REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

--ooOOoo—

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

--ooOOoo—

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR

EXECUTIVE ACADEMY

7, AVENUE FAIDHERBE, DAKAR BP 21354, SENEGAL

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN MANAGEMENT DES PROJETS

THEME :

Etude de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une production audiovisuelle à la RTS de 2015 à 2017

Présenté par :

Mohamed Ali Ndiaye

Directeur de mémoire :

Dr. Salla Dior DIENG

Spécialiste des Projets

Année académique 2017-2018

DEDICACE

JE DÉDIE CE MÉMOIRE À :

- MES PARENTS : MA MÈRE, MON DÉFUNT PÈRE ;
- MA FEMME POUR SON SOUTIEN SANS FAILLE ;
- MES SŒURS ET FRÈRES ;
- MES AMIS ;
- ET SPÉCIALEMENT À MA PROMOTION M2 MP, AMIS ET ÉTUDIANTS AVEC QUI J'AI PARTAGÉ CES MERVEILLEUX MOMENTS À SUPDECO.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Tous d'abord je tiens à remercier DIEU, le Maitre Suprême, de m'avoir aidé à commencer et terminer cette formation.

J'adresse toute ma gratitude à tous les formateurs de Sup de Co, l'ensemble du personnel, pour les richesses de leurs enseignements ;

Monsieur Salla Dior Dieng, directeur de mémoire pour toute sa disponibilité en dépit de ses nombreuses occupations.

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : ……Tableau d'évaluation…….…25

Tableau n° 2: …....Organigramme simplifié de la RTS……....36

Tableau n° 3 : …… le « triangle magique » : délais, coûts, qualité ……...……46

Tableau n°5: …… Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle……..…52

Tableau n°6: ……Chronogramme préparatifs Production……...61

Tableau n°7: .....Chronogramme préparatifs Production ……....62

RESUME

Une des caractéristiques communes à toutes les entreprises est la production de biens ou de services, mais il ne peut y avoir de production que si les facteurs nécessaires à sa réussite ont bien été définis et sont bien intégrés dans l'entreprise.

Un projet se caractérise par un ensemble d'actions, pas toutes prédéterminées, qui concourent à atteindre un objectif unique, concret et mesurable et ce, même si chaque événement (ou projet) a ses propres caractéristiques.

Cette étude est bâtie sur une approche globale et simplifiée de l'environnement audiovisuel qui tourne autour de la production.

Ce sujet ne traite que des aspects organisationnels purement télévisuels dans le cadre de la réalisation d'un produit, de son processus d'élaboration jusqu'à son exécution, son enregistrement ou stockage et sa diffusion.

Pour mener à bien toute cet aspect organisationnel, quelques recommandations sont proposées :

- Préconisations sur la structure et le mode d'organisation des productions.
- Définir la structure qui va accueillir ces personnels de production.
- Définir le périmètre d'action et la ou les fiches métier pour ces personnels.
- La qualité totale

MOTS CLES

CHARGÉ DE PRODUCTION : Responsable du budget, il supervise la production et assure la gestion matérielle et humaine du projet.

LE RÉGISSEUR : engagé par le directeur de production, il suit les étapes du repérage au rangement du matériel.

LES CADREURS PLATEAU : ils filment l'événement grâce à leurs caméras.

LA SCRIPTE : elle est la gardienne du temps, chargée de gérer le bon déroulement des émissions.

LE RÉALISATEUR : il jongle entre les caméras pour choisir l'image adéquate.

DIRECTION DE PRODUCTION : suit le déroulement du tournage, il veille à ce qu'il s'effectue dans les limites du budget établi à la demande du producteur.

CHARGÉ(E)S DE PRODUCTION : ils s'emploient à réunir les moyens humains, matériels et techniques nécessaires à la réalisation d'émissions.

ASSISTANT(E)S DE PRODUCTION : assistent la Direction de Production.

SOMMAIRE

INTRODUCTION …….1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

1.1. Problématique de la recherche…….....5

1.2. Objectifs de la recherche …… 8

1.2.1. Objectif général ……...8

1.2.2. Objectifs spécifiques…… 9

1.3. Hypothèses de recherche ……. 9

1.3.1. Hypothèse général……..... 9

1.3.2. Hypothèses spécifiques …….9

1.4. Revue de littérature ……10

1.5. Justification du choix du sujet ……..16

1.6. Les concepts clés……...18

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. Domaine d'étude……20

2.2. Délimitation du domaine d'étude ……..21

2.3. Techniques de recherche ……29

2.4. Difficultés et limites dans les recherches effectuées …….....32

TROISIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL

QUATRIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

1. Présentation et Analyse des résultats ……40
2. Recommandations ……...53

CONCLUSION …….63

BIBLIOGRAPHIE ……..65

TABLE DES MATIERES ……..66

INTRODUCTION

Une des caractéristiques communes à toutes les entreprises est la production de biens ou de services, mais il ne peut y avoir de production que si les facteurs nécessaires à sa réussite ont bien été définis et sont bien intégrés dans l'entreprise. C'est pourquoi à partir du moment où la révolution industrielle a engendré l'entreprise moderne, elle a éprouvé le besoin de planifier et d'organiser son travail et son évolution.

Les entreprises ont ainsi vu, tout d'abord se multiplier leurs possibilités d'expansion, de diversification des activités et des produits, d'accès à de nouveaux marchés et d'apparition de nouvelles clientèles. Plus récemment, elles sont entrées dans un processus de dématérialisation de leurs offres à travers le développement du concept de service. Parallèlement la mentalité du personnel a évolué essentiellement du fait du développement de l'éducation et de la formation, le niveau de qualification des individus s'est considérablement accru, changeant l'importance relative du travail par rapport aux autres facteurs de productions.

La gestion de la production a pour rôle d'assurer, de manière aussi efficace que possible, l'organisation et le déroulement du processus de production et elle exerce une influence notable sur la compétitivité de l'entreprise. Mais au-delà de ces considérations générales, la production est avant tout l'alpha et l'oméga de toute entreprise, car sans production il n'y a pas de vente, pas de chiffre d'affaire et, en définitive, pas d'activités.

Proposer un mémoire sur les médias est toujours une gageure. Comment synthétiser et donner un éclairage cohérent sur un univers aussi polymorphe, fugace, en permanente mutation, où les vérités d'aujourd'hui sont déjà les doutes de demain. Car, s'il est bien une dimension à laquelle les médias sont intimement liés, c'est bien celle du temps. Les médias traversent le temps. Le passé, d'abord, avec une très longue histoire qui se mêle étroitement à celle de l'humanité, depuis le moment où les hommes ont ressenti le besoin de laisser une trace de leurs activités, de pérenniser leur savoir par le biais de l'écriture. Ce besoin naturel de communiquer avec autrui, de se faire comprendre et d'échanger des idées n'a cessé de s'affirmer et de s'affiner au fil des siècles et des innovations techniques.

De nos jours avec l'existence d'une véritable industrie des médias, dont le marché qui lui correspond est un enjeu majeur pour les états et les sociétés multinationales. Bien campée sur son triptyque originel (communiquer, informer, distraire), cette industrie affiche un insolent narcissisme alors que les paillettes et les feux de la rampe dissimulent mal des coulisses moins reluisantes où le profit et les luttes de pouvoir l'emportent sur la diffusion du savoir.

Demain, le futur, avec la propagation phénoménale des nouveaux médias, qui débouche sur nombre d'incertitudes politiques, socio-économiques et culturelles. À peine avait-on commencé à étudier ce qui est arrivé aux sociétés industrielles avec les industries de l'information (radio, télévision) que déjà Internet et la télévision numérique annoncent une nouvelle ère de ruptures et conduisent à de nouveaux modes de comportement. Une chose est sûre, malgré tout : l'essor vertigineux des innovations techniques creuse un écart grandissant entre les systèmes techniques, de plus en plus perfectionnés, et les systèmes sociaux, qui garantissent la cohésion des sociétés (droit, éducation, organisations politique, économique et religieuse). C'est là que réside aujourd'hui l'intérêt d'étudier de près les médias et leur influence sur la société.
En ce sens organiser une production s'apparente à la gestion d'un projet, et peut donc emprunter à ce domaine l'état d'esprit, quelques outils et certaines méthodes.

Un projet se caractérise par un ensemble d'actions, pas toutes prédéterminées, qui concourent à atteindre un objectif unique, concret et mesurable et ce, même si chaque événement (ou projet) a ses propres caractéristiques.

Cette similitude se poursuit en ce qui concerne ses trois composantes de base :

- Une nécessaire volonté politique : de l'initiative du projet aux décisions quotidiennes de son organisation ;

- La gestion de capacités techniques, financières et humaines, internes ;

- L'organisation, la planification : l'enchainement optimum d'une série d'actions.

C'est ainsi que la RTS, forte de son expérience audiovisuelle inégalée, s'est résolument tournée vers ce domaine depuis sa création afin d'en exploiter au mieux les avantages. En termes de coût financier, la technique est certes coûteuse mais les retombées rentabilisent l'investissement.

Le thème abordé revêt donc un intérêt particulier car il traite d'un aspect incontournable de la télévision par l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (les NTIC) dans ses procédures de gestion.

Pour développer ce thème, on se proposera :

- dans une première partie de faire l'historique de la technologie d'avant et de définir de manière plus précise les aspects de la production audiovisuelle d'aujourd'hui;

- Ensuite il s'agira de s'intéresser de près au mode de gestion pratiqué de nos jours lors des productions;

- Enfin, nous étudierons les perspectives d'avenir apportées par les nouvelles stratégies du management.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE

La production audiovisuelle est l'industrie de la conception et de la réalisation des œuvres audiovisuelles telles que les films, les vidéos et les émissions de télévision.

1.1. La problématique

«Etude de l'élaboration et de la mise œuvre d'une production audiovisuelle à la RTS de 2015 à 2017. »

Ce sujet traite principalement de l'élaboration du processus de la production audiovisuelle de sa conception jusqu'à réalisation ; des œuvres audiovisuelles telles que les films, les vidéos et les émissions de télévision. Et au-delà de cet aspect il met en œuvre les différents aspects administratifs et techniques relatifs à cette organisation tout en soulignant l'intérêt de l'utilisation des aspects managériaux.

En ce sens où organiser une production s'apparente à la gestion d'un projet, il revient donc à réaliser un objet unique qui représente un enjeu important pour ses promoteurs, dans un temps prédéfini, en réunissant les moyens spécifiques nécessaires sans souci de pérennité.

Notre étude sera approfondie par l'analyse pertinente de faisabilité de cette production en termes de moyens techniques, des acteurs, des techniciens clés, des coûts mais aussi des stratégies marketing et l'audience visée.

Pour satisfaire à ces préoccupations il est nécessaire d'abord d'évaluer les différentes ressources qui vont concourir à l'atteinte de ces objectifs posés, et tenter de répondre à d'autres questions connexes liées à cette problématique lesquelles peuvent être :

- comment se fera l'organisation des moyens humains ?
- Comment chercher les moyens financiers ?
- Comment articuler, grouper, combiner des ressources individuelles en efforts collectifs durables et porteurs d'effets économiques ?
- Comment produire de la force sociale, de la ressource d'acteurs collectifs, de la sociabilité économique de travail capable de prendre en charge l'organisation ?

En ce qui concerne l'organisation des moyens humains, la nouvelle tendance des ressources humaines voit en « l'Homme, la ressource la plus importante » parmi toutes les autres ressources de l'entreprise. Cette organisation place le personnel au centre des préoccupations et soutient que « l'entreprise repose avant tout sur les hommes ».

- Comment est géré ce personnel dédié à la production ?
- Ou encore, existe-il une GPEC dans l'entreprise devant conduire à cette activité ?

Le pilotage efficace des ressources humaines et matérielles est indispensable à la réussite du projet. Il faudra voir comment une équipe organisée et bien formée, complémentaire et motivée contribue à la réussite du projet. Dès lors que les ressources humaines du projet sont l'ensemble des acteurs du projet, si elles sont bien gérées, elles sont des facteurs clés de succès du projet.

- La formation du personnel sur le plan technique.

Ces ressources humaines doivent donc être particulièrement bien entrainées pour ne pas mettre le projet en danger. Pour ce faire elles doivent être formées, et avoir une bonne expérience du travail demandé.

- Les moyens financiers

Différents besoins d'estimation budgétaire se font valoir au niveau de la production, si le travail est bien découpé, au niveau de la phase et au niveau des tâches.

Au niveau projet, il faut estimer la charge du travail complet par la détermination d'une enveloppe budgétaire.

- La protection des données (système de sécurité)
- La sauvegarde des données.

La problématique réside principalement dans ces questions qu'il faut se poser à savoir:

- Quelle est l'utilité de la planification d'une telle production ?
- quels sont les défis et les enjeux d'une bonne organisation ?
- quel type de vision la RTS veut développer ?

Il semble nécessaire de rappeler que la RTS est la télévision officielle de l'état sénégalais et que les toutes productions ont non seulement leurs effets sur sa politique mais aussi ses impacts dans la société.

Ces différents questionnements conduisent à la question de recherche qui est la suivante :

Comment est réalisée la production audiovisuelle à la RTS de 2015 à 2017 ?

1.2. LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le but de ce mémoire est d'explorer une partie du métier afin d'améliorer le travail d'organisation et de planification d'un événement télévisé pour la RTS dans le domaine de la production audiovisuelle. A ce stade de la recherche, la production audiovisuelle sera définie suivant les entretiens avec les interlocuteurs rencontrés au sein de l'entreprise. Ils donnent pour une grande partie d'entre eux une définition assez semblable de la production et démontrent une prise de conscience de ce qu'est l'organisation des productions. Cette définition pourrait être résumée par « les actions pour organiser les créations de contenu par des tournages, le suivi de ces productions et leur bonne exécution ». Il ressort que les personnes chargées de la production assurent le lien entre tous les acteurs et sont « l'interface et le point de convergence des opérations ».

1.2.1. L'objectif général

Cette étude est bâtie sur une approche globale et simplifiée de l'environnement audiovisuel qui tourne autour de la production.

L'objectif général de cette recherche est de décrypter le processus de l'élaboration (la planification) et la mise en œuvre (l'organisation) d'une production audiovisuelle à la RTS de 2015 à 2017.

Il s'agit de mettre en place une stratégie d'organisation afin de mieux optimiser toutes les ressources qui sont utilisées durant cette phase, de faire comprendre d'avantage les principes et les moyens techniques, humains et financiers déployés. Il vise aussi à apporter très certainement beaucoup de réponses aux professionnels du métier et aussi une représentation simple de l'activité aux non professionnels. Ainsi le rapport lectorat/objectifs se présente comme suit :

- Grand public : appréhender l'infrastructure d'une chaine de TV dans une production.
- Etudiants : Maitriser la chaine de fabrication et appréhender les différents postes de travail de la chaine.
- Professionnel de l'audiovisuel : avoir une vue globale de l'orientation des nouveaux projets audiovisuels qui peuvent en découler et tirer le meilleur bénéfice des technologies émergentes.

L'étude et les investigations sur ce thème ne se limitent pas à la seule production d'évènements, mais elle sera orientée pour donner des réponses à la télévision de demain, à la manière dont elle se fera dans le futur.

1.2.2. Les objectifs spécifiques

Ces objectifs sont les suivants:

OS 1 :

Combiner, dans des proportions variables, les capacités de coordination nécessaires pour mener à bien les différentes étapes du travail à faire.

OS 2 :

Analyser les disfonctionnements dans la production audiovisuelle en développant, dans un souci d'efficience, les compétences qui ont une finalité endogène.

OS 3 :

Identifier les axes d'amélioration pour une planification et une organisation optimales.

1.3. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.3.1. Hypothèse générale

Une planification et une organisation adéquates permettent une production audiovisuelle idoine et de qualité.

1.3.2. Hypothèses spécifiques

HS 1 :

Les problèmes rencontrés dans la planification des activités constituent la contrainte majeure dans la production audiovisuelle.

HS 2 :

L'organisation mise en place à la RTS doit être améliorée pour permettre des productions audiovisuelles de qualité.

HS 3 :

Une meilleure coordination alliée à des moyens adéquats constitue un socle crédible afin d'atteindre les objectifs de production.

1.4. REVUE DE LITTERATURE.

Pour la rédaction de notre mémoire précisément en ce qui concerne la revue de littérature, nous nous sommes basés sur les écrits de quelques illustres auteurs comme :

Bruno Mazières, Gleeson, Kerry, Jacques Cason, le Harvard Business Review, Yves-Frederick Livian, Henry Fayol, entre autres.
Pour parler de la production il faut d'abord parler du cadre de l'entreprise, parler surtout de sa planification, et de l'organisation en s'appuyant sur ces mêmes auteurs qui ont tant écris dans ce domaine.

L'élaboration (la planification)

L'évolution de l'environnement audiovisuel a des conséquences sur sa planification, qui ne peut plus reposer sur des techniques et applications traditionnelles. Ces nouveaux défis s'accompagnent de budgets de production toujours plus serrés dus à la diversification du contenu, à une plus grande concentration du secteur d'activité, à des ressources humaines et sous-traitants toujours plus spécialisés et à l'utilisation d'équipements de pointe. Sous la pression d'en faire toujours plus avec moins, les professionnels de l'audiovisuel s'appuient même sur des logiciels de planification et d'ordonnancement afin de faire face à la complexité de la planification et de l'optimisation de leurs ressources.

On a toujours dit que l'audiovisuel public doit "informer, éduquer et distraire". Mais on se rend compte que les chaînes privées font à peu près la même chose. Il faut aller plus loin dans l'utilité sociale du service public. Aujourd'hui, il doit s'imposer comme une nécessité et un besoin, dans un monde où les médias privés sont de plus en plus nombreux. Ces derniers peuvent être soumis à une certaine pression économique qui impacte la qualité des programmes, ce qui ne doit pas être le cas du service public.
Depuis son apparition dans les années 50, jusqu'aux années 70, la planification stratégique est perçue comme un processus formalisé de réflexion stratégique. Elle remplit correctement son rôle, à savoir assurer aux entreprises l'adéquation de leurs stratégies avec leur environnement. Sa légitimité, au sens de la valeur de son apport, ne fait alors aucun doute auprès des entreprises qui l'adoptent à un rythme soutenu.
Selon **Bruno Mazières**, Docteur en Sciences de Gestion (**2001**), depuis le début des années 80, le niveau de turbulence de l'environnement s'est considérablement accru. Ce faisant, cette

turbulence a mis à mal les systèmes de planification stratégique de nombreuses entreprises et a exposé le concept lui-même au feu nourri des critiques.

Pour pallier les insuffisances des systèmes de planification des productions en place il est ainsi apparu le concept de management stratégique, chargé d'apporter une dimension sociopolitique au caractère technico-économique de la planification parfaitement compatible en télévision.

Les grandes entreprises de télévision comme TF1, utilisent toujours des méthodes de planification stratégique, et ce quels que soient leur secteur d'activité. De nombreuses études tendent à prouver que les entreprises, majoritairement de taille importante, élaborent toujours leurs stratégies dans le cadre d'un processus formel. Et toujours selon **Bruno Mazières (2001),** la planification stratégique a en effet connu une profonde évolution. Les stratèges se sont concentrés sur le développement d'une théorie de la planification universaliste, reposant sur la mise en œuvre de nombre d'outils au sein d'un cadre d'analyse formel. Mais, depuis, théoriciens et praticiens ont mis en évidence les limites des théories élaborées et ont introduit le concept de management stratégique chargé d'intégrer des dimensions supplémentaires avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information. Et dès lors l'acquisition des compétences techniques et managériales nécessaires au développement des activités audiovisuelles devient une réalité. Les objectifs ne sont pas définis a priori car ils sont discutés et redéfinis selon l'interprétation des acteurs (des médias) du fait de leur situation de pouvoir : la planification apparaît comme une méthodologie technique et formalisée qui ne peut parvenir à développer des stratégies de manière cohérente car ne prenant pas en considération la réalité humaine du fonctionnement des entreprises **(Bruno Mazières, 2001).**

D'un point de vue empirique, il semble que la planification stratégique des productions n'offre plus aux dirigeants des réponses concrètes aux exigences d'un environnement des médias toujours plus turbulent, mais en plus il faut la renforcer d'un cadre organisationnel adéquat.

La mise en œuvre (l'organisation).

Dirigeants et cadres de la RTS sont souvent bien seuls face à leurs responsabilités. En général ils sont tout à fait compétents pour les mener au succès. Cependant la conduite des affaires et des équipes « le nez sur le guidon » ne leur laisse souvent pas la disponibilité de temps et d'esprit suffisante pour prendre le recul nécessaire par rapport à certains paramètres élémentaires. Pour qui veut réussir, s'appuyer sur des principes simples et efficaces ainsi que sur les ressources existantes est de la plus haute importance et du meilleur bon sens. Dans une période où l'économie est pleine d'incertitudes, retrouver l'intelligence de la simplicité est un gage de sécurité et de puissance.

Gleeson, Kerry, (2003) disait sur l'organisation que les relations à tout niveau hiérarchique de l'entreprise trouvent plus de performance et ses employés plus de satisfaction et d'épanouissement. Chacun devient en effet plus attentif à ses tâches et à la manière dont ses comportements affectent les autres partenaires dans l'entreprise ou à l'extérieur. Plus respectueux de ses propres besoins et de ceux de ses interlocuteurs, chacun devient plus actif et plus imaginatif pour trouver la satisfaction des besoins de tous et communique ainsi plus facilement. Beaucoup d'entreprises sont tentées avec raison de mettre en place des démarches de « reengineering » (se réinventer) pour développer une meilleure productivité. Nous rejoignons ainsi une préoccupation chère à **Kerry Gleeson, (2003)** : remettre à plat une entreprise ne peut réussir sans une mise à plat des démarches managériales et des comportements quotidiens des employés. Si les structures changent et que les mentalités et les modes de travail restent les mêmes, le changement risque bien de tourner court. **Keny Gleeson (2003)** introduit la notion de reengineering au cœur même de la préoccupation de chaque niveau de responsabilité et de chaque collaborateur. Il incite à la remise en question permanente immédiate.

Selon **Yves-Frederick Livian (2001),** sur cette même lancée, affirme que le fonctionnement de l'organisation nécessite de la coordination c'est à dire mettre en ordre les actions des uns et des autres, par rapport à un objectif à atteindre. Nous avons plusieurs moyens pour y parvenir, depuis l'obéissance à la hiérarchie jusqu'à l'ajustement mutuel. Cette coordination, processus essentiel de toute organisation, est considérée aujourd'hui comme indispensable. Pour trois raisons : pour assurer le lancement rapide des innovations, pour trouver la réaction la plus adaptée aux fluctuations du marché et enfin pour orchestrer les compétences diverses nécessaires à la réussite d'un projet.

Les travailleurs de toute catégorie assurent le développement, l'accroissement des capacités productrices et les forces de réaction des organisations à la concurrence économique et technique du marché. Des structures de groupes se créent au sein des entreprises avec des rapports de force qu'il faut réguler pour une bonne gestion du personnel.

Le management peut se définir comme l'activité consistant, à partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et de l'environnement, à gérer rationnellement une organisation. Le management c'est aussi organiser ses activités, en fixant ses objectifs, en bâtissant des stratégies afin d'obtenir une performance satisfaisante. Cette activité était d'ailleurs considérée par **Henry Fayol (1999)**, l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et précurseur du management, comme essentielle pour l'organisation. Ce qui l'amena à en proposer des principes théoriques et à plaider pour que l'administration, le commerce ou la finance soient envisagés comme des matières à part entière et enseignées, à ce titre, dans les écoles d'ingénieurs françaises.

Selon **Henry Fayol (1999)**, dans son ouvrage « Administration industrielle et générale », il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et son fonctionnement quel que soit le domaine d'activité :

- Prévoir et planifier
- Organiser l'allocation des ressources
- Commander
- Contrôler.

Les entreprises doivent faire la part entre ce qui ne devrait jamais changer et ce qui peut évoluer, entre ce qui est véritablement sacré et ce qui ne l'ai pas. Cette aptitude rare, qui requiert beaucoup de discipline est intimement liée à la capacité de développer une vision. La vision nous aide à distinguer ce qui est essentiel, mais aussi vers quel avenir nous voulons progresser **Harvard Business Review (2000)**.

Ainsi pour prétendre avoir des résultats dans son plan d'organisation et de planification il est nécessaire d'être dans un cadre de travail qui s'appuie sur deux grands axes comme le dit le **Harvard Business Review (2000)** à savoir l'idéologie fondamentale et la vision du futur.

L'idéologie fondamentale, est le ciment qui assure la cohérence de l'entreprise tout au long de sa croissance et de son évolution : ce sont des dogmes. Nous partageons tout à fait cette idée de dogme car il faut une « foi » en ce que nous partageons et en ce que nous faisant et cela passe

dès le début par la culture d'entreprise qui nous permet par la suite de franchir beaucoup d'étapes. En effet pour la RTS cela fait plus de 70 ans de radio et plus de 40 ans de télévision à notre actif, cette longévité est sans doute due à la culture d'un dogme qu'il faut sans cesse perpétuer et préserver surtout de nos jours où certaines valeurs commencent à disparaitre.

Quant à la vision du futur, il faut en premier lieu se fixer un but, puis définir les moyens de l'atteindre. Pour cela cette vision peut très bien s'articuler avec les sept impératifs de toute organisation selon **E. Jaques, 1989** dans son livre *Requisite Organisation* qui les cite comme suit:

- Articuler les missions, les buts, les stratégies et les fonctions ;
- Mettre en ordre les fonctions ;
- Identifier les mécanismes de coordination et de contrôle ;
- Faire qu'il y ait des rôles attribués et des comptes à rendre ;
- Planifier et communiquer ;
- Réaliser un leadership efficace.

Les impératifs de Jacques dans son livre sont si pertinents mais hélas si éloignés de notre réalité que le travail qu'il faut faire reste énorme et délicat pour l'atteinte de nos objectifs.

Michael Porter dans son livre, *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* (**1986**), insiste sur l'importance de disposer un avantage concurrentiel sur la manière de conduire une stratégie pour obtenir des résultats. Il recommande d'analyser les cinq forces concurrentielles que sont :

- La menace des nouveaux entrants
- La menace des produits de remplacement
- La rivalité interne au secteur
- Le pouvoir des clients
- Le pouvoir des fournisseurs

Nous transposons ces cinq forces dans ce domaine d'étude respectivement en :

- La présence accrue des autres télévisions concurrentes.
- La prolifération des petites sociétés de production.
- La saturation du métier.
- Le pouvoir de ceux qui détienne la télécommande.
- L'influence grandissante des sponsors.

Certaines entreprises de télévision connaissent une réussite durable dans leur production grâce à ce que nous venons de développer plus haut. Celles-là ne changent fondamentalement ni dans leur finalité ni dans leurs valeurs, mais elles adaptent en permanence leur stratégie et leur tactique à leur environnement.

Tous les travaux de ces auteurs mettent tous l'accent sur un seul objectif, la rentabilité. Les moyens à utiliser ne sont rien d'autre que le processus de planification stratégique et une bonne organisation applicable à toutes les administrations publiques, nationales ou internationales.

1.5. JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET

Ce sujet ne traite que des aspects organisationnels purement télévisuels dans le cadre de la réalisation d'un produit, de son processus d'élaboration jusqu'à son exécution, son enregistrement ou stockage et sa diffusion.

Il prend en compte une période très dynamique (2015/2017), période durant laquelle la RTS s'est dotée de matériels de production très performants afin d'apporter des innovations tant sur le plan technique que sur le plan organisationnel. C'est le début de l'utilisation de la Haute définition (HD) en vidéo mobile.

Cette étude se veut avant tout un état des lieux même si elle a pour vocation de poser les bases d'une réflexion plus large sur la manière de dynamiser un secteur qui en a cruellement besoin. Le risque est grand de le voir disparaître devant la déferlante de programmes venus d'ailleurs, moins chers, plus attractifs, plus facile à consommer mais pas nécessairement plus intéressants et surtout moins ancrés dans notre culture.

Introduire le concept de projet dans une organisation par métiers est plus ou moins naturel selon le degré de cloisonnement de l'entreprise et la densité des relations transversales instituées entre les représentants des différents métiers qui participent au développement de l'innovation.

Le type de structure approprié est fonction du degré de « maturité transversale» de l'entreprise et du caractère plus ou moins radical de l'innovation, c'est-à-dire le besoin de formaliser et de normaliser la façon de travailler à la RTS.
La conception dynamique de l'organisation introduite par le concept de différenciation-intégration permet de comprendre pourquoi il est difficile de répondre avec succès à un problème de coordination en créant une nouvelle unité pour le traiter. La stratégie a pour vocation de définir les orientations de l'entreprise, de gérer son interaction avec son environnement.

Il convient tout d'abord de s'entendre sur la définition du mot « production » dans ce contexte. En effet, ce mot revêt des réalités différentes, dépendant des chaînes de télévision, des intervenants, des fonctions…

La logique de production est centrale au sein d'une chaîne de télévision. Les équipes qui tiennent ces fonctions ont une activité transversale au sein de l'organisation. La mission est de coordonner et assurer le suivi, la fabrication des émissions demandées par l'éditorial

et ou les Programmes. Ces équipes travaillent avec tous les services de la chaîne : la technique, l'éditorial, les financiers, les Ressources Humaines etc.

Suite à la proposition du sujet faite par mon Directeur de mémoire et par rapport à mon ambition qui est de créer, coordonner, planifier, diriger, déléguer et participer à l'ouvrage d'une structure cohérente afin de produire un résultat très satisfaisant avec efficacité et efficience. C'est ainsi que nous nous sommes dit que faire une recherche sur un sujet qui s'articule sur beaucoup de secteurs, que nous ne pourrions pas tout développer dans ce mémoire au risque de sortir de mon objectif principal tels que « l'impact du style du management sur le livrable du projet », est tout à fait favorable.

Ce sujet me tient à cœur pour plusieurs raisons :

- d'une part, il participera sans doute au renforcement et à l'approfondissement de mes connaissances sur les notions de management en entreprise. Et avec comme soubassement de faire sortir des enjeux comme la motivation du personnel, la cohésion et la gestion des conflits entre les collaborateurs, la destruction ou la construction de l'image de l'entreprise etc…

- d'autre part en tant que manager, c'est de proposer un document de référence pour mes autres collègues responsables et cadres de ma structure ou d'autres structures d'avoir en notre possession un tel document qui traite de l'importance de certaines notions du management en milieu professionnel audiovisuel.

1.6. DEFINITION DES MOTS CLES

Dans le jargon de la télévision nous avons un certain nombre de termes qui reviennent le plus souvent. Afin de mieux faire comprendre aux lecteurs les termes utilisés dans ce mémoire, voici quelques-uns pour étoffer leur vocabulaire.

Chargé de production : Responsable du budget, il supervise la production et assure la gestion matérielle et humaine du projet.

Le régisseur : engagé par le Directeur de production, il suit les étapes du repérage au rangement du matériel.

Les cadreurs plateau : ils filment l'événement grâce à leurs caméras.

La scripte : elle est la gardienne du temps, chargée de gérer le bon déroulement des émissions.

Le réalisateur : il jongle entre les caméras pour choisir l'image adéquate.

Direction de Production : suit le déroulement du tournage, il veille à ce qu'il s'effectue dans les limites du budget établi à la demande du producteur.

Chargé(e)s de Production : ils s'emploient à réunir les moyens humains, matériels et techniques nécessaires à la réalisation d'émissions.

Assistant(e)s de Production : assiste le Direction de Production.

DEUXIEME PARTIE

CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. DOMAINE DE L'ETUDE

La gestion de la production a pour rôle d'assurer, de manière aussi efficace que possible, l'organisation et le déroulement du processus de production, elle exerce une influence notable sur la compétitivité de l'entreprise.

Ce sujet ne traite que des aspects organisationnels purement télévisuels dans le cadre de la réalisation d'un produit, de son processus d'élaboration jusqu'à son exécution, son enregistrement ou stockage et sa diffusion.

A l'origine de cette étude il y avait cette interrogation dont la réponse semblait couler de source. Sans même en avoir encore rencontré les acteurs, nous croyions déjà pouvoir affirmer, avec certitude, que les usages de consommation de produits audiovisuels allaient subir un changement. Un changement plus particulièrement télévisuel, par le biais du développement d'Internet, de l'apparition de la vidéo à la Demande (VOD) et de la télévision de rattrapage. Ce changement allait offrir un nouvel eldorado d'une télévision à la recherche d'un énième souffle, de nouveaux contenus, de nouveaux formats innovants.
Avant d'aller directement sur le secteur de la production, il paraît nécessaire de se pencher sur les enjeux de son développement.

2.2. DELIMITATION DU DOMAINE DE L'ETUDE : LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE

Ce domaine d'étude se veut de proposer un mémoire sur la façon dont la RTS fait son travail de service public en tant que média, mais pas toujours comme tout le monde, en insistant sur sa différence et ses spécificités.
Il ne sera nullement question de faire un parallélisme ou une comparaison avec les autres structures de presse qui existent.
L'étude sera une synthèse d'un éclairage cohérent sur un univers aussi, fugace, en permanente mutation, où les vérités d'aujourd'hui sont déjà les doutes de demain.

Le domaine d'étude prend en compte une période très dynamique (2015/2017), période durant laquelle la RTS s'est dotée de matériels de production très performent afin d'apporter des innovations tant sur le plan technique que sur le plan organisationnel. C'est le début de l'utilisation de la Haute définition (HD) en vidéo mobile.

Cette étude est centrée sur la planification et sur l'organisation de la production audiovisuelle.

2.2.1. Les différentes phases d'une production audiovisuelle

Pour définir le métier de production et en dresser la fiche, il nous faut comprendre comment est gérée l'organisation des productions au sein de la RTS. Cet « état des lieux » passe par la connaissance des missions et acteurs de terrain. Il convient donc d'organiser des entretiens avec ces derniers pour connaître leur travail et leur quotidien.

Les différentes phases de déroulement d'une production : du projet aux finitions (pré-production, production, postproduction, prêt à diffuser (PAD) est un processus complet et s'articule à plusieurs niveaux. La méthodologie de la mise en œuvre de ce projet de production du point de vue de son organisation et de sa gestion répond comme suit:
- analyse du projet ;
- identification des moyens;
- évaluation et planification des moyens ;
- élaboration de la chaîne de fabrication ;
- mise en place du devis, poste à poste, à l'aide des outils de chiffrage (coûts, tarifs…).

Aspects réglementaires et contractuels de la production audiovisuelle (engagement de personnels, autorisations diverses, droits d'auteurs).

Mise en évidence par études de cas, des différentes variables organisationnelles liées :

- aux genres (fiction, documentaire) ;
- aux procédures de réalisation ;
- aux structures de production.

Pour chaque cas traité, mise en œuvre de la méthode étudiée, analyse des solutions et choix adaptés aux contraintes de production.

Description

Une fois que le budget de production est acté, le directeur de production contacte les premiers collaborateurs, en particulier le 1er assistant réalisateur. Juste avant le tournage, de nombreux choix ayant un impact sur le planning et le budget se précisent : repérage des lieux de tournage (décors), mise en place des décors, évaluation des dépenses pendant le tournage.

Ces décisions permettent au directeur de production d'établir et de détailler des listes de matériel nécessaire avec les différents chefs d'équipe : directeur de la photo pour les prises de vue, machinerie, éclairage, son, régie technique. Il peut demander et négocier des devis avec des prestataires, dans le cas où les besoins ne se trouvent pas en interne. Au fur et à mesure de l'avancement de la préparation, il est en mesure de détailler les coûts de la production.
Le producteur peut l'associer dans les négociations avec les partenaires financiers pour assurer le préfinancement de la production, ce qui doit notamment permettre de couvrir le pic de dépenses lors de la phase du tournage. Le directeur de production doit négocier des délais de paiement avec des prestataires, négocier des facilités de paiement avec les services financiers etc. La phase de gestion de la trésorerie peut s'avérer stressante.
Le directeur de production doit veiller à un plan d'engagement équilibré du personnel, en fonction du déroulement du travail. Il est secondé par un administrateur de production qui prend en charge un certain nombre de tâches administratives et de gestion. Il gère également (du moins en partie) tous les contrats nécessaires pour le projet ; le régisseur général quant à lui se charge des autorisations de tournage et des aspects pratiques de la logistique. Il doit également négocier et conclure les contrats d'assurance nécessaires pour couvrir certains risques de la production.

Le repérage

Le projet doit être envisagé dans son évolution, tant sur le plan technique, économique que social. Comment les attitudes du personnel peuvent-elles évoluer ? L'outil est-il adaptable à une plus grande variété de produits ?

Le repérage consiste à aller sur place, sur le site où doit se tenir l'évènement à produire, pour interroger, voire simuler le fonctionnement ou le déroulement de l'événement. Cela afin d'éviter de se laisser berner par éventuels imprévus et accroît le réalisme du calcul qui s'en suivra. Cette phase débouche sur une association des acteurs concernés, sous formes diverses.

Au moment du repérage, qui faut-il informer, consulter, voire faire participer à l'équipe-projet.

Une synthèse peut ensuite être réalisée, qui permettra d'élaborer des cahiers d'objectifs (internes) et des cahiers des charges (externes). Dans de nombreuses productions on a tenté d'associer dès la conception du projet les contraintes et opportunités liées à l'organisation et au facteur humain. Même si le sort changeant lié aux aléas environnementaux et ou techniques ne permet pas toujours de reproduire le travail de préparation théorique « préparé » de manière cohérente.

Après ce repérage général, il faut approfondir et quantifier, et pour ce faire il faut s'appuyer sur l'analyse de situations réelles comparables à celles auxquelles on veut aboutir.

L'évaluation de la production

Évaluer et chiffrer un projet de production audiovisuelle équivaut à une gestion de projet en production audiovisuelle avec comme dénominateur commun:

- les principes de traitement d'un projet audiovisuel : du cahier des charges à la quantification des moyens de production ;
- les outils de gestion : d'analyse, de traitement, et de chiffrage (les devis) ;
- la constitution d'une base de données tarifaire.

Les exercices successifs d'entraînement à l'étude de projets de type documentaire et de type magazine (plateaux/sujets) sont assez explicatifs en termes d'exemple et ne seront pas développé dans ce mémoire car pour chaque cas traité, seront mis en œuvre la méthodologie étudiée et les outils de gestion présentés dans le but d'élaborer le devis de production et d'aboutir au chiffrage du projet.

Le contexte économique et « idéologique » a changé mais l'idée fondamentale subsiste : concevoir des installations et des équipements dans lesquels la place du travail humain est pensée dès le début, plutôt que d'avoir à traiter – à posteriori- et donc dans de mauvaises conditions, les répercutions humaines et sociales d'organisation inadaptées.

L'importance accrue des facteurs économiques et l'affaiblissement de l'idéologie humaniste vont toutefois faire glisser les préoccupations vers la recherche d'une conception d'installations qui soient rapidement opérationnelles et capables d'atteindre sans délai des conditions de fonctionnement optimum. Améliorer la conception de projets industriels, en y intégrant le plus en amont possible des considérations liées au travail, c'est non seulement contribuer à préparer de meilleures conditions de travail, mais aussi s'assurer, de manière réaliste, que l'installation fonctionnera dès le début, d'une manière conforme aux prévisions.

Les conditions réelles d'exploitation sont évidemment la clé de la performance de l'atelier et de la rentabilité d'un investissement.

Sur le plan de l'investissement technique on retient quelques aspects important :

- la décision technique à prendre est la solution imaginée au problème donné, et repose sur un projet déjà existant.
- On s'engage d'abord, on étudie le cout ensuite car bien que les productions se ressemblent mais elles ne sont jamais identique.
- Les tests de « faisabilité » après le repérage contribuent à plus que d'« optimisation ».
- Les prévisions ne sont pas indépendantes des souhaits et désirs de chacun.
- Toute alternative qui satisfait les contraintes budgétaires et reçoit le soutien de certains membres de l'entreprise ont des chances d'être adoptée.
- Les informations détaillées sur les résultats attendus dépendent en partie sur le dispositif technique et sur le suivi et l'évaluation mis en place.

Le suivi et l'évaluation peut déjà commencer durant la production proprement pour anticipation et garantir une efficacité, le tableau de l'évaluation nous donnes quelques indications à suivre.

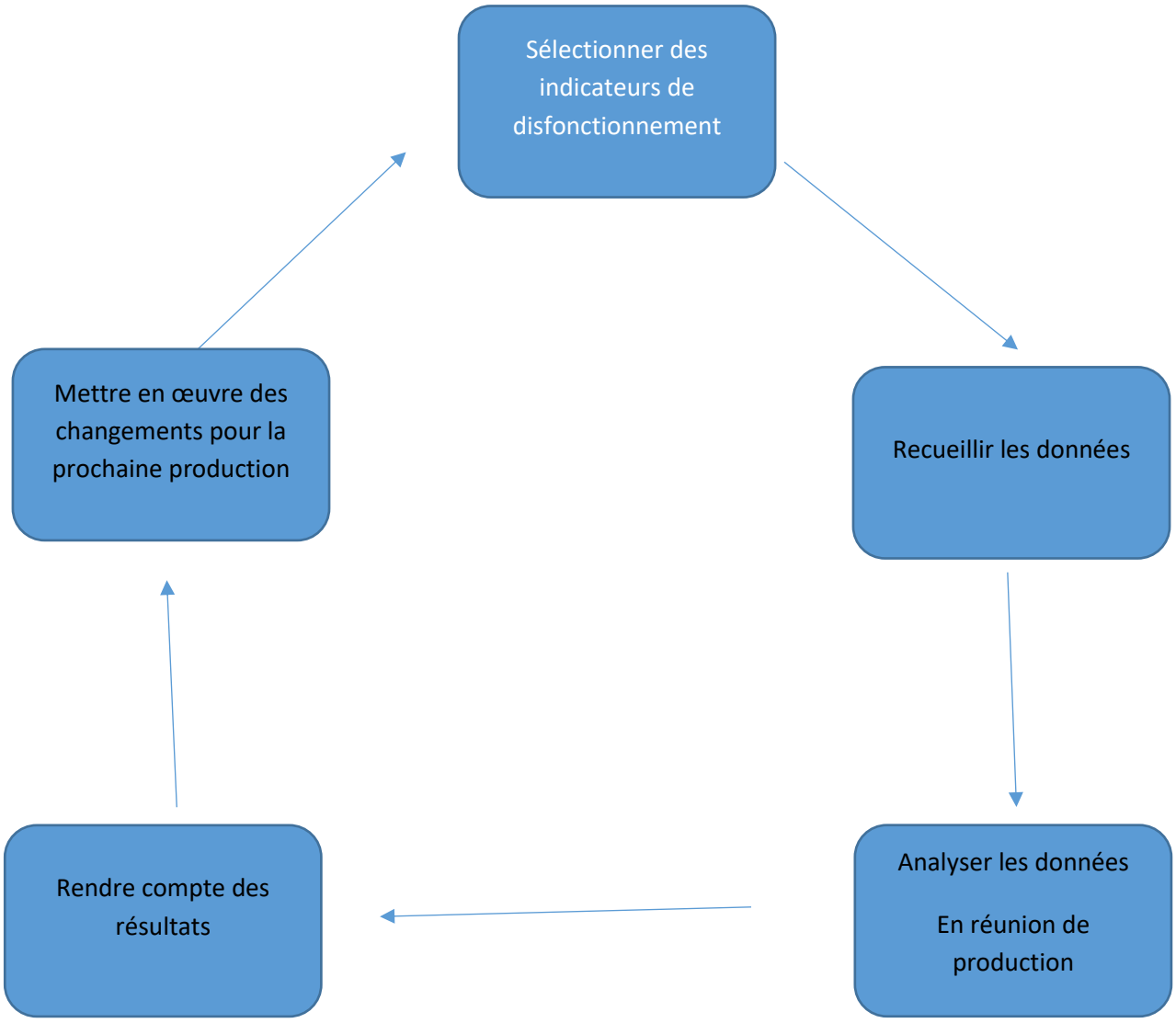

***Figure 1* : Tableau d'évaluation**

2.2.2. Les aspects de la préparation d'une production audiovisuelle

Que ce soit la télé, le cinéma ou la radio, sachez qu'il n'existe pas de production audiovisuelle sans difficultés et quel que soit la fréquence des productions pour accompagner une idée de son développement à sa réalisation.

Une chose est sûre, dans l'univers de la télévision et du cinéma, il y a bien plus de places à prendre dans l'ombre que dans la lumière. Les tâches y requièrent des compétences variées, des plus techniques aux plus artistiques, parce que la télévision, comme le cinéma, c'est avant tout du son, de l'image, de la lumière, des décors et une bonne dose d'organisation. De quoi ravir plus d'un profil.

Quelques grandes difficultés seront toujours au rendez-vous chez nous pour cerner un peu plus la complexité su travail à faire.

La Planification.

La planification consiste à trouver des solutions à une situation insatisfaisante en déterminant les résultats qui répondront le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés, ainsi que les mesures et les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats.

Elle est à la base d'une bonne gestion des performances et de la responsabilité.

Il s'agit d'un processus visant à définir les résultats attendus (les objectifs) d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs servant à mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui peuvent influer sur l'obtention des résultats attendus (objectifs).

La planification prend en compte les besoins, les intérêts, les ressources, les mandats et les capacités de l'organisation de mise en œuvre et des diverses parties prenantes.

Il est très difficile de procéder à une planification des productions même si les dates sont connues d'avance. Les structures devant gérer les planifications se disent très débordés pour le faire et ainsi rien n'est fait. On comprend à ce stade le pourquoi des problèmes d'organisation. Néanmoins si on arrive à se retrouver pour quelques dans un bureau on parvient toujours à esquisser les contours d'un semblant de planification.

À la fin de la phase de planification, un plan de projet est élaboré et prêt à être mis en œuvre.

L'approche linéaire et hiérarchisée du processus

Cette approche qui a l'incontestable avantage de constituer dans l'entreprise des zones de forte expertise, présente aussi un certain nombre d'inconvénients. La linéarité et la hiérarchisation du processus ont pour inconvénient de rendre la rapidité administrative et le démarrage du travail plus délicat. D'une part elles entrainent une lutte d'influence entre les acteurs qui oppose la direction des ressources humaines à la direction de la production, d'autre part, elles n'impliquent que tardivement les échelons considérées comme des exécutants (la direction technique par exemple), qui est au contact de la réalité opérationnelle.

La prise de décision

Prendre la décision de choisir la production à faire ne dépend pas toujours de la direction concernée. En ce sens que certains événements même connus d'avance attendent que l'autorité supérieure, la direction générale, pour validation. Tandis que pour d'autres événements qui viennent à l'instant d'être su font l'objet d'une quasi improvisation dus soit à l'actualité changeante ou qui résulte d'un besoin tardif non programmé.

Ce qui se passe en amont ou en aval de l'instant où une décision est prise est extrêmement important et doit s'inscrire dans une perspective unique sous peine de dysfonctionnement.

C'est ainsi que les mêmes décisions sont prises de manière récurrentes avant même parfois le repérage pour valider certaines décisions.

Dans tous les cas c'est avec un retard dans le processus normal de couverture que la décision est prise.

La mise en place.

Très vite, les décisions commencent à se distiller à travers les directions concernées avec comme seul document la demande de production ou fiche de production qui donne mandat au déclanchement du processus.

Est-ce que ce seul document est-il suffisant pour la mise en œuvre ?

A noter que jusqu'à présent aucune réunion de production n'est encore organisée. Or, pour ce qui est des détails contenus dans la fiche de production il est noté la nature, le lieu, le jour et le réalisateur de l'événement.

Ainsi chaque direction contacte ses responsables pour le choix des agents à désigner. Et de fil en aiguille une liste se constitue regroupant tous les profils allant du technicien aux journalistes en passant par les cameramen et chauffeurs etc.

-Pour quel type de production ?

La logistique est très importante car elle garantit une part de réussite de la production. Si on sait que toutes les productions ne se ressemblent pas sur le terrain, il faut toujours l'adapter au contexte, au nombre d'agents et aux distances (qu'on soit à Dakar ou dans les régions). C'est ainsi qu'il est opportun de mesurer l'opportunité de l'utilisation de quelques aspects économiques comme l'analyse cout-opportunité. Car pour un projet ou une production donnée, l'outil mesure du point de vue de l'économie, l'efficacité de l'intervention à atteindre, l'objectif prédéfini, par comparaison aux coûts.

L'innovation

L'attitude de l'entreprise vis-à-vis de l'innovation est un élément clé de sa stratégie. Dans un environnement, caractérisé par une accélération des avancées technologiques, qui ouvre des possibilités considérables de diversification de l'offre de produits et de services, l'innovation donne l'initiative à l'entreprise. L'innovation ne se réduit pas aux seuls contenus techniques et technologiques, elle met en jeu un ensemble de processus complexes, organisationnels, relationnels et cognitifs.

Pour mieux appréhender le processus que je viens d'énumérer, le tableau ci-après résume en définitive l'organisation du travail.

2.3. LES TECHNIQUES DE RECHERCHE

Les techniques de recueil de données

La recherche Exploratoire et Documentaire

Pour collecter le maximum d'informations sur le thème, plusieurs techniques de recherche ont été combinées dont la recherche documentaire et la recherche sur Internet.

La Recherche documentaire

Cette recherche est la plus importante et la plus difficile tout au long du processus de rédaction de ce mémoire. Elle a pour but d'apporter les éléments constitutifs du thème en respectant toutes les règles procédurales.
Dans ce cadre, la bibliothèque de SUPDECO ainsi que la bibliothèque en ligne de « sholarvox international » y ont largement contribué.

La Recherche sur Internet

La recherche par l'Internet, incontournable de nos jours, a permis de faire connaissance d'avantage sur le rôle de la communication interne en entreprise et faire mieux appréhender leurs notions dans ce domaine.

La méthodologie de recueil des données

Les rencontres ont surtout visé les Directions concernées par cette de production, les personnes en charge des opérations. Et certaines opérations ont été suivies pour en comprendre le fonctionnement.

Pour mener à ces entretiens deux modes d'entretiens ont été mis en œuvre :

- **L'Enquête**

Pour faire les enquêtes. L'administration du questionnaire s'est effectuée dans les locaux de la RTS.

- **L'échantillonnage**

L'échantillonnage a concerné le personnel exploitant. Il a été décidé d'interroger seulement les personnes ressources qui intervenaient directement dans l'organisation des productions avec un niveau de responsabilité assez important.

Personnes concernées :

Les entretiens ont été faits avec 15 personnes identifiées par la Direction de Ressources Humaines comme des acteurs de l'organisation des productions au sein de la RTS. Cette liste n'est sûrement pas exhaustive et concerne le site principal, celui de la RTS1.

Le personnel enquêté appartient aux Départements, et Services suivants :

Direction de la Production, de la télévision, Département production, à la technique, au décor, information, programme, divertissement, magazine, service plateaux…

Ils sont issus de différents niveaux hiérarchiques : chef de département, service, agents simples. Ils travaillent sur des productions en studio, sur des productions extérieures, émissions récurrentes ou opérations spéciales. Nous avons balayé la quasi-totalité des activités de production de contenu de la RTS.

Chaque entretien représente une durée comprise entre 1h30 à 2h00.

Contenu des entretiens

Un questionnaire a été élaboré pour coller aux réalités de la RTS. L'objectif de ces questions est d'identifier chaque collaborateur, sa position dans l'organigramme de travail, sa fonction officielle et opérationnelle, ses moyens de travail, comprendre le travail réalisé par chaque collaborateur au quotidien, ses attributions liées à l'organisation des productions et celles qui ne sont pas dans ce cadre. Nous avons notamment demandé à chaque personne « quelle est votre définition personnelle d'un chargé de production télévision ». Ce fût aussi l'occasion d'obtenir les remarques, suggestions et avis de chaque collaborateur.

Constat sur l'organisation des productions

Durant ces nombreux entretiens, dans le cadre des questions posées, des réponses ont été obtenues et elles vont dans le même sens pour de nombreux points et sont aussi, pour une plus faible partie, la description de situations particulières.

Une synthèse des points qui se recoupent et qui intéressent directement l'organisation des productions a été faite. Ces constatations servent de base aux constats et aux préconisations du

prochain chapitre. Il est important de noter que ces constats sont directement issus des témoignages et discussions auprès des interlocuteurs.

Les données primaires

Ces informations sont recueillies directement au niveau de toutes les directions concernées mais surtout de la Direction de la production, laquelle est chargée de gérer tout le processus de l'activité à mener.

Des questions orales viendront également s'ajouter aux observations directes des agents qui y travaillent.

Puisque l'idée d'effectuer la revue de littérature sur la planification et l'organisation d'une production en télévision est venue lors des différentes sorties et surtout durant les réunions, , les articles réalisés qui abordent l'aspect organisationnel des entreprises pour mieux cerner les sources d'une bonne organisation ont d'abord été visités.

Pour pouvoir accéder à ces articles, la bibliothèque en ligne de Supdeco « scholarvox international » ainsi que la bibliothèque du CDI ont été utilisées.

Plusieurs critères définitifs de sélection ont ensuite permis de retenir les articles les plus pertinents. Tout d'abord, les problématiques abordées devaient apporter une réelle profondeur à notre analyse afin de pouvoir exposer tous les éléments clés du sujet traité.

Ensuite, il paraissait critique de retenir des articles dont la date de parution n'excédait pas les dix dernières années, même si une exception a été faite sur de bons articles qui dépassaient la dizaine d'année d'édition, et de favoriser les plus récents dans le but de donner une dimension actuelle à la problématique générale de la revue de littérature. Enfin, la méthodologie et la portée des études réalisées par les auteurs dans le cas d'articles académiques devraient permettre d'apprécier où en est la recherche sur le sujet traité, à savoir quels sont les défis non seulement actuels mais également futurs.

Les données secondaires

La collecte de ces informations s'appuie aussi sur les connaissances acquises lors des différents stages effectués dans ce domaine avec :

- La FIFA en 2007, pour le projet de « l'organisation d'un production d'un match de football.
- Le cabinet d'expertise Service Factory, pour le projet de « La PRODUCTION RTS : Analyse de l'organisation opérationnelle – Préconisations.

A cela s'ajoutent toutes les recherches de documents sur des sites pertinents dans internet et à travers les documents manuscrites (livres, document de cours et de Stage).

2.4. DIFFICULTES RENCONTREES

La recherche connaît quelques limites dues au fait que seul un nombre restreint du personnel a été interrogé, et que le thème parait très vaste quand on s'y met vraiment.

Durant la confection de ce document il y'a eu beaucoup de difficultés de natures différentes à savoir :

- un certain mutisme des employés quant à la nature et la quantité d'informations à donner. Ceci afin de protéger le secret sur mes installations et autres ;

- une autre difficulté se situe au niveau de la documentation. En effet, il a été très difficile de consulter des ouvrages qui traitent du rôle de la production en entreprise ;

- La dernière difficulté et pas des moindres c'est le temps qui nous manque car entre les cours, le travail et la rédaction du mémoire il faut beaucoup d'organisations pour mener à bien ce travail de recherche et de rédaction.

TROISIEME PARTIE :

CADRE ORGANISATIONNEL

3.1. PRESENTATION DE LA RTS

La RTS est située sur l'avenue Malick SY x Triangle Sud. Forte de ses 3 étages sur une superficie de plus 1 hectare, sa tour qui culmine les 60mètres de long rayonne sur toutes les directions. Ce qui lui confère une position stratégique car se situant entre le centre-ville et sa périphérie, lui épargnant d'être encombrée par les immeuble de la ville.
La RTS est une société qui compte plus de 800 agents présents à Dakar et dans les régions.
Sa mission, définie par l'état du Sénégal dans le cadre d'une convention de concession de service public de l'audiovisuelle, se décline comme suit :

- Exploiter et développer le service 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 des collectivités et de la nation.
- Contribuer et faire connaitre le Sénégal, tant par ses propres émissions ou coproductions, que par le développement des échanges internationaux de la production audiovisuelle.

3.1.1. Historique de la télévision

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) fut créé. La loi 73-51 du 04 Décembre 1973 créée l'Office de Radiodiffusion Télévision du Sénégal (ORTS) et les conditions de son développement fulgurant.
Deux émetteurs de 10kW sont installés à Thiès, suivit d'un de 10 kW à Tambacounda, puis en 1986 de celui de Ziguinchor. Louga étrennera le sien en 1990. Forte de tout cet héritage, la Radiotélévision Sénégalaise abordera un tournant décisif marqué par son passage d'Etablissement Public à caractère administratif à celui de Société Nationale.

La loi n° 92-02 du 6 janvier 1992 crée la Société nationale de radiodiffusion télévision sénégalaise (RTS) qui remplace l'ORTS et change son statut d'établissement public à caractère administratif en société nationale. Le 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.

A partir de 2003 la RTS amorce son virage vers le numérique avec l'acquisition des premières caméras de studio numérique. Et c'est en 2006 que le basculement intervient, la RTS fait peau neuve et se tourne vers les nouvelles technologies de traitement de signaux : le tout numérique arrive. Tous les équipements de production et de diffusion sont remplacés par équipements numériques haut de gamme. Et ce n'est qu'en 2014 que la RTS prend l'option définitive d'intégrer complètement le monde des serveurs et diffusion automatique, bien que des expériences antérieures aient déjà été mises sur pied, avec une réussite palpable.

3.1.2. Lois et Textes

Le secteur de la Communication est en pleine mutation. Partout dans le monde, les monopoles sont remis en question et la concurrence s'installe. A court et moyen termes, seule la qualité conjuguée à la mise en œuvre de méthodes de gestion rigoureuses, sera déterminante pour la suivie des moyens de communication de masse que sont la Radio et la Télévision.

Dans le nouveau contexte audiovisuel né de cette situation, notre système de radio- télévision, pour répondre à sa mission de service public devra développer une production suffisante et de qualité et procéder au renouvellement progressif de ses équipements de production et de diffusion, notamment pour assurer une bonne couverture du territoire national.

Pour faire face à ces exigences, la nouvelle entité doit réunir de nouvelles ressources, bénéficier d'une plus grande autonomie de gestion et assurer l'équilibre financier de son exploitation.

Autant d'impératifs qu'un établissement public à caractère administratif peut difficilement respecter.

Il est donc décidé de créer une Société Nationale de Radiodiffusion Télévision. Cette société, qui sera mise en place sans retard, reprendra également le personnel en plus des actifs mobiliers et immobiliers de l'établissement public, lequel survivra pendant la durée nécessaire à sa liquidation afin de défendre les intérêts des créanciers de cet établissement.

Nettement séparé de l'Etat, le service public de la radio et de la télévision devra désormais compter davantage sur lui-même. L'application d'un nouvel organigramme confirma le rôle d'impulsion et de coordination de la direction générale tout en renforçant les responsabilités des

directions opérationnelles. Ce nouvel organigramme accompagnera le changement de statut lequel devra se traduire par la mise en œuvre d'une gestion sans défaillance.

3.1.3. Organigramme

Sont reprises dans cet organigramme seulement les directions opérationnelles qui sont fortement impliquées dans ce processus de la numérisation et de la dématérialisation à savoir les directions de la fabrication en passant par la production jusqu'à l'acheminement des signaux pour l'émission.

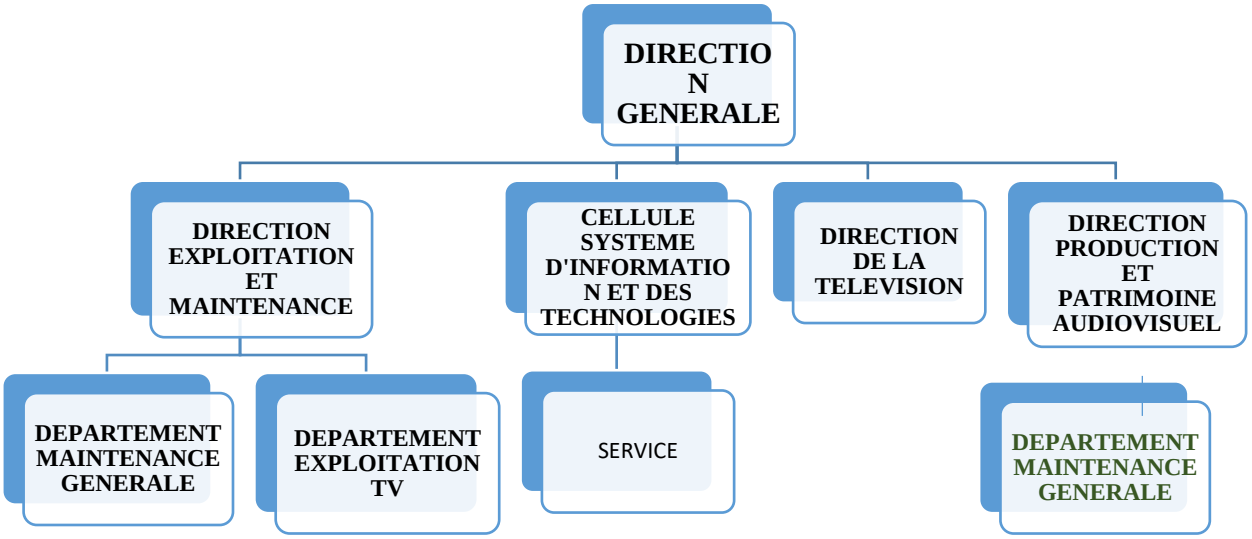

Figure 2: Organigramme simplifié de la RTS

La direction générale coiffe toutes les directions, chaque direction à en son sein des départements, des services et des unités. Parmi les directions impliquées il y'a notamment la celle de la production et du patrimoine de l'audiovisuel, chenille ouvrière en amont de la chaine, qui dirige les activités de la production. Ensuite vient le département de l'exploitation TV, chargé de la diffusion des programmes sur serveur ou sur tout autre support en relation avec les directions associées. Toutes ses activités étant contrôlées et assistées en terme de maintenance par le département de la maintenance générale que je dirige, qui est en charge de la bonne diffusion en termes de qualité, selon les normes définies, sur toute la chaine depuis la capture sur caméra jusqu'à l'émission.

Voici en quelques lignes un descriptif assez succinct des directions opérationnelles impliquées dans ce dispositif.

3.2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Historique de la technologie utilisée avant la dématérialisation

Ce chapitre décrit les blocs généraux d'une chaine de télévision tels qu'ils étaient structurés jusqu'à présent, depuis la capture et la fabrication de l'image (production), son parcours dans l'enceinte de la chaine (distribution), son traitement (postproduction) et son insertion parmi d'autres programmes (diffusion).

Ces blocs et fonctions élémentaires sont illustrés ci-dessous. Ils permettent d'identifier les domaines critiques ou s'opèrent les ruptures technologiques actuelles.

Les chaines de télévision étaient jusqu'à présent structurées par le cheminement des images et du son au travers des blocs fonctionnels. Ces fonctions primaires pouvaient être scindées en plusieurs parties distinctes, liées entre elles par des liens physiques (câble) ou des flux matériels (cassette).

Ces blocs fonctionnels sont les suivants :

- Production, ou fabrication de l'image et du son ;
- Distribution, ou acheminent de l'image et du son ;
- Postproduction, ou arrangement de l'image et du son ;
- Transmission, ou codage de l'image et du son.

Fonctionnement

La partie production d'une chaine de TV fonctionne grâce à un ensemble de matériels de capture et de distribution, qui fournissent la matière première à des matériels de traitement. Un ensemble de matériels tels que caméras, magnétoscope, microphones et lecteurs audio constituent les sources de la production. Cet ensemble de sources est relié à des matériels de traitement uniquement par des câbles vidéo et audio.

Deux chemins distincts sont utilisés pour produire ce type d'événement : un pour l'image et l'autre pour le son. Le matériel de traitement est constitué de :

- la caméra, chargée de faire la transduction de lumière en signal vidéo ;

- les mélangeurs audio et vidéo pour chaque cheminement du signal ;

- les distributeurs audio et vidéo pour chaque type de signal ;

- grilles de commutation audio et vidéo pour chaque type de signal ;

- matériel de contrôle audio et vidéo pour chaque type de signal.

L'ensemble de ce processus de traitement est ensuite contrôlé avant que le signal final soit transmis vers un autre bloc, par exemple la diffusion, pour le cas d'un direct.

Ce synoptique simplifié permet de comprendre les différents pôles de constitution d'un programme issu d'une production : sources, traitements et contrôle.

C'est cette structure claire qui a été utilisée pendant des années dans l'audiovisuel.

QUATRIEME PARTIE :

CADRE ANALYTIQUE

4.1. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

4.1.1. Etat des lieux

Il s'avère que l'organisation des productions au sein de la RTS rassemble des catégories de personnels très disparates et des cadres d'action très différents. Chacun en représente un maillon important dans la chaine de production.

De plus en plus assurée par les sociétés de production de nos jours, la production audiovisuelle est constituée de différentes étapes, à savoir l'écriture, le développement, la pré-production, la production et la postproduction. Elle concerne aussi bien la conception et la réalisation d'un film, d'un documentaire ou d'une série que la production de fictions pour le web, la télévision ou le cinéma.

Pour accompagner un projet, de son développement à sa réalisation, la production audiovisuelle requiert une équipe de production. En effet, pour que les œuvres audiovisuelles puissent voir le jour et être diffusées, différents métiers sont mis à contribution, notamment celui de régisseur de production, de responsable de diffusion, de chargé de production, de directeur de production, de responsable des programmes ou encore de chargé de production (voir page 15 pour les définitions). Pour travailler dans ce domaine, il est essentiel de suivre une formation en gestion et production audiovisuelle afin d'acquérir toutes les compétences requises. En outre, les candidats doivent posséder un bon sens de l'organisation et être passionnés de culture. Ils doivent aussi avoir une bonne connaissance des processus techniques, être doués d'un sens du management ou encore faire preuve d'une grande disponibilité.

Par définition la production désigne les moyens mis en œuvre pour produire des images et des sons avec des outils techniques. Ces outils peuvent être nombreux ou allégés selon le type et la complexité de production à mener. Elle correspond, du point de vue des programmes, aux émissions (shows télévisés, émissions de divertissement, journaux télévisés) que le téléspectateur peut visualiser sur sa télévision.

La production peut être gérée de trois manières différentes :

- Sur le plateau de tournage d'une émission en studio;
- Du lieu d'un événement non équipé en infrastructure fixe (retransmission d'un match de foot au stade Léopold Sédar Senghor, par exemple) et donc utilisant le car régie ;
- Par le biais d'un reportage avec des équipements légers.

Pour assurer les émissions, un plateau et une régie associée et équipée sont essentiels. Le plateau est l'élément visible par le téléspectateur, qui voit l'environnement des émissions. La régie, qui constitue la partie immergée, est beaucoup plus conséquente en postes d'exploitation. A noter que les principaux acteurs comme l'ingénieur vision, ingénieur du son, réalisateur, scripte, etc. sont indispensables au bon fonctionnement des opérations.

Les cinq zones principales d'exploitation du bloc production sont les suivantes :

- La zone plateau. Cette zone est destinée à recevoir les animateurs et les invités de l'émission. Elle cache celle des protagonistes occupant des fonctions de coordination ou techniques, pourtant maillons principaux de cette chaine de fonctionnement d'un outil de production.
- La zone vidéo de mélange. C'est la zone où les principaux acteurs de la fabrication de l'émission interviennent. Il s'agit des postes de scripte, réalisateur et truquiste. Cette zone est le principal pôle de gestion de l'émission produite sous le contrôle du réalisateur.
- La zone audio. C'est dans cette zone que l'ingénieur du son a la charge de régler toutes les sources sonores et de la qualité sonore de l'émission.
- La zone technique. Cette dernière partie est très peu occupée en termes de personnel, toute la concentration se faisant au niveau de la régie. Cette zone est stratégique, puisque abritant les équipements techniques en cours d'utilisation des émissions.

Elle est aussi une des préoccupations majeures des gestionnaires. La raison en est assez évidente. Dans les organisations, le travail est réparti entre les différents membres : travailleurs de la base, ligne hiérarchique, services de support, direction, etc. Mais, dans le même temps, l'organisation poursuit des buts communs aux différentes personnes, aux différentes entités qui la constituent. Il importe donc que le travail de chacun s'articule, s'harmonise, s'intègre avec celui des autres pour aboutir à un résultat commun, et cela, de la manière la plus efficace et la moins coûteuse possible. C'est donc bien cette exigence de convergence, de mise en cohérence que l'on désigne lorsqu'on parle de coordination du travail.

Des chercheurs **(Nizet,** Jean Pichault, François 2012) ont identifié d'autres dispositifs permettant de coordonner les efforts : les plans, les règles, les procédures, mais aussi les contacts directs entre travailleurs ou entre membres de différents services, les réunions de travail, les équipes de projets, les comités plus permanents, etc. Parallèlement, des recherches

ont montré le caractère contingent de la coordination, la plupart des mécanismes étant plus appropriés à certains contextes qu'à d'autres ; par la coordination du travail dans les organisations par exemple, une situation stable et prévisible n'appelle pas les mêmes mécanismes de coordination qu'un contexte plus variable et incertain.

Les pratiques peuvent être plus ou moins formalisées, c'est-à-dire reposer sur une base écrite (règlement, horaire, ordre du jour, etc.) ou matérielle (chaîne de montage, logiciel, etc.).

Elles peuvent être horizontales ou non. Elles sont horizontales lorsqu'elles confèrent un pouvoir important aux acteurs directement confrontés au problème ; elles sont verticales lorsqu'elles confèrent un pouvoir important à d'autres acteurs, tels que la hiérarchie, ou encore les analystes (c'est-à-dire les acteurs qui mettent au point les programmes, règlements, logiciels, etc.).Elles peuvent encore être caractérisées par leur plus ou moins grande ouverture. Les pratiques sont considérées comme ouvertes si elles mobilisent des acteurs ou des informations qui ne font pas partie de l'entité organisationnelle étudiée ; elles sont fermées si elles mobilisent exclusivement des acteurs et des informations qui font partie de cette entité (Nizet, Jean Pichault, François 2012).

La RTS décider d'adopter un nouveau modèle de stratégie pour perfectionner sa façon de travailler et compte en faire un référentiel dans toutes ses activités sur le moyen et le long terme. La direction générale engagera, à cet effet, les ruptures qui permettront de nous inscrire sur une meilleure trajectoire.

4.1.2. Analyse des disfonctionnements dans la production audiovisuelle à la RTS

Les disfonctionnements notés dans la production sont les suivants

Disparité des intervenants dans l'organisation de la production

Les personnes rencontrées sont issues de différents Départements et ont des profils très variés. Ce sont pourtant des acteurs quotidiens de l'organisation des productions au sein de la RTS qui ont tous un rôle dans le travail transversal de production. Pourquoi ces personnels censés avoir une fonction équivalente ou proche ont-ils des profils et des fonctions officielles si différentes ? Et quelles sont les conséquences d'une telle disparité ? La disparité des profils est principalement due à l'historique de la RTS et à l'absence de certains métiers au sein de la structure.

La Direction de la Production a une responsabilité beaucoup plus large dans son rôle de « fabrication ».

De ce fait, et « la nature ayant horreur du vide », des intervenants au sein de chaque production ont pris à leur charge tout ou partie du travail de « chargé/assistant production ».

Ces initiatives sont à féliciter car elles permettent de faire fonctionner les tournages dans des conditions correctes. Mais d'un autre côté, ces initiatives incontrôlées et improvisées peuvent nuire au travail sur trois points :

- La disparité engendre des conséquences dommageables sur le fonctionnement :

- il y'a absence d'uniformité des manières de travailler : procédures de travail, documents…

- les objectifs mêmes du travail de production ne sont pas atteints: en fonction de l'orientation d'origine de chaque personne (éditoriale, technique…) le focus se fera sur certaines parties de l'organisation et non pas sur les autres. Exemple: sur le cas de la frontière entre éditorial et production opérationnelle : beaucoup de rôles d'organisation incombes à des « coordinateurs éditoriaux » et la conséquence en est que certaines tâches très opérationnelles ou techniques ne sont pas faites.

Rôle multiple pour un résultat limité dans tous les domaines

A force de multiplier les tâches, les personnels concernés ne se trouvent pas dans les conditions de réaliser leurs objectifs. Exemple : la coordinatrice éditoriale ne peut pas se concentrer sur le contenu de son éditoriale arguant qu'elle est débordée après chaque émission en récupérant les invités un à un, et même vouloir assurer la logistique d'accueil, alors que normalement un autre agent devait se charger de cela.

Communication et documentation du travail entre les intervenants et les différents services

Ce qui ressort des entretiens est que tous les intervenants d'une production ne partagent que peu d'informations et sont encore moins documentées sur les processus du travail à faire.

La communication est indispensable à la réussite d'un projet, mais elle peut devenir envahissante en raison du nombre d'interlocuteurs à prendre en compte.

En effet, le chef de projet doit communiquer avec plusieurs couches de partenaires : l'équipe du projet, les prestataires internes, la hiérarchie de l'entreprise, le personnel de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise.

Gérer la communication implique à la fois de réaliser un plan de communication efficace pour chaque classe d'interlocuteurs et de créer une bonne étanchéité entre les différentes couches pour éviter la confusion.

C'est par cette double action qu'on peut espérer parvenir à une maîtrise globale de la communication du projet.

Ce travail de coordination, de transmission d'une information structurée, de questionnement permanent incombe à la personne chargée de la production.

Il n'existe pas de réflexe de fabrication et de structuration de l'information

Pour illustration :

- Peu ou pas de réunion globale pour une production. Seules quelques réunions sectorielles sont organisées.

- Pas ou peu de compte-rendu. Pas de partage à tous les interlocuteurs. Le but de la communication est de figer les décisions et de transmettre les tâches qui incombent à chacun

- Les conducteurs d'émission : ils ne sont pas ou peu dactylographiés, ils ne comportent que ce que la personne qui les crée souhaite y mettre. Il y a rarement de notion de temps.

- Pas de fiche de production ou autres documents de préparation à une production qui soient transmis à tous les acteurs.

La liste des documents utilisés fait apparaître une carence de communication et de transmission des infos.

A la question « que souhaiteriez-vous changer et voir évoluer », la majorité des interlocuteurs ont répondu « améliorer la communication dans le travail, faire circuler l'information, définir les rôles ».

4.1.3. Identification des axes d'amélioration

Ouvrir une boite noire n'a d'intérêt que pour faire une analyse critique de son contenu dans le but d'améliorer ses performances. L'analyse et la discussion des résultats des processus apparait, ici, comme le complément indispensable du concept stratégique de chaine de valeur et peut améliorer sa capacité à le faire. Le questionnement auquel on se livre lors d'une analyse de processus porte en premier lieu sur l'utilité de ce qui est fait, de manière à épurer le fonctionnement de l'organisation de toutes les activités qui ne sont pas, ou pas suffisamment, porteuses de valeurs. Il vise en un deuxième temps à améliorer l'efficacité des prestations, en examinant l'adéquation de leur contenu et de leurs modalités d'élaboration aux attentes du public. Il s'attache, enfin, à en améliorer l'efficience en révélant les dysfonctionnements qui lui sont préjudiciables.

Comme tout projet, il requiert aussi une participation humaine, organisée pour mener à bien le travail, dans le but d'atteindre l'objectif fixé : ces ressources humaines sont appelées *l'équipe du projet,* et ce sont les acteurs.

Les trois principales contraintes d'un événement, comme d'un projet, sont représentées par le « triangle magique » : délais, coût, qualité.

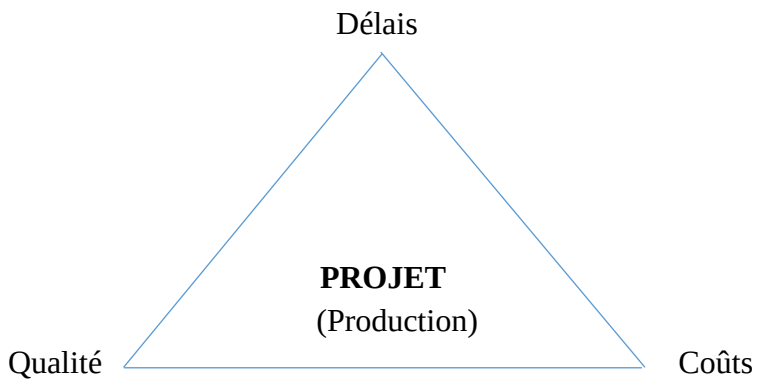

***Figure 3* : le « triangle magique » : délais, coûts, qualité.**

Le délai donne lieu à une gestion du temps dont le rôle est de définir le parcours, d'établir les calendriers et de maîtriser la consommation du temps.
Les coûts sont relatifs au budget du projet qui est transformé en travail, locaux, matériels, déplacements, etc. Cette transformation nécessite une gestion des ressources aussi bien matérielles, financières, qu'humaines. Leur utilisation doit être aussi optimisée.
La qualité doit être concrétisé et cela nécessite une gestion de la production avec un suivi adéquat, et ensuite diriger l'avancement du projet vers l'objectif fixé.

La qualité d'un événement, même si elle est recherchée et anticipée, ne se vérifiera que le jour de sa réalisation.
Le propre d'une date étant de se dérouler à une date précise, rarement modifiable, la notion de temps est primordiale dans son organisation (Claveau, Philippe, 2005).
Il convient tout d'abord de s'entendre sur la définition du mot « production » dans ce contexte. En effet, ce mot revêt des réalités différentes, dépendant du contexte où nous sommes, des intervenants, des fonctions…
La logique de production est centrale au sein d'une chaîne de télévision. Les équipes qui tiennent ces fonctions ont une activité transversale au sein de l'organisation. La mission est de coordonner et assurer le suivi, la fabrication des émissions demandées par l'éditorial et ou les programmes. Ces équipes travaillent avec tous les services de la chaîne : technique, éditorial, financier, RH, …

Participer à l'élaboration de projets de production ou de post production et en Planifier les phases de mise en œuvre

- Prendre connaissance des projets de production, analyser et évaluer les moyens adéquats, avec les services concernés ;
- Proposer des estimations des moyens de production ;
- Planifier les phases d'exécution des productions (tournage, post production, diffusion) avec un planning prévisionnel
- Veiller au respect des budgets de production validés ;
- Contribuer à faire respecter le cahier des charges et la ligne éditoriale de la chaîne, ainsi que les délais pour l'exécution et la diffusion
- Planifier les repérages
- Mettre en place et suivre un workflow de post production.

Participer à la gestion de la production

-Veiller à l'utilisation prioritaire des moyens de production interne ;
- Veiller à la disponibilité des ordres de mission et feuilles de déplacement ;
- Prendre en charge la gestion logistique, administrative et financière des productions ;
- Veiller à la disponibilité des demandes d'autorisations éventuelles (lieux de tournage, stationnement de véhicule …);
- Dresser le bilan des productions ;
- Analyser et suivre les écarts par rapport aux budgets ;
- Contribuer à la diffusion des bonnes pratiques de production

En regardant le monde qui se cache en coulisse d'une émission télé, d'un Journal télévisé (JT) ou d'un divertissement, on y croise l'assistant du présentateur, qui le seconde ; le maquilleur, le coiffeur et le styliste qui veillent à son image ; des cadreurs plateau, qui le filment ; la scripte gardienne du temps chargée de gérer le bon déroulement des émissions ; un réalisateur, qui jongle entre les caméras pour choisir l'image que vous allez recevoir sur votre poste de télévision; un chef d'équipement, chargé des moyens techniques nécessaires pour que l'image et le son soient diffusés ; un ingénieur de la vision et un directeur de la photographie, qui contribuent à harmoniser les images réalisées par les différentes caméras et à donner un teint

de pêche aux personnes filmées ; un ingénieur du son en régie, responsable du placement des micros et de la qualité.

La réussite d'une émission tient autant au bon fonctionnement de la technique qu'à une bonne préparation. Un travail dont s'occupent ensemble producteur et réalisateur. La forme, le rythme et le fond, les invités, les sujets de débats, sont calés par le producteur et les chargés de réalisation. Après, c'est au chef opérateur du son de jouer pendant l'enregistrement ou le direct. Il assure l'enregistrement et l'envoi en diffusion d'une voix ou d'un instrument, le mixage des différents éléments sonores pour des enchaînements sans heurts. Le tout porté, dans le meilleur des cas, par un animateur de talent.

Au regard de toute cette architecture, on conçoit bien qu'il faut être attentif et très méticuleux dans la préparation et que forcément un bon background nous sera très utile. Parmi ces backgrounds je n'en citerai que quelques-uns qui font l'unanimité chez les spécialistes en management des projets :

- La gestion axée sur les résultats (G.A.R).
- Coordination du travail.
- L'efficacité organisationnelle.
- Préconisations sur la structure et le mode d'organisation des productions.

La gestion axée sur les résultats (G.A.R)

Parmi mes recommandations je proposerais tout d'abord la « gestion axée sur les résultats » qui est une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Ce mode de travail contribue à améliorer la performance et la responsabilité grâce à une logique claire : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en vous concentrant sur les résultats que vous souhaitez obtenir.
La structure RTS gagnerait beaucoup à appliquer la G.A.R dans tous ses projets. Elle tenterait de répondre à un certain nombre de questions sur lesquelles nous n'avons pas pu donner des réponses et favoriserait une évolution vers le suivi des résultats, des effets et de l'impact de notre projet.

Les « résultats » sont les effets attendus ou involontaires d'une intervention. Ils peuvent être positifs ou négatifs, ce qui dépend de nombreux facteurs. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les résultats *positifs attendus* seront utilisés dorénavant comme les fondements de la planification, tandis qu'on s'efforcera d'anticiper les résultats négatifs éventuels pour les éviter ou les limiter autant que possible.
Les résultats *attendus* d'une intervention sont souvent appelés « objectifs ». Les résultats et les objectifs peuvent être répartis par ordre d'importance : dans ce cas, les objectifs de niveau inférieur déterminent les changements qui doivent s'opérer pour réaliser les objectifs de niveau supérieur.

En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et des moyens de mesurer s'ils ont été atteints, nous pouvons mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées, les moyen techniques utilisés ou sur le type d'organisation mise en place.

Et toujours dans cette lancée de recommandations je proposerais d'intégrer « les sept impératifs que E. Jaques à relater dans son livre, Requisite Organisation, des éléments fondamentaux qui se combinent très bien avec la G.A.R citée plus haut.
Il nous dit que pour contribuer à améliorer la performance et la responsabilité grâce à une logique claire il nous faut :

- Articuler missions, buts, stratégies et fonctions.
- Mettre en ordre les fonctions
- Identifier les mécanismes de coordination et de contrôle
- Faire qu'il y ait des rôles attribués et des comptes à rendre.
- Planifier et communiquer
- Réaliser un leadership efficace.

Coordination du travail.

Aussi facile à dire la coordination du travail n'est pas chose aisée. Le fonctionnement de l'organisation nécessite de la coordination: il faut mettre en ordre les actions des uns et des autres, par rapport à un objectif à atteindre. Il existe plusieurs moyens pour y parvenir, depuis l'obéissance à la hiérarchie jusqu'à l'ajustement mutuel. Cette coordination, processus essentiel de toute organisation, est considérée aujourd'hui comme indispensable pour assurer le lancement rapide des innovations, pour trouver la réaction la plus adaptée aux fluctuations du marché, pour orchestrer les compétences diverses nécessaires à la réussite d'un projet.

Dans les sociétés de production audiovisuelles comme dans les chaînes de télé, des chargés de production s'emploient à réunir les moyens humains, matériels et techniques nécessaires à la réalisation d'émissions, de documentaires, de séries, etc. Sur un tournage de film, le directeur de production, assisté d'un secrétaire de production, suit le déroulement du tournage. Il veille à ce qu'il s'effectue dans les limites du budget établi à la demande du producteur. Le régisseur général, engagé par le directeur de production, suit les étapes du repérage au rangement du matériel.

La coordination

Elle est aussi une des préoccupations majeures des gestionnaires. La raison en est assez évidente. Dans les organisations, le travail est réparti entre les différents membres : travailleurs de la base, ligne hiérarchique, services de support, direction, etc. Mais, dans le même temps, l'organisation poursuit des buts communs aux différentes personnes, aux différentes entités qui la constituent. Il importe donc que le travail de chacun s'articule, s'harmonise, s'intègre avec celui des autres pour aboutir à un résultat commun, et cela, de la manière la plus efficace et la moins coûteuse possible. C'est donc bien cette exigence de convergence, de mise en cohérence, que l'on désigne lorsqu'on parle de coordination du travail.

L'efficacité organisationnelle

Parmi mes recommandations je proposerais aussi l'efficacité organisationnelle qui peut être décrite à l'aide de quatre composantes : l'efficience économique (dimension économique), la valeur des ressources humaines (dimension psychosociale), la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique) et la pérennité de l'organisation (dimension systémique).

Valeur des ressources humaines	**Efficience économique**
Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. *Moral du personnel* Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé. *Rendement du personnel* Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe. *Développement du personnel* Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.	*Economie des ressources* Degré auquel l'organisation réduit la quantité, des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système. *Productivité* Qualité ou quantité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période données.
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.	**Pérennité de l'organisation**
	Qualité du produit Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.

Satisfaction des bailleurs de fonds (sponsors) Degré auquel les sponsors estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale. *Satisfaction de la clientèle* Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. *Satisfaction des organismes régulateurs* Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.	*Rentabilité financière* Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé. *Compétitivité* Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.

Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle.

Chacune de ces dimensions peut faire l'objet d'indicateurs, permettant ainsi de disposer d'une grille d'analyse complète.

4.2. RECOMMANDATIONS

Préconisations sur la structure et le mode d'organisation des productions.

Les constatations effectuées nous amènent à élargir nos conclusions à des préconisations plus larges que le périmètre envisagé au départ.

- Dédier une équipe complète à l'organisation des productions.

Comme nous Le savons les productions de la RTS sont actuellement « suivies » par des équipes qui ont des méthodes de travail très différents, pour des objectifs et des fonctions identiques. Il faut absolument assurer la cohérence de ce travail de production.

Rappelons-nous que le travail de production correspond à une mission transversale de recherche d'information, de restitution de consignes structurées à destination de tous les personnels. Ceci pour assurer l'organisation efficiente des tournages et création de contenus. Il convient donc de tendre vers des équipes qui soient homogènes au regard de leur compétence, définition de mission, hiérarchie et outils de travail. Ceci correspond à dédier des personnels de la RTS aux missions de production. Ces collaborateurs auraient un périmètre d'action définie et seraient membre d'une équipe unique.

Les actions à mettre en œuvre sont donc les suivantes :

1. Définir la structure qui va accueillir ces personnels de production.

L'idée maîtresse est de rassembler une équipe de production composée de « chargé de production » qui pourront être dirigés par un « Responsable de structure » et s'appuyer sur des assistants de production.

- Une « structure de production » à créer :

Cette équipe dite « structure de production » pour être cohérente doit avoir en son sein des personnes au statut équivalent et répondant à une hiérarchie unique. Cette hiérarchie lui donne ses missions, définit ses objectifs, fournit ses moyens de travail et assure la coordination avec les autres départements/directions. Il faut notamment considérer la nécessité d'assurer la légitimité de ces équipes au sein de la « maison » RTS.

L'organisation des équipes de production dans d'autres chaînes :

La question est de savoir comment assurer cette cohérence et centralisation du travail de la production.

Il est alors utile de se demander comment fonctionnent les autres chaînes dans ce domaine.

Non pas pour copier mais pour s'inspirer et permettre à la Direction de la RTS de prendre les bonnes décisions.

Les schémas peuvent être différents mais les grandes lignes sont :

la Direction de la Production héberge actuellement les équipes qui assurent la fabrication (caméraman, opérateurs son pour certains tournages, réalisateurs, et une partie des acteurs de la production). Il semblerait naturel d'y adjoindre la « structure de production », avec un(e) responsable.

2. Définir le périmètre d'action et la ou les fiches métier pour ces personnels

La structure production a dorénavant une existence et une équipe dédiée à cette activité. Il convient de définir l'activité de ces personnels.

- Une activité unique pour chaque membre de la structure de production :

Les personnels intégrés à cette structure ne doivent pas, sauf exception (à discuter pour certaines production plus légères), avoir d'activité multiples (ex : présentateur sur la même émission, coordinateur éditorial, monteur…). Ainsi la personne dédiée à une émission, un tournage, verra son temps entièrement dédié à son organisation.

Nous pouvons imaginer que des chargés de production aient une autre activité à d'autres moments pour la RTS, mais dans ce cas il faut que la planification soit stricte pour laisser le temps de travailler en production et que ce ne soit jamais sur la même production. Pour éviter les écueils vécus actuellement.

Chaque métier pourra ainsi se concentrer sur sa mission et rien que celle-ci. Il sera ainsi possible de progresser sur les autres aspects des productions : éditorial, réalisation, technique…

- Périmètre d'action : toutes les productions.

Une fois établie cette structure il convient de lui confier la mission d'organiser la totalité des productions de la RTS. C'est-à-dire que cette structure doit être informée de tous les projets et rassembler tous les acteurs pour ensuite suivre et organiser les productions. La durée et l'importance du travail dépendra de la dimension de la production et de sa récurrence.

- Fiche(s) métier des membres de la structure de production :

Etablir une fiche qui pourra servir en totalité ou être modifiée en fonction des remarques pour le poste concerné.

Chargé de production : les personnes de terrain qui suivent les productions selon l'affectation des dossiers faite par la Direction

Assistant de production : les personnes qui assistent les chargés de production dans le cadre de production importante ou les remplacent pour des productions moins lourdes

Script : les personnes (qui peuvent être les mêmes que les missions précédentes) qui sont en charge de suivre et faire suivre le conducteur durant les émissions pour assurer la coordination en temps réel des actions de chaque acteur du tournage.

- Identifier les profils aptes à remplir la mission

Les fiches métier permettent de lister les missions mais aussi les compétences nécessaires à remplir les tâches décrites. Ainsi la Direction pourra mettre en place une sélection des profils en interne et éventuellement en recrutement externe.

A ma connaissance il n'existe pas à proprement dit de formation de type « chargé de production » au Sénégal. Il convient donc d'identifier des personnes dont les qualités et l'expérience se rapprochent de celles recherchées : organisation, diplomatie, tenue des chiffres, rédaction, bon sens…

Sur le plan quantitatif, le nombre de « chargé ou assistant de production» doit être défini précisément selon une étude annuelle de la charge de travail, selon le planning existant des productions. Et ainsi évaluer la quantité de travail et donc le nombre de personnes à planifier sur ces fonctions.

- Uniformiser le travail de production : Création d'un « Mémento Production »

Les équipes doivent avoir des procédures de travail qui soient identiques et standardisées pour toutes les productions. Il convient donc d'établir des documents de références pour que l'uniformité et l'efficacité de travail soit assurées.

Nous pensons ici à toutes les étapes de la production et les documents à partager comme:

- la convocation des Réunions de production ;
- le modèle de compte-rendu ;
- le modèle de la fiche de production ;
- le conducteur du programme ;
- le rapport de débriefing ;
- le planning de travail des équipes…

Ces documents pourraient être crées par des consultants avec les personnels eux-mêmes. Ceci pour impliquer les équipes et obtenir toute la créativité issue du terrain. Ils pourraient être rassemblés dans un document dit « Memento Production ».

Ce serait aussi l'occasion de rassembler les fiches métiers existantes et les mettre à jour avec la RH au fur et à mesure du travail effectué en production. D'autre part, il serait utile de fournir à ces personnels (et au-delà dans toutes l'institution) un lexique des métiers de la télévision, ceci comme repère de travail pour les métiers qui n'existent pas encore à la RTS.

- Assurer la formation de ces profils

Les collaborateurs intégrés à la structure de production n'auront pas ou peu d'expérience de la production et surtout n'auront pas d'habitude d'un travail centralisé, uniformisé et documenté. De ce fait il convient d'organiser des formations spécifiques à ce métier. Ces formations seront théoriques avec la création d'outils de travail et aussi en immersion dans des cas pratiques. Pour ce faire il faudra donc faire intervenir des experts/consultants d'expérience pour guider les équipes.

- Organiser les relations avec les autres services/départements/directions

Au regard des constats faits il apparaît fondamental d'assurer une complète coordination des productions entre toutes les Directions, les départements, les services de la RTS, pour augmenter l'efficacité de travail et la qualité de service. Cette coordination passe par de nombreuses actions à mettre en place. C'est avant tout une question de communication et des habitudes de transmission de l'information. Nous listons ci-dessous les points à faire évoluer pour ancrer la structure de production dans les usages de la RTS.

- Légitimer les personnels de production au sein de la RTS / auprès de toutes et tous

Ce point est un point crucial et revêt une très grande importance auprès des personnels interviewés.

En effet la mission des chargés de production est transversale et nécessite de communiquer avec tous les acteurs d'un tournage, d'une création. Ils se doivent de contacter, questionner et quelque fois « déranger » tous types de personnels de la RTS, quelques soit leur hiérarchie.

Ceci avant, pendant et après une production. Il apparaît donc indispensable de donner toute la légitimité nécessaire à ces personnes pour que leur action soit comprise, acceptée et suivie par les autres collaborateurs de la RTS.

Pour ce faire, lorsque les décisions seront prises et organisées nous conseillons :

- Informer tout le personnel de la mise en place d'une organisation des productions avec au cœur les personnels de la structure de production ;

- identifier auprès de toute la RTS, les noms et fonctions des personnels chargés de la production ;

- transmettre les règles de communication et échange liées aux productions : présence aux réunions, transmission des informations, etc.

- le respect de ces règles et leur exécution seront garantis par chaque Directeur pour son personnel. Ce dernier devra accepter et participer à ce travail de production.

- Améliorer la communication entre les Directions / Départements / Services :

La coordination des productions efficace passe par une amélioration de la communication entre les acteurs.

Les Directions et Départements concernés doivent échanger et discuter régulièrement sur la base de réunions / d'échanges réguliers et formalisés.

Ceci concerne la communication fondamentale entre la Direction de la Télévision, des programmes, la Direction de la Production et la Direction Exploitation technique.

Les réunions à hauteur des Directeurs doivent être organisées pour échanger les priorités de chacun.

Ensuite à hauteur des autres acteurs, les réunions de production doivent rassemblées des acteurs de chacune des directions. Il ne peut y avoir de bonne préparation sans la présence de chacun. Il est impératif d'organiser ces lieux et moments de concertation. Sans perte de temps excessive et avec un souci d'efficacité. La structure production sera responsable de ces organisations et de leur documentation.

L'échange doit être formalisé et la production de documents (cahiers des charges, fiche de production, planning, plans…) est indispensable à la réussite des opérations.

La création d'un « Mémento Production » donnera à la structure Production les outils pour standardiser le travail, systématiser la manière de faire pour chaque production. Ces documents de base seront des documents de référence dont chaque acteur de la production connaîtra la forme et saura comment l'utiliser. La mise à jour et l'édition de ces documents sera le travail quotidien des personnels de production, ils auront la responsabilité de leur diffusion et de leur utilisation.

- Positionner les équipes de production par rapport aux réalisateurs

De manière traditionnelle les réalisateurs ont un rôle important dans les productions. Au sein de la RTS ceci est particulièrement vrai. Cependant les entretiens donnent des indications sur la nécessité de redéfinir leurs actions et objectifs. Il convient notamment d'obtenir un travail synchronisé et complémentaire entre les chargé de production et les réalisateurs. Ces derniers ont un rôle artistique et créatif, ainsi que des compétences techniques. Ils suivent une production du début à la fin. Ils sont donc constamment en contact avec le chargé de production, qui est aussi leur support de travail pour les demandes et la coordination. Ces rôles doivent être bien formulés au sein de la RTS. Se posent aussi les questions des « développements » de nouvelles émissions, la coordination entre les Programmes et les réalisateurs.

- Positionner les équipes de production par rapport à l'éditorial/Programme.

Aujourd'hui à la RTS de nombreuses productions sont suivies par des personnels de la Direction de la télévision, des « coordinateurs éditoriaux ». Comme nous l'avons vu cette situation pose certains problèmes car les personnes ne sont ainsi dédiées à aucune tâche précise.

Il n'y a pas de solutions à imposer. Il convient de faire un état des productions, des personnels à disposition, des compétences et planning pour en décider. Cependant la possibilité qui permet de garder une souplesse dans la gestion des personnels et des compétences peut être une solution.

Quoiqu'il en soit une décision est fondamentale, c'est de bien définir les rôles et missions sur chaque production et de coordonner entre les différentes directions les personnels en charge des missions. Sans cette coordination il ne sera pas possible de mixer les tâches et il conviendra de compartimenter les personnels.

- Positionner les équipes de production par rapport aux équipes techniques.

La relation avec les équipes techniques et d'exploitation est centrale. En effet sans les moyens de fabrication il serait impossible d'obtenir un résultat. Ainsi les chargés de production travaillent en coordination avec les équipes techniques. Ils sont demandeurs de leur service sur la base de cahier des charges et de réunion. Dans le même temps ils remontent les informations techniques aux autres acteurs de la production : les possibilités et limites techniques, les méthodes d'exploitation et les propositions de dispositifs notamment

- Fournir les moyens de travail et la logistique.

Le rôle de la Production au sein d'une chaîne est transversal. Un rôle d'échange et de transmission de l'information.

Ce rôle nécessite des moyens de communication. Sans eux le travail n'est pas possible et les risques sont grands de perdre ou de ne pas avoir du tout d'efficacité.

Il ressort des constatations que tous les acteurs de la production mentionnent l'absence de moyens modernes de communication à leur disposition.

La mise en place d'une structure de production est impossible dans le cadre d'une mission revue comme décrite, sans la mise à disposition de moyens électroniques de communication, de diffusion de documents, de logistique de réunions…

Nous listons ici les moyens principaux et fondamentaux à investir et de redistribuer pour donner à ces personnels les moyens de travailler.

- Logistique des réunions

La coordination passe par la mise en œuvre de réunions périodiques et exceptionnelles. Ces réunions doivent se tenir dans des lieux calmes, sans passage et où il est possible d'exposer des documents. Il semble donc indispensable de penser à la création d'une salle de réunion dédiée aux réunions de production.

- La qualité totale

La qualité totale consiste à perfectionner l'ensemble des processus en vigueur dans l'entreprise. C'est une démarche de progrès continue qui doit s'étendre à tous les niveaux de l'entreprise, mais qui est initiée par la direction générale, car elle n'a rien de spontané. Elle conduit à réorganiser tous les processus de l'entreprise en fonction d'un objectif idéal à atteindre.

De manière concrète, l'objectif d'une qualité totale dans les entreprises a introduit la fonction qualité comme une des fonctions majeures des entreprises. Le responsable qualité organise des cercles de qualité. La démarche qualité permet de se rapprocher du consommateur qui indique souvent des pistes pour améliorer les produits.

La démarche qualité totale ne se traduit pas seulement par de simples améliorations de la production : toutes les composantes de l'entreprise sont impliquées et tous les collaborateurs sont mobilisés à tous les niveaux. En termes de management, la qualité totale se traduit par une responsabilisation accrue de l'ensemble des collaborateurs.

Les tableaux ci-après décrivent de façon générale les quelques recommandations préconisées afin de mieux cerner le projet.

DOCUMENT PROJET A INSERER

DOCUMENT PROJET A INSERER

CONCLUSION

De grands changements vont intervenir dans la chaine de traitement des média. Grâce à l'apport des nouvelles technologies de communication les standards d'organisation et de planification s'en retrouveront profondément modifiés et les quelques notions abordées dans ce mémoire laissent toutefois entrevoir les évolutions qui ne manquerons pas de survenir.

J'ai pu ainsi d'une part prendre conscience de la richesse de notre paysage audiovisuel, de sa force et de sa diversité ; et d'autre part suivre l'évolution du secteur et celle des téléspectateurs, profitant de cette opportunité pour comprendre ce que serait notre public de demain. La télévision n'a pas échappé aux bouleversements entraînés par Internet depuis une vingtaine d'années. Beaucoup en concluent que c'en est fini de la télévision traditionnelle, qui suit des grilles de programmes et propose des contenus à un horaire bien précis. Pour eux, le linéaire est un modèle dépassé, donc voué à disparaître au profit exclusif de plateformes de contenus capables de développer de véritables chaînes, au premier rang desquelles l'incontournable filiale de Google : YouTube.

La télévision est partout en s'imposant dans l'univers des médias, les technologies numériques ont signé la fin du lien unique qui existait entre un média, la télévision, et son support historique de diffusion, le téléviseur familial. En effet, la numérisation de l'image et du son a fait exploser la spatialisation domestique de la télévision.

Quoi qu'il en soit, pour la télévision, je considère que la généralisation de la production multi-supports a été et demeure une démarche extrêmement positive pour les chaînes elles-mêmes. Pour les opérateurs, elle a permis de progresser dans différents domaines :

– la créativité d'abord. Elle a obligé les grands groupes de médias à élaborer de nouvelles stratégies et à innover en permanence. Au plan technique, la numérisation facilite le transfert du contenu d'un support à l'autre ; cependant, ce contenu doit être adapté à tous les supports

(smartphone, TV, tablette…), sans pour autant reposer sur le plus petit dénominateur commun, sauf à tirer la qualité vers le bas ;

– la rentabilité ensuite (le multi-support), par définition, occasionne des économies d'échelle avec, cependant, tous les risques managériaux liés aux politiques de réduction budgétaire, lesquelles se traduisent parfois par ailleurs par des suppressions d'emplois ou la dégradation des conditions de travail, c'est aussi la possibilité pour les annonceurs publicitaires de s'adresser à des cibles à la fois plus vastes et plus précises.

Le développement théorique accompagné de modèle et son applicabilité permettront peut-être, je le pense fortement, à consolider les acquis que nous avons déjà.

La mise en œuvre des recommandations expérimentées ailleurs avec succès nous sera certainement profitable et à ceux qui les pratiqueront.

Avec la libéralisation du secteur encouragée par les différentes politiques (le vote du code de la presse), le mécanisme s'est fragilisé. La fin du régime du monopole est bien finie, l'arrivée des privés a fini de bouleverser l'ensemble même si les fondements demeurent. Une politique qui, on l'a vu, a favorisé l'amateurisme au détriment de la vraie télévision. Aujourd'hui, le secteur de la production de programmes destinés à la télévision peine à se développer, notamment à cause d'une politique privilégiant la valeur patrimoniale des œuvres audiovisuelles de stock (fiction et documentaire) dans un monde télévisuel pourtant en constante demande d'émissions de flux.

La RTS a décidé d'adopter un nouveau modèle de stratégie pour perfectionner sa façon de travailler et compte en faire un référentiel dans toutes ses activités sur le moyen et le long terme. La direction générale engagera, à cet effet, les ruptures qui permettront de nous inscrire sur une meilleure trajectoire. Ces ruptures se traduiront par des actions hardies pour relever son potentiel de croissance, stimuler sa croissance afin de satisfaire la forte aspiration des populations.

BIBLIOGRAPHIE

- Bellaïche, Philippe. (2012). *Les secrets de la vidéo.* Paris : Eyrolles-(Son et vidéo).
- Jean NDIAYE, (2015). *La gestion axée sur les résultats*. Edition saint Paul- Dakar.
- Havard Business Review, (2000). Le changement, Edition d'Organisation Paris.
- L.A. Welsch, R. Cyert Dill et March (2006). *Management Decision making.* Ed. Londres: Penguin.
- Laëtitia Allemand et Jean-Michel Oullion, 5(2005). « Les grandes questions des médias.
- Enjeux et stratégies des médias contemporains » Editeur: L'Etudiant.
- Mohamed Ali NDIAYE, (2015). Mémoire « Le passage de l'analogique au numérique : la dématérialisation des supports en télévision » Soutenance de Licence 3 en Informatique et Réseau. AFI l'UE.
- Michel Crémadez, (2003). Organisation et Stratégie. Edition Dunod.
- Mariani, J.M.(2003). *Infrastructure technique d'une chaine de TV*. Paris : Eyrolles-(Son et vidéo).
- Nizet,Pichault Jean François (2012). *La coordination du travail dans les organisations* Dunod.
- Yves-Fréderick Livian (2001).*Organisation : théories et pratiques 2 e édition. DUNOD* Paris.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

1.1. Problématique de la recherche 5

1.2. Objectifs de la recherche 8

1.2.1. Objectif général 8

1.2.2. Objectifs spécifiques 9

1.3. Hypothèses de recherche 9

1.3.1. Hypothèse générale 9

1.3.2. Hypothèses spécifiques 9

1.4. Revue de littérature 10

1.5. Justification du choix du sujet 16

1.6. Les concepts clés 18

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. Domaine d'étude 20

2.2. Délimitation du domaine d'étude 21

2.2.1. Les différentes phases d'une production audiovisuelle 21

2.2.2. Les aspects de la préparation d'une production audiovisuelle 26

2.3. Techniques de recherche 29

2.4. Difficultés et limites dans les recherches effectuées 32

TROISIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL

3.1. PRESENTATION DE LA RTS 34

3.1.1. Historique de la télévision 34

3.1.2. Lois et Textes 35

3.1.3. Organigramme 36

3.2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE 37

QUATRIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

4.1.Présentation et Analyse des résultats 40

4.1.1. Etat des lieux 40

4.1.2. Analyse des disfonctionnements dans la production audiovisuelle à la RTS 43

4.1.3. Identification des axes d'amélioration 45

4.2. Recommandations 53

CONCLUSION 63

BIBLIOGRAPHIE 65

TABLE DES MATIERES 66