliquent aussi le faible taux de rotation.

4.9.2 Suivi des arrivées

Le suivi des arrivées permet d'atténuer les fluctuations précoces, de garantir une affectation optimale du personnel et d'évaluer la marque employeur. La SSR ne pratique pas un suivi systématique des arrivées.

4.9.3 Sondages auprès du personnel

Tous les deux ou trois ans, la SSR réalise une enquête auprès du personnel. Celle-ci permet d'estimer la satisfaction au travail et l'engagement (sentiment d'appartenance des collaborateurs), ainsi que d'agir sur la gestion de l'intégration et de l'amélioration.

Constatations

Dans les sondages auprès du personnel réalisés en 2013, la satisfaction au travail des collaborateurs, évaluée sur une échelle de valeur de 0 à 100 points, est très élevée, avec 72¹⁵ points. Par rapport à la dernière enquête de 2009, la valeur a connu une hausse significative de 3 points.

L'engagement se compose de trois éléments: l'identification, la disposition à changer d'emploi et la disponibilité du personnel. La disponibilité du personnel obtient une valeur élevée, avec 83 points. La disposition à changer d'emploi est également bien notée, avec 80 points. Avec 73 points, l'identification est un peu en retrait. Dans l'ensemble, l'engagement est élevé, avec 78 points (2009: 76 points).

Les collaborateurs jugent peu positifs la charge de travail et l'équilibre travail-loisir. Dans ce contexte, il convient de relever que les jours d'arrêt maladie, en moyenne 8,8 jours en 2014, sont nettement plus élevés que la valeur de référence pour la branche (7,2 jours).

4.9.4 Suivi des départs

Le suivi des départs vise à déterminer les raisons des départs et à identifier les potentiels d'amélioration. Il peut y avoir divers motifs incitant à quitter l'entreprise. Voici ceux qui impliquent les supérieurs hiérarchiques ou les RH:

¹⁵ La valeur moyenne (VM) est le degré pondéré de l'approbation ou du rejet par rapport à certaines questions ou thèmes avec une valeur minimum de 0 et une valeur maximum de 100.

- réorganisation / précarité de l'emploi,
- surqualification, contenu et organisation du travail,
- manque de perspectives de développement,
- direction et
- équipe.

Le suivi des départs permet de cerner ces raisons, puis d'intégrer les connaissances acquises dans le travail des RH et dans le système de direction.

Les supérieurs hiérarchiques et les RH n'ont guère d'emprise sur les motifs suivants:

- pause/raisons familiales,
- perfectionnement/formation continue,
- réorientation professionnelle,
- changement d'employeur avec bond en avant dans la carrière et
- retraite.

Chaque départ est l'occasion de questionner et d'optimiser les processus de travail ainsi que les structures relatives au personnel et à l'organisation, afin de les adapter à l'évolution des besoins de l'employeur. Chaque départ peut ainsi ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles pour les personnes qui restent.

Constatations

A la SSR, le suivi des départs est soutenu par un instrument. La direction générale a acquis les expériences suivantes:

Positives

- Pour le conseil RH, l'instrument est simple et facile à utiliser.
- Il est bien accepté par les collaborateurs sur le départ (90% de participation); la possibilité est offerte de partager le questionnaire avec les conseillers RH.
- Le questionnaire permet d'engager un entretien de départ ciblé et efficace.
- Les indicateurs font l'objet d'une analyse systématique, dont sont tirées les conclusions qui s'imposent.

Critiques

- En cas de départ à court terme, le temps de réaction rend plus difficile une action rapide.
- La SSR doit mettre à jour la structure des centres de coûts.

Le taux de fluctuation pour l'ensemble du groupe est bas, mais des différences spécifiques existent. Ainsi, les valeurs à la direction générale sont plus élevées que dans les UE. Des valeurs trop faibles peuvent toutefois aussi nuire au développement de l'entreprise.

Sur la base des évaluations 2013/2014, la direction générale de la SSR conclut que:

- Il est judicieux de mener des observations pluriannuelles, vu que chaque année des thèmes différents surgissent.
- Les changements à la direction générale relève davantage d'une volonté "d'aller voir ailleurs" que d'un ras-le-bol, ce que confirment les remarques formulées.

4.10 Controlling du personnel

4.10.1 Introduction

Le controlling du personnel comprend la planification, la conduite et le contrôle des processus de gestion du personnel (y compris l'établissement de rapports et la planification de mesures). Il est indispensable d'utiliser les ressources financières à disposition de manière judicieuse et efficace. Le controlling RH montre quels moyens ont été alloués à quel but. En outre, les indicateurs renseignent sur la composition du personnel (p. ex. nombre de postes et évolution de l'effectif, répartition des genres et des langues) ainsi que sur les éventuelles mesures à prendre et la réalisation des objectifs poursuivis par la politique en matière de personnel.

Selon Buschor/Schedler¹⁶, le controlling du personnel comprend trois niveaux:

- Au niveau des objectifs, il s'agit d'évaluer l'orientation de la gestion du personnel vers la vision de l'entreprise.
- Au niveau des résultats, il s'agit d'évaluer la productivité optimisée de la gestion du personnel.
- Au niveau de la rentabilité, il s'agit d'évaluer l'adéquation des mesures à leurs coûts.

Constatations

Aux plans structurel et technique, la SSR est à même de formuler, d'évaluer et d'analyser des objectifs mesurables au niveau de l'efficacité, de l'efficience et de la rentabilité.

Pour les aspects pertinents en matière d'efficacité et de rentabilité dans le domaine du personnel, la SSR devrait formuler, évaluer et analyser des objectifs mesurables appropriés et déduire des mesures appropriées sur la base des planifications et des stratégies.

¹⁶ Schedler (1993, p. 45) en référence à Buschor.

4.10.2 Quotient de personnel au 31.12.2014

Le quotient de personnel – l'un des principaux indicateurs – indique le nombre de spécialistes des ressources humaines pour 100 collaborateurs. Pour les PME, les valeurs s'échelonnent entre 1.3 et 1.5 selon la source. Les grandes organisations parvenues à maturité affichent des valeurs allant de 1.0 à 1.1. Dans l'administration fédérale, le quotient de personnel atteint 1.0.

SSR UE/OE	31.12.2010			31.12.2014		
	<u>RH sans formation</u>	<u>Nombre de personnes</u>	<u>Quotient de personnel</u>	<u>RH sans formation</u>	<u>Nombre de personnes</u>	<u>Quotient de personnel</u>
DG	8.5	434.0	1.96	8.3	546.0	1.52
RSI	16.3	1147.0	1.42	11.0	1235.0	0.89
RTR	2.4	157.0	1.53	1.6	171.0	0.94
RTS	26.5	1890.0	1.40	17.6	1923.0	0.92
SRF /tpc	38.4	3093.0	1.24	36.7	3144.0	1.17
SWI	4.3	142.0	3.03	2.1	106.0	1.98
RH SSR	9.5	0.0		13.1	0.0	
Total	105.9	6863.0	1.54	90.4	7125.0	1.27

Le tableau ci-dessus indique différentes valeurs dans les unités d'entreprise et d'organisation; les grandes unités d'entreprise bénéficient d'économies d'échelle. Le support IT bien développé et les nombreux projets d'harmonisation désormais achevés devraient permettre d'accroître encore l'efficacité.

Constatations

Le quotient de personnel du groupe SSR s'est sensiblement amélioré dans toutes les unités d'entreprise. Avec 1.27, il correspond cependant davantage à celui d'une PME qu'à celui d'une grande organisation parvenue à maturité. Grâce aux excellents outils développés dans le domaine des RH, il devrait être possible de l'optimiser encore.

Mettre l'accent uniquement sur le quotient de personnel ne suffit toutefois pas. Il s'agit également de tenir dûment compte des diverses perspectives relevant de l'ensemble du spectre RH.

4.10.3 Valeurs cibles et indicateurs pour la gestion du personnel

Sur la base de sa stratégie, la SSR déduit les indicateurs clé de performance (ICP) suivants:

- Stratégie d'entreprise
 - Proportion de femmes parmi les cadres
 - Nombre de "digital natives" engagés

En outre, elle cherche à développer d'autres indicateurs ICP:

- Structure démographique des "digital natives"
- Effectif
- Structure de l'emploi pour les cadres/CCT
- Structure démographique du personnel
- Fluctuation et motifs de départ
- Futurs départs à la retraite
- Absences
- Jours de formation payés
- Crédit d'heures

Constatations

Les exigences imposées aux RH par la stratégie d'entreprise sont mesurées avec les indicateurs clé choisis. Des analyses supplémentaires sont effectuées et mises à disposition. La SSR est en mesure de réaliser en tout temps des analyses approfondies.

A l'aide de sondages auprès du personnel et des cadres, ainsi que de diverses analyses comparatives, la SSR dispose de toutes les informations nécessaires pour gérer activement le domaine des RH.

Dans le cadre du contrôle de la gestion économique, cycle 2, un formulaire à quatre fenêtres a été présenté pour la comptabilité analytique harmonisée¹⁷. Déjà introduit par A. Deyhle dans de nombreux groupes, le formulaire a l'avantage de prévoir non seulement des indicateurs (première fenêtre), mais aussi des fenêtres pour la formulation des chances/risques, l'analyse des écarts et les mesures concrètes. Cet outil n'est pas utilisé dans le domaine du personnel.

Sur la base des planifications et des stratégies, il s'agit de:

- définir des valeurs cibles concrètes pour les indicateurs clé de performance;
- planifier des mesures concrètes à partir des analyses effectuées et mener une observation ciblée.

Il convient d'examiner l'utilité d'un formulaire à quatre fenêtres comme instrument de travail pour les RH.

Des valeurs cibles doivent être définies pour l'analyse des sondages auprès du personnel et des cadres. Des plans de mesures doivent découler des analyses d'écarts conformément à la stratégie.

¹⁷ Contrôle de la gestion économique OFCOM, séminaire 1, 2014, Reporting – L. Simon-Vermot, p. 13

4.10.4 Projets internes des RH à SRF

Ces dernières années, dans le domaine des RH, des travaux de fond, de développement et de rationalisation considérables ont été menés dans tout le groupe SSR, dans le cadre de projets. Ils sont incontestablement utiles et revêtent une grande importance. D'autres mesures de développement et d'optimisation sont inhérentes à la nature de l'activité.

Les économies réalisées grâce aux dossiers et aux importantes mises à jour électroniques – deux exemples parmi beaucoup d'autres – ont entraîné de réels avantages financiers. Des thèmes comme la protection des données, la qualité des données ou l'exhaustivité sont également très importants et porteurs de risques, mais difficiles à quantifier sur le plan pécuniaire. Tous ces éléments contribuent au degré de maturité élevé du domaine des RH à la SSR.

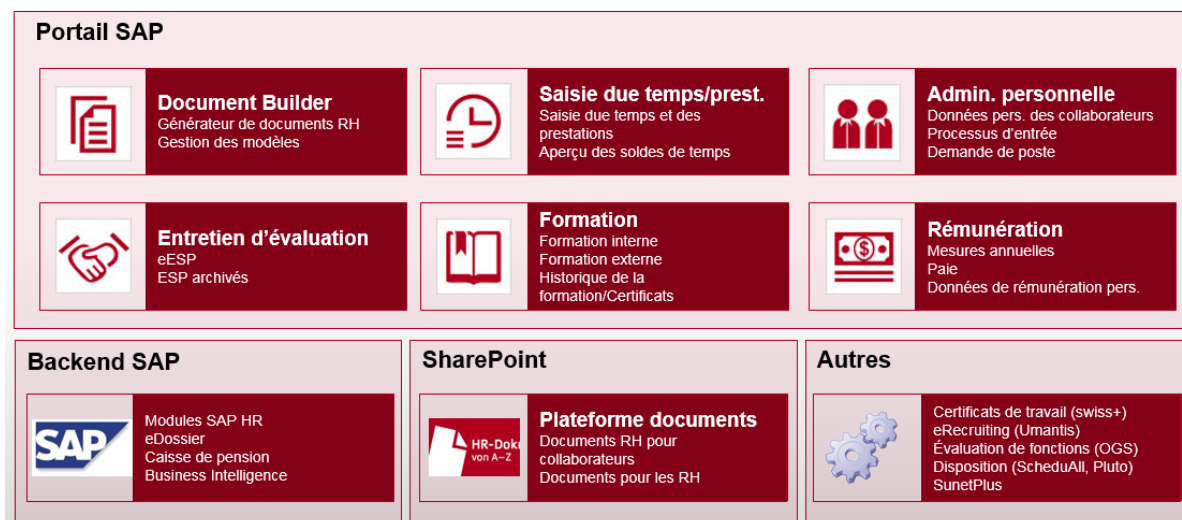
A la SRF aussi, de nombreux projets internes ont été co-réalisés et soutenus ces dernières années. Pour 2014, les RH ont fait état de 7'500 heures consacrées à ces projets. S'agissant des cadres, il est souvent ardu de délimiter les sujets et/ou les projets. En outre, les cadres ne sont pas soumis à l'obligation de rendre rapport, ce qui empêche de déterminer avec précision les coûts totaux des projets internes. Même si les heures comptabilisées par les RH de la SRF ne peuvent pas être simplement extrapolées à 1:1 sur l'ensemble du groupe SSR, l'ampleur des projets internes est évidente.

L'optimisation et l'harmonisation des processus sont non seulement nécessaires au niveau stratégique; elles sont aussi pertinentes. Afin que les investissements soient aussi profitables que possible, il est indispensable de planifier et de mener les projets de manière rigoureuse. Il s'agit de comptabiliser à la fois les coûts externes et internes, afin de conserver une vue d'ensemble des coûts totaux.

Les projets internes doivent être prévus, menés, contrôlés et assumés aux coûts complets.

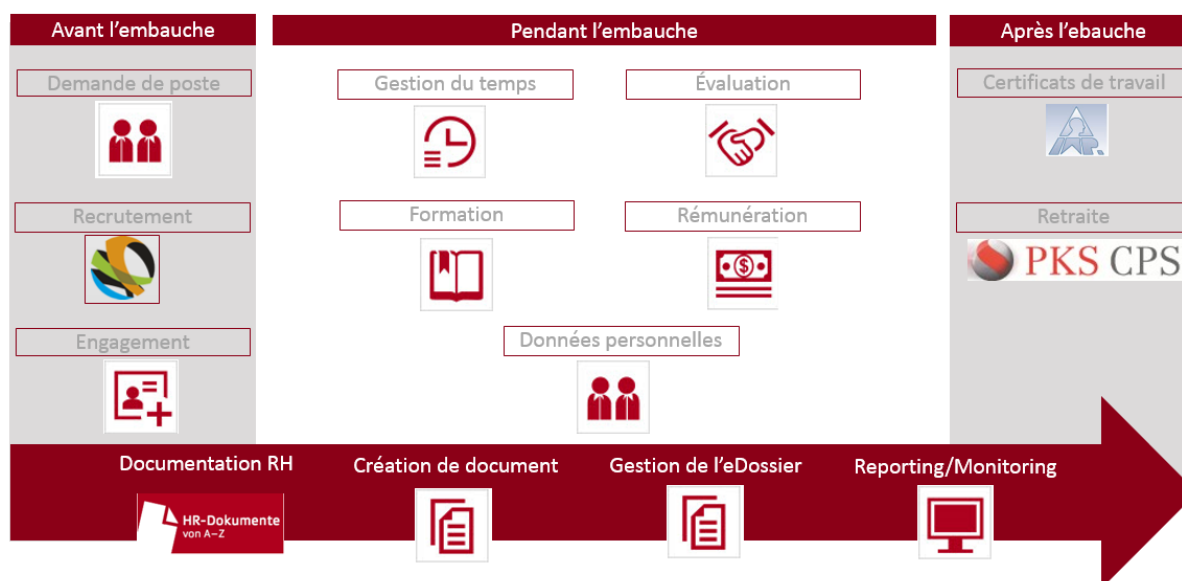
4.11 Systèmes IT

4.11.1 Structure du système RH à la SSR



Source: SSR

Suite à une analyse de la situation réalisée en 2009, divers instruments RH ont été systématiquement développés et introduits dans un ordre chronologique logique. Il en a résulté, fin 2014, la structure du système RH représentée ci-dessus.



Source: SSR

Comme il ressort du graphique ci-dessus, la plupart des processus RH importants sont aujourd'hui accompagnés par voie électronique.

D'autres optimisations seront effectuées dans le cadre des applications et des projets en cours suivants:

<u>Thème</u>	<u>Contenu</u>	<u>Lance-ment</u>
Self-Services collaborateurs	Changement d'adresse, changement de compte bancaire, changement d'état civil, enregistrement d'un enfant, annonce CAF	T2 2015
Processus RH	Communication/formation/introduction des processus RH sans soutien IT	T4 2015
Gestion des absences	Suivi en cas accidents et maladies pour les supérieurs et les RH	T4 2015
PUCS	Procédure unifiée de communication des salaires (swiss-dec) pour les impôts à la source	T1 2016
Modifications de contrat	Modifications de contrat importantes et fréquentes, et soutien aux départs, retraites ou invalidités avec des processus et des flux de travail (comme pour les engagements)	T3 2016

Constatations

La structure du système RH et les processus RH importants de la SSR affichent un degré élevé de maturité. Les responsables convainquent par leur grande compétence et leur engagement supérieur à la moyenne.

4.11.2 Rentabilité des systèmes

Pour la SSR, les systèmes et les processus comportent des avantages en termes de gestion d'entreprise par rapport à:

- la rentabilité
- la qualité et
- l'image.

La rentabilité élevée se reflète dans l'augmentation de l'efficacité, les économies réalisées dans l'acquisition de logiciels (systèmes unifiés et communs) ainsi que l'harmonisation et l'utilisation des potentiels de synergies dans toute la SSR. En outre, les RH peuvent se concentrer davantage sur les besoins économiques.

La qualité dans le processus de recrutement, dans la transparence, dans l'égalité de traitement des collaborateurs et dans la cohérence des données s'est assurément accrue et renforcée.

Il convient également de souligner l'impact sur l'image au sein du groupe. Une image d'entreprise moderne s'accompagne d'outils de travail qui représentent le changement technologique de manière proactive.

Constatations

Aux effets sur la qualité s'ajoute la rentabilité en matière de quotient de personnel, abordée au chapitre 4.10.2. En quatre ans, ce quotient a chuté de 1.54 à 1.27, soit de 18%. Le potentiel créé par l'environnement IT n'est certainement pas encore complètement utilisé.

5 Résultats de l'analyse des processus d'achat et d'acquisition de services

5.1 Stratégie

5.1.1 Stratégie financière de la SSR

L'actuelle stratégie financière a été adoptée par la direction générale le 12 mars 2015 et est entrée en vigueur avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2015. Elle remplace la stratégie financière du 25 juin 2008 ainsi que la politique d'achat du 16 décembre 2010.

Pour la SSR, la stratégie financière concrétise la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et de la politique financière dans quatre champs d'action stratégiques, à savoir: la gestion financière (1), la gestion technique et les processus (2), la collaboration externe et interdisciplinaire (3) ainsi que les compétences et les capacités spécifiques (4).

Des objectifs cibles et/ou des objectifs mesurables ont été définis pour les différents champs d'action.

5.1.1.1 Champ d'action: gestion financière

Il s'agit de parvenir à des comptes annuels positifs en moyenne par une gestion et une surveillance financière active de la marche des affaires. Des objectifs financiers clairs, un financement durable ainsi qu'une politique d'achat professionnelle constituent le cadre.

Un objectif cible a été formulé en vue d'une politique d'achat optimisée:

1. La contribution à la productivité est mesurable et le management des achats est organisé et mis en œuvre sur la base d'un concept.
2. Hormis des principes économiques, la politique d'achat de la SSR est dictée par des principes écologiques et éthiques.

5.1.1.2 Champ d'action: gestion technique et processus

Selon les documents stratégiques, la gestion technique des finances, du controlling et des achats est définie, appliquée et perçue de manière uniforme aux niveaux national et régional. Les processus centraux et les processus de soutien qui ont été définis doivent être harmonisés et optimisés. Les procédures sont adaptées de sorte à pouvoir travailler avec des normes et des instruments uniformes.

5.1.1.3 Champ d'action: collaboration

La stratégie financière de la SSR repose sur une collaboration régionale et interrégionale de tous les secteurs impliqués. Vis-à-vis de ses partenaires commerciaux, la SSR agit de manière professionnelle, fiable et loyale. L'objectif cible suivant a notamment été défini:

"Se situer parmi les meilleurs" sur le marché des acquisitions

1. Vis-à-vis des fournisseurs et des partenaires commerciaux, la SSR adopte un comportement transparent, fiable et loyal.
2. Des règles de comportement et des structures claires de gouvernance et de conformité au niveau des achats sont établies.

5.1.1.4 Champ d'action: compétences et capacités spécifiques

Les collaborateurs sont encouragés à développer leurs compétences techniques et de gestion. Les compétences nécessaires à cet effet sont identifiées.

5.1.1.5 Constatations

Des objectifs cibles ou des objectifs mesurables sont définis pour tous les champs d'action. Les papiers de mesures des domaines spécialisés décrivent comment et dans quels délais les objectifs sont atteints.

Alors que les objectifs mesurables, par exemple la part de fonds propres, le facteur d'endettement ou le plafond d'endettement, sont clairs et sans équivoque, les objectifs cibles laissent une plus grande marge d'interprétation. Déclarer "se situer parmi les meilleurs sur le marché des acquisitions" pourrait conduire, selon l'interprétation qui en est faite, à des prétentions peu judicieuses du point de vue économique.

La politique d'achat qui est actuellement mise en place exige des capacités et des expériences différentes et/ou supplémentaires selon l'état du projet. Vu les ressources limitées à disposition, une telle exigence constitue un défi particulier.

Des objectifs mesurables devraient être définis pour tous les champs d'action.

5.1.2 Stratégie relative au management des achats à la SSR

Le papier de stratégie 2013 à 2017 est tiré d'une présentation PowerPoint réalisée le 19 novembre 2012. Il comprend différents chapitres: Mandat, Objectifs, Vision et mission, Stratégie, Risques, Mesures, Indicateurs.

5.1.2.1 Mandat

Le papier de stratégie de la SSR se base sur un mandat du Conseil d'administration de février 2010 demandant:

La mise en place d'une organisation nationale des achats ainsi que de processus et de systèmes appropriés en vue d'une gestion plus efficace et efficiente des achats et acquisitions externes. Y sont notamment liés:

1. l'introduction d'une plateforme de gestion des relations avec les fournisseurs pour un traitement performant des besoins et des commandes ainsi qu'une réduction du Maverick-Buying¹⁸,
2. l'arrêt des achats et acquisitions par les domaines spécialisés,
3. la mise en place d'un système de management des contrats et des fournisseurs,
4. la garantie d'une gouvernance nationale, par exemple en ce qui concerne la répartition des autorisations et des compétences,
5. l'analyse et la réduction des risques liés aux achats grâce à des mesures appropriées,
6. la garantie d'un controlling et d'un reporting appropriés des achats (p. ex. SCI)

¹⁸ On parle de Maverick-Buying ou d'achats non conformes lorsque des divisions acquièrent de leur propre chef des équipements ou des prestations, sans passer par le service d'achat. A la SSR, sont définies comme achats non conformes toutes les opérations d'achat à l'intérieur du périmètre qui ne sont pas effectuées via les systèmes d'acquisition ou via les processus légitimés par le service des achats.

5.1.2.2 Objectifs

La SSR a priorisé ses orientations de la manière suivante:

- Nos partenaires internes sont au centre de notre action. Nous voulons répondre le mieux possible à leurs intérêts sous la forme de prestations de service optimales et leur permettre de se concentrer pleinement à leur cœur de métier.
- Nous poursuivons le développement de l'automatisation et de l'optimisation de nos processus et appliquons nos connaissances pour mettre en place une plateforme d'achat uniforme et standardisée.
- Nous visons la transparence et utilisons des synergies et le potentiel offert par le regroupement des volumes partout où cela est possible et justifié. Nous garantissons la sécurité juridique ainsi que la gestion des risques dans toutes les activités relevant des achats et coopérons dans ce sens avec les domaines spécifiques.
- Notre succès repose sur des collaborateurs satisfaits et motivés. La professionnalisation des connaissances par le biais de mesures de développement concrètes est l'une de nos priorités essentielles.

5.1.2.3 Vision et mission

"A la SSR, nous sommes le partenaire privilégié pour l'ensemble des activités dans le domaine des achats."

"Nous garantissons l'achat de biens et de services, dans les délais usuels, dans une qualité optimale et aux coûts les plus bas possibles."

5.1.2.4 Stratégie

Dans la stratégie, la SSR décrit quatre perspectives comme suit :

Finance et rentabilité

Le service d'achat de la SSR garantit l'acquisition de biens et de services, dans les meilleurs délais, coûts et qualité.

Offre et marché

En qualité de partenaire professionnel, la SSR veille systématiquement à placer les principes écologiques et éthiques sur le même plan que les principes économiques.

Processus

Toute la chaîne logistique, par exemple le traitement des commandes et des factures, repose sur les standards les plus modernes; elle impose aussi des exigences élevées à nos partenaires internes et externes.

Collaborateurs

Les collaborateurs se perfectionnent sans cesse afin de pouvoir diriger, décider et agir selon des principes commerciaux dans un environnement fortement diversifié.

5.1.2.5 Risques et mesures

La SSR a décrit et pondéré les risques et leurs causes dans les domaines Finances et économie, Offre et marché, Processus et Collaborateurs. Des mesures sont définies sur ces bases de manière échelonnée par ordre d'urgence.

5.1.2.6 Indicateurs

Dix indicateurs ou mesures sont définis et brièvement décrits.

Constatations

Le mandat relatif à la mise en place d'une organisation nationale des achats est un premier pas important vers une politique d'achat plus performante. Le mandat est formulé en termes très généraux et ne contient pas d'exigences ni d'objectifs de rentabilité. Les objectifs sont définis comme des orientations à atteindre et sont de nature générale. Aucun objectif concret mesurable n'émane du mandat.

Comme le mandat et les objectifs, la stratégie ne formule pas d'exigences concrètes. Elle indique quatre perspectives, mais ne contient pas d'énoncés, d'exigences ou d'objectifs contraignants. Le chapitre sur les indicateurs comprend seulement la définition d'une sélection de mesures.

L'importance stratégique des achats est davantage reconnue dans l'entreprise. Ainsi, le service d'achat ne doit pas faire seulement état des résultats financiers, mais aussi des reconnaissances écrites émanant des groupes d'intérêt.

Cinq ans après, le mandat du Conseil d'administration demandant la mise en place d'une organisation nationale des achats n'a pas encore été concrétisé sur des points importants. Il convient néanmoins de noter que la dynamique s'est accélérée en 2015. Grâce à l'accroissement des ressources en personnel ainsi qu'à la décision d'investissement en faveur d'un soutien externe, il paraît réaliste de tabler sur une mise en œuvre à la fin du 1^{er} semestre 2016. Pour combler les lacunes identifiées, une organisation de projet a été mise en place de manière adéquate. Selon les estimations de la révision interne, les personnes responsables doivent pouvoir s'occuper en priorité des prestations de projet (partielles) définies.

Le mandat octroyé au service d'achat, mais aussi ses objectifs et sa stratégie devraient être formulés de manière plus concrète et contraignante. Outre un calendrier, les valeurs cibles à atteindre font aussi partie des indicateurs.

Le mandat et la stratégie devraient être revus en fonction de la situation actuelle. En associant les principaux groupes d'intérêt de la SSR dans le développement de la stratégie, l'acceptation peut être renforcée et la stratégie d'achat communiquée aux collaborateurs de manière plus transparente.

5.1.3 Périmètre d'achat

Le mandat du Conseil d'administration de février 2010 relatif à la mise en place d'une organisation nationale des achats exclut les droits d'auteur, les productions de tiers et les mandats ainsi que les charges de liaisons et de lignes. Ces domaines pèsent 500 millions de francs dans le volume des acquisitions (2014).

Vu le volume des achats de programmes et de productions et en raison des caractéristiques particulières de ces prestations, il s'agit de réfléchir à une acquisition optimale. Justement parce qu'il s'agit partiellement d'offres oligopolistiques et de mandats sur mesure, des dispositions particulières pour leur acquisition et le "management des fournisseurs" doivent être prises.

Même s'il n'est guère possible d'appliquer les mêmes processus standard d'achat que pour les autres biens et services, il est évident que la conception des programmes en tant que fonction centrale de la SSR doit aussi se conformer à des standards et des méthodes d'achat prédéfinis.

Dans ce rapport, les principes relatifs à la conformité, à la prévention des fraudes, à la gestion des risques ou aux questions de management s'appliquent en principe et par analogie à tous les secteurs de l'entreprise.

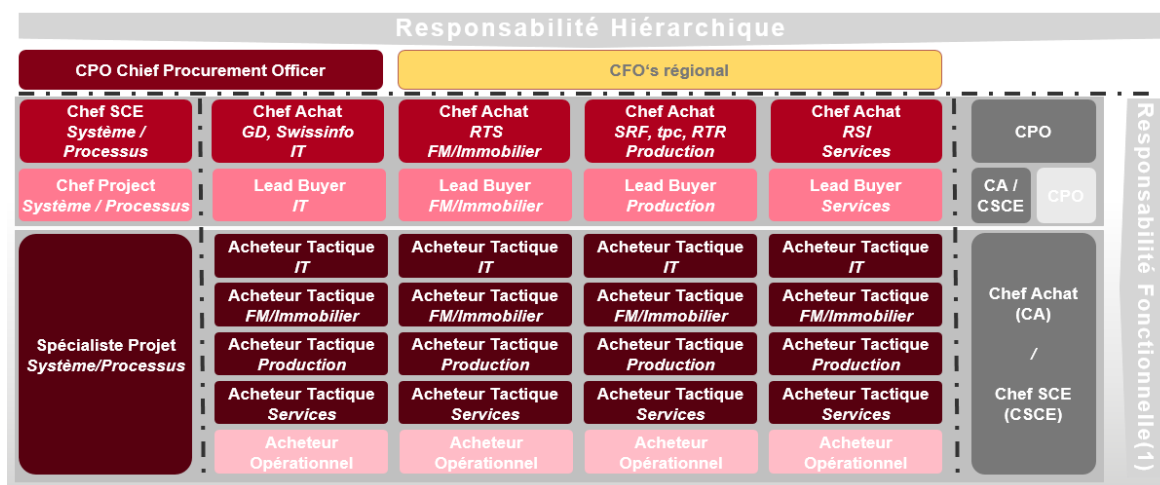
Recommandations

Périmètre d'achat

La SSR devrait garantir que les règles d'acquisition en vigueur pour les achats s'appliquent également aux secteurs qui ne sont pas compris dans le périmètre d'achat.

5.2 Management des achats

5.2.1 Organisation



Intégré dans les finances, le service d'achat est une organisation matricielle. Le chef du service d'achat (Chief Procurement Officer; CPO) rend compte au chef du département des finances de la SSR (Chief Financial Officer; CFO). Les responsables des achats sont subordonnés aux CFO régionaux.

Le CPO fait respecter les lignes de conduite définies pour les achats au sein de la direction générale ainsi que pour le support logistique (excellence de la chaîne logistique, SCE). La gestion technique du CPO comprend l'ensemble de la SSR.

La séparation partielle de la responsabilité de gestion et de la responsabilité technique exige une bonne communication entre l'organisation des achats et les autres unités d'organisation de la SSR. Le risque que des sensibilités régionales deviennent prépondérantes par rapport aux besoins définis par le management des achats est latent et ralentit les progrès et les mesures d'optimisation.

Une réunion SCE mensuelle (CPO, SCE, resp. achats) permet la coordination et la communication générale. Une collaboration encore plus étroite entre les sites est souhaitée par les domaines spécifiques. Souvent, les méthodes de meilleures pratiques et les expériences ne sont pas échangées d'une division ou d'un site à l'autre. Il est nécessaire de procéder à des adaptations dans l'organisation.

L'intégration précoce du service d'achat dans le processus doit être exigé, encouragé et contrôlé par la direction. Les acheteurs doivent également s'adresser de manière explicite et proactive aux utilisateurs.

Selon la directive de la SSR relative aux achats, la politique d'achat ainsi que la directive en question sont valables pour toutes les unités d'organisation et les unités d'entreprise ainsi que pour les filiales, ce qui n'apparaît pas clairement dans l'organigramme.

5.2.2 Approvisionnement (Sourcing)

Doter les achats de ressources appropriées et suffisantes est un facteur central de succès. La mise en place et l'extension du domaine des achats qui prévaut depuis plusieurs années à la SSR et qui devrait s'achever mi-2016 constitue un enjeu particulier. Compte tenu de la situation, les collaborateurs sont confrontés à des adaptations dans les processus de travail, à l'introduction de nouveaux instruments, à des changements dans la gouvernance, à l'attribution de nouvelles tâches et domaines d'acquisition ainsi qu'à un élargissement des interlocuteurs internes et externes. Dans de telles phases, une capacité et une volonté d'adaptation sont nécessaires. La formation et la formation continue revêtent une importance particulière.

Les connaissances dans le domaine des achats sont disponibles dans l'entreprise localement. L'échange et la gestion au niveau national doivent encore être améliorés.

En outre, l'acheteur principal (ou lead buyer) doit être un expert sur son marché spécifique et assumer des tâches stratégiques.

L'effectif est de 33 collaborateurs (HC¹⁹) à fin mars 2015. A côté d'autres facteurs, la réduction souhaitée et atteinte des achats non conformes a pour conséquence que l'organisation chargée des achats travaille à la limite de ses capacités.

La gestion technique devrait contrôler si

- il est possible d'améliorer encore les compétences des collaborateurs pour répondre aux exigences actuelles et futures,
- des cours appropriés sont obligatoirement prévus pour palier à d'éventuelles lacunes dans la formation ou à un manque d'expérience,
- les descriptifs de postes sont systématiquement examinés et les documents actuels correspondent à la situation effective.

Des potentiels d'accroissement de l'efficacité devraient en outre être identifiés et enregistrés afin d'offrir aux collaborateurs une liberté d'action pour répondre aux défis actuels et futurs.

5.2.3 Concept du lead buying

Le concept du lead buying cherche à réunir les éléments d'approvisionnement stratégiques et opérationnels avec des informations provenant du marché, les R&D²⁰ et la gestion de produits. Le concept confronte de manière non exhaustive les chances et les risques.

Chances

- Stratégie d'achat uniforme, marketing des achats, standardisation, optimisation et harmonisation des processus d'achat, réduction du socle de fournisseurs, réduction des coûts d'acquisition et de transaction.

Risques

- Gestion des interfaces, sentiment d'appartenance, réglementation des compétences, gestion du changement et acceptation des acheteurs principaux (lead buyers).

La direction générale a approuvé le concept du lead buying le 12 décembre 2013. Le concept doit maintenant être mis en œuvre de manière conséquente afin que l'organisation des achats puisse atteindre et renforcer l'effet escompté. Les premières expériences réalisées avec des achats groupés pour plusieurs sites sont concluants. Les acheteurs principaux sont toutefois particulièrement sollicités

¹⁹ Headcount = nombre de collaborateurs

²⁰ Recherche et développement

et doivent encore faire leurs preuves sur le plan opérationnel. Le seuil d'acceptation comme interlocuteur dans le processus d'achat est très élevé.

Comme dans les autres divisions, les processus typiques de gestion du changement sont:

Comprendre

Comprendre la situation actuelle, la mission, les objectifs, la nécessité de changement ainsi que les raisons des obstacles possibles. Connaître l'organisation et la situation des personnes concernées.

Convenir

S'accorder sur l'étendue et la réalisation du changement en intégrant les personnes concernées le plus tôt possible.

Communiquer

Communiquer régulièrement sur le changement, les mesures nécessaires, les avantages pour chacun ainsi que les progrès pour toutes les personnes concernées.

Transmettre les savoirs et garantir une continuité

Transmettre les savoirs et offrir les garanties nécessaires aux personnes concernées afin de mettre en œuvre et exploiter le changement durablement et avec succès.

Introduire

Gestion rigoureuse du projet et mise en œuvre des changements convenus. Lever et surmonter les obstacles.

Accompagner et modifier

Accompagner et modifier si nécessaire les processus de changement afin d'atteindre les objectifs fixés. Prendre en considération les expériences des collaborateurs. Adapter les procédures en conséquence et motiver les collaborateurs.

Au terme du projet de concept d'exploitation, il conviendrait d'examiner si la gestion du changement doit être poursuivie dans le but d'une part de soutenir l'extension de l'organisation des achats et d'autre part d'ancrer durablement le concept du lead buying.

5.3 Projet de concept d'exploitation

5.3.1 Situation actuelle, objectifs et processus

La SSR elle-même voit dans les structures historiques et les structures et processus d'achat sous-optimaux des potentiels d'optimisation des coûts et d'accroissement de la rentabilité. Elle veut continuer à professionnaliser les achats grâce à une orientation ciblée des structures, des processus et des TI et grâce aux compétences des collaborateurs concernés. La SSR a développé des bases durables pour l'optimisation des achats par le biais de rapports et d'analyses internes ainsi que d'une évaluation de maturité à 360°.

Le projet "Concept d'exploitation" est axé sur l'optimisation et l'harmonisation des procédures et des activités d'acquisition définies par la SSR elle-même.

Les objectifs suivants ont été fixés:

- Harmonisation et standardisation des principales procédures et des activités d'acquisition,
- Elaboration des instruments, directives de travail, procédures opérationnelles normalisées et manuels nécessaires,
- Elargissement des instruments de contrôle (SCI et controlling des achats),
- Mise en œuvre conséquente,
- Minimalisation de la charge pour les collaborateurs de la SSR grâce à une préparation intensive menée par une entreprise de conseils externe.

Processus

La SSR a identifié un besoin d'intervention dans certains domaines qui devra être corrigé par phases. La gestion opérationnelle des processus, le controlling, la gestion des contrats ainsi que les appels d'offres ont été optimisés jusqu'à fin 2014. La stratégie et l'organisation des achats sont introduits en 2015. Les mises en œuvre ainsi que les qualifications et les compétences doivent durer jusqu'au 2^e trimestre 2016.

Constatations

La révision interne de la SSR a radiographié en détail les processus d'achat. Le rapport contient environ 50 recommandations d'optimisation. Il a été soumis à une évaluation externe, des conclusions principales ont été tirées, des listes de mesures développées et une planification de mise en œuvre établie. Le calendrier paraît réaliste et défendable.

L'approche choisie par la SSR est globale, structurée et professionnelle. L'entreprise externe de services apporte les plus-values nécessaires à une mise en œuvre réussie. Le projet est approuvé par les membres de la direction générale et les décisions d'investissement ont été prises de manière cohérente.

Ce 3^e cycle de vérification coïncide avec la phase du projet "Concept d'exploitation". On peut supposer que les constatations et les recommandations figurant dans le présent rapport sur le contrôle de la gestion économique de la SSR auront déjà été partiellement réalisées et sont donc caduques.

Recommandation

Projet de concept d'exploitation

La réussite de la mise en œuvre du projet de concept d'exploitation devrait être examinée par la révision interne au cours du 2^e trimestre 2017.

5.3.2 Maturité de l'organisation des achats

La maturité de l'organisation des achats a été définie pour les dimensions "stratégie", "organisation", "processus" et "facilitateurs" et des potentiels d'amélioration présentés. Les 29 interviews structurées menées avec les achats, des clients internes et des intermédiaires ont servi à cet effet.

En plus d'une construction logiquement cohérente des domaines fonctionnels, leur évolution parallèle et concertée a aussi de l'importance. Un degré de maturité élevé du niveau de gestion ne sert pas à grand-chose les processus de soutien ne fournissent pas les informations nécessaires. De même, les processus centraux n'atteignent pas leur potentiel et accroissent éventuellement les risques lorsque, au niveau du management, ils ne sont pas ancrés dans une stratégie en matière d'approvisionnement, de groupe de produits et de fournisseurs. L'augmentation du degré de maturité doit s'effectuer de manière concertée, sinon les investissements sous-jacents manquent leur potentiel.

Constatations

Le relevé structuré du degré de maturité ainsi que la représentation optique sont un bon moyen de pointer expressément le doigt sur les lacunes. Un graphique ne dit rien sur le degré de maturité pertinent du point de vue économique, ni sur l'orientation souhaitée par la direction.

Des possibilités d'amélioration ont été élaborées et proposées dans tous les domaines. La plupart se retrouvaient dans des projets d'optimisation qui étaient en phase d'introduction ou de mise en œuvre en été 2015.

Recommandation

Degré de maturité de l'organisation des achats

L'évolution du degré de maturité devrait être examinée après la mise en œuvre du concept d'achat. Le management devrait alors déterminer dans quelle mesure il est possible d'augmenter le degré de maturité dans les différentes dimensions de l'organisation des achats.

5.3.3 Réalisation du concept d'exploitation

La mise en œuvre du concept d'exploitation est soutenue par un projet d'organisation. La direction générale y est représentée par le CFO en qualité de détenteur du projet et lui accorde donc l'importance nécessaire. Les ressources se composent de personnes internes et externes. Les responsables internes de projets partiels ainsi que les collaborateurs de projets devront mettre les autres tâches en ordre de priorité pour pouvoir respecter les délais.

Le projet a été divisé en 10 phases:

Phase 0	Analyse
Phase 1	Gestion opérationnelle des processus (P2P)
Phase 2	Controlling
Phase 3	Gestion des contrats (S2C)
Phase 4	Appels d'offre (S2C)
Phase 5	Feuille de route
Phase 6	Stratégie d'achat
Phase 7	Organisation des achats
Phase 8	Mise en œuvre
Phase 9	Qualification et compétences

Les phases 5 à 9 ne sont planifiées qu'une fois connus les résultats des phases 0 à 4 pour ne pas surcharger les ressources internes. Le projet dans sa globalité devrait être réalisé dans le 2^e trimestre 2016.

Constatations

En juillet 2015, des sondages réalisés par l'OFCOM ont démontré que les délais avaient été respectés par l'équipe de projet jusqu'à cette date-là.

Comme le montre l'expérience faite dans les autres domaines, le principal défi réside dans la mise en œuvre dans toutes les unités d'entreprise en 2016. Les économies d'échelle et tous les objectifs liés au projet ne peuvent déployer leur plein effet que lorsque les exigences sont respectées dans l'ensemble du groupe SSR.

5.4 Processus stratégiques

5.4.1 Gestion de la demande

Une gestion de la demande dans le sens d'une identification et d'un regroupement systématiques en fonction des besoins n'existe pas encore.

5.4.2 Gestion du portefeuille par groupes de marchandises

Lors de la mise en place du domaine des achats, il est essentiel dans un premier temps de concevoir une clé de groupes de biens (material group code) contraignante et standardisée dans toute l'entreprise au moyen d'une gestion des biens respectivement une gestion par groupes de marchandises. Sur cette base, les acheteurs peuvent établir une comparaison coordonnée entre les sites au niveau de l'élaboration et des procédures.

Pour le portefeuille d'acquisition, le service d'achat ne devrait pas tendre uniquement vers une optimisation du prix. Il est tout aussi important d'avoir une vision stratégique sur l'approvisionnement de l'entreprise en biens et en services essentiels.

Il s'agit de considérer plus étroitement à la fois l'impact de succès sur le marché et la complexité du marché des acquisitions. Les biens sont répartis dans le portefeuille d'acquisitions en quatre domaines, soit les achats à effet de levier, les achats stratégiques, les achats non critiques et les achats à goulets d'étranglement. Les priorités sont fixées en conséquence.

La gestion par groupes de marchandises a aussi une autre tâche, celle d'élaborer une stratégie uniforme et de définir un portefeuille des fournisseurs.

Constatations

Une analyse des documents a permis à la SSR d'apporter une meilleure transparence dans la structure des fournisseurs et posé ainsi une première base vers d'autres optimisations dans les achats. Le nombre de fournisseurs avec un volume de vente inférieur à 5, 2 et 1 millions de francs est clairement chiffrable.

La SSR regroupe les biens et les services en quatre catégories (TI, immobilier et Facility Management, production, services) et 15 groupes de marchandises principaux. La responsabilité pour une catégorie est assumée par l'un des responsables régionaux des achats.

A la SSR, le diagramme de Pareto indique que 3,6% des fournisseurs couvrent 80% du total des dépenses; 8,6% des fournisseurs couvrent même 90% des besoins.

S'agissant des économies, le principe de Pareto s'applique également. 58% des économies sont atteintes avec seulement 3% des activités d'acquisition. Ou exprimé autrement, 81% des activités ne génèrent que 11% d'économies.

La SSR devrait développer, en s'appuyant sur une base de travail étendue, des stratégies d'achat pour des groupes de marchandises définis et mettre en place des effets de levier de manière optimale.

5.4.3 Analyse de marché dans le domaine des achats

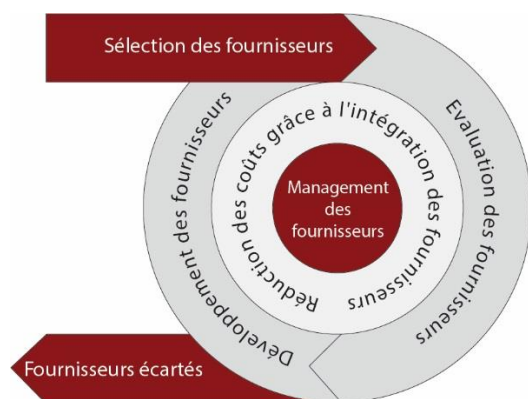
Le service d'achat peut contribuer de manière importante au succès de l'entreprise. Dans la gestion de la chaîne logistique, la fourniture des ressources nécessaires représente la première étape. Il est indispensable de connaître les prix du marché des équipements, produits et services nécessaires et de parvenir à prévoir l'évolution des tendances. Des informations importantes peuvent être acquises grâce aux analyses de marché.

Constatations

Les évaluations (benchmarking) à la SSR ont été menées de manière structurée et en fonction des projets.

A la SSR, on retrouve des fournisseurs qui occupent une position de quasi-monopole. Il existe donc un risque latent que les prix et les conditions ne soient pas soumis aux libres forces du marché et que des dépendances surgissent.

5.4.4 Management des fournisseurs



Par "management des fournisseurs", il faut entendre la sélection, le suivi, le développement et l'exclusion systématiques et ciblés de fournisseurs. Le management des fournisseurs est étroitement lié à la gestion par groupes de marchandises. Une bonne gestion permet de définir l'importance des biens et services à acquérir pour le processus de fourniture des prestations de l'entreprise et par conséquent les exigences imposées aux fournisseurs.

Pour pouvoir utiliser entièrement le potentiel des processus d'harmonisation, la SSR doit être constamment en mesure d'identifier les rapports de dépendance vis-à-vis des fournisseurs, les mouvements sur les marchés ainsi que les innovations des partenaires stratégiques afin de les exploiter à son profit de façon optimale.

Une analyse interne de la situation réelle dans le cadre du projet de management des fournisseurs définit la relation d'affaire entre un fournisseur et une unité d'entreprise comme importante lorsque le volume des achats représente au moins 20% du volume global des achats. L'analyse des fournisseurs en fonction du volume des achats montre que 2% des fournisseurs – ou 200 fournisseurs en chiffre absolu – atteignent un volume supérieur à 500'000 francs.

Constatations

L'introduction prévue d'une plateforme des appels d'offres en appui des efforts d'homogénéisation de la SSR sur le marché des acquisitions est un élément important dans la mise en place d'un management des fournisseurs. Elle apportera davantage de transparence dans l'attribution des mandats et permettra un accès standardisé aux appels d'offres. Elle permettra aussi l'harmonisation des processus internes

de sélection des fournisseurs. Le prototype élaboré pour SRF présenté lors du séminaire 2 et les expériences réalisées sont également prometteurs.

Les processus partiels d'évaluation, de développement et d'exclusion des fournisseurs sont également décrits dans le concept général "Management des fournisseurs" et traités plus en détail dans d'autres documents, mais pas encore concrètement réalisés. Il convient néanmoins de garder à l'esprit la conception générale et les interdépendances entre les processus en amont et en aval.

5.4.5 Make-or-Buy

Des décisions stratégiques Make-or-Buy (fabriquer ou acheter) ne sont pas systématiquement identifiables actuellement, du moins elles ne sont pas menées dans l'organisation des achats et ne font souvent pas partie du périmètre d'achat.

Toutefois, des évaluations Make-or-Buy ont déjà été effectuées. Elles étaient complètes et professionnelles. La procédure est décrite par la SSR dans le document "Controlling des achats".

5.5 Processus tactiques

Spécification des besoins

La standardisation des besoins (p. ex. technique, service) n'entre pas dans le domaine de responsabilité des achats et n'est pas développée de manière proactive. Des thèmes comme la sous-spécification et la sur-spécification des besoins ne sont pas traités activement.

Du point de vue de la gestion des risques internes, il pourrait arriver que les descriptifs soient établis en fonction d'un fournisseur donné.

Appels d'offres

Les appels d'offres sont effectués manuellement et ne sont pas soutenus systématiquement. Un projet-pilote de plateforme d'appels d'offres a été initié dans l'unité d'entreprise SRF. Les expériences sont très positives (voir aussi chapitre 4.4).

La directive nationale relative aux achats contient une marche à suivre pour la formulation des offres, mais n'établit pas de distinctions explicites entre offres et appels d'offres.

Négociations

Des négociations structurées en fin d'année avec les fournisseurs stratégiques sont prévues dans certains cas justifiés. Ces négociations ne sont pas documentées de manière uniforme; elles seront assurées à l'avenir dans le cadre du management des contrats et des fournisseurs.

Gestion des contrats

Selon la SSR, la gestion des contrats est disponible de manière productive depuis le 1^{er} janvier 2015. La SSR veut garantir une gestion des contrats étroite, harmonisée et performante à travers la définition de différents rôles et de méthodes de travail contraignantes. Les doublons devraient être évités grâce à l'intégration des méthodes de travail dans les processus existants. Le concept d'autorisation basé sur les rôles garantit que les utilisateurs n'ont accès qu'aux éléments de contrats qui sont nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

Management opérationnel des fournisseurs

Jusqu'à maintenant, des évaluations de fournisseurs qualitatives ou en fonction du système ne sont pas effectués ni documentées. Il n'existe pas encore de processus définis de développement des fournisseurs (voir à ce sujet le point 5.4.4, Processus stratégique, management des fournisseurs).

Constatations

Les lacunes susmentionnées dans les processus tactiques ont déjà été reconnues par la SSR. L'introduction en cours du concept d'exploitation permettra d'y remédier partiellement.

Recommandation

Processus tactiques

Dès juin 2017 il devrait être examiné s'il a été possible de remédier aux lacunes identifiées dans les processus opérationnels. En ce qui concerne les points ouverts, il devrait être décidé si et éventuellement jusqu'à quand ceux-ci doivent être réglés.

5.6 Processus opérationnels

Demandes et approbations

Les demandes et les approbations d'achat sont de plus en plus informatisées et menées d'entente avec le service d'achat. Les achats non-conformes sont réduits progressivement.

Commandes et modification des commandes

Les commandes établies à partir de systèmes préliminaires et les commandes directes dans le module SAP MM devraient pouvoir être encore réduites grâce à la définition d'une stratégie d'achat en fonction des groupes de marchandises et aux autres progrès réalisés dans le management des fournisseurs.

Confirmation et suivi des mandats

Les nombreuses interventions "à la main" devraient pouvoir être réduites grâce à des processus standardisés. Un suivi des processus de coûts permettrait de déterminer les éventuels potentiels d'automatisation.

Réception des marchandises et fourniture des prestations

La séparation fonctionnelle dans la réception des marchandises doit encore être optimisée. Les produits et les services, qui ne passent pas par la réception des marchandises, nécessitent un surcroît de travail.

Vérification de la facture et paiement

La workflow créditeurs a été centralisé. La gestion des rappels diffère d'une région à l'autre et n'est pas standardisée.

Gestion des créances et des réclamations

Une gestion des créances et des réclamations n'existe pas au niveau national.

Gestion des risques liés aux fournisseurs

Une intégration systématique des fournisseurs ne figure que dans la gestion des catalogues. En raison des caractéristiques des prestations acquises par la SSR, aucune intégration des fournisseurs n'existe.

Constations

Les lacunes observées dans les processus opérationnels ont déjà été reconnues par la SSR. L'introduction en cours du concept d'exploitation permettra d'y remédier partiellement.

Recommandation

Processus opérationnel

Dès juin 2017 il devrait être examiné s'il a été possible de remédier aux lacunes identifiées dans les processus opérationnels. En ce qui concerne les points ouverts, il devrait être décidé si et éventuellement jusqu'à quand ceux-ci doivent être réglés.

5.7 Maverick-Buying (achats non conformes)

Définition

On parle d'achats non conformes ou de Maverick-Buying lorsque des divisions acquièrent de leur propre chef des équipements ou des prestations, sans passer par le service d'achat.

Les raisons invoquées pour des achats en dehors des canaux standardisés sont entre autres:

- Ignorance des processus d'acquisition et des contrats-cadres,
- Ignorance du coût global de possession,
- Réflexions individualistes des divisions
- Rapidité, flexibilité et manque de confiance dans les fournisseurs officiels,
- Besoin urgent.

Cette pratique peut entraîner des effets négatifs, par exemple:

- Processus non concertés, pas de comparaisons de prix,
- Prix plus élevés par suite de négociations mal menées (ou pas menées du tout) et en raison des faibles quantités acquises,
- Non-utilisation des avantages de prix octroyés dans les contrats-cadres,
- Exigences supplémentaires en raison de manque de connaissances dans l'élaboration des contrats,
- Coûts plus élevés et manque de sécurité juridique en cas de réclamations,
- Surcroît de travail aux interfaces (réception de la marchandise, comptabilité financière).

Constatations

En février 2010 déjà, le conseil d'administration de la SSR décidait qu'il fallait réduire le Maverick-Buying au sein du groupe. La directive de la SSR relative aux achats, entrée en vigueur le 1^{er} août 2014, constitue la base formelle actuelle de la réglementation des compétences. Elle est applicable dans les unités d'organisation, les unités d'entreprise et les filiales.

Selon la directive, tous les appels d'offres, évaluations et autres demandes d'offres doivent en principe être effectués à travers le service d'achat ou d'entente avec celui-ci.

L'évolution du nombre de factures et leurs volumes montre qu'un transfert important vers les canaux d'achat officiels s'est produit depuis 2010. La SSR estime la réduction de la charge de travail pour les collaborateurs de direction et de projet à 8 EPT.

Des contrôles sont effectués chaque semaine en matière de Maverick-Buying. Les éventuels achats non-conformes sont enregistrés par écrit et les raisons examinées. Un rapport cherche à déterminer la part d'implication des différents niveaux hiérarchiques. Le processus est soutenu par le management.

En ce qui concerne le Maverick-Buying, des valeurs cibles ont été fixées en collaboration avec le comité d'audit. En juillet 2015, les valeurs pour l'exercice sous revue ont été jugées réalistes.

5.8 Controlling

5.8.1 Principes

Le controlling des achats est dérivé des objectifs et du controlling de l'entreprise et prend en considération les spécificités et les développements actuels dans les achats. Les activités dans l'organisation des achats doivent être coordonnées et la fourniture d'informations assurée. Les différentes étapes de la planification, de la gestion et du contrôle des achats ainsi que de la fourniture d'informations sont avalsées. Un Balanced Scorecard peut être utilisé pour la gestion des mesures.

Le contrôle des résultats, de la mise en œuvre et des prémisses sont tout aussi nécessaires que les études de marché, les indicateurs de détection précoce, les évaluations des fournisseurs, la valeur de référence (benchmark) ou un compte rendu spécifique.

La plus-value de l'achat est souvent ramenée à l'estimation de l'adéquation de l'équipement par rapport aux ressources financières et en personnel en relation avec les économies réalisées. La recherche d'une réduction des coûts d'acquisition externes nécessite du temps. Souvent, la pression du temps ne permet pas de se conformer à la conception initiale d'une acquisition appuyée sur la stratégie et optimisée financièrement. Dès lors, l'accent est mis sur l'obtention de gains rapides et des "meilleurs fruits" à travers la renégociation ou une nouvelle mise au concours des contrats existants. Cet effet s'essouffle donc rapidement sans un management des fournisseurs et des groupes de marchandises ni un examen conséquent de la conformité des contrats.

5.8.2 Controlling des achats à la SSR

Sur la base des conditions-cadres définies en 2010, le document "Controlling des achats" est entré en vigueur le 11 février 2011. Y sont formulés trois objectifs, à savoir la réalisation d'économie sur les achats (1), l'établissement de conditions de transparence (2) et l'ancrage d'une nouvelle organisation des achats à la SSR (3).

Le système d'indicateurs est aussi conçu à partir des trois objectifs principaux mentionnés. Les volumes d'achats, les économies réalisées et la performance des achats sont recensés dans un "tableau de bord". Des indicateurs sur la transparence et le degré de pénétration des processus sont également répertoriés.

Le tableau de bord indique uniquement les valeurs atteintes ainsi que des comparaisons avec des périodes précédentes. Il ne contient pas d'objectifs, ni d'analyses d'écarts avec exposés des motifs, ni de mesures éventuellement planifiés ou à prévoir, ni même un aperçu. En dehors du reporting mensuel de l'ICP, des évaluations régionales et par groupes de marchandises occasionnent également un surcroît de travail.

Selon le document "Controlling des achats", le processus idéal pour la définition des objectifs débute par les objectifs de la conférence des chefs des finances (CFO). Les budgets servent de base. Une phase d'analyse préalable systématique à l'aide d'instruments correspondants n'est pas décrite.

Recommandation

Controlling des achats à la SSR

- Le document "Controlling des achats" devrait partir du degré de maturité actuelle de l'organisation et intégrer les achats stratégiques.
- Une phase d'analyse systématique devrait être établie avant le processus de détermination des objectifs.
- Des rapports périodiques devraient contenir des ICP calculés si possible automatiquement et prévoir des objectifs, des analyses d'écarts, un exposé des motifs ainsi que les mesures éventuellement planifiées.

5.9 Compliance

La compliance désigne le respect des dispositions légales, des normes de régulation ainsi que le respect des exigences et des standards éthiques essentiels, décidés par l'entreprise elle-même.

Le système de management de la conformité (CMS) garantit en outre que les risques d'infractions importantes aux règles sont reconnus et évités à temps. Les infractions sont identifiées rapidement et communiquées au sein l'entreprise.

La conformité recherche principalement à minimiser les risques, à augmenter l'efficience et à améliorer la rentabilité.

Pour la réalisation des activités de conformité opérationnelle, des processus spécifiques sont mis en place. Il s'agit de méta processus, autrement dit les processus de conformité se rapportent à un soutien et à un contrôle axé sur le risque des processus commerciaux d'origine à travers l'entreprise.

Il incombe à la direction de déterminer les responsabilités internes et les compétences et de désigner des chargés à la conformité.

Constatations

Selon la SSR, le contrôle de la conformité doit être géré via la matrice SCI. La matrice de contrôle des risques supervise désormais 16 contrôles essentiels pour le reporting financier ainsi que 5 contrôles clés qui sont menés dans la division Achats.

5.10 Management anti-fraude

5.10.1 Introduction

La criminalité économique et sa lutte sont des sujets d'actualité brûlants. Globalement sont considérés comme relevant de la criminalité économique les délits commis dans des entreprises, envers des entreprises et par des entreprises. Cette définition inclut aussi la criminalité des collaborateurs. La criminalité des collaborateurs ne constitue qu'un domaine partiel. Elle constitue une forme d'abus du principe de la confiance dominant. Il convient d'éviter les actes délictueux (prévention), de les identifier (divulgateur), de les analyser (recherche spécifique) et d'en tirer des enseignements.

La palette des actes délictueux est relativement large. Elle peut aller du simple vol jusqu'à la manipulation de bilans. Les cas les plus courants sont l'abus de confiance, la fraude, le vol, les malversations, la corruption, la corruption dans les affaires, la fraude à la soumission, etc.

5.10.2 Constatations

La SSR a défini les principes généraux de codes de conduite et de déontologie. Par exemple, les dons doivent être refusés et discutés ouvertement à l'interne. Les affaires compensatoires doivent faire partie intégrante du mandat octroyé par voie hiérarchiques. La conclusion de tels contrats n'entre qu'exceptionnellement en considération et doit être approuvée par le CFO.

Dans le contexte de la lutte contre la criminalité économique, des descriptions de processus devraient veiller à ce que des contrôles soient identifiés dans un processus et qu'un double contrôle soit mis en place (principe des quatre yeux). Ces bases d'un système de contrôle interne effectif (SCI) peuvent être mises en place manuellement ou automatiquement. A la SSR, ces points sont réalisés en grande partie. Les lacunes constatées par la révision interne sont répertoriées, des mesures sont initiées et une vérification supplémentaire est assurée.

Des tests d'intégrité peuvent être utilisés lors de la sélection du personnel. En Suisse, de tels procédés ne sont pas encore très répandus. La SSR n'utilise pas de tels instruments.

La révision interne de la SSR a mené une analyse d'investigation des données à l'aide d'une application spécifique. Pour chaque unité d'entreprise, 49 scénarios ont été analysés et 107 sondages menés. Les sondages n'ont pas montré d'indices d'actes frauduleux. Par contre, des lacunes dans l'organisation, les processus, les systèmes et les contrôles, qui peuvent conduire à des inefficacités et à des mesures de lutte anti-fraude atténuées, ont été constatés et des mesures recommandées.

Recommandation

Management anti-fraude

Le niveau de mise en œuvre des recommandations de la révision interne concernant les mesures de lutte contre la fraude devrait être pris en considération dès 2017 par la révision interne.

5.11 Soutien TI

Constatations

L'importance des technologies de l'information dans le domaine des achats a été démontrée dans des études internes et est reconnue par la direction. Les principaux systèmes d'achat sont déjà mis en place au niveau national. La réglementation des signatures et des compétences relative aux valeurs plafond est définie dans le système et est appliquée.

Une utilisation uniforme de ce système dans toutes les unités d'entreprise reste toutefois un défi et doit être améliorée. La transparence nécessaire des données peut être créée grâce au développement des systèmes existants.

Le soutien TI du management des fournisseurs et des contrats est développé avec au projet de concept d'exploitation. Un outil de management des fournisseurs permettant le suivi, la gestion et l'optimisation du portefeuille de fournisseurs est considéré comme un élément important pour un management durable des achats.

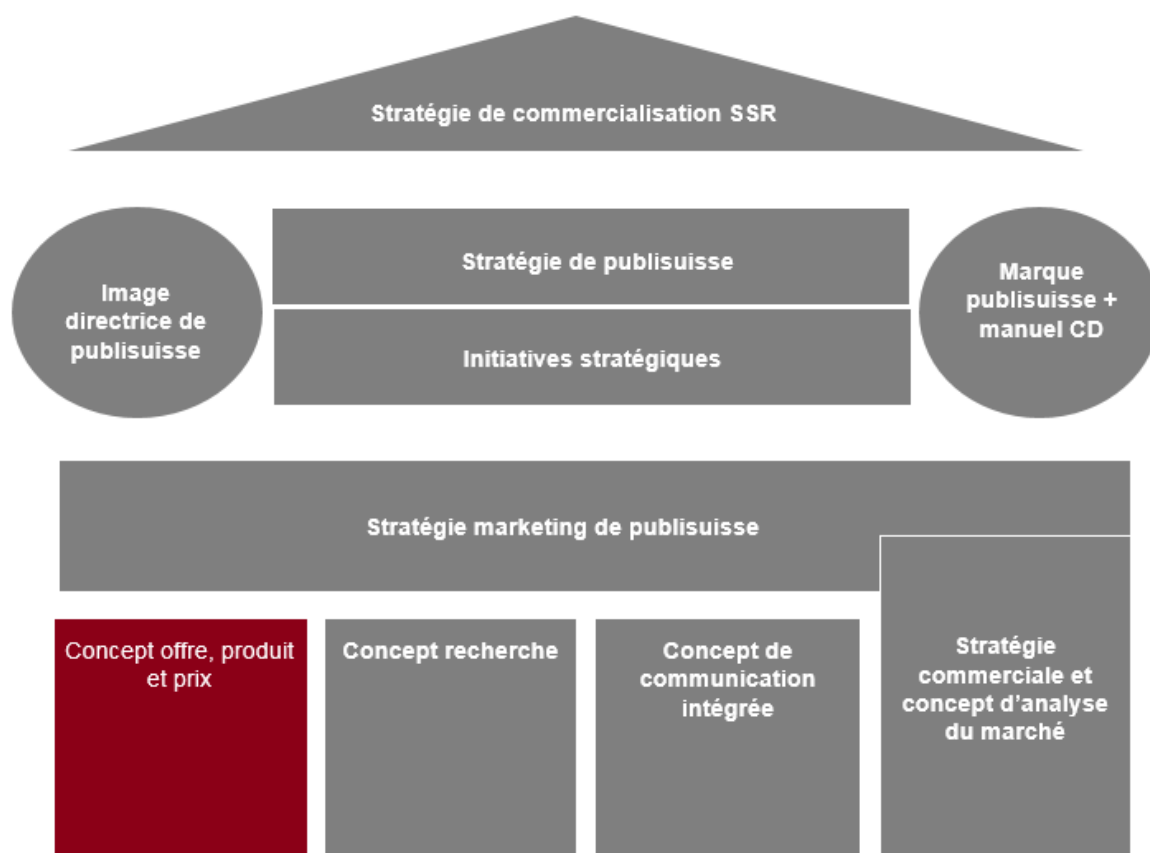
Le traitement manuel au niveau du controlling des achats ne doit pas être sous-estimé et nécessite un développement ultérieur.

Il est prévu d'introduire un outil d'appel d'offres standardisé comme soutien aux achats stratégiques.

6 Résultats de l'analyse des processus d'acquisitions publicitaires

6.1 Stratégie

6.1.1 Cadre stratégique



La SSR a élaboré une stratégie de commercialisation qui est valable pour la direction générale, les unités d'entreprise et les filiales. Cette stratégie est communiquée à l'interne.

La filiale publisuisse, qui commercialise l'inventaire publicitaire de la SSR, a défini dans sa stratégie d'entreprise une vision, son identité, des objectifs, des USP²¹ ainsi que des axes stratégiques.

Avec la stratégie marketing, publisuisse définit le comportement à adopter à long terme pour atteindre ses objectifs de marketing et d'entreprise. La stratégie marketing fournit un cadre pour la stratégie de vente, pour le concept de marketing détaillé (offre, prix, conditions) ainsi que pour le concept de recherche et de communication.

La stratégie de vente comprend les stratégies de prospection du marché, les initiatives stratégiques de vente et la planification des ventes.

Constatations

²¹ Argument clé de vente (unique selling point, USP)

Les éléments du cadre stratégique suivent la structure d'organisation et sont étroitement liés. La responsabilité entrepreneuriale des unités d'entreprise ainsi que la devise stratégique "La publicité suit le programme" montrent l'importance de la coopération et les dépendances interdisciplinaires.

Les évaluations, la coordination dans le temps et les objectifs ne sont pas perméables tout au long du concept. En principe, les éléments du cadre coïncident aux axes de temps correspondants. Parfois, les mesures ne sont pas totalement adaptées.

6.1.2 Stratégie de commercialisation de la SSR

La SSR est financée par divers canaux: produit de la redevance, recettes commerciales comprenant les produits de la publicité, du sponsoring et du programme ainsi que d'autres revenus se composant des contributions, des recettes sur prestations et des recettes d'exploitation.

La SSR ne cherche pas à maximaliser ses recettes commerciales, mais à exploiter leur potentiel durablement et le mieux possible. Elle veut maintenir et renforcer de manière ciblée sa position sur les marchés publicitaires. L'offre éditoriale détermine l'inventaire publicitaire, et non l'inverse.

La SSR remplit un mandat de service public, indépendamment du vecteur. Elle cherche à commercialiser tous les nouveaux vecteurs et s'emploie à rechercher des opportunités.

Dans ses secteurs d'activité, la publicité et le sponsoring sont prioritaires. La SSR développe des activités commerciales sur le marché de la clientèle professionnelle B2B et sur le marché B2C.

La commercialisation est assurée par la filiale publisuisse. Cette dernière a les caractéristiques d'un centre de profit avec des libertés entrepreneuriales, des rapports de travail indépendants et conformes au marché, une gestion de marque propre et une présence autonome sur le marché. Les activités commerciales sont exclusivement axées sur les offres de la SSR.

La commercialisation centralisée de l'inventaire publicitaire de la SSR permet de rassembler les forces au sein de publisuisse et de développer et étendre les compétences.

Constatations

Les unités d'entreprise déterminent elles-mêmes l'inventaire pour la publicité et le sponsoring. La croissance est définie pour l'ensemble du groupe, mais la stratégie de commercialisation n'indique pas comment et par quels vecteurs les unités d'entreprise doivent y contribuer. De même, la stratégie n'établit pas de différences entre les volumes et les prix.

La stratégie de commercialisation de la SSR date de 2011 et n'a pas été réactualisée depuis, sous réserve du projet de la joint-venture. Les contenus de nombreux points ne sont plus actuels, des projets sont achevés depuis plusieurs années déjà.

Certains objectifs de la stratégie de commercialisation ne figurent plus dans les champs d'action et les initiatives stratégiques de publisuisse ou sont traités de manière contradictoire dans la stratégie marketing

La stratégie de commercialisation devrait être revue et actualisée en 2016-2017. Les objectifs devaient être développés individuellement pour chaque unité d'entreprise, de manière plus concrète et différenciée.

6.1.3 Stratégie de publisuisse

Dans sa vision, publisuisse se perçoit comme une régie leader dans le domaine des médias électroniques en Suisse. Sur le marché, elle se veut la référence en matière de conseil, de vente et de logistique. Elle est le partenaire commercial exclusif de la SSR sur le marché publicitaire. Elle offre aussi ses services à d'autres médias dans le domaine de la logistique des médias ou dans le domaine des processus de commercialisation et de placement.

L'objectif supérieur de publisuisse est d'acquérir des ressources financières sur le marché publicitaire au profit de la SSR. Dans ce but, publisuisse développe des produits répondant aux besoins de la clientèle et vend des offres axées sur les solutions. Le potentiel des canaux commerciaux de communication doit être exploité et commercialisé de manière optimale.

publisuisse concrétise sa stratégie dans des champs d'action et des initiatives stratégiques. Les initiatives sont accompagnées de mesures. Celles-ci sont formulées par écrit et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi.

Constatations

Dans sa stratégie définie pour une période de 6 ans, publisuisse décrit sa vision, son identité, ses objectifs, ses USP²² ainsi que ses axes stratégiques. Elle est réexaminée chaque année de manière critique et adaptée si nécessaire. La stratégie reste donc constamment à jour.

Les mesures indiquent comment les initiatives stratégiques doivent être réalisées. De par leur nature, beaucoup sont formulées de manière générale. Pour celles qui sont quantifiables, des objectifs mesurables ne sont parfois pas définis. Il n'existe notamment pas d'objectifs mesurables pour les stratégies et concepts à venir dans le marketing et la vente.

La révision annuelle de la stratégie comprend aussi l'actualisation de la partie analytique, avec des macroanalyses et des microanalyses. Le processus et la systématique correspondent aux méthodes de meilleure pratique et sont maintenues à un niveau très élevé.

Pour des mesures quantifiables, par exemple la réduction des charges au plan interne, il conviendrait de fixer des valeurs cibles concrètes dans la prochaine révision de la stratégie.

²² unique selling proposition ou unique selling point, USP

6.1.4 Stratégie marketing

La stratégie marketing peut être considérée comme une passerelle entre les stratégies et les objectifs supérieurs d'une part et les activités opérationnelles d'autre part. Dans sa stratégie marketing de base, publisuisse définit son rapport vis-à-vis de la clientèle et fixe les règles d'utilisation du marketing mix ("les 4 P": produit, prix, place, promotion).

En se basant sur ses propres analyses de marché, de la concurrence et du marketing mix, publisuisse a élaboré ses stratégies de base relatives à l'évolution du marché, à la position sur le marché et à l'évaluation des chances et des risques.

Dans la stratégie instrumentale, publisuisse fixe l'orientation de la stratégie en matière de produits, définit la politique de prix et décide de la stratégie de distribution et de promotion. La situation de départ, la problématique et les mesures sont décrites pour "les 4 P" (produit, prix, place, promotion).

Les stratégies de base et les stratégies instrumentales qui en découlent se traduisent par des initiatives stratégiques concrètes, à court et à moyen terme.

Constatations

La stratégie marketing de publisuisse date de 2010. Elle est revue régulièrement, la dernière fois en octobre 2013. Les analyses correspondantes sont complètes, détaillées et probantes. Les conséquences sont tirées de façon cohérente et structurées logiquement.

Les initiatives stratégiques ne sont en partie pas compatibles avec la stratégie globale de publisuisse. Le concept marketing ne contient pas de valeurs cibles qualitatives et quantitatives mesurables. La base fait défaut pour la définition d'un degré de réalisation des objectifs. L'effet et la rentabilité des moyens engagés ne peuvent pas être vérifiés.

La stratégie marketing devrait être révisée chaque année. La compatibilité avec les stratégies globales doit être garantie. Lors de la prochaine révision, il conviendrait de définir des valeurs cibles mesurables, basés sur la stratégie marketing.

6.1.5 Stratégie de vente

Insérés dans les cadres stratégiques supérieurs, les champs d'action et les initiatives stratégiques constituent la base de la stratégie de vente, révisée chaque année. La stratégie de prospection du marché, les initiatives stratégiques de vente, la stratégie de vente ainsi que la planification des ventes y sont définis.

Dans sa stratégie de prospection du marché, publisuisse a identifié et élaboré un facteur général de réussite. Les instruments nécessaires sont mis à disposition et les processus définis. Le mode de prospection est aussi fixé en fonction de règles claires.

Les initiatives stratégiques de vente reposent sur une analyse des défis. Elles portent sur le marché, la concurrence et les besoins de la clientèle. Elles sont planifiées en fonction de l'approche stratégique fixée. Les initiatives stratégiques délimitent les groupes cibles, fixent les objectifs et verbalisent les concepts de gestion de la clientèle.

La planification des ventes primaire porte sur les chiffres d'affaires prévus au budget. Le processus budgétaire est initié par le supérieur (top down) et plausibilisé au niveau des collaborateurs (bottom up). Le controlling met à disposition les bases de décision (modèles de projection, PIB, marché publicitaire, marché TV, événements). Des objectifs de chiffres d'affaires sont établis pour chaque portefeuille et l'équipe concernée est chargée d'atteindre les objectifs dans tous les champs commerciaux.

Constatations

La vente est délibérément orientée de manière stratégique. Les objectifs des initiatives stratégiques sont énoncés sans indicateurs, ni valeurs cibles.

Pour la détermination des objectifs de vente du groupe, le plan financier à moyen terme se base sur des modèles de prévisions. Les développements des unités d'entreprise sont différents. Le taux de croissance prévu par la stratégie de commercialisation ne figure pas dans la planification et n'est pas non plus respecté.

Pour autant que cela s'avère pertinent, les objectifs énoncés dans les initiatives stratégiques devraient aussi contenir des indicateurs et des valeurs cibles. Il conviendrait d'en tenir compte lors de la prochaine révision.

6.1.6 Concept de produit, d'offre et de prix

Le concept de produit, d'offre et de prix de publisuisse indique les axes stratégiques définis pour l'inventaire, les prix, les mandants, les agences et les plus-values. Il désigne en outre les mesures à prendre et les effets attendus.

6.1.6.1 Inventaire

Les unités d'entreprise déterminent elles-mêmes l'inventaire pour la publicité et le sponsoring. Pour une mise en œuvre réussie du marketing mix, une importance particulière est accordée à l'exploitation de l'inventaire. publisuisse élabore et applique des mesures ciblées pour optimiser et systématiser l'acquisition et la valeur de l'inventaire.

6.1.6.2 Concept de prix

Les modèles de prix de publisuisse sont définis dans le concept de prix. Le modèle de commercialisation et la stratégie de portefeuille en constituent le fondement essentiel. Les outils de promotion visent à soutenir la mise en œuvre de la stratégie. Les services (conseil, recherche, service internet) sont fournis en conformité avec le concept de prix.

Les plans de mesures sont établis en fonction de l'interaction entre la fluctuation du nombre de téléspectateurs et les possibles modifications de prix. Plusieurs scénarios sont élaborés. L'évolution des ratings ainsi que l'influence sur les garanties de performance sont suivies attentivement.

6.1.6.3 Mandants et agences

Les modalités d'une collaboration concrète avec les mandants et les agences sont précisées. Hormis les bases et les accords contractuels, il s'agit de définir aussi les conditions et les modèles de rémunération. Dans les processus d'optimisation, la flexibilisation et la capacité de réaction à l'évolution du marché sont des éléments tout aussi importants que le maintien de la stabilité et de la sécurité.

publisuisse observe avec la plus grande attention l'évolution de la part de marché net, de l'écart brut/net, des PMC²³, des ratings d'écran publicitaire, mais aussi des modèles de comportement. Des projections sont établies sur cette base et intégrées dans les concepts.

6.1.6.4 Constatations

En 2013, la publicité télévisée représente 82% des recettes publicitaires de la SSR. Le sponsoring TV suit avec 12%. Le sponsoring radio (6%) et la publicité sur le télétexte (1%) ferment la marche. Ces chiffres indiquent la position dominante de la publicité télévisée.

publisuisse part du principe qu'une hausse du chiffre d'affaires n'est encore possible qu'en cas de croissance du marché. En effet, la marge de manœuvre (volume, performance, prix, innovation) est déjà largement épuisée. Le volume d'offre et de publicité a été constamment optimisé au cours des dernières années, de sorte que la capacité maximum est pratiquement atteinte aujourd'hui. En comparaison internationale, les PMC se situent déjà à un niveau très élevé; une augmentation de prix, même légère, est donc difficilement envisageable.

²³ PMC: prix pour mille contacts

Le Yield-Management²⁴ joue un rôle toujours plus central. publisuisse mène déjà une politique de prix différenciée. Avec la diversité des options offertes par le concept de produit, d'offre et de prix, les calculs d'optimisation non informatisés deviennent toujours plus exigeants.

publisuisse observe très attentivement l'évolution de la part de marché net, de l'écart brut/net, des PMC, du volume publicitaire, des parts de marché, des parts de marché différenciées selon les programmes, du volume publicitaire diffusé (rating par secondes), des GRP²⁵ ainsi que des ratings moyens d'écran publicitaire²⁶. A partir de ces informations, publisuisse élabore son concept détaillé de produit, d'offre et de prix. Les analyses sont complètes, achevées et cohérentes.

Il conviendrait d'examiner dans quelle mesure un outil informatisé permettrait une plus grande optimisation. L'introduction d'un calcul détaillé de la MB²⁷ devrait également être réexaminée.

²⁴ Le Yield-Management est un instrument permettant une gestion des prix et des capacités simultanée et dynamique, généralement informatisée.

²⁵ GRP: Gross Rating Point ou point de couverture brut. 1 GRP signifie que 1% des personnes, dans le groupe cible concerné, a été atteint.

²⁶ Rating: mesure du nombre de personnes regardant un écran publicitaire.

²⁷ Calcul de la marge brute

6.2 Organisation de publisuisse

6.2.1 Entreprise

publisuisse est le partenaire commercial de la SSR et commercialise exclusivement les offres de cette dernière. Le chiffre d'affaires ainsi obtenu correspond à un cinquième des recettes globales du groupe SSR. Les autres recettes de la SSR proviennent de la redevance et de différents revenus.

Le capital-actions de publisuisse est de 4'500'000 francs, réparti en 9000 actions nominatives de 500 francs, non cotées en bourse. Les actionnaires sont la SRG SSR (99,8%) et l'Union suisse des arts et métiers (0,2%). publisuisse emploie 114 personnes. La direction de l'entreprise est basée à Berne, le siège commercial se trouve à Zurich. publisuisse possède également des bureaux de vente à Genève, Lausanne et Lugano.

Le portefeuille de publisuisse comprend un assortiment de solutions dans le domaine de la communication, que ce soit dans la publicité télévisée classique, le sponsoring radio et TV ou le crossmedia. En tant que leader du marché, publisuisse se veut une référence en matière de conseil, de planification, de logistique et de recherche.

Avec publiplan, publisuisse dispose d'un système de réservation en ligne unique en Suisse. La banque de données électronique des spots, publispot offre au marché publicitaire un outil de recherche comprenant plus de 100'000 spots TV diffusés sur les programmes de la SSR.

Le nouvel instrument intermédia pour la planification médias stratégique, mediacompass, livre de précieuses données sur l'utilisation des médias et sur le comportement des consommateurs en Suisse.

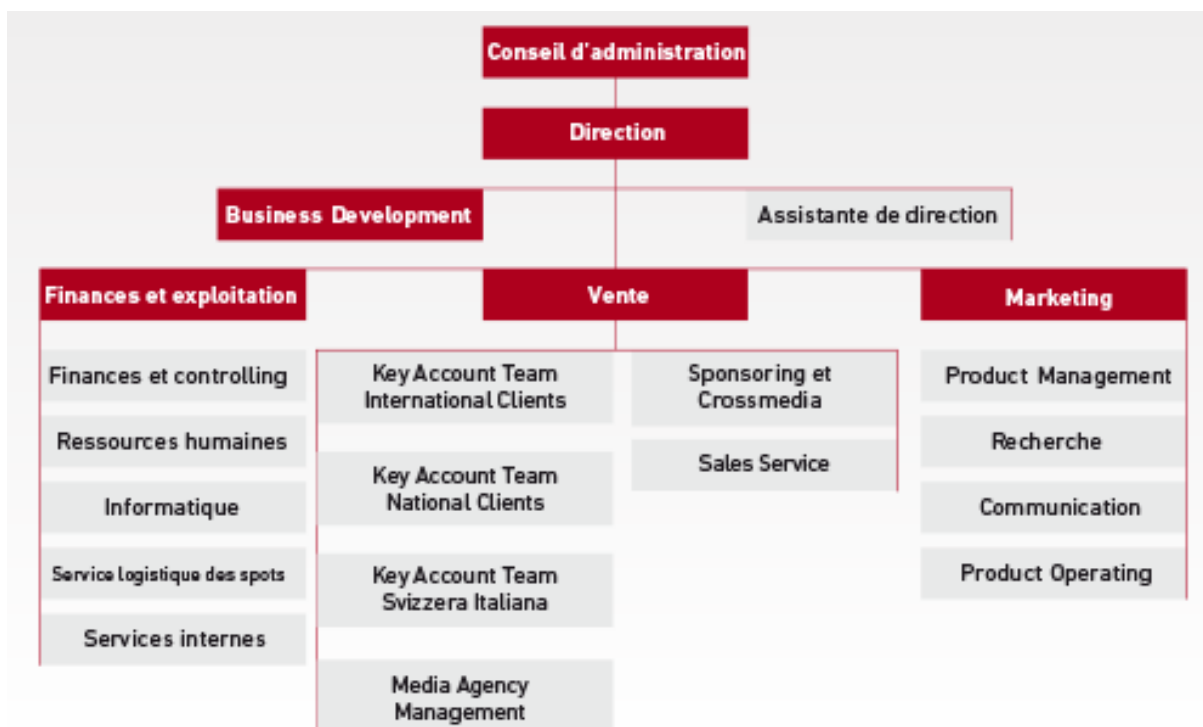
Constatations

publisuisse dispose d'une offre ciblée, avec un accent particulier sur la publicité télévisée. Les programmes de la SSR rencontrent l'adhésion du public et se distinguent par une fréquence et un volume publicitaires acceptables en comparaison des chaînes concurrentes.

publisuisse a enregistré de bons résultats durant les dernières années commerciales et est très solide financièrement²⁸.

²⁸ cf. rapport d'activités 2014 de publisuisse

6.2.2 Structure d'organisation fonctionnelle



publisuisse possède, en tant que filiale de la SSR, une structure fonctionnelle. A l'intérieur du groupe SSR, elle est incorporée dans une matrice. Le département Finances et exploitation rend compte à la hiérarchie, mais aussi aux domaines spécialisés du groupe SSR. Toutefois, publisuisse est gérée de manière très autonome, notamment en raison du modèle d'affaires qui se distingue nettement des activités de base dans la radiodiffusion.

L'organe de direction se compose de la direction et des responsables des départements Finances et exploitation, Marketing et Vente. Deux représentants de l'entité Business Development font partie de la direction élargie. Les ressources humaines sont incorporées au département Finances et exploitation, ce qui est courant dans des entreprises de la taille de publisuisse.

Constatations

L'organisation de l'organe de direction est adéquate. Une attention particulière est accordée à l'observation du marché et à l'évolution des affaires. La structure de publisuisse est relativement légère.

6.2.3 Organisation de vente

L'organisation de vente est présentée ici plus en détail. Les autres départements ont également été analysés dans le cadre de ce 3^e cycle de vérification.



6.2.3.1 Vente

Le CSO (Chief Sales Officer, cheffe du département "Vente") est membre de l'organe de direction de publisuisse et est chargé d'atteindre les objectifs assignés au département Vente. La direction du département élabore la stratégie de prospection du marché et le concept de vente. Elle veille à la mise en œuvre opérationnelle des mesures. Elle entretient des contacts réguliers avec les mandants, les agences de médias et les agences de création. Le CSO assure la présence dans les trois régions linguistiques et dans les unités d'entreprise.

Le CSO est assisté d'un état-major de trois personnes. L'organisation de vente est chargée de l'infrastructure générale, de l'organisation et de la préparation des séances. Elle élabore le reporting des ventes hebdomadaire et est responsable de tout le processus MbO dans le domaine de la vente.

6.2.3.2 Sales Services

Le Head of Sales Services établit la planification annuelle sur la base du concept de vente et de la stratégie de prospection du marché, et assure sa mise en œuvre. Ce service pilote et contrôle les mesures relatives au suivi de la clientèle. Il constitue l'interface entre le marketing et la vente et gère la transmission des informations.

Les Sales Services sont aussi responsables de l'observation et de l'analyse du marché. Ce processus comprend les mandants nationaux et internationaux et les agences de création ainsi que les agences de médias en ligne et les auditeurs.

6.2.3.3 Key Account Team International Clients

Le Head of Sales International Clients est responsable de l'exécution de la stratégie de prospection du marché et veille à atteindre les objectifs de vente fixés. Ce service concrétise la planification de prospection du marché.

L'équipe assure le suivi des clients du segment international en Suisse allemande et en Suisse romande ainsi qu'à l'étranger.

6.2.3.4 Key Account Team National Clients

Le Head of Sales National Clients est responsable de l'exécution la stratégie de prospection du marché et veille à atteindre les objectifs de vente fixés. Ce service met en œuvre avec profit la planification de prospection du marché.

L'équipe assure le suivi des annonceurs nationaux

Outre les Key Account Managers, le Head of Sales National Clients comprend aussi une équipe de Media-Planning TV.

6.2.3.5 Media Agency Management

Le Head of Sales National Clients est responsable de l'exécution de stratégie de prospection du marché et veille à atteindre les objectifs de vente fixés. Il met en œuvre avec profit la planification de prospection du marché.

L'équipe relie le triangle d'informations "publisuisse – agences en ligne – mandants". Elle fait office de centre de compétences en ce qui concerne

- la mise en œuvre de l'offre dans les instruments correspondants;
- la gestion du processus de réservation;
- les instruments;
- la gestion du processus conventionnel.

6.2.3.6 Sponsoring et crossmedia

Le service Sponsoring et crossmedia répond de la vente et de la mise en œuvre opérationnelle des offres de sponsoring, de la soumission de l'offre au contrôle d'efficacité ou au prolongement des contrats. Il fait aussi office d'interface pour la réalisation de projets avec les unités d'entreprise.

6.2.3.7 Constatations

La structure d'organisation du département Vente est un reflet de la stratégie de vente et de marketing. Les descriptifs de fonction sont clairs et harmonisés. Les processus sont décrits et les compétences définies.

Les ressources en personnel sont solidement planifiées. Dans les éléments de détermination sont pris par exemple en considération

- le mode de prospection dans le segment correspondant;
- le nombre de clients et le chiffre d'affaires;
- les modalités concernant les visites à la clientèle.

Les besoins en personnel sont planifiés entre autres (mais pas seulement) à l'aide de ces paramètres. Toutefois, la saisie du temps de travail et des prestations n'est pas opérée avec la même systématique. Il n'est donc pas possible d'établir des comparaisons entre la situation effective et la situation envisagée, ni d'en tirer des enseignements.

Le département Vente est bien doté en personnel.
L'impression générale est très bonne.

Il conviendrait d'examiner l'adaptation de la saisie du temps de travail et des prestations à la systématique de planification.

6.3 Ressources humaines

6.3.1 Classification stratégique

La vision, la politique et la stratégie des RH sont définies par le groupe SSR. Elles s'appliquent à l'ensemble du groupe et donc aussi à publisuisse.

Les RH de la SSR élaborent des recommandations pour toute l'entreprise. Les unités d'entreprise et les filiales sont chargées de la mise en œuvre et de l'exécution. Au sein de publisuisse, les RH sont incorporées dans le département "Finances et exploitation".

Les résultats de l'examen des ressources humaines, dans ce document au chapitre 3, sont applicables par analogie également à publisuisse.

6.3.2 Système de rémunération

Chez publisuisse, la rémunération repose sur trois composants, à savoir le salaire de fonction, la composante liée aux prestations et aux résultats et les Fringe Benefits (rémunération indirecte).

Le salaire de fonction tient compte des aptitudes nécessaires à l'accomplissement de la tâche, auxquelles il faut ajouter la charge et les conditions de travail.

Grâce à la composante liée aux prestations et aux résultats, la totalité des collaborateurs de publisuisse bénéficie d'une participation appropriée aux résultats effectifs. Hormis l'engagement et le comportement individuels, il s'agit de tenir compte aussi des objectifs atteints en commun. La fixation des composants variables du salaire repose sur le MbO standardisé.

Les Fringe Benefits complètent le système de rémunération. Ils sont versés à bien plaisir et indépendamment du succès de l'entreprise. Ils se composent de prestations d'assurance sociale non obligatoires et d'un paquet au choix d'une certaine valeur.

6.3.3 Développement du personnel chez publisuisse

6.3.3.1 Aperçu

La formation continue individuelle, qu'il s'agisse d'examens professionnels, d'examens professionnels fédéraux supérieurs, d'études postgrades, de MBA, etc., n'est pas abordée en détail dans le présent document, bien qu'elle soit partie intégrante du concept général.

Les formations désignées par publisuisse comme nécessaires à l'entreprise sont réparties dans les deux champs compétences et connaissance des médias, de la branche et de l'entreprise.

Dans le champ compétences, publisuisse regroupe les compétences techniques, sociales et méthodiques ainsi que les compétences personnelles et managériales. Ces compétences sont développées dans le cadre de cours externes et internes. Les mesures internes comprennent des ateliers, le "Tuesday School" et des cours de gestion. La hiérarchie accorde en outre une importance particulière au coaching.

Le champ de formation continue Connaissance des médias/branche/entreprise est défini par la "media academy by publisuisse" et la connaissance des médias. Les cours de base et professionnels de la media academy by publisuisse reposent sur des offres internes et externes. La connaissance des médias est développée dans le cadre de divers séminaires et rencontres professionnels ainsi que par des cours externes.

6.3.4 Constatations

Le système de rémunération correspond aux standards actuels. Il est néanmoins découplé du système de la SSR ce qui se justifie en partie par des exigences différentes, spécifiques à la branche. Contrairement à la SSR, publisuisse ne se soumet pas à des études comparatives de salaires.

A l'exception de l'atelier sur la gestion, publisuisse a un concept de développement du personnel propre, indépendant de la SSR. Dans son concept, publisuisse peut donc tenir compte à 100% de ses besoins de fonctionnement. De nombreuses exigences sont néanmoins identiques à celles des unités d'entreprise et des autres filiales. Avec cette solution individuelle cependant, des potentiels d'optimisation restent inexploités, que ce soit au niveau de la qualité ou au niveau des coûts.

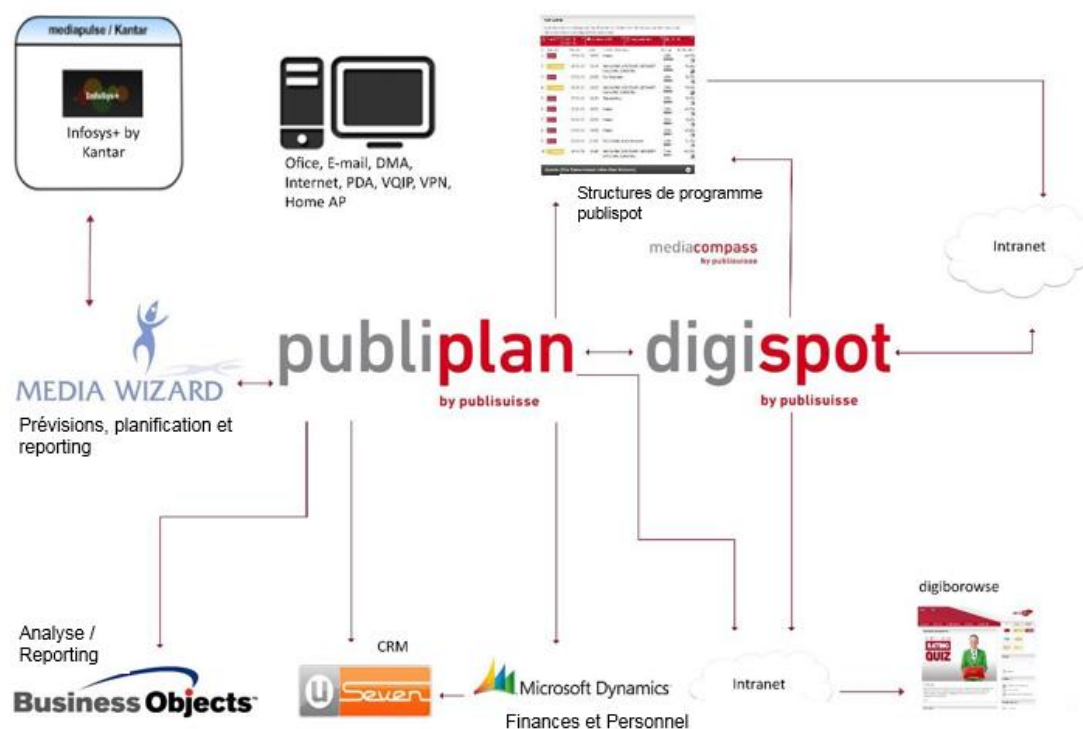
Recommandation

Ressources humaines

Il convient de s'assurer, à l'aide de comparaisons régulières et neutres, que le niveau des salaires correspond au marché.

6.4 Principales applications informatiques

6.4.1 Aperçu



L'environnement informatique de publisuisse comprend principalement les outils suivants:

- publiplan
- digispot
- Media Wizard
- Navision

Les autres composants du système TI de publisuisse, comme mediacompass, CRMseven, mediapulse et Business Objects, ne seront pas traités plus en détail ci-après.

Constatations

Les applications informatiques utilisées sont hautement intégrées et automatisées de façon optimale. Elles supportent globalement

- le traitement des processus centraux de publisuisse (vente, stratégie médias, planification des campagnes, logistique des spots);
- les processus d'assistance (comptabilité, suivi de la clientèle, saisie du temps de travail);
- les processus de management (budget, évaluations, reportings).

Une assistance qui comprend toutes les applications principales est à la disposition des utilisateurs externes et internes. Les solutions logicielles correspondent aux exigences de publisuisse et sont fiables.

La logistique des médias²⁹ n'est pas uniquement utilisée par publisuisse pour répondre à ses propres besoins. Elle est aussi exploitée en tant que modèle commercial. Celui-ci est bien positionné sur le marché et est rentable.

6.4.2 publiplan

Le système de réservation et de traitement des mandats, publiplan, couvre toutes les étapes du processus de la commercialisation radio et TV:

- élaboration des offres
- gestion des clients
- gestion des mandats
- gestion des diffusions
- facturation
- reporting

publiplan est une solution propre développée par publisuisse. Près de 30 agences affiliées travaillent déjà avec publiplan, ainsi que des entreprises tierces en Suisse et à l'étranger. Le système est sans cesse adapté en fonction de la technologie la plus récente. Les ordinateurs de production et les banques de données sont logés à des endroits différents.

Constatations

Avec publiplan, publisuisse dispose d'une solution de réservation et de traitement complète, intégrée et fiable. publisuisse affirme que publiplan obtient régulièrement de très bonnes notes dans les sondages menés auprès des agences en ligne.

La solution repose sur une architecture multi-tiers et correspond à la meilleure pratique en ce qui concerne les exigences techniques. Le produit est en constant développement et tient compte des nouveaux besoins.

6.4.3 Media Wizard

Media Wizard est utilisé en tant qu'instrument pour la publicité TV pour des projections, des analyses de marché ainsi que pour la planification, l'optimisation et le reporting. Il est intégré dans l'environnement informatique de publisuisse via des interfaces.

L'instrument pour la publicité TV Media Wizard est proposé par AGFS, la communauté de travail pour la planification TV en Suisse fondée par Goldbach Media (Switzerland) SA, publisuisse SA, Ringier SA, Belcom SA et le groupement d'intérêt des médias électroniques (IGEM). AGFS est ouverte à tous les intéressés. Le but recherché est d'avoir un appui plus large du marché avec la participation à l'actionnariat d'autres promoteurs, chaînes TV et associations, etc.

Constatations

Media Wizard est un instrument de traitement de campagnes publicitaires, complet et facile à utiliser. L'interface directe avec publiplan simplifie les processus. Sur le marché suisse, Media Wizard fait office de standard.

La collaboration des acteurs majeurs du marché publicitaire TV garantit que leurs exigences vis-à-vis de Media Wizard sont remplies.

²⁹ La logique des médias comprend le cheminement d'un spot publicitaire, de l'annonceur jusqu'au téléspectateur.

6.4.4 Digispot

Digispot est un système de distribution de spots TV dans les programmes de la SSR. Il permet de préparer les spots, si nécessaire de les convertir dans un format compatible, et de composer des écrans publicitaires. Les programmes peuvent ensuite reprendre directement ces écrans et les diffuser. Schématiquement, la gestion de la logistique des spots peut être représentée comme suit:



Constatations

Digispot est le système centralisé de fourniture de prestations de publisuisse, destiné aux annonceurs et aux partenaires médias. Selon publisuisse, la logistique des spots veille au bon fonctionnement du système de traitement, de distribution et d'archivage des spots.

6.4.5 Navision

Pour la facturation, publisuisse utilise le logiciel Microsoft Dynamics NAV. La solution choisie comprend la comptabilité financière, la comptabilité des débiteurs et des créanciers ainsi que la gestion des salaires et du budget.

La facturation se fait dans publiplan. Chaque année, les données de 8500 factures aboutissent via des interfaces directement dans le système de comptabilité Navision.

Constatations

Microsoft Dynamics NAV est un logiciel standard et est utilisé notamment par les petites et moyennes entreprises. Il a fait ses preuves sur le marché. Il remplit toutes les exigences posées par publisuisse.

Office fédéral de la communication OFCOM

Philipp Metzger
Directeur