



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE
DE LA RADIO DIFFUSION TELEVISION
SENEGALAISE (RTS) A L'HORIZON 2015**

Présenté par :

ADY HAPSITA

Dirigé par :

**Dr Souleymane BOUSSO
Enseignant associé au CESAG**

Octobre 2013

DEDICACE

Avant toute chose, que la gloire soit rendue au Seigneur pour tous ces bienfaits qu'IL nous accorde.

Je dédie ce modeste travail à :

- papa, qui se bat pour la réussite de ses enfants, que la grâce du bon Dieu te revienne ;
- Maman, dont le sens de la patience et de l'humilité nous a permis aujourd'hui de nous hisser au stade de notre existence ce que tu espérais. Nous affirmons que vous nous aviez donné la meilleure éducation que des enfants méritent de leurs géniteurs ;
- mes frères et sœurs, mes fidèles compagnons à qui ma réussite a toujours été au cœur de vos prières et que le seigneur n'a pas hésitées d'exaucer.
- toute la grande famille Ndilabaye incluant Sikina dont le soutien ne m'a jamais fait défaut.

Que l'éternel, le miséricordieux en soit loué.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères gratitude et nos remerciements particuliers à :

- ✓ M. Souleymane BOUSSO, Directeur de mémoire pour le suivi, l'accord pour le stage combien précieux dont nous avons été chargée à la RTS, et pour toutes les attentions dévolues à mon travail ;
- ✓ M. Moussa YAZI, directeur de l'ISCBF, dont la qualité des enseignements gravée à jamais dans la mémoire me restera, le soutien et les sages conseils m'ont été combien précieux ne saurait être hissé au niveau que l'on connaît ;
- ✓ toute la communauté des enseignants dont nous avons avions bénéficié d' autant de disponibilité ;
- ✓ tout le personnel de l'ISCBF, ainsi qu'au personnel du CESAG pour l'encadrement combien rigoureux et leur disponibilité exemplaire ;
- ✓ Tout le personnel de la RTS, particulièrement à la direction d'Audit Interne et Contrôle de Gestion sans l'appui desquels le résultat de notre stage ;
- ✓ la 24^{ième} promotion du DAC, pour sa collaboration, sa contribution si importante à la réussite de nos travaux d'audit.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CESAG :	Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion
DAC :	DESS Audit et Contrôle de Gestion
DAL:	Direction d'Approvisionnement et de la Logistique
DR:	Direction Régionale
DRHDS:	Direction des Ressources Humaines
DRTS2:	Direction de la Radio Diffusion Télévision Sénégalaise 2
DTI:	Direction Technique et de l'Innovation
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance
RTS :	Radio Diffusion Télévision Sénégalaise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Matrice Ansoff	21
Tableau 2 : Bilan du plan stratégique précédent	64
Tableau 3 : Mission, vision, et valeurs actuelles.....	74
Tableau 4 : Diagnostic de l'environnement externe.....	75
Tableau 5 : Diagnostic de l'environnement interne	80
Tableau 6 : Synthèse du diagnostic	84
Tableau 7 : Les objectifs stratégiques	86
Tableau 8 : Les choix stratégiques	90
Tableau 9 : Bilan du plan stratégique précédent	95

Figures

Figure 1 : Exemple de la carte stratégique	15
Figure 2 : La matrice BCG	17
Figure 3 : La matrice Mc Kinsey	19
Figure 4 : Les cinq forces de la concurrence.....	25
Figure 5 : Le modèle SWOT	30
Figure 6 : Modèle d'analyse.....	44
Figure 7 : La démarche d'élaboration	45
Figure 8 : Organigramme de la RTS	61

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire	103
Annexe 2 : Guide d'entretien	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLES DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1 : LA STRATEGIE DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITE	8
1.1. Le concept de la stratégie.....	8
1.1.1. Transposition de la stratégie militaire à la vie des affaires.....	8
1.1.2. Les déterminants de la stratégie d'entreprise	10
1.1.2.1. La vision	10
1.1.2.2. La Mission	11
1.1.2.3. Les Valeurs	11
1.1.3. La carte stratégique d'une organisation.....	12
1.1.3.1. Les objectifs stratégiques.....	12
1.1.3.2. Les axes stratégiques	13
1.2. Les modèles du portefeuille d'activité.....	16
1.2.1. La Matrice du Boston Consulting Group(BCG).....	16
1.2.1.1. L'avantage de la matrice BCG	18
1.2.1.2. La limite de la matrice BCG.....	18
1.2.2. La matrice McKinsey	19
Chapitre 2: LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT/CROISSANCE ET SA MISE ŒUVRE	21
2.1. Les modèles stratégiques de développement ou de croissance.....	21
2.1.1. La Matrice d'Igor Ansoff	21
2.1.1.1. La pénétration du marché	21
2.1.1.2. L'expansion du marché	22
2.1.1.3. La diversification.....	23
2.1.1.4. Le développement du marché ou l'innovation	23
2.1.2. Les modèles stratégiques de Porter	24

2.1.2.1.	Le modèle des « cinq forces de Porter ».....	24
2.1.2.2.	Les trois grandes stratégies de base.....	27
2.1.3.	Le modèle d'analyse « SWOT ».....	29
2.1.3.1.	L'analyse externe.....	30
2.1.3.2.	L'analyse interne	31
2.1.3.3.	Les faiblesses.....	31
2.2.	Mise en œuvre du plan stratégique	32
2.2.1.	Le concept du plan et de la planification.....	32
2.2.2.	La planification à long terme.....	33
2.2.3.	Intérêt et limite de la planification.....	34
2.2.3.1.	Les avantages de la planification.....	35
2.2.3.2.	Les limites de la planification.....	36
2.2.4.	Démarche de la planification stratégique	36
2.2.5.	Le diagnostic stratégique	37
2.2.5.1.	Le diagnostic externe.....	37
2.2.5.2.	Le diagnostic interne.....	39
2.2.6.	Le passage à l'action.....	41
2.2.7.	Le plan stratégique.....	41
Chapitre 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		43
3.1.	Présentation du modèle d'analyse.....	43
3.1.1.	La définition de l'architecture de la planification stratégique.....	46
3.1.2.	Diagnostic stratégique	46
3.1.3.	La formulation et choix de stratégie	47
3.1.4.	La conception du plan stratégique	47
3.1.5.	Le plan de mise en œuvre	48
3.2.	Les méthodes de collecte de données	48
3.2.1.	La revue documentaire	48
3.2.2.	Les interviews.....	49
3.2.3.	Les questionnaires	50
3.2.4.	Groupe de travail	50
3.3.	Outils d'analyse des données	50
3.3.1.	Le benchmarking	50
3.3.2.	Le brainstorming.....	51
3.3.3.	L'analyse documentaire.....	51

3.3.4. Les études de cas	51
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	53
Chapitre 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA RTS	55
4.1. Historique.....	55
4.1.1. Nature et forme juridique	56
4.1.2. Mission et objectifs de la RTS.....	56
4.2. Organisation.....	57
4.2.1. La Direction Générale	57
4.2.2. La Direction Technique	57
4.2.3. La Direction de la Radiodiffusion Nationale (DRN).....	58
4.2.4. La Direction de la Télévision Nationale.....	58
4.2.5. La Direction Audit interne - Contrôle de Gestion.	58
4.2.6. La Direction Commerciale	59
4.2.7. La Direction Administrative et Financière	59
4.2.8. La Direction de la Formation Professionnelle & la Planification des carrières	59
4.2.9. La Direction des Ressources Humaines	60
Chapitre 5 : LE BILAN DU PLAN STRATEGIQUE PRECEDENT 2005-2010 ET LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	63
5.1. Le bilan du plan stratégique précédent	63
5.2. Mission, vision et valeurs actuelles	74
5.3. Le diagnostic stratégique	74
5.3.1. Le diagnostic de l'environnement externe.....	74
5.3.2. Le diagnostic de l'environnement interne	80
Chapitre 6 : LA FORMULATION DU NOUVEAU PLAN ET CHOIX STRATEGIQUE	85
6.1. Les déterminants de la nouvelle stratégie	85
6.2. Les objectifs stratégiques	86
6.3. Les choix stratégiques.....	90
6.4. Plan d'action	94
CONCLUSION GENERALE	99
ANNEXES	102
BIBLIOGRAPHIE	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation, qui se traduit par une globalisation des marchés, oblige les dirigeants d'entreprise à chercher des débouchés de plus en plus lointains. De même, elle les contraint à acquérir des ressources de plus en plus diverses et éloignées. Pareil élargissement de frontières, outre les besoins de financements qu'il engendre, oblige la firme à acquérir des compétences nouvelles et à se doter des capacités pour être plus flexible et plus réactive.

Le terme globalisation traduit l'imbrication des stratégies des firmes et des politiques économiques, voire macro-régionales dans un marché mondial. Pareil processus d'interdépendance des décisions de gestion s'est étendu jusqu'aux confins de la planète. Il résulte de l'intensité et de la vitesse de croissance des flux des capitaux, des biens, des services, d'informations, de connaissances des techniques qui se développent du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest (J-P Helfer, 2010 : 2).

Dans la perspective du basculement imminent de la télévision analogique vers le numérique, les régulateurs africains ont débattu sur la régulation des télécommunications depuis 2006. La télévision numérique terrestre étant une évolution technique en matière de télédiffusion fondée sur la diffusion des signaux de télévision numérique par un réseau de réémetteurs hertziens terrestres. Par rapport à la télévision analogique terrestre à laquelle elle se substitue, et qu'il faudrait juste équiper tous de boîtiers décodeurs pour être dans le tempo du tout numérique, car elle permet une plus grande capacité d'offre de programme de télévision et d'une meilleure qualité des images (OSIRIS, 2013).

Au niveau du continent africain, le Maroc, l'Afrique du sud, l'Algérie, la Tunisie, l'île Maurice, le Ghana, la Tanzanie, sont parmi les premiers pays à amorcer le processus. Au Sénégal, la Radio Télévision Sénégalaise (RTS), qui était à l'origine la Radio Dakar en 1950, a connu une évolution due à son déploiement dans ses stratégies. Aujourd'hui, elle a validé la stratégie nationale du passage de l'audiovisuel analogique au numérique d'ici juin 2015.

A cet effet, la RTS, doit mettre en œuvre un processus de planification stratégique qui doit prendre en compte la nouvelle vision stratégique, puis s'adapter en permanence à travers des propagations d'effets, les leviers d'actions ainsi que les indicateurs stratégiques globaux pour atteindre l'objectif stratégique fixé.

La planification stratégique est au cœur d'une organisation. Elle vise à positionner une organisation dans son contexte concurrentiel afin de proposer des facteurs distinctifs et des orientations concrètes pour en améliorer la compétitivité.

Plusieurs facteurs de l'environnement sont en perpétuels mouvements et situent la RTS face aux défis de la concurrence, sur le marché publicitaire la RTS cherche des moyens afin de satisfaire la demande du public. Elle se voit dans l'obligation de réviser sa stratégie à elle.

Elle compte se doter d'un nouveau plan stratégique plus dynamique, efficace et flexible qui lui permettra d'atteindre ses ambitions et faire face à l'émergence des chaînes privées, et participer activement à sa gestion durable.

La RTS a un problème de grande envergure : l'insatisfaction des clients. La RTS n'a plus le monopole avec les chaînes comme la 2STV, Canal Info, RDV, WALF TV, SN2, TFM, TOUBA TV, 2S Racines, RDV Music, SENTV, TS2, AFRICA7 et les satellites qui permettent de capter néanmoins les chaînes privées internationales.

Cette perte de monopole a plusieurs causes : Nous pouvons citer entre autres :

- L'émergence des autres chaînes sur le territoire ;
- Insuffisance d'actualisation des programmes.

Ces causes induisent respectivement des conséquences suivantes :

- la fuite des clients vers des chaînes privées
- et la perte de monopole de la RTS sur le plan national.

A cette situation, compte tenue de leurs causes et conséquences la RTS pourrait envisager les solutions suivantes

- garder le statut quo et l'améliorer à partir des dysfonctionnements constatés ;
- Elaborer un nouveau plan stratégique.

Cette dernière solution paraît plus appropriée. Redéfinir un nouveau plan stratégique permettra à la RTS d'atteindre sa nouvelle vision qui est le passage de l'audiovisuel analogique à l'audiovisuel numérique à l'horizon 2015 et la fuite de la clientèle pourrait aussi être relevé.

En effet, le plan stratégique qui est un outil de planification et d'orientation doit permettre à la RTS d'avoir une meilleure maîtrise de son environnement interne et externe, de mener une réflexion prospective, de détecter les faiblesses et les forces actuelles de l'organisation et surtout de mettre en adéquation avec sa nouvelle vision sur l'horizon 2015. Cela facilitera la mise en œuvre de leurs activités à long terme. Il devra plaider avec rigueur pour que les activités de la dite entreprise seront d'une priorité affirmée dans le cadre des politiques de développement.

Le choix de cette solution produit dans l'esprit de tout lecteur, une série de questions dont la principale est: Quel plan stratégique permettra à la RTS de s'adapter à son contexte de passage de l'audiovisuel analogique à l'audiovisuel numérique?

Pour une meilleure réponse à notre question ci-dessus et une bonne compréhension de notre problématique, nous nous interrogeons sur les points ci-dessous ?

- Qu'entend-t-on par une planification stratégique et un plan stratégique?
- Quels sont les caractéristiques de l'environnement interne et externe dans lequel la RTS travaille ?
- Quelle modèle d'analyse stratégique permettra de réaliser le plan stratégique de la RTS.

Pour une appréciation, et pour répondre à toutes ces questions, nous avons choisi le thème suivant : « élaboration du plan stratégique de la Radio Diffusion Télévision Sénégalaise (RTS) à l'horizon 2015 »

Les différents axes de réflexion énumérés ci-dessus nous permettront d'élaborer un plan stratégique pertinent qui doit prendre en compte les objectifs spécifiques et atteindre la croissance, la rentabilité des différentes lignes d'affaires et de la concurrence pour la RTS.

Ainsi, notre objectif principal est l'élaboration du plan stratégique de la RTS. Cela nous permettra d'aboutir à nos objectifs spécifiques suivants :

- présenter les différents modèles stratégiques à savoir la stratégie de portefeuille d'activité et la stratégie de développement et de croissance ;
- présenter la planification stratégique ainsi que le plan stratégique ;
- déterminer les avantages et les inconvénients d'une planification stratégique ;
- présenter le modèle d'analyse choisi ;

- présenter la démarche de planification devant aboutir à l'élaboration du plan (plan stratégique et plan d'actions stratégiques) ;
- présentation du plan stratégique de la RTS ;
- présenter un plan de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique.

Le plan stratégique permettra à la RTS, de disposer des techniques claires, adéquates et pertinentes pour leur passage à l'audiovisuel numérique, pendant une période, intégrant ses objectifs stratégiques avec l'ambition d'évoluer considérablement dans un environnement fortement menacé par la concurrence et d'occuper une place stratégique alors prépondérante.

En ce qui nous concerne, nous aurons l'occasion de consolider nos acquis en stratégie. En effet, notre participation active aux différentes étapes du processus de planification stratégique nous offre l'opportunité de cerner les divergences entre la théorie et la pratique au sein de la RTS en mettant en œuvre ce travail. Aussi, d'une part, cette étude nous permettra de nous familiariser avec l'environnement professionnel, et d'autre part de comprendre ces outils clés du contrôle de gestion stratégique qui sont la planification stratégique, le plan stratégique, la carte stratégique, le plan d'action stratégique.

Pour toute personne, s'intéressant à notre mémoire aura une meilleure compréhension du processus de planification stratégique dans toute sa dimension et l'importance de la stratégie d'une entreprise sera bien clarifiée, notamment dans le cadre de notre structure.

En vue, de clarifier notre problématique et de préciser l'importance que revêt notre travail, nous adopterons un plan s'articulant sur deux (2) parties.

La première partie sera consacrée au cadre théorique. La stratégie de portefeuille d'activité dans le chapitre premier, la stratégie de développement et de croissance dans le second chapitre, et le dernier chapitre de la première partie sera consacrée à l'illustration du modèle d'analyse choisi et sa mise en œuvre.

Le cadre pratique qui illustre la deuxième partie consistera à présenter l'organisation de la dite entreprise dans le quatrième chapitre, le cinquième chapitre présentera le bilan du plan stratégique précédent 2005-2010 et le diagnostic stratégique et le sixième chapitre sera sur la formulation du nouveau plan, les choix stratégiques et le plan d'action.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Une entreprise ou toute autre organisation doit répondre à des interrogations aussi décisives que précises associées aux questions suivantes : qui sommes-nous ? Que produire? (quels produits fournir ? quels services assurer ?), pour quels marchés ? Quels rapports entretenir avec les partenaires externes (clients, fournisseurs, banquiers, pouvoirs publics et autres institutions) ?, quelles structures internes à adopter ?

Toutes ces interrogations peuvent en effet résulter d'une réflexion stratégique, et cela veut dire que pas de stratégie signifie pas de vision organisée du futur (J-F Phelizon, 1998 :8).

C'est dans cette optique que dans la première partie de notre mémoire nous nous efforçons de définir la stratégie dans ses deux dimensions, à savoir, la stratégie de portefeuille et la stratégie de développement et de croissance mais aussi la méthodologie à adopter qui décrira la démarche stratégique pouvant permettre à la RTS d'assurer sa compétitivité et sa pérenne longévité sur le marché.

Les trois chapitres de cette partie sont:

- le premier chapitre centré sur la présentation de la stratégie de portefeuille présentera le concept de la stratégie et les modèles de portefeuille d'activité dans les deux sections ;
- le deuxième chapitre consistera à détailler la stratégie de développement et sa mise en œuvre ;
- le troisième chapitre nous fournira l'approche méthodologique.

Chapitre 1 : LA STRATEGIE DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITE

Dans le souci, de mieux appréhender notre sujet, ce premier chapitre définira le concept de la stratégie et de la stratégie de portefeuille.

1.1. Le concept de la stratégie

Etymologiquement, le mot stratégie vient du mot grec : stratos = armée et agos = je conduis. Ainsi elle tire ses origines dans le domaine militaire (Wikipédia, 2013).

A l'origine, la stratégie militaire suppose donc un état de guerre (contre les concurrents) et correspond à l'art de conduire des forces armées (leadership du dirigeant) en vue de la conquête des victoires (la performance économique), tout en préservant au maximum la vie des soldats (ici les salariés). C'est l'art de réfléchir aux voies et moyens qui sont nécessaires pour gagner (M. Gervais, 1995 : 8).

Au sein de cette approche, deux écoles s'affrontent :

- celle de Von CLAUSEWITS (1995 : 80) ou la stratégie se situe avant le combat et;
- celle de Sun Tse (historiquement plus ancienne mais que des conflits récents ont remis à la mode) ou il s'agit de remporter la victoire en s'adaptant aux dispositions et aux mouvements de troupes de l'opposant. (J-F PHELIZON, 1998 : 26)

La stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités.

1.1.1. Transposition de la stratégie militaire à la vie des affaires

La translation militaire de la stratégie à la stratégie d'entreprise, fait référence à Sun Tse. Il y décrit la stratégie comme se situant entre la pensée et l'action ; ce qui rend la tâche du stratège particulièrement complexe car « pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire », (FIEVET, 1991 : 18).

Le mot stratégie s'est banalisé aujourd'hui, n'importe qui se croit stratège. Tel homme politique, ayant en tête un poste qu'il convoite, ne parle que de la stratégie politique. Ses amis l'écoutent en pensant à leurs stratégies personnelles. Tel directeur commercial, ayant pour objectif de lancer un nouveau produit sur un marché passablement saturé, dit qu'il lui faut

mettre au point une stratégie marketing. Telle école de commerce insiste sur la qualité de son cours de management stratégique. Le président d'un groupe d'entreprise communique sur ses axes stratégiques. Bref, tous les gens de quelque importance paraissent avoir des obligations stratégiques (J-F PHELIZON, 1998 : 26).

Et selon GERVAIS (1998 :21), On peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte dont l'enjeu est la survie et que, dans de telles circonstances, elle doit chercher à modifier l'état de l'environnement à son profit, en employant une logique de domination réelle (optique Clausewitz) sur un concurrent ce qui nécessite de déterminer :

- le pourquoi de la lutte, c'est-à-dire la finalité (principes directeurs) poursuivie par la firme ;
- le lieu de combat, c'est-à-dire les parties de l'environnement où le couple produit/marché fera l'objet du combat ;
- les voies du combat : la stratégie permet de saisir des opportunités et d'éviter (ou de lever) des contraintes ;
- le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif ?
- les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués ;
- la mise en œuvre des moyens par une définition fine des activités et de leur gestion ;
- l'exécution des activités ;
- le contrôle des activités qui sous entend le mode de suivi du déroulement.

Au-delà de tout, la stratégie est une approche générale, basée sur vos propres forces et faiblesses, et sur les problèmes que vous essayez de résoudre. Une stratégie vous procure un cadre dans lequel vous pourrez travailler. Elle permet de clarifier ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser. Elle ne porte pas sur des approches spécifiques.

Selon ANSOFF (1968 : 16) il s'agit « d'une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant ».

Cependant, cette définition n'englobe pas tous les aspects de la stratégie. Ce qui amènera Alfred Chandler à la définition comme étant la détermination des buts et des objectifs à long

terme d'une firme. L'adoption des politiques déterminées et l'allocation de ressources conséquentes pour atteindre dans la mesure du possible ses buts. Ainsi, pour avoir une stratégie pertinente, une organisation doit être dotée d'une mission, d'une vision et des objectifs stratégiques ainsi que des moyens lui permettant d'être performante.

1.1.2. Les déterminants de la stratégie d'entreprise

Selon M.E. PORTER (1996 : 3) « la stratégie d'entreprise est la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble variant d'activités » Cela entraîne l'importance respective des différents éléments constitutifs selon leurs points d'application respectifs qui sont la mission, la vision, et les valeurs, d'elles découlent les choix stratégiques pertinents pour la pérennité de l'entreprise.

1.1.2.1. La vision

La vision est la manifestation la plus réussie de l'imagination créative et le moteur principal des actions humaines. C'est la capacité de voir au delà de notre réalité présente, de créer, d'inventer, de devenir ce que nous ne sommes pas encore. Cette vision nous permet de fonder notre vie sur notre imagination et non sur notre mémoire.

La vision de l'entreprise est le point de mire de ses collaborateurs et définit sa mission ainsi que leur communiqué, donne un sens à leur engagement. Ce processus fait naître en eux un désir de collaboration pour un projet collectif commun et insuffle à l'entreprise un nouveau dynamisme provenant de la base. L'énoncé de la mission doit être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut amener à changer pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique (stratégème, 2013).

Les caractéristiques d'un énoncé de vision efficace sont :

- l'image vivante et claire
- la clarté et l'absence d'ambiguïté
- la description d'un brillant avenir
- le libellé mémorable et l'engagement
- les aspirations réalistes (Wikipédia, 2013)

1.1.2.2. La Mission

En contraste de la vision, en 1973, la plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission". Cette réflexion est toujours d'actualité et beaucoup d'entreprises négligent le pouvoir et la portée d'une mission d'entreprise bien formulée. Une définition possible de la mission d'entreprise est la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre (Systemic, 2013).

L'énoncé de la mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule la raison d'être sous une forme un peu vague mais durable et qui est un repère stable dans le changement quotidien. Son énoncé doit être précis et ayant une validité déterminée dans le temps, la mission est le document de base qui encadre les discussions sur les choix stratégiques (Systemic, 2013).

En effet, selon SIMONS (1995 :134), les énoncés de missions doivent être une source d'inspiration et doivent dynamiser et motiver l'entreprise. Cependant il est à noter qu'il n'y a pas d'énoncé de mission juste, mais plutôt des énoncés qui ont un effet de mobilisation, d'inspiration ou qui laissent indifférents.

1.1.2.3. Les Valeurs

Les valeurs représentent un ensemble hiérarchisé, des principes auxquels doivent se conformer les manières d'être et d'agir, ces principes sont ceux qu'une personne ou qu'une collectivité reconnaissent comme idéales et rendent désirables et estimables les êtres ou les conduites auxquels elles sont attribuées. Elles orientent l'action des individus dans une société, en fixant des buts, des idéaux (Wikipédia, 2013)

En effet, toute organisation telle qu'elle soit, a une culture qui lui est spécifique ; cette culture est le fondement de son identité tant à l'intérieur auprès de ses employés qu'à l'extérieur vis-à-vis de son environnement. C'est par rapport à elle que l'entreprise se définit. Il importe donc de tenter de la caractériser : la pierre angulaire de cette culture d'entreprise est son système de valeurs (AFPLANE, 1991 : 30).

Cette clarification du système de valeurs est indispensable dans la mesure où celui-ci risque de modeler tant le choix du système d'objectifs que celui des stratégies envisageables.

Ainsi, la mission, la vision et les valeurs sont des outils efficaces de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

1.1.3. La carte stratégique d'une organisation

En contrôle de gestion, la **carte stratégique** la plus connue a été développée par Kaplan et Norton dans leur ouvrage sur le *Balanced Scorecard* ou « tableau de bord stratégique » en 2001, en vue d'améliorer la mise en œuvre et l'exécution des stratégies. La carte stratégique est la synthèse graphique qui définit les relations de cause à effet entre les éléments constituant la stratégie d'une entreprise ou toute forme d'organisation (publique ou à but non lucratif) (Wikipédia, 2013).

Autrement dit, elle illustre comment l'organisation envisage réaliser sa mission et la vision par le biais de relations de cause à effet. La relation de cause à effet définit la chaîne logique par laquelle des biens incorporels seront transformés à leur valeur réelle (Kaplan & al, 2004 :31).

En effet, l'entreprise poursuit une finalité de création de valeurs. Pour cela, elle doit créer du profit et des marges, réduire ses coûts et utiliser ou optimiser ses investissements aux mieux. Mais il lui faut définir comment parvenir à cette performance financière.

Or, selon Kaplan et Norton (2004 :34), ce qui manque le plus souvent aux entreprises, ce n'est pas une bonne stratégie permettant de créer de la valeur, mais la définition des moyens de mise en œuvre de cette stratégie.

Pour une entreprise commerciale, la carte stratégique illustre le plan de stratégie concurrentiel en vue d'atteindre une rentabilité accrue ; pour une organisation sans but lucratif ou gouvernemental, elle illustre le plan par lequel l'organisation à l'intention d'améliorer les performances de sa mission. Dans les deux cas, elle illustre l'effet et les relations de cause entre les différents objectifs stratégiques et les mesures ou les indicateurs de performance clés qui sont inclus dans un plan d'action stratégique (Wikipédia : 2013).

1.1.3.1. Les objectifs stratégiques

Un objectif, c'est un but (ou une finalité) que l'on s'est fixé(e) et qui se doit d'être réalisé(e) au travers d'un projet (Wikipédia, 2013).

Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre. La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée. Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives (André Font, 2010).

Les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être fixés à court à moyen ou long termes. Les objectifs dépendent les uns des autres. Ainsi, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise.

1.1.3.2. Les axes stratégiques

Les axes stratégiques sont au nombre de quatre à savoir :

- axe finance : ce que l'on apporte aux actionnaires ;
- axe client : ce qu'attendent les clients ;
- axe processus interne : quels processus apportent de la valeur ?
- apprentissage organisationnel et développement ou capacités stratégiques.

1.1.3.2.1. L'axe finance : ce que l'on apporte aux actionnaires

L'axe financier décrit les résultats réels de la stratégie en termes financiers traditionnels. Il s'appuie toujours sur des indicateurs qui doivent être objectivement mesurable pour permettre d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées (Kaplan & al, 2003 : 38).

1.1.3.2.2. L'axe client : ce qu'attendent les clients

L'axe client définit la proposition de valeur pour les clients ciblés. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur (Kaplan & al, 2004 : 30)

1.1.3.2.3. L'axe processus interne : quels processus apportent de la valeur ?

L'axe processus interne identifie les processus critiques qui peuvent avoir un impact plus ou moins important sur la stratégie de l'entreprise (Kaplan & al, 2004 : 30).

A cet effet, Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs (Alain Fernandez, 2010).

1.1.3.2.4. L'apprentissage organisationnel et développement ou capacité stratégique

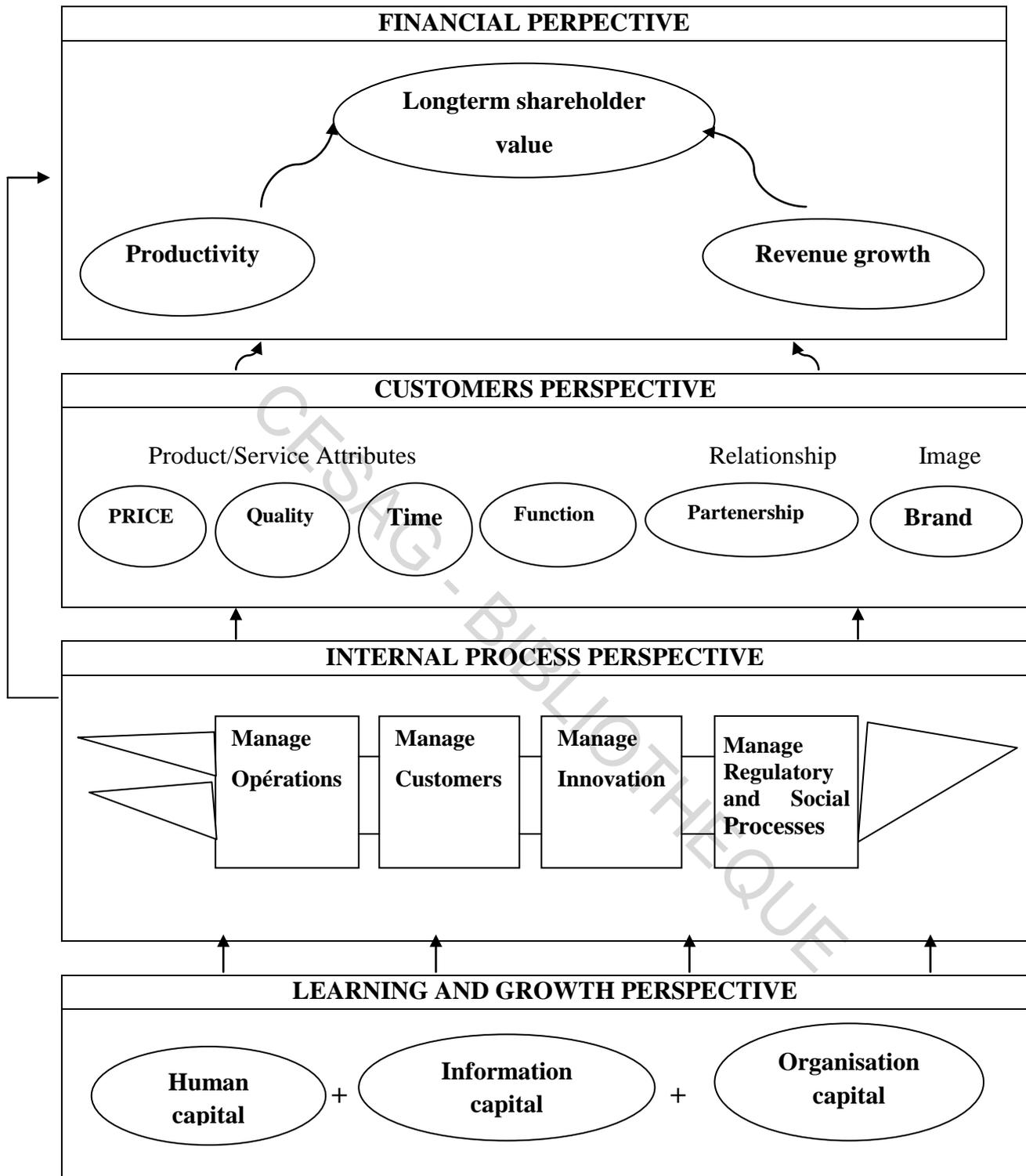
Cet axe concerne trois facteurs : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesure porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques (Alain Fernandez, 2010).

Autrement dit, cet axe consiste à adapter l'organisation, pour la rendre apprenante, afin qu'elle s'enrichisse de nouvelles connaissances par des effets d'interaction entre les décideurs, les opérationnels, les clients, et les autres parties prenantes (Wikipédia, 2010).

Ces quatre axes se sont révélés parfaitement appropriés pour un large éventail d'entreprise et de secteur d'activité. Cependant, ils n'ont toutefois rien d'un carcan, ils constituent plutôt une trame. Aucun théorème mathématique n'affirme qu'ils soient à la fois nécessaires et suffisants.

En effet, selon les caractéristiques d'un secteur d'activités et la stratégie d'une entreprise, ils peuvent être modifiés ou complétés.

Figure 1 : Exemple de la carte stratégique



Source : Kaplan & al (2004 : 31)

Le but de la carte stratégique est de doter la direction générale d'un outil de suivi de la performance. Sa finalité est d'assurer sa pérennité, d'être rassurante, performante.

Les flèches représentent les relations de causes à effets supposées.

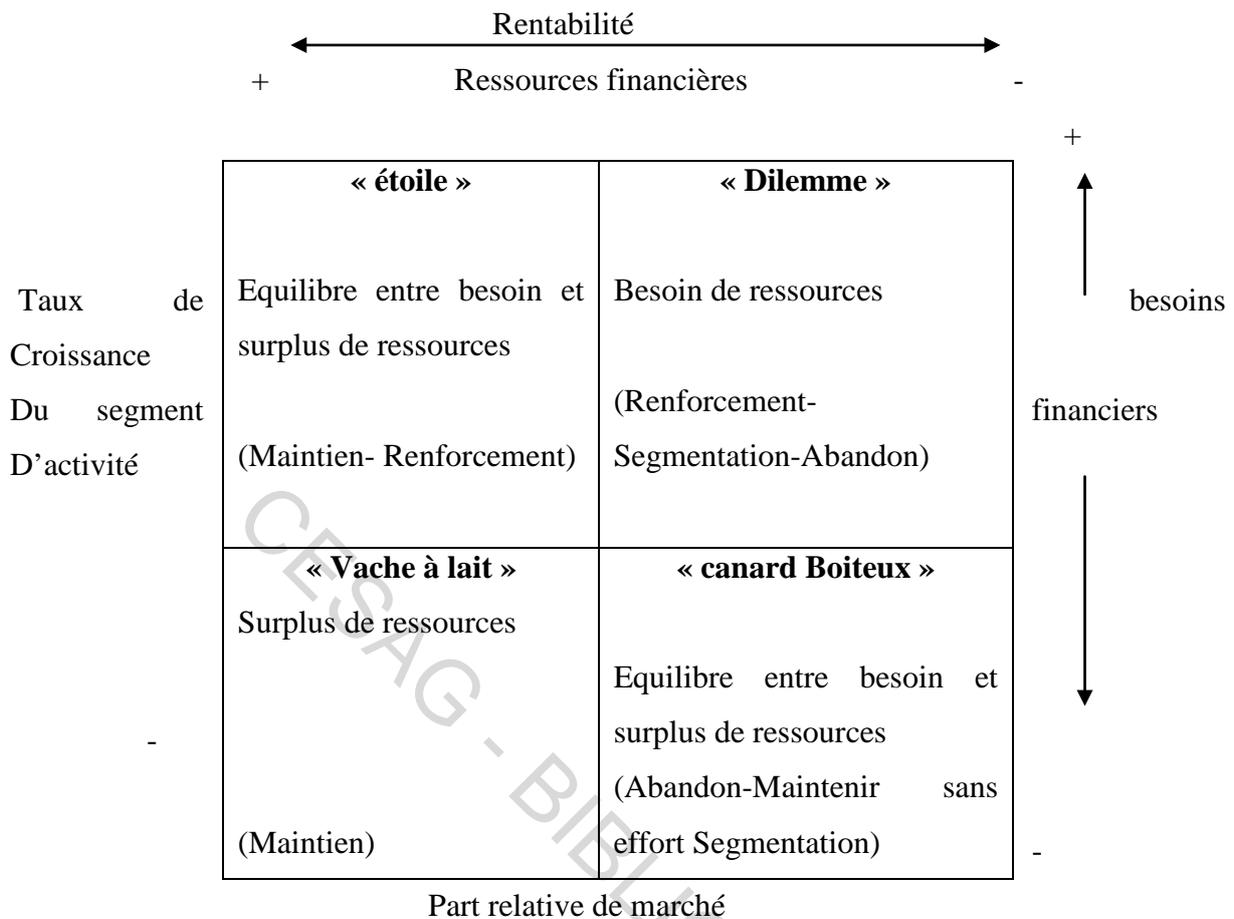
1.2. Les modèles du portefeuille d'activité

Le portefeuille d'activité, étant l'ensemble des domaines d'activités sur lesquels agit l'entreprise, la fonction des matrices de portefeuille suit une logique financière entre les activités, une logique d'équilibre des cycles de vie des activités et une logique d'équilibre stratégique. Nous présenterons deux dimensions avec comme « matrice » « croissance-part de marché » le Boston Consulting Group (BCG), et la matrice Mc Kinsey (Wikipédia, 2013)

1.2.1. La Matrice du Boston Consulting Group(BCG)

Le BCG, qui prend en compte l'ensemble du portefeuille d'activité de l'entreprise, est probablement l'un des cabinets de conseil les plus écoutés puis critiqués, des années 70-80. Il part de la constatation qu'une entreprise diversifiée ne peut raisonner sur ses activités prises indépendamment, mais doit avoir une vue globale de ses produits afin de procéder à des transferts de ressources entre activités et de concentrer les investissements sur les activités les plus rentables à terme. Pour ce faire, il propose d'analyser le portefeuille de produits de l'entreprise en prenant en compte deux dimensions principales : la croissance du marché et la relative part de marché. (R-A Thiétard & al, 2009 : 165)

Figure 2 : La matrice BCG



Source : R-A Thiétard & al, (2005-2009 : 166)

La figure ci-dessus résume l'ensemble de ces différentes remarques et montre comment les caractéristiques des activités peuvent induire divers comportements stratégiques.

En outre, les activités de « étoile » dominantes en part de marché et bénéficiant d'une forte croissance, sont caractérisées par une position forte. Généralement, ces activités équilibrent leurs besoins en ressources, dû à leur forte croissance, par un apport substantiel de fonds, grâce à leur position dominante. Les activités « vaches à lait », toujours dominantes mais évoluant sur un marché en faible croissance, sont représentatives de produits « murs » mais générant plus de ressources qu'ils n'en consomment. Les activités « dilemmes », caractérisées par une forte croissance mais ayant une faible part de marché, sont considérées comme représentant le four voyeurs de fonds, et leur bilan, en termes de ressources, est largement négatif. Enfin les activités « canards boiteux », ne bénéficiant ni d'une bonne croissance, ni d'une forte position sur le marché et ce en dépit d'un bilan de ressource équilibré,

représentent généralement les activités marginales que l'entreprise n'a jamais su ou pu pleinement développer. De plus, leur maintien contribue à distraire l'attention des dirigeants au détriment d'autres activités plus prometteuses. (R-A Thiétard & al, 2005-2009 : 167)

Nous remarquons qu'à chaque catégorie d'activités correspondent diverses stratégies. Par exemple, pour les activités « dilemmes », trois sortes de stratégies sont possibles. Il s'agit soit du renforcement de la position, soit de l'abandon, soit du choix d'un sous-segment de marché ; la solution intermédiaire de maintien en l'état n'étant pas viable. En effet, lors du ralentissement de la croissance, seules les firmes les mieux armées demeurent profitables et ont des chances de rester sur le marché.

1.2.1.1. L'avantage de la matrice BCG

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages. D'une part, elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité ; elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin. Elle permet également de mesurer l'équilibre du portefeuille d'activité de l'entreprise (Wikipédia, 2013).

En outre, on peut dire que, la matrice du BCG s'inscrit dans une logique de diversification du risque et fonctionne mieux si les différents métiers de l'entreprise sont indépendants les uns des autres.

1.2.1.2. La limite de la matrice BCG

Le modèle BCG est intéressant mais il convient brièvement d'en souligner les limites. L'utilisation de la matrice du BCG doit être soumise à une certaine prudence dans la mesure où il s'agit avant tout d'un outil permettant l'aide à la réflexion et à la formulation d'un diagnostic. Mais, comme nous l'avons souligné en introduction, le modèle ne raisonne que « toutes choses égales par ailleurs » et n'évoque pas toutes les conditions de la concurrence. L'utilisation de la matrice du BCG apparaît donc très pertinente mais uniquement en complément d'analyse par rapport à d'autres modèles. (F. LEROY, 2008 :103)

Or, un phénomène de rejet est ainsi apparu suite à une mauvaise utilisation et interprétation de cette méthode. Trop simpliste pour les uns, trop réductrice pour les autres, cette approche a tendance, à l'heure actuelle, à être rejetée en bloc.

Enfin, la logique de la matrice BCG est celle de l'autofinancement. Or, une entreprise peut financer son développement en externe, auprès d'une banque, si le coût du crédit est faible ou en cédant des activités. La nécessité de disposer de vaches à lait est alors moins nette.

1.2.2. La matrice McKinsey

Cette approche développe les axes stratégiques dégagés par le modèle croissance part de marché. Elle introduit des nuances pour chacune des quatre catégories, en relativisant les caractéristiques volontairement extrêmes que choisit le BCG. Toutefois, les stratégies dominantes demeurent identiques, même si leur intensité varie, lorsque l'on passe de la position forte à une position moyenne, par exemple, maintenir sa position concurrentielle, se placer en position de leader, rentabiliser son métier et abandonner une activité sans avenir, apparaissent comme des actions stratégiques élémentaires. (F. LEROY, 2008 :104)

Figure 3 : La matrice Mc Kinsey

ATTRAITES	Fort	Développement	Développement sélectif	sélectivité
	Moyen	Développement sélectif	sélectivité	Abandon sélectif
	Faible	Sélectivité	Abandon sélectif	Abandon
		Faible	Moyen	Fort
		ATOUS		

(source : Derray & al, 2001 : 27)

La matrice McKinsey est donc très exhaustive. Elle permet de prendre en compte les particularités sectorielles et les spécificités de l'entreprise. Sa force réside dans sa plasticité et sa flexibilité qui lui permet de s'adapter à différents profils d'entreprises ainsi qu'à des

secteurs très divers. Les critères pris en compte intègrent aussi la possibilité d'exploiter des synergies entre les activités, ce que n'offre pas la matrice BCG.

On peut reprocher à cette matrice difficile à utiliser de faire trop appel à la subjectivité. Cependant, elle doit être comprise dans une entreprise purement instrumentale. Elle s'inscrit plutôt dans une démarche d'analyse stratégique globale intégrant un grand nombre de dimensions.

Conclusion

A travers de ce chapitre, nous avons constaté que l'une des très grandes préoccupations des dirigeants est la maîtrise de la trajectoire stratégique, mot clé de ce thème.

Par ailleurs, la formulation de la stratégie est un processus complexe qui nécessite plusieurs modèles stratégiques, à travers les matrices qui placent leur raisonnement au niveau du produit ou de l'activité.

Nous disons que les matrices sont souvent décriées pour leur approche stéréotypée de la stratégie. Elles ne sont en effet que des outils partiels qu'il faut utiliser avec précaution. Leur accorder trop d'importance risque de conduire à une instrumentalisation de la stratégie. Elles doivent être comprises comme des outils de réflexion.

Et pour présenter, toute la diversité des modèles aidant à la réflexion stratégique, nous annonçons ainsi le deuxième chapitre qui parle des modèles de développement et de croissance, un peu plus ancien mais toujours d'actualité.

Chapitre 2: LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT/CROISSANCE ET SA MISE ŒUVRE

La stratégie de développement est plus ancienne que la stratégie de portefeuille. Elle est développée par Igor Ansoff, M. Porter et bien d'autres dont les travaux de certaines d'entre eux seront développés dans les pages à venir. Cette stratégie met en lumière qu'une entreprise, lorsqu'elle suit une logique de croissance, doit décider de son mode de développement, c'est-à-dire des moyens nécessaires pour se développer sur ses marchés.

2.1. Les modèles stratégiques de développement ou de croissance

Les modèles stratégiques que nous présenterons ci-après sont notamment, la matrice d'Igor Ansoff, les modèles de M. Porter et le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

2.1.1. La Matrice d'Igor Ansoff

Créée par Igor Ansoff en 1957, la matrice Produits-Marchés d'Ansoff permet, dans un environnement en mutation, de classer les différentes stratégies de croissance pour l'entreprise en croisant les produits actuels et nouveaux avec les marchés actuels et nouveaux.(Wikipédia, 2013).

Cette matrice se divise en 4 grandes catégories : pénétration de marché, développement de marché, développement de produit, diversification.

Tableau 1 : Matrice Ansoff

	Mêmes marchés	Nouveaux Marchés
Mêmes Produits	Pénétration du marché	Développement des produits/expansion
Nouveaux Produits	Développement du marché/ Innovation	Diversification

Source : Thiétard, 2009 :217

2.1.1.1. La pénétration du marché

La pénétration du marché est souvent la stratégie utilisée par des entreprises naissantes. La concentration des moyens sur un savoir-faire particulier, le choix d'une niche qui sera

facilement dominée demeurent une voie raisonnable pour les entreprises en phase de démarrage. Elle consiste à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise, c'est à dire maintenir ou augmenter les ventes et consolider ou accroître les parts de marché des produits actuels sur leurs marchés existants.

Cette stratégie fonctionne bien dans les secteurs où l'on peut réaliser des économies d'échelle, c'est à dire diminuer le coût moyen de production avec l'augmentation des volumes de production. (Ansoff, 2013)

En outre, elle est aussi l'un des moyens pour une entreprise de s'implanter sur un marché, la stratégie de pénétration qui consiste à pratiquer une politique de prix bas permettant de prendre des parts de marché aux concurrents (LEROY, 2008 : 117)

Parmi, les avantages de la pénétration, on peut noter la diminution quantitative des risques associés à la stratégie et la concentration des ressources autour d'un objectif unique. Et cette stratégie est dangereuse à cause du risque de guerre des prix.

En outre, la stratégie de pénétration présente les défauts et les qualités, étant donné que l'entreprise a concentré sur une activité principale, la quasi-intégralité de ses ressources. Elle est ainsi prisonnière de cette activité et subit directement toutes les modifications qui peuvent survenir dans son environnement immédiat.

2.1.1.2. L'expansion du marché

L'expansion du marché consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en introduisant les produits actuels sur des nouveaux marchés. Une telle option de croissance interne regroupe les activités suivantes :

- Introduction de nouveaux segments du marché d'origine ;
- exploitation de nouvelles utilisations des produits de l'entreprise ;
- accès à de nouveaux réseaux de distribution ;
- déploiement de l'entreprise sur de nouvelles zones géographiques (Wikipédia, 2013).

Toutefois, les avantages et les inconvénients associés à l'option d'expansion sont sensiblement équivalents à ceux liés à une stratégie de pénétration. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une option de croissance temporaire car l'entreprise, arrivée au bout de ses

possibilités de croissance avec ses produits initiaux sur de nouveaux marchés se posera la question de la diversification. (R-A Thiétard, 2009 : 218)

Par ailleurs, l'expansion permet une modification en profondeur du profil de l'entreprise et d'acquérir une taille significative dans l'activité et sur le marché.

2.1.1.3. La diversification

La stratégie de la diversification, permet de répartir les activités sur plusieurs couples produits-marchés. Son choix répond à plusieurs motifs. Lorsque les produits traditionnels de l'entreprise commencent à stagner, pour des raisons de faiblesse de la demande ou d'accroissement de la concurrence, la firme peut être tentée par une diversification des nouvelles activités ou des marchés nouveaux.

En introduisant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés, c'est une stratégie à haut risque - non seulement vous ne connaissez pas les produits, et le nouveau marché. En plus cette nouvelle option stratégique est susceptible d'entraîner un nouveau travail par le biais des canaux de distribution et de nouveaux itinéraires sur le marché. Ces genres d'activités doivent généralement être considérées comme complémentaires et supplémentaires à l'activité principale, et devraient être mis en œuvre avec soin par le biais de tests rigoureux et un bon pilotage. (wikipédia, 2013)

En outre, elle permet :

- l'accroissement du pouvoir ;
- l'internalisation de transactions à moindre coût ;
- les économies d'éventail ou de champ ;
- et la diversification du risque, (F LEROY, 2008 :76)

De ce fait, elle permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité et d'élargir son portefeuille d'activités.

2.1.1.4. Le développement du marché ou l'innovation

Développement du marché ou innovation est probablement l'option de croissance interne dont les effets externes sont plus importants. L'innovation peut avoir un impact fondamental sur l'environnement économique à trois niveaux :

- sur la structure de la concurrence : de nouveaux concurrents peuvent surgir
- sur la croissance l'innovation permet de créer de nouveaux segments d'activités par la nature des applications qu'elle offre.
- sur les positions concurrentielles : l'innovation peut entraîner des avantages de coûts de production ou peut permettre la différenciation des produits de l'entreprise. (Wikipédia, 2013).

Au-delà de ces effets externes, l'innovation est également une des sources d'avantages concurrentiels majeurs d'une entreprise.

Toutefois, ces options stratégiques retenues contribueraient à la consolidation de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité sera élevée.

2.1.2. Les modèles stratégiques de Porter

Les modèles des stratégies de Michael Porter proposent différentes façons dont une entreprise peut détenir un avantage concurrentiel sur son marché. Selon Porter, un avantage concurrentiel est durable s'il ne peut être copié, substitué ou érodé par l'action des concurrents et si l'évolution de l'environnement économique ne le rend pas obsolète.

2.1.2.1. Le modèle des « cinq forces de Porter »

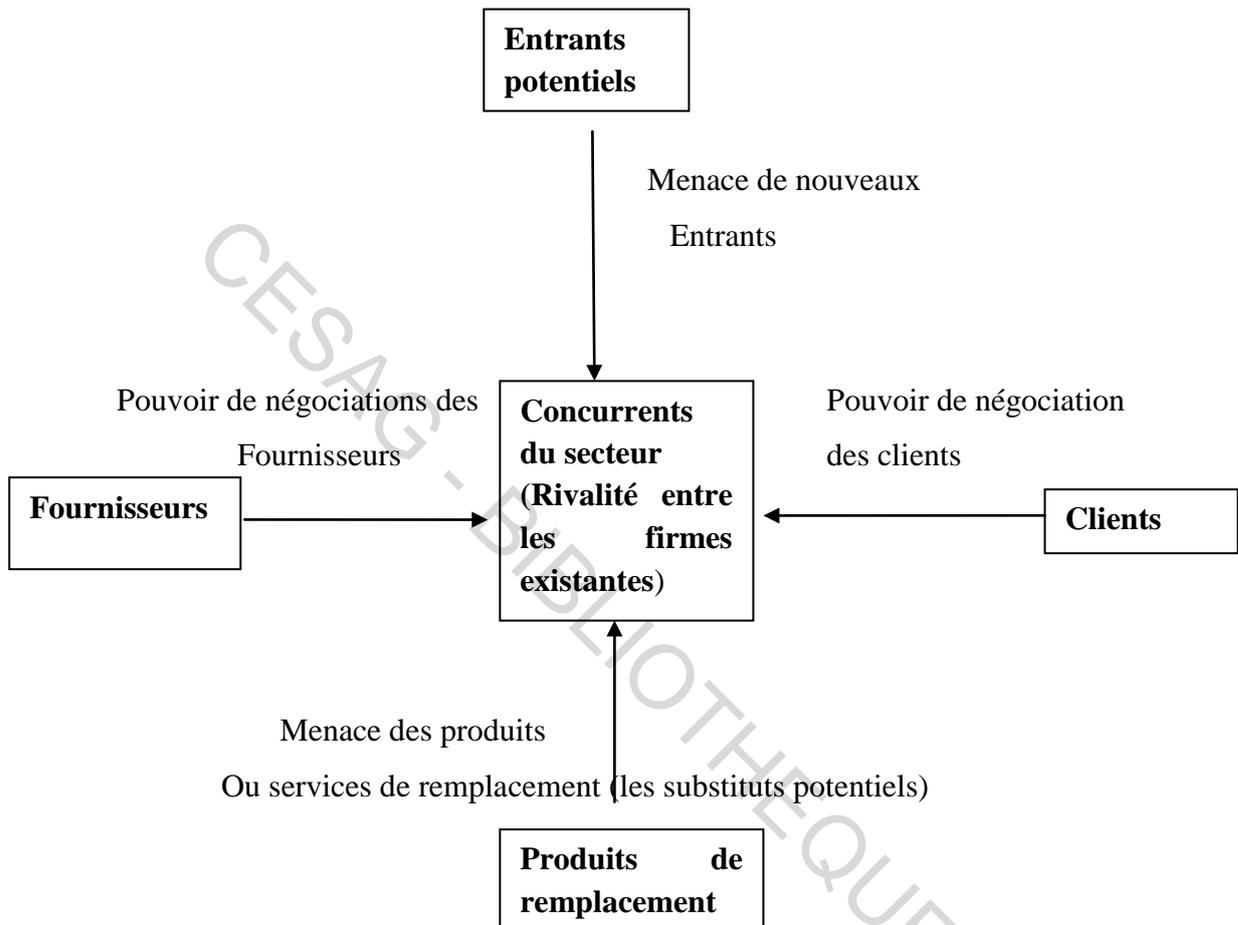
Le modèle des «cinq forces de Porter» a été élaboré en 1979 par Michael Porter, professeur de stratégie de l'Université Harvard aux États-Unis. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer des profits. (Wikipédia, 2013).

Aussi, la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que les innovations, la culture qui cimentent efficacement son organisation, ou une mise en œuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. (M.E. Porter : 1999 : 11).

Ainsi, il décrit les cinq forces de la concurrence qui déterminent l'attrait d'un secteur et leurs causes fondamentales, ainsi que la façon dont ces forces évoluent dans le temps et peuvent être infléchies par la stratégie. Le jeu concurrentiel résulte de cinq forces à savoir : l'entrée de

nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants. Et ensuite, Porter identifie trois grandes stratégies de base pour obtenir un avantage sur la concurrence.

Figure 4 : Les cinq forces de la concurrence



Source : M.E. Porter 1999 : 15

Une double lecture du schéma peut être faite :

- l'axe horizontal (fournisseurs/clients) constate la situation présente ;
- l'axe vertical (entrants/substituts) autorise une projection dans l'avenir. (Derray : 2001, 30)

Chacune des cinq forces est ensuite définie par un ensemble de facteurs entrant dans sa composition.

La menace de nouveaux entrants dépend des économies d'échelle, des effets d'expérience, des besoins en capital, de l'accès aux canaux de distribution, de la propriété technologique, de l'accès aux matières premières, des coûts de changement, des politiques gouvernementales, du degré d'incertitude, de l'implantation et du degré d'engagement des entreprises présentes.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est d'autant plus élevé que l'offre est concentrée, que l'activité n'est pas vitale pour les fournisseurs, que les produits sont difficilement substituables et fortement différenciés, qu'il existe des possibilités d'intégration en aval et qu'il y a pénurie de l'offre.

Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus élevé que les achats sont concentrés, que l'acheteur est sensible au prix et à la qualité, que les produits sont indifférenciés, que le vendeur subit les coûts de changement de l'acheteur, que les clients sont bien informés sur le produit et qu'il existe des possibilités d'intégration en amont.

La menace des produits de substitution est présente sur le marché lorsqu'il existe des produits remplissant les mêmes fonctions, par des technologies différentes, que le produit de l'industrie. Cette menace est d'autant plus forte que les produits substitués ont un bon rapport prix/performances.

Le degré de rivalité entre les concurrents dépend du nombre de concurrents et de leurs puissances relatives, du taux de croissance du marché, des coûts de structure, du degré de différenciation des produits, de la diversité des stratégies concurrentielles, du degré d'engagement des concurrents, des conditions d'accroissement des capacités et des barrières à la mobilité en entrée et sortie.

2.1.2.1.1. Critique du modèle « cinq forces de Porter »

Le modèle des cinq forces est l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement en stratégie. Il est cependant critiquable pour plusieurs raisons : (www.magikus.com: 2013)

- il est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration ;
- il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès ;
- il peut être complété : certains auteurs (notamment en Europe) ajoutent une sixième force, l'influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des 5(+1) forces. Porter lui-même a ajouté dans des écrits plus récents le rôle des compléments (par exemple les éditeurs de logiciels pour l'industrie du micro-ordinateur) ;
- l'analyse est la même pour tous les concurrents présents sur un même marché. De fait, même si cet outil a été conçu pour les grandes entreprises et les grandes PME (au moins 300 personnes), rien n'empêche de l'utiliser dans les TPE et les PME.

2.1.2.2. Les trois grandes stratégies de base

L'avantage concurrentiel est au cœur de toute stratégie de base. M. Porter disait dans son ouvrage choix stratégique et avantage concurrentiel être « tout pour le monde » est une recette sûre pour sombrer dans la médiocrité et atteindre des résultats inférieurs à la moyenne. Cela veut dire que chaque firme doit choisir le type d'avantage qu'elle cherche à avoir sur les autres protagonistes et l'étendue des activités à travers lesquelles elle les obtiendra. (M.E. Porter, 1999 :25).

Les trois grandes stratégies de base sont :

- la domination par les coûts ;
- la différenciation ;
- la concentration.

Ces avantages présentés nécessitent de maîtriser à la fois les coûts et de différencier son offre auprès des clients.

2.1.2.2.1. La domination par les coûts

La domination par les coûts est peut-être la plus claire des trois stratégies de base. Les sources de l'avantage par les coûts sont variables et dépendent de la structure du secteur. Elles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, un accès préférentiel aux matières premières ainsi que d'autres facteurs. (M.E. Porter, 1999 :24)

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la seule à dominer et non une parmi plusieurs.

A cet effet, la domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres firmes, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une firme de changer radicalement ses coûts.

Dans le domaine des téléviseurs, par exemple, la domination par les coûts exige des installations de fabrication des tubes-couleur de dimension efficace, une conception peu coûteuse des produits, un assemblage automatisé et une activité à l'échelle mondiale permettant d'amortir la recherche et le développement.

2.1.2.2.2. La différenciation

Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position d'être seule à satisfaire ces besoins. Cette position unique est rémunérée par un surprix.

Une firme qui peut parvenir à se différencier, aura des résultats supérieurs à la moyenne dans son secteur si le surprix qu'elle perçoit dépasse les coûts supplémentaires entraînés par la recherche de l'originalité.

La logique de la stratégie de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. Une firme doit vraiment être unique à quelque égard ou être perçue comme telle, si elle escompte prélever un surprix. La stratégie de différenciation a un atout de plus que la stratégie de domination par les coûts : elle peut s'exercer sur plusieurs paramètres dans un secteur où les clients apprécient fortement plusieurs caractéristiques. (M.E. Porter, 1999 : 26)

Cette stratégie permet donc d'être rentables, bien que ne disposant pas de fortes parts de marché.

2.1.2.2.3. La concentration

La stratégie de concentration est totalement différente des deux précédentes, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de toute l'autre.

La stratégie de concentration a deux variantes. La concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. La concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible. Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des différences entre les segments retenus pour cible par la firme et les autres segments du secteur. Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir. (M.E. Porter, 1999 : 29)

A cet effet, une firme qui concentre son activité tire profit de la sous-optimisation à laquelle sont obligées les firmes concurrentes dont les cibles sont plus larges.

2.1.3. Le modèle d'analyse « SWOT »

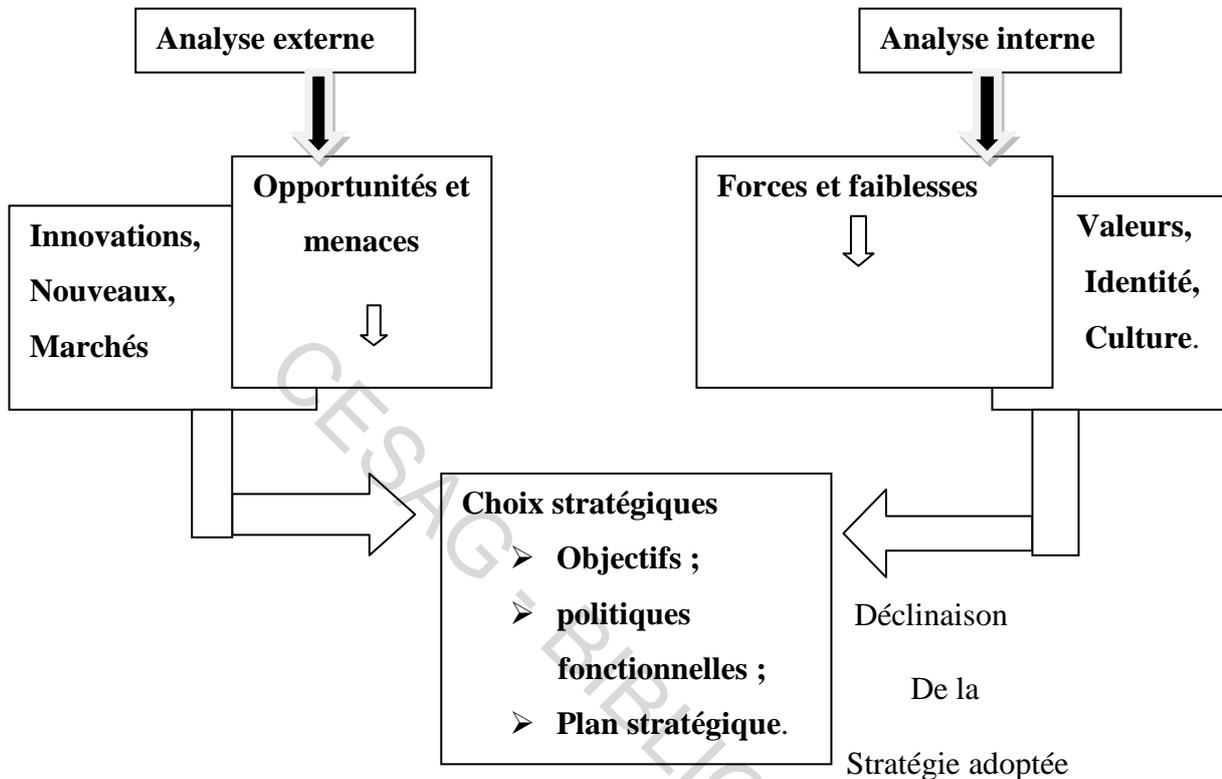
Un des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle dit SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Mintzberg rattache ce modèle à l'école du design. Selon lui, cette école « propose une démarche simple qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie (acte créateur) à partir de la recherche d'une congruence entre d'une part menaces et opportunités externes (fruit des données sectorielles) et d'autre part, ressources et compétences distinctives internes » (Stratégor, 2009 : 11)

Le modèle SWOT est principalement issu des réflexions d'un groupe de professeurs de la Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrews, et Guth), plus connus à travers le sigle LCAG formé par les initiales de leurs patronymes¹. Il met en avant un certain

¹ Selznik Philip, 1957 ; Chandler, 1962

déterminisme structurel et environnemental lors de la formulation de la stratégie. (Wikipédia, 2013).

Figure 5 : Le modèle SWOT



Source : Stratégor, 2009 :12

2.1.3.1. L'analyse externe

L'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, par exemple, à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires. Ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudiés. Les facteurs clés de succès sont les attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur ou elle opère (Stratégor, 2009 : 11)

En effet, il s'agit de cerner l'évolution du marché et des besoins, d'étudier la concurrence future et de percevoir l'évolution des produits.

Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1965.

2.1.3.1.1. Les opportunités stratégiques

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ de l'activité (Wikipédia, 2013).

2.1.3.1.2. Les menaces stratégiques

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'activité. On peut citer entre autres toutes les entreprises d'un même secteur sont alors les menaces concurrentielle l'une pour l'autre (Stratégor : 2005 : 40)

2.1.3.2. L'analyse interne

L'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui la différencient significativement et durablement de ses concurrents. (Stratégor, 2005 : 25)

2.1.3.2.1. Les forces

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur (Wikipédia, 2013)

2.1.3.3. Les faiblesses

Par opposition aux forces, les échecs faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. (Wikipédia, 2013)

En effet, cette stratégie ne consiste donc pas seulement à s'adapter à l'environnement ou à subir des contraintes sectorielles. L'entreprise doit aussi identifier ses forces et ses faiblesses et développer des compétences qui lui permettront de mieux maîtriser que ses concurrentes les facteurs clés de succès.

2.2. Mise en œuvre du plan stratégique

Le processus de planification s'inscrit dans le cadre d'une gestion prospective de l'entreprise. Celui-ci, par l'introduction de l'avenir dans les décisions du présent, induit un management de l'entreprise plus aisé.

2.2.1. Le concept du plan et de la planification

Dans l'ancien temps Henry MINTZBERG, disait que « la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décision » (CNAM, 2001)

Et Henri FAYOL définit la planification sous le terme « prévoyance » comme l'une des cinq (5) missions de l'administration des entreprises (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). (Fayol, 1999 : 48).

Selon Elie Cohen, la planification consiste définir des projets d'actions (des plans), coordonnées et programmées dans le temps. Le plan apparaît ainsi comme une procédure volontariste et rationnelle (dictionnaire de gestion, 1997 : 108).

Cependant pour F.LEROY, la planification passe par la définition des objectifs de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale pour les atteindre et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner des activités. Elle concerne donc les fins aussi bien que les moyens. Il ajoute encore que la planification peut être également envisagée du point de vue de sa plus ou moins grande formalisation. Tous les managers planifient, même s'ils s'en tiennent à une tournure informelle de la chose, c'est-à-dire en ne mettant que d'idées sur papier.

Dans le cadre de notre travail toutefois, le terme planification sous-entendra toujours une opération formelle, dans laquelle les objectifs sont rédigés et diffusés aux membres de l'organisation et où le management trace clairement la route à prendre afin de les atteindre. (F.LEROY, 2008 : 88).

La planification reste à un stade embryonnaire jusqu'à la seconde guerre mondiale. Les entreprises, surtout préoccupées à parfaire leur organisation interne, mettent en place des systèmes budgétaires de contrôle financier à court terme. Ces derniers formeront la base à partir de laquelle se développera la planification. (Fayol, 1999 : 48).

Même, Après la seconde guerre mondiale, la croissance économique et le développement rapide des marchés exigent de la part des entreprises une attention soutenue à l'évolution de leur environnement. Des systèmes de planification sont mis en place.

2.2.2. La planification à long terme

La planification à long terme qui se répand largement dans les grandes entreprises après la deuxième guerre mondiale apparaît néanmoins inadaptée, bien que la croissance économique se poursuit, dans les entreprises confrontées à des problèmes de changements importants : ruptures technologiques, diversification de produits et de marchés, internalisation, etc. on se rend compte ainsi à l'époque que les systèmes de planification à long terme conviennent surtout à l'expansion d'activités existantes dans un univers assez stable, mais qu'il faut imaginer un raisonnement nouveau pour réfléchir sur les activités nouvelles. Une entreprise doit faire preuve de flexibilité et s'adapter aux nouveaux marchés en voie de mondialisation, (STRATEGOR, 2009 : 706).

Ainsi, la planification stratégique est centrée sur les choix d'activités permettant à l'entreprise d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence, en explorant particulièrement les éléments novateurs, donc de progresser vers la victoire (Stratégor, 2005 : 601)

Et un autre niveau de planification pouvait être distingué à savoir la planification opérationnelle qui traduit les orientations stratégiques en programmes d'action et en budgets mis en œuvre par les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes (Ta rondeau & al, 2006 : 177)

En effet, cette distinction conceptuelle s'impose en ce terme que l'analyse du développement stratégique des activités existantes est, selon les entreprises, traitée par la planification stratégique ou par la planification opérationnelle d'une part, et d'autre part, le qualificatif stratégique apparaissant valorisant, elle s'intéresse aux modalités d'application pratiques à une meilleure combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles.

Ainsi la planification est « centrée sur la recherche du progrès dans des domaines précis permettant d'atteindre les objectifs généraux » (J.de Gernez & al. 1976 : L3)

Cependant, dans les années soixante-dix, les pratiques de la planification stratégique ont été confrontées à des problèmes d'une acuité et d'une nature nouvelle, que les méthodes en place

se sont révélés incapables de traiter correctement. La conscience de cette inadéquation a provoqué une réflexion critique qui a remis en cause les fondements de la planification stratégique telle qu'on l'avait là (Stratégor, 2005 : 605).

A partir des années 1980, ces outils sont complétés par les méthodes d'analyse concurrentielle développés par M. Porter. L'analyse concurrentielle au niveau des unités stratégiques (business unit) et l'analyse de portefeuille au niveau corporatif deviennent ainsi des outils incorporés dans les processus de planification, ainsi que d'autres outils (modèles de simulation informatisés, modèles d'évaluation financière, etc.) au fur et à mesure de leur développement.

Mais beaucoup de grandes entreprises vont suivre un second modèle d'adoption de la planification stratégique, en restant fidèles au concept de planning and control system, que défendent les spécialistes du contrôle de gestion, dont l'idée centrale est que l'entreprise doit se piloter par les instruments. Pour cela, elles s'efforcent d'intégrer dans un système formel unique les différents niveaux de décision, depuis l'exploration de l'environnement et l'analyse stratégique jusqu'à la mise en œuvre détaillée et à court terme des plans opérationnels par le contrôle de gestion. (Derray & al, 2001 : 84)

2.2.3. Intérêt et limite de la planification

La planification d'entreprise est un processus formalisé de prise de décision qui conduit à une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. (Ta rondeau JC & al, 2006 : 176). Autrement dit, planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

Selon Gervais, (1995 :32), la planification est définie comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant :

- exploration de l'évolution de l'environnement économique et sociétal ;
- diagnostic de la position concurrentielle de l'entreprise sur les différents segments stratégiques existants ou envisagés ;
- plan stratégique, déterminant la place que veut occuper l'entreprise sur l'ensemble de ces segments ;
- plan opérationnel, correspondant à la programmation à moyen terme des actions à mener par chaque unité pour réaliser la stratégie choisie ;

- synthèse financière par des comptes de résultats et bilans prévisionnels, afin de tester la cohérence de l'ensemble ;
- traduction détaillée des actions à court terme dans le budget de l'année n+1 ;
- mise en œuvre « au quotidien » de la stratégie par le contrôle de gestion (suivi périodique des résultats détaillés de chaque unité et actions correctrices).

2.2.3.1. Les avantages de la planification

La planification facilite les interactions de l'entreprise et de son environnement, il favorise une vision globale de l'entreprise au sein de ses domaines d'activité ; quantifie les choix en termes d'objectifs, de budgets et de programmes ; il contribue à la motivation des équipes et développe leur implication. (Derray & al, 2001 : 89)

Autrement dit, la planification oblige à avoir une vision d'ensemble explicite. Cette appréhension globale est aussi un processus logique de raisonnement permettant d'identifier un ensemble de manœuvres stratégiques et de choisir celles qui donnent à l'entreprise les meilleures chances d'atteindre ses objectifs et de réaliser sa finalité.

Au niveau du personnel, cette vision désangoisse car elle explique l'environnement et clarifie le sens de l'action.

La planification permet d'équilibrer l'utilisation des installations et des compétences, elle autorise un meilleur usage de ce dont on dispose.

Elle fournit une base au contrôle. Avec un plan, on détermine des dates limites pour le démarrage et l'achèvement de chaque activité, on se fixe des règles et des principes de réalisation. Le contrôle permet de s'assurer que ces normes conduisent aux résultats recherchés.

En outre, la planification souligne la nécessité de changements pour l'avenir. Elle aide les responsables à percevoir les possibilités qui s'offrent dans le futur et à appréhender les domaines majeurs où il sera possible de s'engager. Elle évite l'entropie et l'engourdissement (Gervais, 1995 : 35).

2.2.3.2. Les limites de la planification

La planification fait l'objet de critiques car elle peut créer une certaine rigidité, les plans ne peuvent pas être instaurés pour un environnement dynamique, les plans formels ne peuvent remplacer l'intuition et la créativité, l'attention des managers porte exclusivement sur la concurrence actuelle et non sur la survie de demain et la planification formelle peut mener à l'échec. (L'essentiel du management ; 2008 : 113).

La planification se heurte à des obstacles psychologiques. En effet, les individus se soucient plus du présent que de l'avenir. En outre, la planification peut étouffer les initiatives et retarder l'action. Un manque de flexibilité de la procédure contraint les dirigeants à une exécution rigide de leur travail. Une réflexion poussée trop loin mène au doute et à l'inaction.

Aussi, un bon processus de planification doit savoir stopper la réflexion à temps de façon à rendre possible l'action et laisser aux responsables, suffisamment d'autonomie pour qu'ils puissent expérimenter des idées novatrices non prévues au plan. D'où l'idée de revue à mi-parcours qu'il est judicieux d'instaurer dans le déroulement de toute stratégie.

Enfin, un plan coûte cher en moyens matériels et humains et elle entraîne beaucoup de procédures qui peuvent s'avérer très lourdes. (Gervais, 1995 : 36)

2.2.4. Démarche de la planification stratégique

La démarche stratégique est un processus rationnel, organisé, divisé en cinq (5) étapes s'appuyant sur un principe simple : « il est indispensable de comprendre l'entreprise dans son environnement pour choisir une stratégie pertinente qu'il faudra mettre en œuvre efficacement ».

Les étapes du processus selon AFPLANE (1991 :21), sont les suivantes :

Etape 1 : la clarification du système d'objectifs de l'entreprise ou les fondements de la démarche ;

Etape 2 : définir le portefeuille d'activités de l'entreprise et segmenter l'activité de celle-ci en domaines d'activités stratégiques. Connaître, comprendre par domaine d'activité stratégique dans le but d'établir un diagnostic externe ;

Etape 3 : construire le diagnostic stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire apprécier les points forts (ou « les atouts »), cette appréciation ne prenant tout son sens que par rapport à l'évolution des environnements de l'entreprise ;

Etape 4 : choisir la stratégie la plus pertinente, parmi les différentes stratégies envisageables pour l'entreprise ;

Etape 5 : le passage à l'action (AFPLANE, 1991 : 21).

2.2.5. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic est le fondement de toute résolution de problème. Le mot problème est employé ici au sens étymologique de question et non dans un sens nécessairement défavorable ou négatif.

Le diagnostic met en évidence des satisfactions et des insatisfactions, des écarts par rapport à une situation souhaitée, par rapport à une norme, ou encore par rapport à des futurs possibles. Il doit mettre aussi en évidence les causes de ces écarts, les causes des causes; les conséquences des écarts et les conséquences des conséquences (Atamer & al, 2003: 502).

Par ailleurs on parle de stratégie, en se référant à une firme dont l'attitude sera de nature offensive face à son environnement, c'est-à-dire qui aura pour vocation de répondre au mieux aux attentes des acteurs économiques, toujours en considération de la législation qui lui est relative. De nos jours toute grande entreprise se doit d'établir un diagnostic stratégique, dès lors qu'elle acquiert un certain poids au sein du tissu concurrentiel de son domaine d'activité, sans quoi elle aura du mal à suivre les évolutions de l'environnement, ce qui s'accompagne le plus souvent d'une cession (Wikipédia, 2013).

Le diagnostic stratégique comprend le diagnostic externe et le diagnostic interne.

2.2.5.1. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe consiste en une analyse de l'environnement de l'organisation. L'analyse de l'environnement consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent, mais aussi cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminants la réussite (Gervais, 1995 : 44).

En effet, il s'agit de situer l'entreprise par rapport à son environnement, ses besoins, et de décrire l'évolution probable.

De cette étude, le manager doit déduire les problèmes et leur apporter une solution sous la forme d'une décision stratégique, tout en repérant au préalable les menaces, les opportunités et les contraintes de l'environnement qu'il met en relation avec les forces et les faiblesses de l'organisation.

Partant des axes de développement possibles, plusieurs stratégies acceptables sont examinées en respectant le raisonnement qui suit :

- d'abord évaluer les opportunités que l'entreprise n'exploite pas encore mais qui sont reliées à ses compétences actuelles : en déterminer les avantages et les risques encourus ;
- ensuite, évaluer les opportunités non reliées aux ressources et aux compétences actuelles de l'entreprise ; établir des approches pour se procurer les ressources et les compétences nécessaires et déterminer les avantages et les risques encourus (Gervais : 1995,56).

Cependant, pour les institutions, il convient aussi d'analyser les grandes évolutions qui sont susceptibles de les influencer. (M. Carpet & al, 1986 : 425)

Ces grandes évolutions sont :

- Evolution technique ;
- Evolution socioculturelle ;
- Evolution économique ;
- Evolution politique ;
- Evolution légale.

2.2.5.2. Le diagnostic interne

- Expliciter le scénario d'environnement

Un scénario d'évolution de l'environnement s'exprime comme une histoire de l'entreprise, et décrit un certain nombre d'événements futurs imaginés lors de la phase prospective d'analyse des systèmes concurrentiels.

Autrement dit, un scénario est un ensemble cohérent et simplifié d'un futur possible. Généralement, dans un scénario, on trouve tous les types d'événement ou d'option qui permettent à l'entreprise de formaliser sa stratégie (Atamer & al, 2003 : 368)

- Annonce de l'évolution de l'identité de l'entreprise

L'identité de l'entreprise définie au cours du diagnostic est confrontée au scénario d'évolution de l'environnement. De cette confrontation, peut apparaître la nécessité d'un changement identitaire de l'entreprise. Tout changement se heurte à l'inertie des fondations, aux croyances des dirigeants, et souvent aux résistances politiques et cognitives de coalitions diverses dans l'entreprise. Ces changements impliquent, une réorganisation complète de l'entreprise à savoir :

- politique générale de l'entreprise ;
- mission (ou vocation, ou intention) de l'entreprise ;
- recette stratégique ;
- champ d'activité de l'entreprise ;
- Système de management ;
- processus de décision ;
- normes de comportement ;
- etc.

A ce niveau, les orientations générales sont intuitives (Atamer & al, 2003 :P372)

- Formuler la stratégie d'ensemble de l'entreprise

La formulation de la stratégie d'ensemble de l'entreprise est à la charnière entre l'évolution de son identité et les stratégies spécifiques à chaque domaine d'activité.

Le choix de l'horizon de temps pour définir, une stratégie d'ensemble dépend de deux paramètres : le degré de turbulence de l'environnement et la durée du cycle d'investissement et de turbulence relativement faible de l'environnement, un horizon à long terme sera préféré. Par ailleurs, dans un contexte de courte durée du cycle d'investissement et de turbulence relativement forte de l'environnement, la stratégie à un horizon rapproché de l'ordre de trois (3) ans est plus adaptée.

En contexte de turbulence forte et de longue durée du cycle d'investissement, deux images peuvent être définies : l'une à l'horizon cinq ans et l'autre à l'horizon dix ans ou plus (Atamer & al 2003 : 375)

- Définir les objectifs stratégiques

Le processus de définition des objectifs peut être rationnel ou politique, selon le processus rationnel, les objectifs résultent d'une approche logique ou les acteurs observent une stricte neutralité et fond prévaloir l'intérêt collectif de l'organisation sur leurs intérêts personnels ou catégoriels. Selon l'approche politique, les objectifs résultent de jeux de pouvoirs ou de processus de marchandage entre individus ou groupes.

Toute entreprise est guidée par une multitude d'objectifs qui peuvent être groupés en sept domaines :

- position sur le marché ;
- innovation ;
- productivité ;
- développement ;
- profitabilité ;
- développement du personnel ;
- responsabilités publique.

Ces différents objectifs doivent être cohérents et contrôlables. Les systèmes de contrôle et d'incitation doivent permettre de suivre la réalisation des objectifs les plus importants. (Tarondeau & al, 2006 : 164)

2.2.6. Le passage à l'action

Le passage à l'action, suppose une traduction des orientations stratégiques en plans d'actions prioritaires. Ces plans à très court terme sont essentiels pour jeter une passerelle entre les dirigeants qui imaginent un futur à long terme et les exécutants qui agissent. (Atamer T & al, 2003 : P 462)

Les plans sont des documents écrits formulant la succession des actions de toute nature à engager pour mettre en œuvre les choix et décisions stratégiques (AFLANE, 1991 : 97)

2.2.7. Le plan stratégique

C'est un document succinct qui est un référentiel pour l'action. Il rappelle les conclusions significatives des fondements de la démarche ainsi que du diagnostic stratégique. En outre, il explicite les choix et décisions stratégiques et mentionne les éléments essentiels des dispositifs opérationnels. Il peut faire apparaître aussi les problèmes stratégiques majeurs et les plans d'actions engagés pour y faire face. Cependant, il est à noter que ce plan doit être glissant. En effet, il peut être remis en cause chaque fois que la modification d'un élément majeur de l'environnement (tendance lourde d'un facteur externe, stratégique d'un acteur, changement significatif du positionnement sur un facteur clé de succès,...) amène à réviser la vision stratégique et les voies et moyens pour le mettre en œuvre (AFLANE, 1991 :99).

Il est essentiel que le contenu du plan stratégique soit le plus concret possible de vaincre les résistances au changement, de déclencher une dynamique positive de mise en œuvre, d'impliquer l'encadrement, le personnel et les partenaires. Chacun dans l'organisation doit comprendre les orientations stratégiques, les changements généraux induits, les efforts qu'il aura à accomplir, les moyens qui lui seront fournis et enfin les conditions de réussite de ce plan (AFLANE, 1991 : 107).

Conclusion

Nous avons tenté de montrer dans ce chapitre les différentes façons possibles pour une entreprise de construire un avantage concurrentiel sur le long terme. La nécessité pour une

entreprise de se distinguer de ses concurrents. La planification est passée au stade de prévision en un processus rationnel formalisée.

Par ailleurs, nous avons constaté que, l'un des dangers pour la stratégie est d'être prisonnière des seules exigences d'efficience interne et de réduction de couts, certes nécessaires mais insuffisantes pour construire une stratégie durable.

L'aboutissement de la démarche stratégie débouche sur l'élaboration de plans : plan stratégique et plan d'actions.

Ce chapitre nous permet de définir l'approche méthodologique appropriée pour élaborer le plan stratégique de la RTS. Elle fera l'objet du chapitre 3.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour mieux aborder l'élaboration du plan stratégique, nous avons procédé à la présentation des différents modèles stratégiques, ainsi que les concepts de la stratégie et du plan stratégique. Cette étude préalable nous a fourni un canevas dont le respect permettra d'aboutir à la réalisation de notre objet d'étude. Et pour mieux appréhender ce canevas, il est nécessaire de le modéliser.

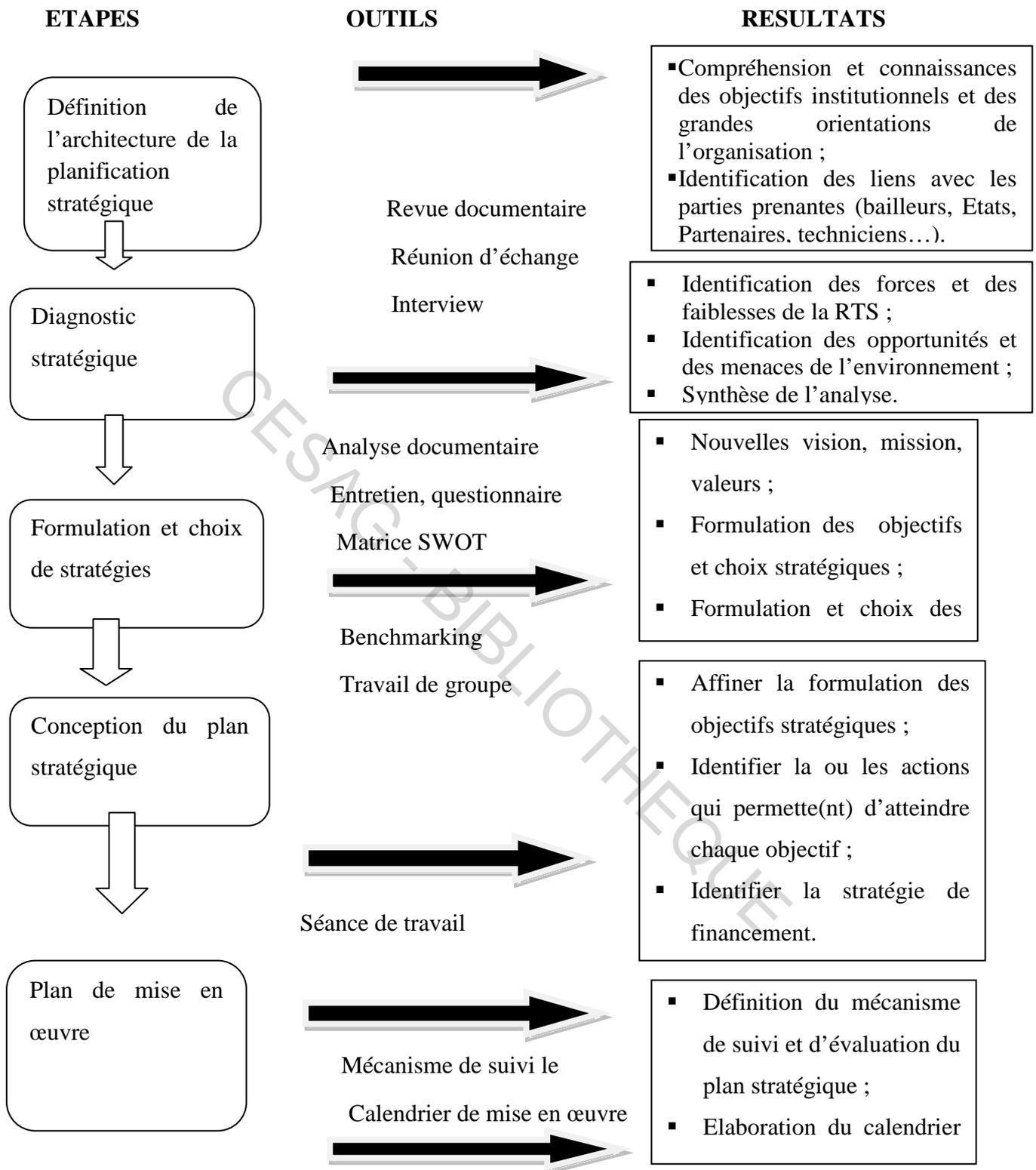
3.1. Présentation du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est le canevas à suivre pour la conception du plan stratégique. Il peut être schématisé comme suit: (voir page suivante).

Ce modèle d'analyse fait ressortir d'une part les différentes étapes de la démarche d'élaboration du plan stratégique ainsi que les techniques de collecte des données adaptées à chacune des phases en fonction de l'output (résultat) recherché.

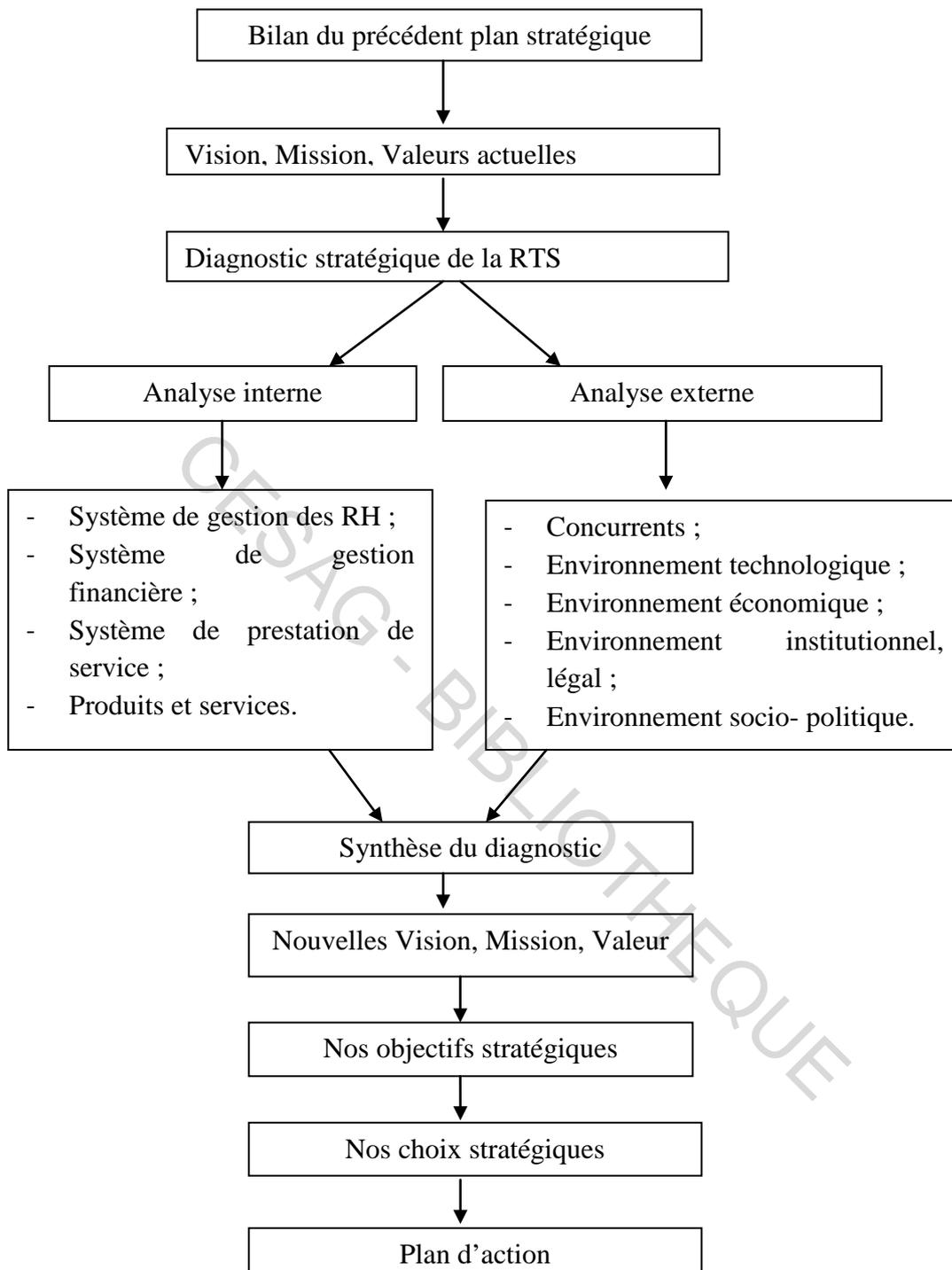
Notre revue documentaire, nous a emmené à choisir le modèle SWOT que nous adapterons pour l'élaboration du plan stratégique de la RTS.

Figure 6 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

Figure 7 : La démarche d'élaboration



Source : nous mêmes

Le processus présente cinq (5) étapes :

- la définition de l'architecture de la planification stratégique ;
- le diagnostic stratégique ;
- la formulation et choix stratégique ;
- la conception du plan stratégique ;
- le plan de mise en œuvre.

3.1.1. La définition de l'architecture de la planification stratégique

Cette phase consiste à sélectionner l'unité concernée et à identifier les liens entre les différents organes. Une fois ladite unité sélectionnée, ses liens avec les autres organes devront être déterminés. Pour ce faire, les responsables devront être interviewés afin de déterminer :

- les objectifs institutionnels ;
- les grandes orientations de l'organisation (type de structure institutionnelle, type d'organisation, de partenariat, de culture d'entreprise etc.) ;
- les liens avec les parties prenantes (bailleurs, Etats, partenaires techniques, ...)

Ces informations sont essentielles pour éviter que les objectifs et les mesures adoptés lors de la planification stratégique aient des incidences négatives sur d'autres unités ou sur l'institution. La mise à jour des liens entre la RTS et ses parties prenantes fait apparaître les contraintes et les opportunités qui n'auraient peut-être pas été détectées si elle avait été considérée comme un cas isolé.

Cette phase permet d'identifier les acteurs avec qui nous collaborerons tout au long du processus d'élaboration du plan stratégique.

Cette étape doit nous permettre d'effectuer un diagnostic externe et interne de la RTS.

3.1.2. Diagnostic stratégique

La démarche s'apparente à une photographie de la situation de l'institution. Il s'agit de positionner la RTS et ses parties prenantes ainsi que ses défis dans un marché concurrentiel afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi la RTS dans sa nouvelle vision stratégique maîtrisée. Le diagnostic est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité et/ou de rejet (opportunités, menaces) et la RTS en

termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses). Pour ce faire, l'outil que nous utiliserons sera, comme nous l'avons annoncé, la matrice SWOT.

3.1.3. La formulation et choix de stratégie

La connaissance des forces et faiblesses de la RTS ainsi que les opportunités et menaces de son environnement permettra de formuler des scénarii pertinents. Ces scénarii seront soumis au service technique de la RTS.

Des séances de réflexion sur ces scénarii seront organisées dans un cadre propice. Pour ce faire, une retraite de planification stratégique devra être effectuée. Cette retraite permettra de choisir un scénario et de déterminer les nouvelles orientations stratégiques de l'organisation.

Ces orientations stratégiques devront être approuvées par l'ensemble des acteurs. En effet, de ces consensus dépend le succès de la planification stratégique.

Compte tenu des orientations stratégiques, les acteurs devront déterminer à travers la nouvelle vision de la RTS, si il y'a lieu de réviser ou de définir la nouvelle mission et les valeurs de la RTS. En effet, elles doivent avoir la même signification et la même importance pour tous les acteurs de l'organisation.

Les objectifs stratégiques seront formulés et soumis aux acteurs. Chaque acteur doit commenter les objectifs stratégiques de la RTS et proposer des mesures.

La synthèse de ces travaux aboutira à un classement hiérarchique des objectifs. En outre, cette liste d'objectifs devra être en concordance avec la nouvelle stratégie de l'entreprise et tenir compte des relations de cause à effet des objectifs stratégiques.

3.1.4. La conception du plan stratégique

A travers le bilan de l'ancien plan stratégique, nous ressortirons avec les objectifs suivants, le diagnostic externe et interne des différents systèmes :

- affiner la formulation des objectifs stratégiques en fonction des intentions exprimées lors de la rencontre avec les différents comités ;
- identifier la ou les actions qui permette(nt) d'atteindre chaque objectif ;
- pour chaque action proposée, identifier les sources d'information ;
- identifier pour chaque axe les indicateurs et leurs mesures.

A la fin, une synthèse est faite et communiquée à l'ensemble des participants. Le plan d'actions stratégique, ainsi conçu, devra être évalué financièrement en vue de formuler une stratégie de financement à long terme.

En procédant à la définition d'une stratégie de financement à long terme, la RTS s'engage avec ses partenaires et ses bailleurs de fonds à mobiliser le financement nécessaire, explorer les voies d'une prise en charge pérenne de ses besoins financiers garantissant le succès de ses programmes.

Pour ce faire, l'organisation devra procéder à une évaluation de ses besoins financiers pour la période en planification et tenir compte non seulement de ses besoins récurrents en rapport avec sa structure actuelle mais également des besoins induits par la mise en œuvre du plan stratégique.

3.1.5. Le plan de mise en œuvre

Après validation par le comité de coordination, un plan de mise en œuvre devra être développé. Cela consistera à définir le mécanisme de suivi et d'évaluation du plan stratégique et à élaborer un calendrier de mise en œuvre.

3.2. Les méthodes de collecte de données

Nous exposerons les différentes méthodes et outils que nous allons utiliser pour la réalisation du plan stratégique de la RTS.

En effet, pour élaborer un plan stratégique, il est nécessaire d'obtenir des informations pertinentes sur l'organisation et son environnement. Pour ce faire, nous procéderons à une revue documentaire, les interviews, les entretiens, à l'élaboration du questionnaire.

3.2.1. La revue documentaire

La revue documentaire consiste à prendre connaissance des documents nécessaires à la bonne conduite de nos travaux (politique, procédures, bilan du plan stratégique précédent, ...). Cette revue documentaire portera non seulement sur l'institution mais aussi sur le secteur d'activité. Les documents seront les suivantes :

- la convention amendée qui définit l'objet et le siège de la RTS, ses organes et leur mode de fonctionnement, l'adhésion des nouveaux membres et le retrait des membres existants ;
- l'accord du siège entre le gouvernement sénégalais et la RTS ;
- le règlement financier de la RTS ;
- le règlement commercial ;
- l'organigramme de la RTS ;
- la politique des Ressources humaines ;
- le règlement intérieur et le statut du personnel ;
- le manuel des Procédures Administratives, Opérationnelles ; et Financiers ;

Ces documents nous permettront, d'une part de mieux connaître la RTS et d'autre part, de nous fournir des pistes d'enquêtes pour un questionnaire et un guide d'entretien pertinents.

3.2.2. Les interviews

La recherche des informations va nous emmener à réaliser des entretiens avec différentes personnes dans la structure. Cela aura pour but :

- Réunir les premiers commentaires sur la stratégie concernant leur nouvelle vision
- présenter les concepts de plan stratégique ;
- Répondre aux questions qu'ils peuvent se poser.

Par ailleurs, ces entretiens permettront d'identifier les inquiétudes que peuvent susciter la mise en œuvre de l'audiovisuel numérique et la mise en œuvre du plan stratégique ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel ou inter fonctionnel.

Les entretiens seront réalisés avec :

- le comité du projet de mise en œuvre de l'audiovisuel numérique.
- le département du contrôle et de gestion ;

Nous élaborerons un guide d'entretien (Annexe 2, page 106), tout en nous basant sur les réponses des interlocuteurs pour poser d'autres questions ou demander d'avantage de précision, un planning d'entretien, qui sera élaboré en collaboration avec les personnes à interviewer.

3.2.3. Les questionnaires

Les questionnaires seront élaborés dans le but d'identifier, d'une part, les forces et les faiblesses de la RTS, et d'autre part, les opportunités et menaces de l'environnement. Ces questionnaires (voir annexe 1, Page 104) seront administrés par e-mail aux :

- personnel de la commission du projet ;
- membre qui ne seront pas disponibles pour l'entretien.

Les résultats d'entretien seront synthétisés dans la matrice SWOT en vue d'être analysés.

3.2.4. Groupe de travail

Cette méthode permet de visualiser les discussions et les décisions prises par le groupe. En effet, nous travaillerons avec l'équipe qui se chargera de la mise en place de l'audiovisuel numérique, afin de prendre des décisions concernant ce qui doit être entrepris, et décider de la façon de le faire.

L'approche méthodologique adoptée devra nous permettre d'élaborer un plan stratégique pertinent, cohérent et efficace. En effet, cette méthodologie apportera une réponse aux attentes de l'ensemble du personnel de la RTS, de l'Etat de ses partenaires et concordera à la nouvelle vision de la RTS.

3.3. Outils d'analyse des données

La phase d'analyse est une tâche essentielle du processus de planification. Il conviendra d'y impliquer l'ensemble des parties prenantes des potentielles pour veiller à ce que les besoins, les préoccupations, les points de vue et les perspectives des différentes catégories de parties prenantes soient représentés et compris. Nous avons utilisés les outils comme le benchmarking ou analyse comparative, le brainstorming, l'analyse documentaire et les études de cas.

3.3.1. Le benchmarking

Le benchmarking ou l'analyse comparative nous permettra de comparer nos produits/services par rapport à d'autres produits/services destinées aux mêmes parties prenantes ou on pu identifier les meilleurs pratiques.

3.3.2. Le brainstorming

Le brainstorming est une technique de génération d'idées qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions. Il s'agit de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps. Cette méthode de recherche d'idées en groupe privilégie la quantité, la spontanéité et l'imagination.

3.3.3. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est l'opération essentielle qui détermine la qualité ou la non-qualité d'une recherche d'information qui en test l'aboutissement : elle consiste à extraire d'un texte tout son sens, pour le transmettre à qui en a besoin. Ce manuel propose une méthodologie visant à réussir cette transmission, en définissant d'abord de quoi l'on parle : qu'est ce qu'analyser ? Qu'est-ce qu'analyser dans un contexte documentaire ? Quels éléments influent sur cette opération ? Une attention particulière y est portée.

3.3.4. Les études de cas

L'étude de cas nous aidera dans les situations complexes à répondre aux questions « comment » et « pourquoi » à partir d'exemples concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation. Elle peut inclure l'examen de documents de données statistiques ou de mise en œuvre. Mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et des entretiens auprès des personnes directement concernées.

Conclusion de la première partie

La première partie théorique de la présente étude, nous a permis de présenter les différents modèles stratégiques, et d'exposer ses avantages et inconvénients ainsi que la démarche stratégique. Cela nous a permis d'identifier l'approche méthodologique que nous adopterons pour élaborer le plan stratégique de la RTS.

Nous avons tiré comme enseignement qu'une entreprise à différentes façons possible de construire un avantage concurrentiel sur le long terme notamment se distinguer de ses concurrents.

Et à l'effet de concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir, même si l'entreprise risque de se tromper dans ses prévisions, elle doit faire des choix qui guideront son action. Cette volonté d'agir en vue de modifier, avec profit, le cours des événements, se manifeste dans le succès d'un plan stratégique.

Les différentes appréciations des modèles stratégiques dans la première partie, nous permettront d'élaborer un plan stratégique pertinent et cohérent qui affirmera la volonté de la RTS d'asseoir une nouvelle vision à l'horizon 2015, son leadership et d'afficher son ambition à participer plus activement pour maintenir sa place sur le marché, dans le but d'évoluer plus activement vers une chaîne incontournable, au niveau national et international.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Le modèle d'analyse choisi dans la première partie constitue une orientation pour l'élaboration du plan stratégique.

Nous disons que ce plan stratégique est un outil d'aide, un processus formalisé de prise de décision qui doit conduire la RTS à une représentation voulue de son état futur et spécifié selon les modalités de mise en œuvre qui suivent :

Le chapitre quatre (4), présentera la dite structure dans son ensemble à savoir son objectif et son organisation, sa mission, etc. Cela nous permettra d'appréhender de façon précise la RTS, afin de mettre en place un nouveau plan stratégique pertinent.

Le chapitre cinq(5), détaillera le plan stratégique selon son processus en commençant par le bilan du précédent plan et aboutira aux objectifs et choix stratégiques. Il prendra en compte les aspirations et attentes des acteurs de la commission du projet en vue des résultats.

Nous mettrons en place un canevas du plan d'action et tirerons une conclusion générale qui va être une synthèse des représentations à long terme de l'état futur de la RTS.

Ce plan stratégique devra permettre à la RTS de disposer de cette vision claire pendant la période 2013-2017, en vue d'atteindre sa vision de 2015. En intégrant ses objectifs stratégiques avec ultime conviction de devenir un acteur de référence pour la promotion de la diversité culturelle et ethnolinguistique, l'approfondissement de la démocratie participative et inclusive et le renforcement de la cohésion sociale et de l'identité nationale, tout en la positionnant dans un contexte de la société de l'information et du savoir de choix, et de l'économie numérique.

Chapitre 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA RTS

Nous présenterons l'historique, la mission, les objectifs, les zones d'activité ainsi que l'organisation (ses organes et son organigramme général) de la RTS.

En outre, nous ferons une brève présentation de ses partenaires et de son mode de financement.

4.1. Historique

La RTS société nationale fut créée en 1939, dénommée « la Radio Internationale de l'Afrique Occidentale ». En 1959, la Radio Mali est née sur les cendres de Radio Inter, à la faveur de la Fédération du Mali. Le 20 août 1960, Radio Mali devient Radio Sénégal avec deux chaînes, la Chaîne Internationale et la Chaîne Nationale dont la puissance sera portée à une dimension incontestable.

La Télévision est introduite au Sénégal en 1963 avec l'assistance de l'UNESCO, dans le cadre d'un projet pilote dont l'objet était de « produire et de tester des supports audiovisuels, pédagogiques et des équipements pour l'éducation des adultes, y compris l'alphabétisme. »

Les émissions débutent en 1965 avec des programmes d'hygiène et de diététique, et cesseront en 1972 à la faveur des Jeux Olympiques de Munich.

Cet événement sportif de dimension mondiale accélère la naissance de la Télévision Sénégalaise opérationnelle ; ce qui conduit l'Etat Sénégalais à créer un organisme capable de gérer la Radio et la Télévision : l'Office de Radiodiffusion Télévision du Sénégal (ORTS)

Unique organisme de Radiodiffusion et de Télévision, l'O.R.T.S. fut jadis placée sous la tutelle du Ministère de l'information.

Grâce au développement de son réseau de diffusion, l'amélioration sensible de ses moyens de production, et l'installation de ses services dans un nouveau cadre, la Nouvelle Maison de la Radio, sont des indices révélateurs de sa marche vers le succès. Elle est actuellement sous la tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication.

4.1.1. Nature et forme juridique

La loi 73 du 04 décembre 1973 créa l'Office de Radiodiffusion Télévision du Sénégal (ORTS). L'ORTS fut un établissement à caractère administratif régi par le décret 74-95 du 25 janvier 1974. Sa mission fut la vulgarisation des objectifs de développement et la transmission des informations conformément au VIIème plan de développement économique et social.

La loi 92-02 du 06 janvier 1992 portant création de la Société Nationale de Radiodiffusion Télévision Sénégalaise transforme l'ORTS en une société nationale.

Le capital social est fixé à 7.000.000.000 FCFA entièrement souscrit par l'Etat du Sénégal ou toute personne morale de droit public sénégalais. Pendant toute la durée de la société, la participation directe de l'Etat du Sénégal est supérieure à 50 % du capital

4.1.2. Mission et objectifs de la RTS

La RTS est un organisme public à gestion autonome. Elle a pour mission de :

- contribuer à satisfaire les besoins et les aspirations des populations en matière d'information, d'éducation, de culture et de divertissement ;
- assurer l'exploitation du service public de radiodiffusion et de Télévision ;
- être un outil de communication, une instance de médiation engagée dans la voie de la transparence, de l'élargissement du cadre démocratique et du raffermissement des libertés ;
- jouer un rôle de leader dans le processus de développement du système de communication sociale au Sénégal ;
- constituer et préserver la mémoire audiovisuelle nationale ;
- servir d'élément catalyseur et de synergie des différentes Institutions de l'Etat ;
- œuvrer à l'intégration et à l'unité africaine en étant l'écho et la vitrine de Sénégal en Afrique et dans le monde ;
- être un véritable service public privilégiant l'intérêt général ;
- accomplir toutes les opérations commerciales, industrielles, mobilières, financières susceptibles de permettre d'atteindre son objectif social ;
- négocier et conclure des accords de coopération avec d'autre structure similaires.

4.2. Organisation

La RTS est constitué de 5 directions à savoir :

- la Direction Générale ;
- la Direction Technique ;
- la Direction de la Radiodiffusion Nationale (DRN) ;
- la Direction de la Télévision Nationale ;
- la Direction Audit interne - Contrôle de Gestion ;
- la Direction Commerciale ;
- la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction de la Formation Professionnelle & la Planification des carrières ;
- la Direction des Ressources Humaines.

4.2.1. La Direction Générale

Le Directeur est nommé par décret. La direction générale supervise la Société, sa gestion et ses finances. Elle définit les objectifs de la Société qui seront soumis aux différentes Directions. Elle élabore également la politique d'ensemble pour une bonne marche des différentes structures.

Le Directeur Général est assisté par un Adjoint pour la réalisation de sa mission fixée par le chef de l'Etat. Elle comprend par ailleurs deux cellules : La Cellule Juridique, la Cellule de Coopération et Relations extérieures et la Cellule Archives Multimédia et information Documentaire

4.2.2. La Direction Technique

La Direction Technique. Ceci pour traduire la nouvelle vision des autorités politiques et du directeur général liée à la convergence de métiers que sont l'audiovisuel, les télécommunications et l'informatique. Il s'agit de saisir les nouvelles opportunités technologiques et de développer la qualité de nos produits ainsi que de nouveaux services. Cette Direction est subdivisée en 4 départements : le département du Réseau, le département des Etudes et Inspections Techniques, le département de l'Informatique et des Nouvelles Technologies, le département des Opérations Techniques et Maintenance. A cela s'ajoute 2 conseillers.

4.2.3. La Direction de la Radiodiffusion Nationale (DRN)

La Radiodiffusion Nationale est une direction fonctionnelle de la RTS. Elle a une mission de service public, mais en même temps, elle s'autofinance pour payer ses salariés. Sa mission se résume dans la promotion générale de l'Etat, faire refléter toutes les cultures et croyances existant dans ce pays. A cet effet, elle émet dans toutes les langues qui sont parlés au Sénégal (12 langues sur la chaîne nationale). Dans toutes les régions on a la Radio-Sénégal sur 3 fréquences avec des programmes autonomes et une synchronisation au moment des informations.

Cette direction comporte : une coordination et 5 départements (département Chaîne nationale, Chaîne Inter, Dakar FM, Information, Radio Nationale).

4.2.4. La Direction de la Télévision Nationale

C'est une direction opérationnelle qu'on appelle direction de contenu. Elle fabrique les produits et diffuse des émissions télévisuelles. Elle dépend de la direction générale. Elle a un cahier de charge définissant le volume horaire et la nature des émissions qu'elle est chargée de produire C'est dans ce cadre de sa mission de service public que la télévision doit tenir compte d'un certain nombre de critères relatifs aux langues officielles et nationales, aux religions et aux différentes zones géographiques. L'objectif final de la télévision est de faire en sorte que les populations sénégalaises à un moment où à un autre se reconnaissent dans les émissions qui leur sont proposées. C'est la raison pour laquelle on dit que la Télévision Nationale est une chaîne généraliste par opposition aux chaînes thématiques qui existent un peu partout dans le monde. Elle comporte trois départements : le Département de l'Information, le Département des programmes et de la production, le Département de Fabrication et de Planning.

4.2.5. La Direction Audit interne - Contrôle de Gestion.

Elle veille à la sécurité du patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire aux contrôles des caisses et aux missions d'inventaire ; ces contrôles peuvent se faire de façon inopinée. A cela s'ajoute la vérification des états financiers, s'ils sont conformes aux lois établies et si toutes les directives sont respectées. Elle a aussi pour mission le contrôle permanent du respect des procédures comptables, financières et commerciales en vue d'assurer la protection et la sauvegarde des biens de la RTS. Elle doit aussi faire le point sur l'exécution du budget et sur la gestion

4.2.6. La Direction Commerciale

La Direction Commerciale est chargée du marketing opérationnel et stratégique de l'entreprise. Ainsi, elle doit définir et assurer le suivi de l'exécution des politiques permettant d'assurer une meilleure qualité de service à la clientèle ; mais aussi des affaires entre la RTS et son environnement socio-économique. Ses compétences se manifestent surtout dans le domaine de la publicité et du parrainage. Elle est aussi chargée de trouver près de 70 % du budget de la RTS.

4.2.7. La Direction Administrative et Financière

Elle élabore et gère les marchés en collaboration avec les différents services concernés. Ainsi elle assure le suivi comptable et financier. (Rapport financier mensuel audit en fin de projet).

4.2.8. La Direction de la Formation Professionnelle & la Planification des carrières

Les orientations générales du cahier de charge de la Direction de la Formation Professionnelle et la Planification des Carrières (DFC) sont définies selon les objectifs suivants :

- permettre un renouvellement optimal du personnel afin de maintenir un équilibre de la pyramide d'âge ;
- assurer le management dans son rôle et préparer son renouvellement en particulier par la promotion interne ;
- élever le niveau de compétence du personnel lui permettant de mieux appréhender l'évolution des métiers avec une productivité améliorée ;
- accroître les capacités des équipes opérationnelles et renforcer les moyens dédiés au développement des activités ;
- renforcer le système de rémunération basé sur l'appréciation individuelle des performances ;
- permettre à chacun de bénéficier d'un intéressement collectif par une mise en œuvre d'un SIRH (système d'intéressement des ressources humaines.) ;
- développer et conforter un statut collectif valorisant le personnel.

Assurer les missions de conception suivantes : organisation, plan de recrutement, formation, outils d'évaluations et de suivi des performances, développement de la carrière, de la

politique de rémunération et de motivation, mobilité, restructurations, reporting et communication.

4.2.9. La Direction des Ressources Humaines

Elle est responsable de l'administration et de la gestion dynamique prospective du personnel de la RTS. Elle s'occupe aussi du recrutement. Elle a en charge la gestion du climat social en mettant en œuvre une politique basée sur la concertation avec les partenaires sociaux et associatifs. En outre, elle veille au respect des règles en matière d'hygiène et de sécurité du travail ; notamment par la mise en œuvre d'une politique médicale et de prévoyance des risques professionnels. Elle comporte deux départements : le Département Médico-social et le Département Administratif du Personnel et de la formation. Toutes ces structures de base sont chargées de mettre sur pied la bonne marche de la société.

Les partenaires de la RTS

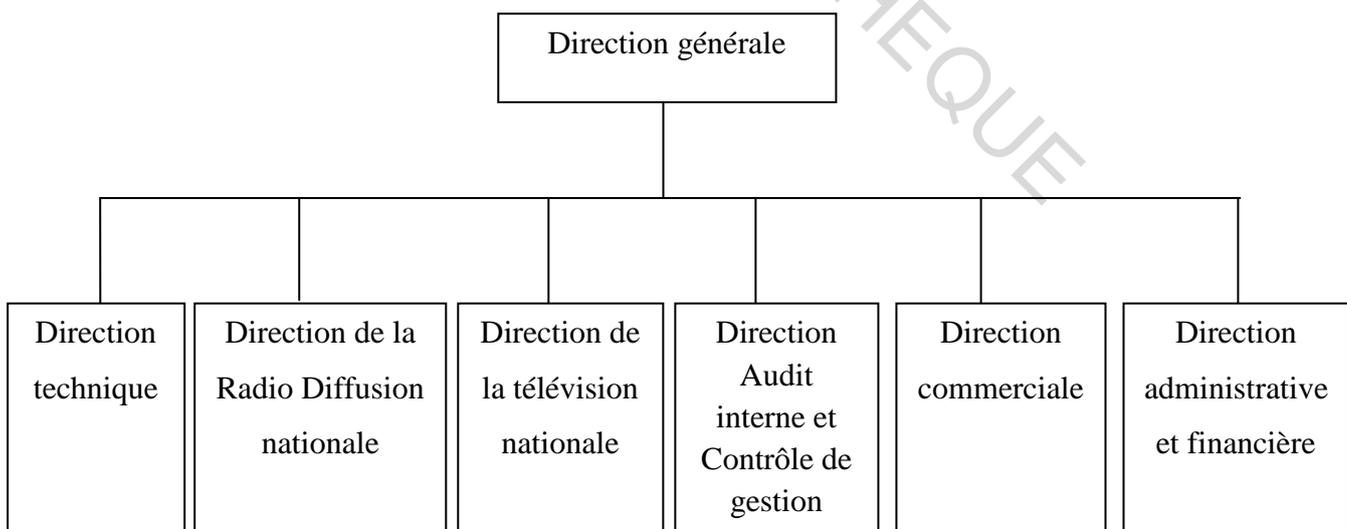
La RTS collabore avec des organismes et des institutions internationales afin de contribuer au rayonnement du Sénégal dans le monde. Elle fait connaître son savoir-faire au-delà des frontières, développe des réseaux internationaux, favorise des coproductions internationales tout en affirmant sa volonté de service public. Elle s'engage également dans le développement de partenariats lors d'événements spéciaux et d'émissions coproduites avec des chaînes étrangères. Cette activité se manifeste en particulier à travers les programmes qu'elle sélectionne et propose afin qu'ils soient diffusés sur TV5Monde.

Voici ci-dessous quelques partenaires de la RTS :

- TV5 Monde Première chaîne généraliste mondiale de télévision en français, TV5MONDE réunit les représentants des télévisions publiques d'expression française, soit France Télévisions, ARTE, RTBF, SSR/RTS, Radio-Canada, Télé-Québec et le CIRTEF ;
- Euronews est une chaîne internationale d'information leader en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, lancée en 1993 et basée à Lyon en France. Euronews est la première expérience de chaîne d'information multilingue au monde ;
- CTF (Communauté des Télévisions Francophones) La Communauté des Télévisions Francophones rassemble les chaînes publiques francophones de France, de Belgique, de Suisse et du Canada, soit France Télévisions (France 2, France 3, France 4, France

- 5, France O), TV5Monde, RTBF, RTS, Radio-Canada, Télé-Québec, RDI, et TV5 Québec Canada ;
- OIF (Organisation internationale de la Francophonie) Forte d'une population de plus de 890 millions d'habitants et de 220 millions de locuteurs français de par le monde, l'Organisation Internationale de la Francophonie a pour mission de donner corps à une solidarité active entre les 75 Etats et gouvernements qui la composent (56 membres et 19 observateurs) – soit plus du tiers des Etats membres des Nations Unies ;
 - CIRTEF (Conseil International des Radios-Télévisions d'Expression Française) Le CIRTEF regroupe des membres de 32 pays différents et des représentants de 53 chaînes de radiodiffusion et de télévision utilisant entièrement ou partiellement la langue française dans leurs programmes nationaux. Pour la Suisse, le CIRTEF est une plate-forme d'échange et de coopération professionnelle Nord-Sud principalement ;
 - UER (Union Européenne de Radio-Télévision) L'Union Européenne de Radio – Télévision est la plus grande association de radiodiffuseurs nationaux au monde. Elle promeut la coopération entre les radiodiffuseurs et facilite les échanges de contenu audiovisuel. L'UER agit pour que le rôle crucial des radiodiffuseurs de service public soit reconnu et pris en compte par les décideurs. SRG SSR est membre fondateur de l'UER, principale organisation professionnelle de radiodiffusion en Europe.

Figure 8 : Organigramme de la RTS



Source : RTS

Conclusion

La RTS est située au cœur du paysage audiovisuel sénégalais. Pour les sénégalais, elle possède une réelle valeur affective.

Cependant, elle n'est pas valorisée. Elle offre des programmes de divertissement et des émissions d'intérêt général qui répondent au goût du public sénégalais:

- les séries appréciées des femmes ;
- les dramatiques, les sketches sénégalais ;
- les dessins animés, la musique, le sport ;
- les débats, les magazines Téléspectateurs.

Un manque de renouvellement de ses émissions se faisant savoir, mais tous reconnaissent l'évolution positive de la RTS ces dernières années aux :

- niveau de la technique, du décor des studios ;
- niveau de la qualité des films proposés ;
- niveau de la diversité et la qualité des magazines.

La RTS est actuellement limitée par des problèmes de moyens et elle paraît également enfermer dans sa situation de monopole. Cette situation devrait rapidement changer du fait de l'ouverture du paysage audiovisuel.

Chapitre 5 : LE BILAN DU PLAN STRATEGIQUE PRECEDENT 2005-2010 ET LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Pour devenir le tout numérique à l'horizon 2015 et un acteur de référence pour la promotion de la diversité, les responsables de la RTS ainsi que les parties prenantes éprouvent le besoin de réadapter leur nouvelle vision. Un contexte de la société de l'information et du savoir, de l'économie numérique, d'élaborer un nouveau plan stratégique formalisé qui doit faire ressortir de nouveaux choix stratégiques à travers les objectifs stratégiques.

Le plan stratégique sera donc élaboré à partir des acquis de la RTS, pour permettre à l'ensemble du personnel, de l'organisation et ses partenaires à participer activement.

Le plan stratégique commencera par un bilan du plan stratégique précédent et un diagnostic complet afin de créer la base des connaissances nécessaires pour une planification efficace.

Le diagnostic retracera, les opportunités et les menaces dans l'environnement externe et les forces et faiblesses dans l'environnement interne.

Elle est construite selon différents domaines.

5.1. Le bilan du plan stratégique précédent

Le bilan du plan stratégique existant est une description des principales réalisations et des points à améliorer découlant de la mise en œuvre du dernier plan stratégique à la période 2005-2010.

Le bilan est construit selon différents domaines :

Tableau 2 : Bilan du plan stratégique précédent période 2005-2010

		Bilan du plan stratégique précédent	
	Prévisions	Principales réalisations	Points à améliorer
TELEVISION	Lancement d'une 2 ^e chaîne SN2 dans les zones de Dakar mal desservies	<p>Lancement d'une 2e chaîne SN2, en phase test depuis sa création en ...</p> <p>Elle a surtout joué le rôle de relais de RTS1 dans des zones de Dakar mal desservies et des rediffusions des programmes RTS1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réorienter le projet en créant une véritable 2e chaîne TV qui sera dénommée RTS 2, - une suite logique de la palette de produits dérivés de la marque RTS, avec une vocation nationale, - une ligne éditoriale commune, - une politique de programmation distinctive et spécifique, - une thématique à dominante culturelle, - une dynamique alternative et complémentaire par rapport à RTS1 et un positionnement concurrentiel vis-à-vis des chaînes privées commerciales, et soutenue par une externalisation d'une partie de sa production pour plus d'efficacité.
			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>Changement de logo et Nouvelle identité. Vers une véritable chaîne nationale à vocation culturelle</p> </div> 

	<p>Unités légères décentralisées TV au niveau de Kaolack, Tamba, Saint Louis et Ziguinchor qui doivent être dotées de banc de montage numérique et de moyens de transmission adéquats.</p>	<p>Unités légères décentralisées TV au niveau des régions de Kaolack, Tamba, St Louis et Ziguinchor Ces unités sont fonctionnelles en termes de collecte. Cependant, elles ne sont pas dotées de banc de montage numérique et de moyens de transmission adéquats.</p> <div data-bbox="647 504 927 660" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Unités légères décentralisées TV</p> </div> <div data-bbox="1008 549 1397 679" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Vers la création des pôles régionaux TV</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi des éléments dans les délais requis pour l'actualité et Incursion en direct dans les éditions JT français et langues nationales ; - Mutation de l'édition du JT de 13H en JT réservée essentiellement à l'info régionale ; - Création de nouvelles chaînes nationales thématiques TV avec l'avènement du numérique. <div data-bbox="1787 475 2063 700" style="text-align: right;">  </div>
--	--	--	---

TELEVISION (suite)	Renforcement des capacités techniques de production TV en 2006.	Renforcement des capacités techniques de production TV (reportage, montage, studios) avec l'appui de la coopération japonaise en 2006	<p>Création de 5 pôles Décentralisés TV pour accompagner le développement socioéconomique local, promouvoir la diversité culturelle et ethnolinguistique et renforcer la démocratie participative et inclusive. Ces pôles seront implantés en fonction des aires culturelles communes, des bassins ethnolinguistiques partagés, des projets de pôles économiques émergents et des infrastructures audiovisuelles existantes</p> <p>Création de 08 unités légères TV au niveau des autres régions de chaque pôle TV</p> <p>Mettre en place un plan de développement technologique de l'appareil productif, intégrant les nouvelles technologies.</p> <p>Introduire des requêtes de financement auprès des partenaires techniques et financiers</p>
	Renforcement des capacités techniques de	Renforcement des capacités techniques de production TV (reportage, montage, studios) à	- Tirer les enseignements du passé en ce qui concerne la mauvaise gestion des équipements de reportage acquis (une

	production TV en 2008	l'occasion du sommet OCI en 2008 à Dakar	bonne partie est à l'arrêt faute de pièces de rechanges d'outillages, et surtout de formation adaptée ; - Consolider et renforcer les acquis, mettre en place une maintenance totale productive, prédictive, préventive, et corrective ; - Solliciter un appui pour renforcer et moderniser l'outil de production en vue d'une prise en charge correcte du volet couverture médiatique du prochain sommet de la francophonie, prévu en 2014 à Dakar.
LANGUAGES NATIONALES TV	Utilisation des langues nationales à la télévision	Utilisation des langues nationales à la télévision (le traitement n'est pas adéquat, car il ne fait que reprendre les éléments du français, absence d'autonomie en matière de collecte, montage, réalisation, ...). Manque de considération professionnelle vis-à-vis des langues nationales	Prise en compte effective des langues (Grande édition JT 19H Wolof, reportages en langues, présentateurs attirés,..) ; Renforcement par la professionnalisation des journaux et magazines en langues nationales et des présentateurs ; Forte présence des langues nationales au niveau des chaînes régionales ; Plus d'autonomie (collecte, montage,...) pour la rédaction en langues et de professionnalisation.

<p>RA DIO</p>	<p>Réhabilitation des stations Radio</p> <p>Renforcement des équipements de production et numérisation partielle</p>	<p>Réhabilitation des stations radio régionales de Kaolack, Ziguinchor, Louga, Tamba, Diourbel</p> <p>Renforcement des équipements de production et numérisation partielle au niveau de la chaîne nationale, de RSI et des stations régionales (.....)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consolider et renforcer les acquis, et poursuivre le programme au niveau des autres stations régionales (Kolda, St Louis, Fatick, Kédougou, Kaffrine, Matam, Thiès) - Création de nouvelles stations régionales dans les nouvelles régions (Fatick, Kédougou, Kaffrine, Sédhiou) ; - Créer un point de présence radio au niveau de Mbour (à l'image de Touba Mbacké) ; - Mettre en œuvre un nouveau programme plus ambitieux de modernisation et d'extension de l'ensemble des bâtiments RTS (Siège, Bd Rép), stations régionales et centres émetteurs - Consolider et renforcer les acquis les acquis, mettre en place une maintenance totale productive, préventive, et corrective ; - Faire une mise à niveau technologique totale par la numérisation de la chaîne de valeur production radio à Dakar et dans les régions ;
-------------------	--	--	--

NOUVEAUX MEDIAS INTERNETS MOBILES	Création d'un site internet	<p>Site internet rts.sn avec des problèmes récurrents de visibilité, de fiabilité, de dynamisme, de régularité, de continuité de service ...</p> <p>Les autres sites web ont beaucoup plus profité des programmes de la RTS que la RTS elle même</p> <p>Des contentieux ont souvent freiné son développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reprendre le site internet afin de le rendre plus visible, attractif, fiable, dynamique et interactif ; - Faire du site notre 3e support de diffusion après la radio et la télé, d'une part, et, d'autre part, un outil pouvant offrir des services innovants et interactifs (VoD, Catch up TV, ...), médias sociaux ; - Utiliser le site comme notre instrument principal de communication destiné à renforcer notre image à l'extérieur. <p>Au-delà du site et dans la perspective d'émergence d'une économie numérique, la RTS étudiera la possibilité d'exploitation du Mobile TV et autres services innovants à valeur ajoutée, ceci conformément au nouveau cadre juridique et réglementaire prévu après le passage au numérique de 2015.</p>
-----------------------------------	-----------------------------	--	---

TRANSPORTS DES PROGRAMMES	Transport des programmes nationaux radio et TV par satellite	<p>Transport des programmes nationaux radio et TV par satellite Intelsat (international)</p> <p>Reprise du signal Intelsat par Eutelsat pour la diffusion directe par satellite (Europe, Afrique, Moyen Orient...)</p> <p>Reprise du signal Intelsat par World TV pour la diffusion directe par satellite (Amérique du Nord et du Sud,)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver un système permettant de garantir la continuité de service de transport, actuellement contrôlé par des opérateurs satellite européens et américains; - Orienter les investissements techniques dans la dynamique de passage au numérique.
DIFFUSION DES PROGRAMMES	Acquisition d'émetteurs pour améliorer la couverture	Acquisition d'émetteurs (OCI, Budget RTS, ...) pour améliorer la couverture dont le taux actuel est situé actuellement à environ à 59% (TV) et 40% Radio	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre l'accent sur les conditions environnementales (énergie, climatisation, hygrométrie) et sécuritaires (bâtiments sans étanchéité, ...) qui ont malheureusement occasionné les pannes et par conséquent, réduit fortement le taux de couverture. A cela, il faut ajouter l'absence de pièces détachées, de formation,.... - Procéder à un cadrage de ces actions au regard de la migration vers le numérique.

RETRANSMISSION DES EVENEMENTS EN DIRECT	Acquisition d'un parc de faisceaux hertziens (FH) pour les liaisons	<p>Acquisition d'un parc de faisceaux hertziens (FH) pour les liaisons point à point nécessaires à la retransmission d'événements ponctuels</p> <p>Upgrading de la station liaison montante (Uplink) et location capacité satellitaire et /ou compression pour la retransmission d'événements hors pays</p> <p>Acquisition de deux (02) Fly Away (Satellite News Gathering) pour la retransmission d'événements se déroulant sur le territoire et dans les environs, à l'occasion de l'OCI 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur la situation des acquisitions concernant ces équipements ; - Consolider les acquis, mettre en place une maintenance totale productive, prédictive, préventive, et corrective ; - Mettre en place un plan de développement technologique destinés à redimensionner les capacités techniques nécessaires pour la prise en charge correcte des activités de transport requis pour l'ensemble des chaînes de radio (nationale, RSI, Régionales, thématiques...), des chaînes TV (RTS1, RTS2, Chaînes régionales, Thématiques,...), et des services innovants (internet, mobile, ...)
ARCHIVES TV ET CAPITAL IMMATERIEL	Acquisition d'une unité d'archivage	Acquisition d'une unité d'Archivage Interactif Multimédia Evolutif (AIME) par le biais de la francophonie (CIRTEF)	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur ce projet dont les résultats attendus ne sont pas encore rendus malgré le démarrage depuis déjà quelques années ; - Faire l'audit du patrimoine archivistique sonore et visuel ; - Mettre en place un plan de sauvegarde, numérisation, de valorisation et de gestion des archives audiovisuelles, avec une priorisation / hiérarchisation des documents ; - Prendre les dispositions nécessaires pour assurer la protection juridique du capital immatériel, notamment les concepts d'émission, les scénarios, les droits d'auteur...

RESSOURCES HUMAINES	<p>Mise en œuvre quasi-totale de l'accord d'établissement signé en 2005</p>	<p>Mise en œuvre quasi-totale de l'accord d'établissement signé en 2005</p> <p>Climat interne : Emergence d'organisations associatives en fonction des composantes sociales (jeunes, femmes, cadres,) à côté d'un syndicat fort et dynamique</p> <p>Recrutement et formation</p>	<p>En plus du document contractuel et légal que constitue l'accord d'entreprise, la RTS envisage de consacrer les 2% de la masse salariale à la formation, élaborer et mettre en œuvre une politique sociale plus attractive</p> <p>Cependant, une attention particulière sera accordée aux organes reconnus par la loi, en l'occurrence, les syndicats Synpics et Cnts, les partenaires sociaux représentés par les délégués du personnel. Celle –ci sera matérialisée par un pacte social.</p> <p>Pour raffermir davantage la cohésion interne, les relations avec les organisations associatives seront consolidées et renforcées.</p> <p>Mise en place d'une démarche GPEC intégrant des procédures de recrutement, de reconversion et un plan de formation</p> <p>Mise en place d'une démarche RSE</p>
FINANCE	<p>Allocation du budget à la RTS</p>	<p>Financement public : des dotations budgétaires de / an ont été allouées à la RTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - poursuite des efforts entrepris pour la mise en place d'un financement public pérenne, suffisant et stable, sur la base d'un contrat de performance - mesures d'assainissement financier et Maitrise des risques

COMMERCIAL	Recouvrement total du chiffre d'affaire réalisé	Un chiffre d'affaires relativement important a été réalisé mais le recouvrement a posé beaucoup de problèmes (contentieux,..)	<ul style="list-style-type: none"> - rationaliser les contrats et gérer le risque ; - assainir le portefeuille clientèle ; - améliorer les relations avec les partenaires commerciaux (annonceurs, autres clients) ; - réduire les contentieux et diminuer les rabais ; - mettre l'accent sur le branding de notre marque, des dérivés et des produits ; - explorer de nouvelles stratégies commerciales comme la vente aux enchères basée sur la pratique du Yield Management.
------------	---	---	---

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de la RTS

5.2. Mission, vision et valeurs actuelles

Nous décrivons les missions, les visions, et les valeurs actuelles dans les lignes qui suivent.

Tableau 3 : Mission, vision, et valeurs actuelles

1. Mission actuelle
La Société nationale de Radiodiffusion Télévision Sénégalaise (RTS) a pour objet : <input type="checkbox"/> l'exploitation et le développement du service public de la radio et de la télévision sur l'ensemble du territoire national ; <input type="checkbox"/> la satisfaction des besoins et aspirations du public dans les domaines de l'information, de la culture, de l'éducation et des loisirs, dans le strict respect des lois et règlements en vigueur, de l'ordre public, des bonnes mœurs et des intérêts généraux de la collectivité et de la nation.
2. Vision actuelle :
Moderniser l'appareil productif et diversifier l'offre programmatique
3. les valeurs actuelles
L'équité dans la bonne gouvernance

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de la RTS

5.3. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic consiste à identifier les leviers et défis, les contraintes de performance internes, en lien avec la capacité de l'organisation à s'acquitter de façon adéquate de sa mission et à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés au cours de la période de planification (2013- 2017).

Il s'agit également d'identifier les opportunités et les menaces pouvant découler des facteurs d'influence externe de l'organisation qu'ils soient de nature concurrentielle, technologique économique et sociopolitique à travers la matrice SWOT.

5.3.1. Le diagnostic de l'environnement externe

L'environnement externe de la RTS, rencontre beaucoup d'acquis et des menaces contribuant ainsi à sa position sur le marché national et international. A cet effet il s'agit :

Tableau 4 : Diagnostic de l'environnement externe

Les concurrents	
Opportunités	Menaces
La couverture quasi-totale radio TV en population et en territoire et la forte présence à l'international (Afrique, Proche et Moyen Orient, Europe, Amérique.), ce qui constitue un atout commercial déterminant	La concurrence déloyale et l'insuffisance en matière de régulation, corrélée à une absence de financement public suffisant et pérenne ; La couverture les archives, et la formation, considérées jusqu'ici comme des atouts fondamentaux de la RTS, susceptibles d'être remis en cause avec le passage au numérique en 2015 (possibilité de 100 chaînes TV)
La pratique multilinguistique (langues nationales codifiées) à travers nos programmes radio et TV, avec un renforcement attendu au niveau des chaînes de télévision régionales et du traitement plus professionnel des journaux et magazines des chaînes nationales généralistes	La convergence entre audiovisuel, télécoms et tic, favorisant l'arrivée sur le marché de nouveaux opérateurs intégrés et puissants du secteur télécom / tic (TV d'Orange, potentiel TV mobile de Expresso, web TV) Les chaînes concurrentes radio et TV : Malgré une différence fondamentale dans leurs missions, on peut noter une concurrence bien présente (Audience et Parts de Marchés)
La richesse de notre patrimoine archivistique sonore et visuel	<ul style="list-style-type: none"> - 2STV : la chaîne initialement annoncée culturelle est devenue généraliste et récemment, sa sœur 2S Racine est née. Outre la PUB, elle tire ses ressources du cryptage à l'étranger ; - Groupe Futurs médias (TFM, RFM) ; - Groupe D-Média : Zik FM et Sen TV, outsiders en percée progressive et offrant des contenus fortement marqués
L'existence d'organes de régulation pour le contenu (CNRA) et le contenant (ARTP), renforcée par la loi sur le pluralisme, la loi sur les droits d'auteurs et droits voisins, la charte africaine de la radiodiffusion,...	Ces deux derniers médias sont entrain de bousculer l'ordre donnant la priorité à la RTS en ce qui concerne la primeur à l'info émanant des officiels
La diversité de nos partenaires, le potentiel en matière de coopération bilatérale (Japon, France, Turquie, Chine, Brésil, Inde,...) et multilatérale (Francophonie, OCI,...) et la présence active au sein d'organisations professionnelles régionales et internationales (CIRTEF, UAR, URTI, RAPPa,).	Groupe Walf : chaîne TV généraliste proposant souvent des plateaux « d'émissions radio » filmés avec une présence forte de l'info décentralisée et de proximité.
Les opportunités offertes par le passage au numérique prévu	Un écran TV qui apparaît souvent comme un mur de lamentation, notamment en ce qui concerne l'info -Canal Info (Tout info) et Africa 7, en difficulté -RDV avec une offre riche en fictions locales (théâtres, téléfilms) et étrangères (séries, feuilletons, fictions), le foot européen (Premier League, ...). Certains se posent même des questions relatives à l'acquisition des droits. A noter aussi une forte tendance vers le thématisme (RDV cinéma, RDV sport, RDV musique, RDV théâtre,...)

<p>d'ici 2015, notamment la création de nouvelles chaînes décentralisées, thématiques et innovantes (Haute Définition, TV mobile,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -les religieuses Touba TV, Lamp Fall, Mouride TV... -Chaînes récentes (TCL, TV Loisirs, ...) -L'annonce d'une nouvelle chaîne LCS (La Chaîne Sénégalaise) spécialisée en contenus locaux (fictions,...) -La Chaîne satellitaire francophone TV5 avec un accès gratuit en clair reprenant souvent l'Actu internationale vue par les grandes chaînes francophones -La chaîne cryptée satellitaire Canal horizons, filiale de canal + (cinéma et sport) avec des coûts d'abonnement à tendance baissière, concernant surtout les CSP+. -Les chaînes étrangères à travers le bouquet mmds (Excaf, Delta net,) touchant les catégories moyennes -Les câblodistributeurs à bas prix avec une tendance haussière (3000F puis 5000F) opérant surtout dans les zones défavorisées et offrant des chaînes étrangères, et des contenus locaux (fictions, théâtre,), -Les chaînes et contenus à la demande diffusés, via la TV d'Orange, en partenariat avec surtout des producteurs locaux et étrangers et avec un fort potentiel de création de chaînes TV si la réglementation le permet. -La reprise frauduleuse des contenus labellisés RTS1, à travers Internet (Seneweb, ...) <p>et dans une moindre mesure, les vidéos clubs (films DVD récents), les centres culturels, les salles de projection, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> -les chaînes radio communautaires avec une grande part d'audience dans les régions et dont certains sont hébergés gratuitement par la RTS (Matam, ...)
---	--

Environnement technologique	
Opportunités	Menaces
<p>Le contexte technologique marqué par la convergence entre l'audiovisuel, les télécommunications et l'informatique,....qui offre à la RTS de nouvelles opportunités (TV sur IP, VoD, ...)</p> <p>L'existence d'une infrastructure nationale de télécommunication de très bonne qualité (bande passante, mobilité, ...) avec la Sonatel, l'ADIE, Expresso,...</p> <p>Les options technologiques retenues dans le cadre du passage au numérique, ce qui permet une multiplication des chaînes et des services de médias audiovisuels, avec une bonne qualité (Haute définition,...)</p> <p>Taux d'équipement audiovisuel des ménages en progression constante (1,4 poste radio et 0,8 poste TV par ménage en moyenne au Sénégal / Enquête ENTICS 2009 – ARTP)</p> <p>% de L'ADSL par rapport au parc d'abonnés Internet : 50,1%</p> <p>% de l'Internet 3G par rapport au parc d'abonnés Internet 28,5 %</p> <p>Croissance du parc ADSL 33,8% (Chiffres ARTP 06/11)</p> <p>Compléter avec DOC CNN</p>	<p>Le contexte technologique marqué par la convergence entre l'audiovisuel, les télécommunications et l'informatique,.... La mondialisation du secteur de l'audiovisuel avec le satellite et l'Internet, ignorant les frontières géographiques et les réglementations nationales,</p> <p>Le patrimoine audiovisuel mal conservés et sur des supports analogiques</p>

Environnement économique	
Opportunités	Menaces
<p>Une nouvelle vision des autorités traduite à travers la Stratégie Nationale de Développement Economique et Social pour la période 2013-17 dont l'objectif principal consiste à inscrire le Sénégal sur la trajectoire de l'émergence et à la nécessaire prise en compte des besoins et attentes des populations (la raison d'être de la RTS)</p> <p>Le rôle attendu du service public de l'audiovisuel dans la mise en œuvre de cette stratégie est capital, notamment en ce qui concerne sa contribution au renforcement de la cohésion sociale, au sentiment d'appartenance à une seule nation, à la promotion de la diversité culturelle et ethnolinguistique, la démocratie participative, la consolidation de la paix, de la stabilité et de la sécurité sans oublier la territorialisation du développement (pôles économiques régionaux émergents)</p> <p>Il faut également noter que la SNDES, dans sa composante Communication, infrastructures et services de télécom, compte développer l'économie numérique après la migration digitale et promouvoir la bonne gouvernance audiovisuelle à travers l'adoption d'un nouveau Code de la Presse, de textes et d'instruments législatifs et réglementaires adaptés, la mise à niveau du dispositif de radiodiffusion nationale par rapport aux standards internationaux et la promotion de contenus éducatifs, culturels, économiques, médicaux dans la production audiovisuelle.</p>	<p>FINANCEMENT REDEVANCE SENELEC</p> <p>L'absence de définition d'un mode de financement viable pour le service public</p> <p>La concurrence déloyale et l'insuffisance en matière de régulation,</p> <p>La mondialisation de l'économie, favorisée par la globalisation du secteur de l'audiovisuel avec le satellite et l'Internet, ignorant les frontières géographiques et les réglementations nationales,</p> <p>Les difficultés économiques que traverse le pays, dues principalement à une crise économique qui s'est internationalisée grâce à la hausse vertigineuse du coût du pétrole et de ses dérivés,...</p> <p>L'arrivée sur le marché de nouveaux opérateurs intégrés issus du secteur des télécommunications et de l'informatique, favorisée par la convergence technologique,</p>

L'environnement socio-politique	
Opportunités	Menaces
<p>Nouveau contexte politique favorable à la liberté d'expression et au renforcement de la qualité du service public en général</p> <p>Décentralisation (ACTE III) :</p> <p>La territorialisation du développement et</p> <p>La promotion d'un développement local durable reposant sur l'engagement de l'Etat et des collectivités locales à réduire les disparités interrégionales et intra-régionales</p> <p>Avancées démocratiques magnifiées par des alternances politiques</p> <p>La diversité culturelle et ethnolinguistique et la cohésion sociale</p> <p>La parfaite tolérance religieuse magnifiée nourrie par un dialogue islamo-chrétien fécond et l'existence de confréries religieuses, considérées comme de véritables forces contributives à la paix, à la stabilité et à la cohésion sociale</p>	<p>Les nouvelles exigences sociopolitiques des citoyens engendrées par une forte percée au plan démocratique (cf. NTS...)</p> <p>Le renforcement de la démocratie participative entraîne un renforcement également de l'information de proximité ainsi que l'accès aux nouveaux médias sociaux partout et en toute situation (mobilité,...)</p> <p>Le découpage administratif régional qui induit une nouvelle répartition des entités audiovisuelles régionales (chaque nouvelle région nécessite une nouvelle station radio et à terme, une chaîne régionale TV) ; ce qui pose de nouveaux défis pour la RTS</p> <p>L'émergence d'une nouvelle citoyenneté favorisée par le dynamisme de la société civile sénégalaise</p> <p>Les exigences de plus en plus nombreuses par la matérialisation, à travers nos antennes, du reflet de la diversité culturelle, ethnolinguistique, religieuse et confessionnelle</p>

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de la RTS

5.3.2. Le diagnostic de l'environnement interne

Le diagnostic de l'environnement interne concerne l'analyse des forces et faiblesses de la RTS, il prendra ici plusieurs dimensions à savoir :

- le système de gestion des ressources humaines ;
- le système de gestion financière ;
- le système de prestation des services concernant son processus technique ;
- et les produits et services.

Tableau 5 : Diagnostic de l'environnement interne

Système de gestion des ressources humaines	
Forces	Faiblesses
<p>Un capital humain fort environ de 815 agents toutes catégories professionnelles, renforcé par des collaborateurs extérieurs,</p> <p>une capitale expérience accumulée depuis près de 70 ans pour la radio et 36 ans pour la Télévision,</p> <p>Un accord d'entreprise doté d'avantages certains, fruit d'un dialogue social interne.</p>	<p>Une productivité générale très faible et une baisse de la motivation,</p> <p>Un déficit de formation, en particulier pour les métiers émergents,</p> <p>Un mode de recrutement peu sélectif tant pour le personnel permanent que pour les collaborateurs extérieurs, ce qui est une source de perpétuation des inégalités à l'origine des frustrations.</p> <p>Un taux d'encadrement élevé et un déséquilibre au niveau des catégories professionnelles, porteur de frustrations,</p> <p>Une prédominance des collaborateurs extérieurs dans la composition du personnel des stations régionales,</p> <p>Une absence de politique sociale apte à fidéliser le personnel et à favoriser son épanouissement, et des conditions de travail peu attrayantes,</p> <p>Un service médical dépourvu de moyens et une Institution de Prévoyance Maladie souvent déficitaire.</p> <p>Une prise en compte insuffisante des aspects d'hygiène, sécurité, environnement et santé au travail</p>

Système de gestion financière	
Forces	Faiblesses
<p>Un actif évalué à plus de 25 milliards FCFA</p>	<p>Une insuffisance des ressources financières au regard des besoins et attentes du public et des contraintes liées à une mission de service public très vaste,</p> <p>Un budget annuel moyen relativement faible</p> <p>Une mauvaise répartition des ressources : 65% de ressources commerciales contre seulement 35% de ressources publiques (redevance et subvention Etat), pour un service public,</p> <p>Des ressources subissant une tendance baissière d'année en année du fait de la baisse progressive et des difficultés de recouvrement de la subvention déguisée communément appelée redevance perçue à travers la Senelec et de l'inélasticité du marché publicitaire,</p> <p>Un endettement fiscal et fournisseur lourd</p> <p>Un déficit cumulé important, en particulier depuis 2001, et qui se chiffre à 8 milliards,</p> <p>Des charges de fonctionnement importantes colossales consentis durant ces dernières années,</p> <p>Un ratio masse salariale / recettes relativement élevé (environ 60%),</p> <p>Un budget d'acquisition de programmes (production, coproduction, achat, location, ...) très faible, environ 3 % du budget global,</p> <p>Des problèmes de trésorerie récurrents du fait de l'insuffisance notoire des ressources publiques,</p>

Système de prestation des services (Processus technique)	
Forces	Faiblesses
<p>Une Infrastructure de production fixe et mobile TV de très bonne qualité, dotée de technologies numériques de dernière génération,</p> <p>Un vaste réseau de diffusion hertzienne de grande valeur, assurant une couverture quasi-totale radio TV en territoire, en population et en temps</p> <p>Une forte présence internationale grâce notamment à la diffusion directe par satellite, avec comme cible principale, la diaspora,</p> <p>Un réseau dense constitué de faisceaux numériques et de liaisons satellite mobiles, assurant la retransmission en Direct des événements depuis les sites les plus éloignés et les plus isolés, voire même au-delà du territoire</p> <p>Un parc logistique (véhicule, groupes électrogènes,...) fourni,</p> <p>Un parc informatique important et</p> <p>Un réseau de communication interne (téléphone, messagerie interne, intranet),</p>	<p>Une chute progressive du niveau de couverture radiophonique et télévisuelle et une immobilisation croissante d'équipements de production TV, du fait de l'absence de pièces de rechange et de formation adéquate,</p> <p>Une défaillance fréquente constatée au niveau des équipements froid devant assurer les conditions environnementales requises pour le bon fonctionnement des émetteurs et studios de production,</p> <p>Des bâtiments de stations régionales dans un état de dégradation très avancée,</p>

Les produits et services	
Forces	Faiblesses
<p>Sur le plan du contenu radio et TV</p> <p>Une chaîne radio nationale, généraliste et multilingue,</p> <p>Un chaîne radio internationale (RSI) en français et reçue à l'étranger,</p> <p>un Maillage du territoire national en radio, avec onze stations décentralisées, renforcées par un point de présence,</p> <p>Une qualité éditoriale radio en nette progression, due essentiellement à une libéralisation très poussée et à une pression moins pesante.</p> <p>Une chaîne TV qui sera renforcée bientôt par une seconde chaîne TV en gestation et un portail web TV et radio personnalisé sur Internet.</p> <p>Une amélioration sensible de la qualité artistique et créative.</p>	<p>Sur le plan du contenu radio et TV</p> <p>Une seule chaîne publique TV pour satisfaire une population de près de 12 millions de personnes, dans toutes leurs diversités linguistiques, socioculturelles, religieuses, sexuelles, géographiques, d'âges,...</p> <p>Une faiblesse de la part de la production nationale TV dans les programmes, du fait surtout de la faiblesse du budget de production (environ 3 %) et du nombre très limité de studios de production TV,</p> <p>Une programmation de plus en plus soumise aux impératifs commerciaux,</p> <p>Une faible prise en compte, particulièrement pour la télévision, des préoccupations des populations locales du fait de l'absence de structures décentralisées TV pérennes,</p> <p>Une absence des contenus radio et TV sur Internet, en dehors des passerelles créées par d'autres fournisseurs d'accès, à notre détriment.</p>

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de la RTS

Synthèse du diagnostic

Tableau 6 : Synthèse du diagnostic

Les cinq (5) principales opportunités
<ol style="list-style-type: none"> 1. stabilité du pays et Référence au plan démocratique 2. passage au numérique (plus de chaînes publiques de qualité, interactivité, mobilité,...) 3. code de la presse en perspective 4. patrimoine audiovisuel et Diversité culturelle et linguistique 5. histoire de l'audiovisuel public et mutations institutionnelles associées.
Les cinq(5) principales menaces
<ol style="list-style-type: none"> 1. financement insuffisant, instable 2. concurrence déloyale 3. passage au Numérique (mutualisation Diffusion, Absence d'accompagnement en termes de numérisation de la production et de formation) 4. patrimoine audiovisuel en danger 5. arrivée de nouveaux acteurs issus du secteur puissant des télécoms & tic
Les cinq (5) principales forces
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital expérience et Notoriété 2. Taux de couverture du territoire et forte présence à l'international 3. Potentiel Archives radio et TV 4. Diversité culturelle et ethnolinguistique à travers les programmes 5. Maillage radiophonique du territoire et une chaîne TV leader
Les cinq (5) principales faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archives en danger 2. Formation et recrutement 3. Retard dans la numérisation de la chaîne de production 4. Forte dépendance vis-à-vis des annonceurs qui dictent de plus en plus la programmation 5. Faiblesse de la part des contenus locaux de stock (documentaire, fiction, ...) de qualité

Source : nous-mêmes avec les acteurs de la RTS

Chapitre 6 : LA FORMULATION DU NOUVEAU PLAN ET CHOIX STRATEGIQUE

La formulation du nouveau plan stratégique intervient au moment où de profondes mutations s'opèrent au niveau de la RTS. Cette nouvelle donnée engage l'organisation à repenser aussi bien son positionnement stratégique que sa structure, ses relations avec ses partenaires, ses membres, ses concurrents et son système d'information.

6.1. Les déterminants de la nouvelle stratégie

Le positionnement de la RTS a été évalué à la lumière des résultats du diagnostic stratégique. Le but visé est de l'actualisé et de faire ressortir à travers les nouveaux énoncés de mission, de vision, d'ambition de valeurs fondamentales, les caractéristiques et les particularités de l'identité de l'organisation.

Notre nouvelle vision
Horizon temporel du nouveau plan stratégique
période 2013-2017
Notre vision à l'horizon 2017
Proposition d'une vision axée sur : « Diversité- Démocratie- Décentralisation- Développement » Etre un acteur de référence pour la promotion de la Diversité culturelle et ethnolinguistique, l'approfondissement de la Démocratie participative et inclusive et le renforcement de la Cohésion sociale et de l'identité nationale, tout en la positionnant dans un contexte de la société de l'information et du savoir, et de l'économie numérique.
Notre nouvelle mission
assurer l'information, l'éducation et le divertissement des populations la télévision et la radio de tous les moments
Nos nouvelles valeurs
responsabilité Etique Engagement excellence

Source : nous-mêmes avec les acteurs de la RTS

6.2. Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques déterminent l'orientation que doit prendre la RTS pour remplir son mandat. Les enseignements tirés du diagnostic et la nécessité d'inscrire la problématique de son développement qu'exige l'évolution actuelle, nous a permis d'identifier les treize (13) objectifs² stratégiques suivants :

Tableau 7 : Les objectifs stratégiques

Nos objectifs stratégiques	
Domaines	Objectifs stratégiques
1. Le Public, notre raison d'être (clients)	<p>Restaurer l'image de marque et rétablir la confiance vis-à-vis du public</p> <p>Identifier et comprendre les besoins présents et futurs du Public, Satisfaire ses exigences, s'efforcer d'aller au-delà de ses attentes, anticiper sur ses besoins futurs et le fidéliser</p> <p>Mettre le public (notre client), au cœur des préoccupations en tenant compte des différentes cibles notamment le public en tant que :</p> <p>Citoyen (considération sociales, économiques)</p> <p>Usager (auditeur, téléspectateur, internaute & mobinaute, tablaunaute, ...)</p> <p>Consommateur (éthique publicitaire)</p> <p>Contributeur (utilisation rationnelle des deniers publics surtout dans le contexte d'une redevance audiovisuel).</p>
2. Développement et croissance	<p>Satisfaire les besoins spécifiques et diversifier l'offre programmatique par la création</p> <p>d'une seconde chaîne RTS 2 nationale à vocation culturelle, alternative</p>

² L'identification de ces treize (13) objectifs stratégiques repose sur les réflexions prospective menées par les acteurs clés de la RTS.

	<p>et complémentaire à RTS 1, et capable de faire face à la concurrence locale en termes de parts d'audience et de parts de marché...</p> <p>5 pôles régionaux sur la base des aires culturelles et des bassins linguistiques communes, et des pôles économiques émergents, ceci pour promouvoir le Développement socioéconomique local, la Diversité culturelle et ethnolinguistique et la Démocratie participative et inclusive, à travers la territorialisation de l'information</p> <p>d'une chaîne thématique Sport en Haute Définition, susceptible de prendre en charge les disciplines sportives pratiquées dans les 47 fédérations sportives ...)</p> <p>d'une chaîne thématique Tout Info spécialisée en information continue</p> <p>d'une chaîne thématique orientée vers les savoirs moderne et traditionnel, le patrimoine (archives et histoire)</p> <p>NOTA : la création de ces chaînes thématiques sera facilitée avec le passage au e numérique.</p> <p>Parachever la couverture totale du territoire, consolider et renforcer la présence à l'international (satellite, Internet), en tenant compte des actions envisagées par l'Etat dans le cadre du passage au numérique prévu d'ici 2015</p> <p>Assurer une mise à niveau technologique (numérisation) de l'appareil productif, corrélée à une approche de maintenance totale productive, préventive et corrective, en s'inscrivant dans une dynamique de passage au tout numérique</p> <p>Modernisation et réhabilitation des bâtiments (Siège Tr. Sud, Bd République et Sites régionaux) avec une sécurisation foncière juridique et physique</p>
<p>3. position sur le marché</p>	<p>Offrir des contenus audiovisuels diversifiés et de qualité, et des services interactifs, mobiles et innovants aptes à satisfaire les besoins et attentes du public</p> <p>Une ligne éditoriale claire et nette et une programmation distinctive, fédératrice, basée sur les modes de vie du Public et tenant compte des contraintes éditoriales, juridiques, financières</p>

4. Innovation, développement des produits et des services	La conquête de nouveaux publics, par le développement de nouveaux produits et services innovants aptes à satisfaire les nouveaux goûts induits par l'avènement du numérique (Haute Définition, mobilité, interactivité, Vidéo à la Demande, ...). Si le public reste notre raison d'être, alors la RTS devra aller le chercher partout où il se trouve
5. Capital immatériel (archive, savoir et savoir faire, droits,)	La sauvegarde, la numérisation et la valorisation culturelle, éducative et économique des archives en respectant les droits d'auteur et droits voisins Une politique de valorisation et de protection du capital immatériel (droits d'auteur, marque, concepts d'émission, scénarios,) en respectant la loi sur les droits d'auteur et DV
6. Ventes et Rentabilité	Assurer une rentabilité commerciale sur la base d'une véritable stratégie marketing, privilégiant les programmes de qualité vendables et les produits hors exploitation et les services Capter les ressources commerciales à partir des nouveaux supports (web, mobile, Tablettes, ...)
7. Ressources financières et logistiques	Garantir un équilibre financier entre les ressources et les emplois ; Une optimisation du cycle Coût- Audience- Recettes et une plus grande maîtrise des processus de production ; La modernisation des systèmes de gestion et de contrôle par l'amélioration des procédures, la comptabilité de gestion, la gestion du risque, la finalisation du plan directeur informatique.
8. Développement des ressources humaines	Définir un cadre organisationnel adapté et soutenu par une démarche de gestion prévisionnelle basée sur une approche par compétences, un plan de formation et de renforcement de capacités, pluriannuel et cohérent, une politique sociale attractive et viable , une santé et une sécurité au travail conforme aux exigences du secteur et une communication interne efficace
9. Marketing, communication et	Un meilleur Branding de la marque RTS et ses dérivés, et une politique de labellisation, voire même d'oscarisation des nos produits phares

image	Une définition et un renforcement de l'identité de nos chaînes soutenus par une charte graphique et sonore innovante et distinctive et une communication externe efficace et pertinente
10. Partenariat	Partenariat Fund Raising Coopération ...
11. Relations avec la partie prenante « Personnel »	Un climat social favorable garanti par un pacte social avec les partenaires sociaux
12. Relations avec la partie prenante « Etat »	Respect de la mission de service public et des critères d'équilibre financier, de transparence dans la gestion et de bonne gouvernance, de rigueur juridique et fiscale Valoriser l'image du Sénégal à l'étranger et contribuer au renforcement du lien social avec la Diaspora (15e région) Favoriser l'intégration africaine et promouvoir la coopération décentralisée et internationale Réaffirmer notre appartenance aux grands ensembles socioéconomiques sous régionaux (UEMOA, CDEAO,...), régionaux (UA,...) et éco culturels (Umah islamique, francophonie, ...) et Internationaux (NU, ...)

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de la RTS

6.3. Les choix stratégiques

Tableau 8 : Les choix stratégiques

Les choix stratégiques		
Domaines	Objectifs stratégiques	Stratégies retenues
1. clients	<p>Restaurer l'image de marque et rétablir la confiance vis-à-vis du public</p> <p>Identifier et comprendre les besoins présents et futurs du Public, Satisfaire ses exigences, s'efforcer d'aller au-delà de ses attentes, anticiper sur ses besoins futurs et le fidéliser</p> <p>Mettre le public (notre client), au cœur des préoccupations en tenant compte des différentes cibles notamment le public en tant que : Citoyen (considération sociales, économiques)</p> <p>Usager (auditeur, téléspectateur, internaute & mobinaute, tablaunaute, ...)</p> <p>Consommateur (éthique publicitaire)</p> <p>Contribuable (utilisation rationnelle des deniers publics surtout dans le contexte d'une redevance audiovisuel)</p>	<p>Mettre le public (notre client), au cœur des préoccupations en tenant compte des différentes cibles notamment le public en tant que : Citoyen (considération sociales, économiques)</p> <p>Usager (auditeur, téléspectateur, internaute & mobinaute, tablaunaute, ...)</p> <p>Consommateur (éthique publicitaire)</p> <p>Contribuable (utilisation rationnelle des deniers publics surtout dans le contexte d'une redevance audiovisuel).</p>
2. Développement et croissance	<p>Satisfaire les besoins spécifiques et diversifier l'offre programmatique par la création d'une seconde chaîne RTS 2 nationale à vocation culturelle, alternative et complémentaire à RTS 1, et capable de faire face à la concurrence locale en termes de parts d'audience et de parts de marché...</p> <p>5 pôles régionaux sur la base des aires culturelles et des bassins linguistiques communes, et des pôles économiques émergents, ceci pour promouvoir le Développement socioéconomique local, la Diversité culturelle et ethno-linguistique et la Démocratie participative et inclusive, à travers la territorialisation de l'information</p> <p>d'une chaîne thématique Sport en Haute Définition, susceptible de prendre en charge les disciplines sportives pratiquées dans les 47 fédérations sportives ...)</p>	<p>Parachever la couverture totale du territoire, consolider et renforcer la présence à l'international (satellite, Internet), en tenant compte des actions envisagées par l'Etat dans le cadre du passage au numérique prévu d'ici 2015</p> <p>Assurer une mise à niveau technologique (numérisation) de l'appareil productif, corrélée à une approche de maintenance totale productive, préventive et corrective, en s'inscrivant dans une dynamique de passage au tout numérique</p>

	<p>d'une chaîne thématique Tout Info spécialisée en information continue</p> <p>d'une chaîne thématique orientée vers les savoirs moderne et traditionnel, le patrimoine (archives et histoire)</p> <p>Parachever la couverture totale du territoire, consolider et renforcer la présence à l'international (satellite, Internet), en tenant compte des actions envisagées par l'Etat dans le cadre du passage au numérique prévu d'ici 2015</p> <p>Assurer une mise à niveau technologique (numérisation) de l'appareil productif, corrélée à une approche de maintenance totale productive, préventive et corrective, en s'inscrivant dans une dynamique de passage au tout numérique</p> <p>Modernisation et réhabilitation des bâtiments (Siège Tr. Sud, Bd République et Sites régionaux) avec une sécurisation foncière juridique et physique</p>	
3. Position sur le marché clients	<p>Offrir des contenus audiovisuels diversifiés et de qualité, et des services interactifs, mobiles et innovants aptes à satisfaire les besoins et attentes du public</p> <p>Une ligne éditoriale claire et nette et une programmation distinctive, fédératrice, basée sur les modes de vie du Public et tenant compte des contraintes éditoriales, juridiques, financières.</p>	<p>Renforcer le positionnement stratégique de la RTS en tant que opérateur public dans la nouvelle chaîne de valeur qui se dessine à l'horizon 2015, de manière à en faire un acteur de référence pour le renforcement de la Diversité culturelle et ethnolinguistique, de la Démocratie participative et inclusive et de la Cohésion sociale et de l'identité nationale, dans un contexte d'économie numérique</p>
4. Innovation, développement des produits et des services	<p>La conquête de nouveaux publics, par le développement de nouveaux produits et services innovants aptes à satisfaire les nouveaux goûts induits par l'avènement du numérique (Haute Définition, mobilité, interactivité, Vidéo à la Demande, ...). Si le public reste notre raison d'être, alors la RTS devra aller le chercher partout où il se trouve.</p>	<p>La conquête de nouveaux publics, par le développement de nouveaux produits et services innovants aptes à satisfaire les nouveaux goûts induits par l'avènement du numérique (Haute Définition, mobilité, interactivité, Vidéo à la Demande, ...). Si le public reste notre raison d'être, alors la RTS devra aller le chercher partout où il se trouve.</p>
5. Capital	<p>La sauvegarde, la numérisation et la</p>	<p>Une politique de valorisation et de</p>

immatériel (archive, savoir et savoir-faire, droits,)	valorisation culturelle, éducative et économique des archives en respectant les droits d'auteur et droits voisins Une politique de valorisation et de protection du capital immatériel (droits d'auteur, marque, concepts d'émission, scénarios.) en respectant la loi sur les droits d'auteur et DV	protection du capital immatériel (droits d'auteur, marque, concepts d'émission, scénarios.) en respectant la loi sur les droits d'auteur et DV
6. Ventes et Rentabilité	Assurer une rentabilité commerciale sur la base d'une véritable stratégie marketing, privilégiant les programmes de qualité vendables et les produits hors exploitation et les services Capter les ressources commerciales à partir des nouveaux supports (web, mobile, Tablettes, ...)	Assurer une rentabilité commerciale sur la base d'une véritable stratégie marketing, privilégiant les programmes de qualité vendables et les produits hors exploitation et les services
7. Ressources financières et logistiques	Garantir un équilibre financier entre les ressources et les emplois : Une optimisation du cycle Coût- Audience- Recettes et une plus grande maîtrise des processus de production ; La modernisation des systèmes de gestion et de contrôle par l'amélioration des procédures, la comptabilité de gestion, la gestion du risque, la finalisation du plan directeur informatique.	Garantir un équilibre financier entre les ressources et les emplois : Une optimisation du cycle Coût- Audience- Recettes et une plus grande maîtrise des processus de production ; La modernisation des systèmes de gestion et de contrôle par l'amélioration des procédures, la comptabilité de gestion, la gestion du risque, la finalisation du plan directeur informatique.
8. Développement des ressources humaines	Définir un cadre organisationnel adapté et soutenu par une démarche de gestion prévisionnelle basée sur une approche par compétences, un plan de formation et de renforcement de capacités, pluriannuel et cohérent, une politique sociale attractive et viable , une santé et une sécurité au travail conforme aux exigences du secteur et une communication interne efficace.	Définir un cadre organisationnel adapté et soutenu par une démarche de gestion prévisionnelle basée sur une approche par compétences, un plan de formation et de renforcement de capacités, pluriannuel et cohérent, une politique sociale attractive et viable , une santé et une sécurité au travail conforme aux exigences du secteur et une communication interne efficace.
9. Marketing, communication et image	Un meilleur Branding de la marque RTS et ses dérivés, et une politique de labellisation, voire même d'oscarisation de nos produits phares ;	Un meilleur Branding de la marque RTS et ses dérivés, et une politique de labellisation, voire

	Une définition et un renforcement de l'identité de nos chaînes soutenus par une charte graphique et sonore innovante et distinctive et une communication externe efficace et pertinente.	même d'oscarisation de nos produits phares.
3. Partenariat	Partenariat Fund Raising Coopération ...	Partenariat Fund Raising Coopération ...
4. Relations avec la partie prenante « Personnel »	Un climat social favorable garanti par un pacte social avec les partenaires sociaux	Un climat social favorable garanti par un pacte social avec les partenaires sociaux
5. Relations avec la partie prenante « Etat »	Respecter la mission de service public et des critères d'équilibre financier, de transparence dans la gestion et de bonne gouvernance, de rigueur juridique et fiscale Valoriser l'image du Sénégal à l'étranger et contribuer au renforcement du lien social avec la Diaspora (15e région) Favoriser l'intégration africaine et promouvoir la coopération décentralisée et internationale Réaffirmer notre appartenance aux grands ensembles socioéconomiques sous régionaux (UEMOA, CDEAO,..), régionaux (UA,...) et éco culturels (Umah islamique, francophonie, ...) et Internationaux (NU, ...)	Respecter la mission de service public et des critères d'équilibre financier, de transparence dans la gestion et de bonne gouvernance, de rigueur juridique et fiscale

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de la RTS.

6.4. Plan d'action

Pour assurer la concrétisation des objectifs stratégiques de la RTS, nous avons identifié des actions stratégiques, représentations des moyens concrets que nous privilégions pour atteindre ces objectifs. Et, de ce fait, contribuer à actualiser le positionnement de l'organisation.

Nous ne présentons pas les actions ci-dessous dans un ordre de priorité quelconque.

Pour quelques objectifs stratégiques ci-dessous nous proposerons :

- les actions stratégiques à réaliser ;
- l'intervalle de temps de réalisation ;
- les structures concernées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : Bilan du plan stratégique précédent

PLAN D'ACTION 2013- 2017					
Objectifs stratégiques / Stratégie retenues	Objectifs spécifiques	Actions	Coût	Période de réalisation	Structure Responsable
5 pôles régionaux sur la base des aires culturelles et des bassins linguistiques communs, et des pôles économiques émergents, ceci pour promouvoir le Développement socioéconomique local, la Diversité culturelle et ethnolinguistique et la Démocratie participative et inclusive, à travers la territorialisation de l'information	Développement et croissance	5 pôles décentralisées TV (aires culturelles et bassins linguistiques partagés, et pôles économiques émergents	2, 4 Milliards	2013 2014 2015	Comité projet PDTV
Parachever la couverture totale du territoire, consolider et renforcer la présence à l'international (satellite, Internet), en tenant compte des actions envisagées par l'Etat dans le cadre du passage au numérique prévu d'ici 2015	Développement et croissance	8 unités légères décentralisées TV dans les autres régions du pole TV	1.8 milliards	2014 2015	COMITE PROJET PDTV
Satisfaire les besoins spécifiques et diversifier l'offre programmatique par la création d'une seconde chaîne RTS 2 nationale à vocation culturelle, alternative et complémentaire à RTS 1, et capable de faire face à la concurrence locale en termes de parts d'audience et de parts de marché...	Développement et croissance	Deuxième chaîne de télévision RTS2	8 milliards	2014 2015	DRTS2
Parachever la couverture totale du territoire, consolider et renforcer la présence à l'international (satellite, Internet), en tenant compte des actions envisagées par l'Etat dans le cadre du passage au numérique prévu d'ici 2015	Développement et croissance	Nouvelles radios : Kédougou Kaffrine Fatick Sedhiou	400 millions	2014 2015	DR
Parachever la couverture totale du territoire, consolider et renforcer la présence à l'international (satellite,	Développement et croissance	Parachèvement de la couverture (en tenant	100 millions	2013 2014	DTI

Internet), en tenant compte des actions envisagées par l'Etat dans le cadre du passage au numérique prévu d'ici 2015		compte du schéma national retenu pour le tout numérique)		2015	
Un climat social favorable garanti par un pacte social avec les partenaires sociaux	Relations avec la partie prenante «Personnel »	Plan de développement social (habitat, véhicule, équipement, santé et sécurité, ...)	4 millions	2014 2015 2016 2017	DRHDS
		Renouvellement de la logistique (véhicule)	10 millions	2014 2015	DAL
Définir un cadre organisationnel adapté et soutenu par une démarche de gestion prévisionnelle basée sur une approche par compétences, un plan de formation et de renforcement de capacités, pluriannuel et cohérent, une politique sociale attractive et viable , une santé et une sécurité au travail conforme aux exigences du secteur et une communication interne efficace.	Développement des ressources humaines	Pacte social avec le personnel	2 milliards	2013	DRHDS
Assurer une mise à niveau technologique (numérisation) de l'appareil productif, corrélée à une approche de maintenance totale productive, préventive et corrective, en s'inscrivant dans une dynamique de passage au tout numérique	Développement et croissance	Mise à niveau de l'appareil productif (vers le tout numérique)	24 milliards	2014 2015 2016	DTI
Assurer une mise à niveau technologique (numérisation) de l'appareil productif, corrélée à une approche de maintenance totale productive, préventive et corrective, en s'inscrivant dans une dynamique de passage au tout numérique	Développement et croissance	Plan directeur informatique et système de communication	10 millions	2013 2014 2015	DTI
5 pôles régionaux sur la base des aires culturelles et des bassins linguistiques communes, et des pôles économiques émergents, ceci pour promouvoir le Développement socioéconomique local, la Diversité	Développement et croissance	Réhabilitation et modernisation des radios régionales	15 millions	2014 2015	DAL

culturelle et ethnolinguistique et la Démocratie participative et inclusive, à travers la territorialisation de l'information					
Modernisation et réhabilitation des bâtiments (Siège Tr. Sud, Bd République et Sites régionaux) avec une sécurisation foncière juridique et physique	Développement et croissance	Réhabilitation et modernisation des bâtiments Tr. Sud & BD Rep	20 millions	2014 2015	DAL
Modernisation et réhabilitation des bâtiments (Siège Tr. Sud, Bd République et Sites régionaux) avec une sécurisation foncière juridique et physique	Développement et croissance	Construction d'un nouveau siège	5 millions	2015 2016	DAL
d'une chaine thématique Sport en Haute Définition, susceptible de prendre en charge les disciplines sportives pratiquées dans les 47 fédérations sportives ...)	Développement et croissance	Chaine sport en HD	5 millions	2015	COMITE PROJET
d'une chaine thématique orientée vers les savoirs moderne et traditionnel, le patrimoine (archives et histoire)	Développement et croissance	Chaine tout INFO	5 millions	2015	COMITE PROJET
Capital immatériel (archive, savoir et savoir faire, droits,)	La sauvegarde, la numérisation et la valorisation culturelle, éducative et économique des archives en respectant les droits d'auteur et droits voisins	Chaine du patrimoine et savoir (à partir archives)	16 millions	2016	COMITE PROJET
Réaffirmer notre appartenance aux grands ensembles socioéconomiques sous régionaux (UEMOA, CDEAO,..), régionaux (UA,...) et éco culturels (Umah islamique, francophonie, ...) et Internationaux (NU, ...)	Position sur le marché	Chaine diaspora / audiovisuel extérieur sénégalais		2017	COMITE PROJET

Conclusion

Au terme de cet exercice pratique, nous avons pu élaborer ce plan stratégique pour un quinquennat à partir du bilan stratégique précédent, du diagnostic de la situation actuelle, de la nouvelle vision et les objectifs stratégiques de la RTS. Il précise les objectifs à l'horizon 2015 en ce qui est le passage à l'audiovisuel numérique.

Ce plan stratégique a été élaboré après consultation des parties intéressés, de la commission du projet, les représentants de l'équipe opérationnelle et en participation de la direction Audit et contrôle de gestion de la RTS. Il représente une vision évolutive de l'organisation.

Chaque objectif réussi peut être un catalyseur pour une direction et une approche de la vision. Cependant la mise en œuvre du plan stratégique nécessite une étude de faisabilité c'est-à-dire une planification opérationnelle de chaque objectif et son suivi évaluation qui devra être en adéquation avec la stratégie de financement adoptée.

En outre, la RTS continuera à développer l'approche pour laquelle elle a opté dans ce document afin de maintenir sa vision à long terme des défis, des développements scientifiques pertinents, des questions émergentes et du contexte politique en mutation, mais aussi pour établir une vue d'ensemble complète de façon à pouvoir adapter en permanence ses priorités et ses activités.

Par ailleurs, le mécanisme de suivi du plan stratégique proposés, peuvent être scrupuleusement respectés et les progrès de la mise en œuvre du présent plan stratégique devront être contrôlés ; évalués et réexaminés lorsque des adaptations en fonction des circonstances seront nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La finalité de la stratégie, est entre autre objectifs liés au développement de l'entreprise, de donner du sens au changement et d'insuffler l'esprit d'entreprise. C'est à cet effet que nous venons de traduire la vision, la mission et les stratégies clés d'une organisation en actions concrètes permettant d'atteindre ces objectifs essentiels. Ayant aussi un caractère opportuniste, un plan stratégique permet des actions souple et adaptable à l'évolution de l'environnement extérieur. Cependant son établissement s'avère plus difficile que le laissent entendre la plupart des publications actuelles sur la stratégie.

Or, le manque de mettre en œuvre une stratégie peut créer un handicap de taille qui peut rendre impossible tout défi à relever d'une organisation et mettre en péril sa pérennité.

De ce fait, il est impératif d'améliorer l'exécution des stratégies et cela, par le biais de plan stratégique pertinent et faisable.

Dans le corps du présent, nous avons eu à constater que :

- pour concevoir une stratégie, nous pouvons chercher à comprendre et penser stratégiquement, à se poser à la base des questions et à y répondre ;
- à savoir choisir parmi tous les modèles stratégiques, un modèle pouvant nous permettre de nous conformer à notre environnement ;
- et un énoncé des perspectives d'avenir, nous permettant dans le processus de planification de formaliser une méthodologie qui met en évidence les prises de décision successives.

Le plan stratégique de la RTS 2013-2017, s'inscrit dans une vision à long terme, avec la volonté de devenir le tout numérique à l'horizon 2015, et devenir un acteur de référence pour la promotion de la diversité.

Le plan stratégique en main, la RTS est bien placée pour aller de l'avant à la poursuite de son meilleur avenir possible. Cette stratégie nous montre une voie balisée vers l'avenir, mais elle nous permet aussi de parfaire notre connaissance de l'organisation, de déterminer ses points forts et de valoriser les compétences collectives de son personnel. Le processus de planification stratégique que nous venons de conclure nous a aidé à clarifier nos souhaits et à renforcer nos espoirs pour l'avenir.

Très souvent, les organisations ne mettent pas en œuvre leur nouveau plan stratégique avec cohérence, ou alors elles le rangent dans un tiroir et ne s'en servent jamais. Il est essentiel que tous assument la responsabilité du plan que nous venons de créer. N'oublions pas que le lancement du plan, la surveillance des progrès et l'adaptation aux réalités changeantes de la RTS sont aussi des éléments du processus de planification stratégique. La RTS doit régulièrement vérifier ces progrès (tous les 1 à 2 mois) afin de faire le point. Par

Exemple, se poser les questions suivantes:

- Poursuivons-nous nos propositions pour l'avenir jusqu'au bout?
- Notre énoncé des perspectives d'avenir est-il adéquat?
- Utilisons-nous nos points forts?
- Notre plan d'action est-il mis en œuvre dans les délais prévus?
- Existe-t-il une adéquation entre nos programmes/activités et notre financement?

Procédez aux ajustements nécessaires, la RTS doit encourager parmi le personnel la capacité de souplesse et de jugement de nouvelles évolutions ou questions nécessitant un changement du plan d'action.

Au terme de ce modeste travail, nous osons croire que ce plan stratégique apportera un regain de souffle de la RTS dans sa quête de l'accomplissement de sa nouvelle vision.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif d'une part d'identifier les forces et les faiblesses de la RTS et d'autre part d'identifier les opportunités et menaces de l'environnement. Nous vous remercions d'avance pour votre temps consacré pour y répondre.

Nom et Prénom :

Poste occupé :

1. Quels sont les principaux enjeux et défis de la RTS à relever ?

.....
.....
.....

2. Quels sont les faits révélateurs de cet enjeu ou ce problème ?

.....
.....
.....

3. Que fait-on actuellement pour pallier à ce problème ou les faits révélateurs ?

.....
.....
.....

4. Quels travaux de recherche existants peuvent appuyer votre perception de la question (programmes, données quantitatives, analyses, études de milieu, etc.) ?

.....
.....
.....

5. Quelles sont les conclusions de ces travaux ?

.....
.....
.....

6. Quels intervenants (parties prenantes, bailleurs de fonds) sont déjà impliqués sur la mise en place du numérique ?

.....
.....
.....

7. Jusqu'à quel point accompagnera la RTS pour ce changement ?

.....
.....
.....

8. Dans quelle mesure l'environnement des politiques influe-t-il sur le changement et quelles sont les possibilités ou les limites qui y sont associées ?

.....
.....
.....

9. Quelle serait la solution idéale ?

.....
.....
.....

10. A Quelle position mettriez-vous sur le marché la RTS avec l'audiovisuel numérique ?

.....
.....
.....

11. Qu'est ce qui sépare l'état actuel des choses et le changement prétendu ?

.....
.....
.....

12. De quelles possibilités présentes dans l'environnement pourriez-vous profiter afin de :

- A passer de l'audiovisuel analogique à l'audiovisuel numérique ?

.....
.....
.....

- Vous aider à rendre l'organisation plus durable ?

.....
.....
.....

13. Y'a-t-il des résistances à l'idée d'amorcer une nouvelle vision ?

.....
.....
.....

14. De quel capital immatériel avez-vous besoin pour atteindre une telle vision ?

.....
.....
.....

15. De quelles ressources financières et logistiques avez-vous besoin ?

.....
.....
.....

16. Quel cadre organisationnel pensez-vous pour le changement ?

.....
.....
.....

17. Quelle nouvelle relation entretenez-vous avec les parties prenantes(ETAT) ?

.....
.....
.....
.....
.....

Annexe 2 : Guide d'entretien

Nom et Prénom :

.....

Poste occupé :

.....

1. A votre avis le contexte et le moment sont-ils opportuns pour entreprendre l'audiovisuel numérique ?

.....

.....

.....

2. Exposé de méthodologie de planification stratégique

- a. Définition des concepts de planification stratégique et de plan stratégique ;
- b. Méthodologie à adopter.

3. Avez-vous des questions sur le processus de planification que nous vous proposons ?

.....

.....

.....

4. Quelles suggestions avez-vous à nous proposer dans le cadre du passage à l'audiovisuel numérique ?

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AFPLANE (1991), *Management stratégique des PME/ PMI : guide méthodologique*, Economica, Paris, 143 pages.
2. ANSOFF Igor (1968), *Corporate strategy*, Pengui, Books Ltd, 288pages ;
3. ATAMER Tugel et CALORI Roland, (2003), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 502 pages.
4. CLAUSEWITZ Carl Von (1995), *de la guerre*, Editions de Minuit, Paris 760 pages.
5. DERRAY Alain et LUSSELAUT Alain (2001), *l'analyse stratégique*, Ellipses Editions, Paris, 93 pages.
6. ELIE Cohen (1997), *Dictionnaire de gestion*, éditions la découverte, Paris 398 pages
7. FAYOL Henri (1999), *administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 176 pages
8. GERVAIS Michel(1995), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 457 pages
9. GERVAIS Michel, *contrôle de gestion*, Economica, Paris, 719 pages;
10. GIL. Fievet, *de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, inter Editions, 1992.
11. JEAN-FRANCOIS Phelizon (1998), *L'action stratégique*, Economica, Paris 323 pages
12. JEAN-PIERRE Helfer, MICHEL Kalika, JACQUES Orsoni, *Management, Stratégie et organisation*, 8^{ième} édition, Magnard-Vuibert- aout 2010,477 pages.
13. KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (2004), *stratégie maps : converting intangible assets into tangible outcoms*, Harvard Business School Press, Boston, 454 pages ;
14. KAPLAN Roberts & NORTON David P. (2003), *le tableau de bord prospectif* Edition Organisation, 311 pages ;
15. MAMINA Camara, *Vision, stratégie, Ressources Humaines, Leadership et Culture*, Aout 2011, Dakar-Ponty, Sénégal, 340 pages.
16. MARC Bertoneche et CHARLES Henri d'Arcinoles (2005), *l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, édition Paris, 506 pages.
17. MARCEL Capet, GENEVIEVE Causse et JEANNE Meunier (1986), *Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise* ,2^{ième} édition, Economica, Paris 555 pages
18. MICHEL E. Porter (1999), *l'avantage concurrentiel*, Paris Dunod 647 pages ;
19. Raymond- Alain Thiétart, Jean- Marc Xuereb, *Stratégie concept, méthodes, mises en œuvre*, 2^{ième} édition, Dunod, Paris, 2005,2009, 339 pages.

20. SIMONS Robert (1995), *levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, harvard Business School Press, Boston, 134 pages ;
21. STRATEGOR (2005), *politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 877 pages ;
22. STRATEGOR (2009), *toute la stratégie d'entreprise*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris 945 pages ;
23. TARONDEAU Jean-Claude et HUTTON Christine (2006), *dictionnaire de la stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2^{ème} édition Paris, 268 pages ;

WEBOGRAPHIE

1. Planification stratégique et gestion des entreprises, audicium.com/fr/planification-strategie-et-gestion-entreprise, 11/03/2013.
2. www.piloter.org/strategie 09/03/2013
3. J.Tendon, Mettez sur la mission !, www.systemic.ch,2013-04-29
4. Stratagème, vision, mission, valeurs de l'entreprise, www.stratageme.ca, 2013-04-29
5. Wikipédia, Diagnostic stratégique, www.wikipédia.org, 2013-04-28
6. P2ac, La planification stratégique au service d'une organisation apprenante, www.P2ac.fr 12-5-2013
7. www.rts.sn , historique de la Télévision
8. fr.wikipédia.org télévision sénégalaise
9. André FONT, les finalités et les objectifs de l'entreprise, <http://andre.font.free.fr>, 05/06/2013
10. Alain Fernandez, Business-plan, www.piloter.org/strategie/scd
11. fr. wikipédia.org la stratégie 04/04/2013
12. fr.wikipédia.org, les valeurs, 08/06/2013
13. -fr.wikipédia.org la carte stratégique 01/06/2013
14. www.magikus.com, le modèle cinq force de Porter, 07/07/2013
15. fr.wikipédia.org, les modèles du portefeuille stratégique d'activité, 17/05/2013