

Comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes au Sénégal.

DIONGUE Moustapha

diongue.moustapha@ugb.edu.sn

GUEYE Birahim

birahim.gueye@ugb.edu.sn

Laboratoire Saint Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)

Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal

Résumé :

Caractérisé par une croissance ininterrompue depuis sa libéralisation en 2003, le secteur télévisuel sénégalais a connu des mutations profondes au cours des deux dernières décennies (Wittmann, 2006; Barry, 2012; Faye, 2015). En effet, les chaînes de télévision sont confrontées à une à une instabilité croissante de leur environnement. D'une part, l'arrivée de nouveaux acteurs qui accentue l'intensité concurrentielle par rapport au marché publicitaire qui est estimé à 15 milliards de FCFA (Faye, 2013; Rapport CNRA, 2015). D'autre part, la rupture technologique avec le passage de l'analogie au numérique depuis le 17 juin 2015, qui favorise l'augmentation du nombre de chaînes de télévision et la réglementation du secteur avec un nouveau code de la presse adopté le mardi 20 juin 2017 par l'assemblée nationale du Sénégal, qui était réclamé par les acteurs des entreprises de médias depuis près de 17 ans (Magazine, jeune Afrique du 23 juin 2017). Ainsi, sur la base de plusieurs travaux montrant aujourd'hui l'impossibilité pour l'entreprise de s'inscrire dans le simple paradigme classique qui fait d'elle un acteur isolé dans son industrie (Le Roy et Yami, 2009), Koenig (1996) avec son répertoire relationnel (l'affrontement, coopération et évitement) qui nous servira de cadre d'analyse, l'approche structurelle de la concurrence (Porter, 1980), la dynamique concurrentielle (Grimm, Lee, Smith, 2006; Chen et Miller, 2012; Chen et Miller, 2014) et des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983; Baumard, 2000; Fey et Birkinshaw, 2005; Dyer et Singh, 1998), cet article se propose de répondre à la question: Comment évoluent les comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises? A travers une démarche qualitative, les données collectées ont été traitées grâce au logiciel Nvivo.11. Les principaux résultats de l'analyse de contenu thématique (Bardin, 2003), ont montré que les stratégies d'affrontements sont plus fréquentes dans les comportements stratégiques des chaînes de télévision étudiées. Toutefois, les résultats ont révélé aussi que certaines chaînes de télévision favorisent l'évitement et les actions de coopération sont plus rares entre les acteurs. Par ailleurs, l'analyse des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et l'analyse documentaire ont révélé que les comportements stratégiques des acteurs sont fortement influencés par la politique et les faits sociaux.

Mots-clés: Comportements stratégiques, chaînes de télévision, Sénégal.

Comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes au Sénégal.

INTRODUCTION

Jusqu'au début des années 80, à quelques rares exceptions près, la majorité des chaînes de télévision dans le monde étaient des chaînes publiques nationales. La logique est alors simple: une chaîne de télévision renvoie à un Etat dont elle est l'un des attributs. A ce titre et surtout compte tenu du rôle qui lui est attribué, c'est l'Etat qui va assurer la gestion. Au Sénégal, cette situation perdurera jusqu'aux années 2000, lorsque deux éléments nouveaux viendront ébranler le monopole existant: d'une part, l'alternance démocratique et d'autre part, l'avancée des technologies de l'information de la communication (Sonnac, 2012; Sonnac et Gabszewicz, 2013) avec notamment l'apparition du satellite et la diminution du coût d'accès à ces technologies qui favoriseront l'émergence de nouveaux acteurs privés. Ces bouleversements successifs qui ont affecté le paysage télévisuel ont conduit à accorder un intérêt croissant aux phénomènes et aux choix stratégiques des acteurs dans ce secteur. En effet, ces mutations ont entraîné actuellement une refonte des rapports qu'entretiennent les entreprises concurrentes sur le marché. Ainsi, le secteur télévisuel a profondément évolué dans ses modèles d'affaires: le téléspectateur est passé d'un statut d'utilisateur à une position de consommateur potentiel (Beuscart. J. S et al., 2012 ; Ba, 2015). Ces étapes ont donné lieu à une multiplication rapide du nombre de chaînes, à l'évolution de leur programmation (Benghozi et Paris, 2003) mais aussi à l'intensification de la concurrence. En outre, les relations interentreprises se sont profondément diversifiées et complexifiées au cours de ces dernières années (Roy, 2010). En plus, l'intensité concurrentielle s'est beaucoup renforcée en raison d'un excès d'offre et d'une saturation de la demande.

Selon une étude du cabinet Synchronix en 2013, le secteur télévisuel sénégalais s'est considérablement élargi depuis 2003, le nombre de chaînes de télévision a augmenté et leur niveau de couverture du territoire s'est renforcé. Le Sénégal comptait en décembre 2013, dix-sept (17) chaînes de télévision opérationnelles et une dizaine d'acteurs qui disposaient de fréquence hertzienne, qui n'ont pas encore démarré l'exploitation.

Ce même rapport de synchronix (2013) a souligné que les sénégalais sont de grands consommateurs de télévision, précisant dans cette étude que l'audience globale de la télévision a

augmenté de trois points en passant de 91% de téléspectateurs en 2010 à 94% en 2013. On peut alors affirmer que les sénégalais regardent de plus en plus la télévision. Par ailleurs, les travaux portant sur la concurrence entre les chaînes de télévision restent vagues, s'alignant quasi-systématiquement sur des questions liées à l'imitation et aux débauchages (Marchetti, 2000 ; OSIRIS¹, 2009).

Cette présente recherche a pour ambition de comprendre l'évolution des comportements stratégiques des chaînes de télévision quinze ans après l'ouverture à la concurrence dans ce secteur. Nous cherchons ainsi à répondre à la question: **Comment évoluent les comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises?**

Plus précisément cette recherche examine l'évolution des comportements stratégiques concurrentiels variables des chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises depuis 2003 qui marque le début de la libéralisation du secteur.

Concrètement, les entreprises se trouvent face à un certain nombre de questionnements concernant notamment l'organisation de leurs stratégies.

La première partie de cet article est consacrée à l'analyse du cadre théorique et conceptuel des comportements stratégiques. La deuxième partie de l'article présente le dispositif méthodologique du travail empirique mené. La dernière partie est consacrée à la présentation des résultats et leur discussion.

1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE

Au cours de ces deux dernières décennies, les industries médiatiques sénégalaises notamment le secteur télévisuel ont été confrontées à des mutations profondes. Le développement des technologies et la multiplication des supports médiatiques ont profondément bouleversé le fonctionnement du marché télévisuel sénégalais. La numérisation des contenus ainsi que l'évolution des comportements et pratiques de consommation sont venues bousculer les positions que certains acteurs ont parfois mis des années à construire. La compétition entre les groupes audiovisuels de manière générale, notamment les chaînes de télévision, s'accroît en intensité. La fin du monopole de l'État sur la télévision et l'arrivée des privés et le passage au numérique ont profondément transformé les rapports de concurrence au sein du secteur (Atarça et Said, 2005). Ainsi l'étude des comportements et des stratégies des chaînes de télévision s'avère, en ces temps de turbulence, bien délicate (Creton, 1990) mais pertinente. Rappelons que c'est à la suite de la libéralisation du secteur télévisuel en 2003 que plusieurs chaînes

¹ Observatoire sur les Systèmes d'Information, les Réseaux et les Inforoutes au Sénégal

de télévision ont vu le jour au Sénégal. Ces dernières ont entrepris très rapidement des innovations pour satisfaire les besoins des téléspectateurs qui ont été longtemps « condamnés » à regarder la RTS (Radio Télévision du Sénégal), chaîne publique et quelques chaînes étrangères payantes par satellite. Ces mutations ont pour principale conséquence une exacerbation de la concurrence entre les acteurs rendu populaire grâce à des opérations de débauchage d'agents entre les télévisions ou encore les passe d'armes à l'occasion de grands événements sportifs comme le football ou la lutte (sport favori pour une bonne majorité de la population) relativement aux droits de diffusions. Selon Le Roy (1998), plusieurs auteurs s'opposent sur l'attitude à adopter lorsqu'une entreprise est confrontée à l'évolution de son marché comme c'est le cas dans le secteur télévisuel sénégalais. Certains auteurs recommandent aux dirigeants de limiter les comportements agressifs, en raison de la dégradation générale des marges qu'ils produisent (Brandemeyer et Schmidt, 1995; Garda et Marn, 1994; Porter, 1982), alors que d'autres considèrent, que, dans un contexte « d'hyper compétition » (D'aveni, 1995), une entreprise doit être la première à tenter de déstabiliser ses concurrents pour éviter d'être elle-même la cible d'une manœuvre agressive (Craig, 1996; D'Aveni, 1995; Young et al, 1996).

1.1. DESTABILISER OU EVITER SES CONCURRENTS, QUEL COMPORTEMENT STRATEGIQUE ?

Le Roy (2004) distingue deux approches traitant les comportements concurrentiels: l'approche structurelle et l'approche comportementale (Jacquemin, 1994; Scherrer et Ross, 1990). Pour la première approche, la concurrence est une relation asociale autrement dit la concurrence se joue entre des entreprises qui ne se connaissent pas mais qui s'influencent indirectement en voulant toucher la même clientèle. Dans la seconde approche, la concurrence n'est plus une relation asociale mais une relation sociale: les entreprises s'identifient comme concurrentes et leurs comportements dépendent à ceux qu'elles identifient comme leurs principaux rivaux.

Tableau 1 : Deux cadres d'analyse distincts de la concurrence: de l'approche structurelle au comportement concurrentiel

Niveau de l'analyse	Concurrence	Type de relation	Métaphore
Structures de secteur	Anonyme	Asociale	Ecologique
Comportements concurrentiels	Personnalisée	Sociale	Militaire

Source : Roy. F (1998), Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle

1.1.1. L'évitement dans la relation de concurrence

L'évitement consiste pour une entreprise de chercher un positionnement qui lui évite des confrontations avec ses concurrents et de faire de ces positionnements une source de l'avantage concurrentiel. Selon Koenig (1996), la compétition à outrance n'est pas une fin en soi, et lorsqu'elles peuvent atteindre leurs fins par d'autres voies, les entreprises ont intérêts à les emprunter. Pour Koenig (1996), les entreprises peuvent éviter la face à face de deux manières distinctes. L'une repose sur la fuite, l'autre sans doute la plus importante d'un point de vue pratique consiste à donner un tour monopolistique à sa position.

Par ailleurs, selon Mbengue (2005), l'économie industrielle, à travers son paradigme Structure-Conduite-Performance (SCP), malgré les critiques formulées à son égard depuis presque son avènement, reste un cadre durable pour analyser les marchés et la stratégie concurrentielle des firmes. En effet, l'analyse classique de la dynamique concurrentielle (Porter, 1985) se base sur l'idée que la structure de l'industrie (degré d'attractivité, stratégies des concurrents, barrières à l'entrée et à la mobilité des groupes stratégiques) est le principal déterminant de la performance d'une entreprise et l'intensité concurrentielle est indépendante des comportements des firmes en place. Cette approche cherche à identifier les actions que l'entreprise peut conduire pour modifier la structure de l'industrie et le comportement des concurrents afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur un segment de marché (couple produit/marché). Porter (1982),² recommande une concurrence modérée, chaque entreprise ayant conscience de l'intérêt qu'elle a à modérer la compétition. Ainsi les entreprises s'entendent donc pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs. Suivant Porter (1980) les entreprises dominantes ont intérêt à favoriser l'inertie sectorielle plus que la prise de risque et la déstabilisation des conditions environnementales. L'attitude stratégique prescrite ici consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels (Porter, 1980).

1.1.2. La confrontation dans la relation de concurrence

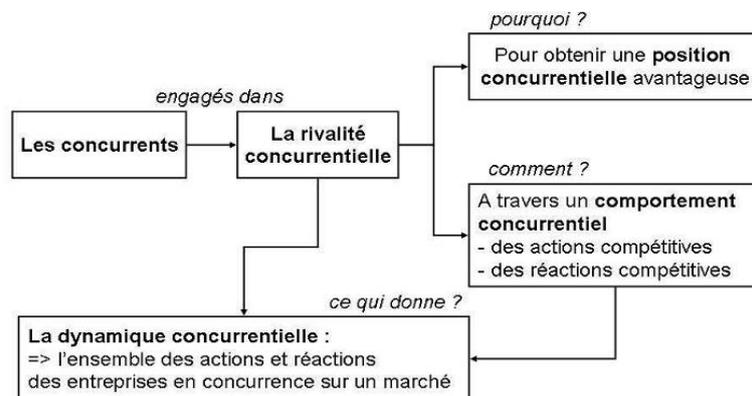
Selon Le Roy (2004), c'est en 1984 qu'un petit groupe de professeurs et d'étudiants de l'université du Maryland créent le SMRG (*Strategic Management Research Group*), qui place au centre de l'analyse l'étude des interactions entre les firmes en concurrence (Grimm *et al.*, 1992 ; Baum et Korn, 1996; Baum et Korn, 1999). Ce programme de recherche a permis de définir un cadre théorique spécifique, fondé sur le couple action-réaction, et une méthode de

² Cité par Duquesnois Franck *et al.* « Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise » Le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon, *Revue française de gestion*, 2010/4 n° 203, p. 41-56.

collecte des données également spécifique, fondée sur le traitement quantitatif de données qualitatives. A l'origine d'un renouvellement profond de l'analyse stratégique et du phénomène concurrentiel, le courant de la dynamique concurrentielle incarne cette nouvelle vision du phénomène concurrentiel. Il s'intéresse à la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace où l'unité d'analyse est l'ensemble des actions compétitives engagées par les entreprises pour maintenir ou défendre leurs avantages concurrentiels, contrairement à l'approche structurelle qui plaide pour l'analyse de la composante d'un secteur d'activité. Selon Le Roy (2004), l'approche comportementale de la concurrence s'inscrit dans la métaphore militaire (Illinitch et al., 1996 ; Le Roy, 1998). Or, la guerre est comme un conflit de volonté qui a pour particularité de se régler par l'emploi de la violence physique. Des actions réciproques sont engagées par les belligérants afin de provoquer des effets destructeurs physiques et/ou psychologiques sur l'adversaire (Le Roy, 1999). En effet, le monde économique a témoigné au cours des vingt dernières années de la nature imprévisible et brutale des événements concurrentiels animant la vie des secteurs (Roy, 2005). Prahalad et Hamel (1994), cités par Roy (2005), soulignaient en 1994, dans un numéro spécial du *Strategic Management Journal*, la nécessité d'un nouveau paradigme pour la discipline stratégique. Appuyant leur argumentation sur les évolutions du contexte concurrentiel, ils montrent les limites de la pensée dominante, l'approche structurelle (héritée de l'économie industrielle) tant au niveau de la recherche que des outils qu'elle génère. Selon eux, une refonte de la pensée stratégique doit permettre de mieux coller aux « nouvelles règles » régissant le fonctionnement des industries. Selon Le Roy et Yami (2010), la légitimité du courant comportemental de la concurrence a été renforcée par les tenants de l'hypercompétition (D'Aveni, 1995) et par les recherches sur les stratégies dynamiques concurrentielles. En effet, la stratégie ne repose plus sur l'art de construire des avantages durables, mais plutôt sur l'art de briser en permanence les *statu quo*: vitesse et agressivité des actions, multiplication des initiatives, modification constante des règles du jeu et des lieux de compétition. Autrement dit l'entreprise doit être plus agressive pour dominer ses concurrents et maintenir sa position sur le marché (Smith, Ferrier, Ndofor (2001)). En outre, l'agressivité concurrentielle trouve ses origines dans les travaux portant sur les dynamiques concurrentielles (Ferrier, 2001; Ferrier et al., 1999; Ferrier et al., 2002). L'agressivité concurrentielle d'une entreprise se définit comme la propension d'une entreprise à initier de façon proactive et intense des actions concurrentielles, et à répondre promptement aux actions concurrentielles de ses rivales (Ferrier et al., 2002). Une entreprise sera considérée comme agressive si elle initie un grand nombre d'actions et de réactions concurrentielles

complexes en peu de temps. Conformément à cette approche, nous considérerons que les stratégies agressives consistent à établir une relation d'affrontement avec les concurrents et à minimiser la coopération (Le Roy et Sanou, 2014). Elles reviennent à initier des actions concurrentielles en plus grand nombre, plus variées et plus rapides que celles des concurrents et à répondre rapidement aux actions concurrentielles initiées par les concurrents (Ferrier, 2001, Bensebaa, 2003). Selon Chen (1996), la dynamique concurrentielle peut être schématisée de la manière suivante:

Schéma 1 : Des concurrents à l'analyse de la dynamique concurrentielle



Source : D'après Chen (1996)

1.2. LES STRATEGIES COLLECTIVES: LA COOPERATION

Selon Fernandez et al. (2010), jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition étaient représentées comme les deux extrêmes d'un continuum. Pendant longtemps, étudiées séparément et parfois même en opposition, il ne semblait pas envisageable de pouvoir réunir ces deux dimensions. Or, la combinaison simultanée de coopération et de compétition semble être devenue, aujourd'hui, la norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activités (Luo, 2004). Selon Koenig (2004), les comportements coopératifs adviennent lorsqu'il existe un projet commun (accord inter-entreprises, assemblage de ressources), ou lorsqu'il y a une communauté de destin du fait de concurrents ou de partenaires commerciaux.

Selon Yami (2006), il est désormais difficile, voire impossible, à une entreprise d'avoir une stratégie individuelle. Il souligne qu'agir collectivement entre concurrents semble devenir un mode relationnel privilégié dans le contexte économique contemporain, marqué par l'innovation technologique, la globalisation des marchés, l'arrivée de nouveaux acteurs, de nouvelles formes d'organisation et de relations entre les entreprises.

D'après Hamouti et al. (2014), les stratégies singulières ne sont pas toujours aisées à mettre en œuvre car les produits et services sont de plus en plus complexes. Il devient difficile, pour une

entreprise de posséder seule les ressources et les compétences nécessaires pour développer de nouveaux produits. Afin de pallier cette difficulté, les entreprises se tournent vers des stratégies de coopération. Les entreprises ne disposant pas seules assez de ressources et de compétences suffisantes sont amenées à développer des partenariats et des stratégies de coopération (Dyer, Singh, 1998). En effet, affronter les concurrents tous les jours est une forte stimulation pour une entreprise. Cela pousse à essayer d'innover de manière constante en vue de créer de la valeur pour les clients. Cependant être en situation de coopération permet d'accéder à des ressources sans en être propriétaire. C'est ainsi que théoriquement une entreprise capable de combiner compétition et coopération avec les concurrents peut bénéficier de plus d'avantages qu'une entreprise qui ne choisit qu'un seul de ces modes relationnels (Yami et Le Roy, 2010). Selon Le Roy et al. (2013), pour faire face aux défis de l'innovation, les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à mener des stratégies purement individuelles. Elles sont amenées à coopérer entre elles (Fey et Birkinshaw, 2005) et ont intérêt à multiplier les partenariats si elles veulent être innovantes (Dyer et Singh, 1998). En effet, selon Hamouti et al. (2014), la coopération peut prendre deux formes principales: la coopération verticale et la coopération horizontale. La coopération verticale, avec les clients et les fournisseurs, permet de bénéficier de la complémentarité des ressources et des compétences du partenaire, tout en diminuant le risque de transfert des connaissances et l'imitation des ressources stratégiques. Les types de coopération qui nous intéressent dans cette recherche, c'est les coopérations dans les relations de type horizontales, c'est à dire les coopérations entre les concurrents directs. Selon les besoins de l'entreprise en ressources et en compétences, il arrive parfois que le meilleur partenaire ne soit autre que son concurrent le plus direct. Dans ce cas les entreprises optent pour une stratégie de coopération horizontale.

À l'instar des approches qui favorisent l'évitement ou l'affrontement, la coopération est un mode relationnel actif qui s'offre à l'entreprise dans un environnement concurrentiel en mutation. Cette option relationnelle est très peu examinée dans les modèles d'analyse traditionnelle de la concurrence même si de plus en plus d'auteurs s'accordent sur l'intérêt d'adopter des stratégies compétitives et coopératives en même temps, plutôt que de considérer ces deux stratégies comme des extrémités opposées d'un spectre (Sanou et Le Roy, 2010).

Au-delà des comportements stratégiques identifiés à travers la littérature, les chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises n'adopteraient-elles pas des stratégies hybrides pour faire face à la concurrence ?

Au regard de cette revue de littérature non exhaustive, il apparaît que les études menées sur la concurrence, coopération ou des stratégies hybrides mobilisent des cadres théoriques différents voire même contradictoires. En résumé, le modèle de Koenig (1996) permet de caractériser différents modes relationnels entre concurrents. La gestion de la dialectique concurrence-coopération dans le temps et dans l'espace est le véritable enjeu associé à ce mode relationnel mixte par rapport à ceux classiquement distingués dans la littérature : triptyque affrontement - évitement – coopération, (Koenig, 1990)³. En plus de ce triptyque, Koenig (1996), propose également des situations intermédiaires entre ces pôles, à savoir la différenciation, la distinction, l'entente et la coopération :

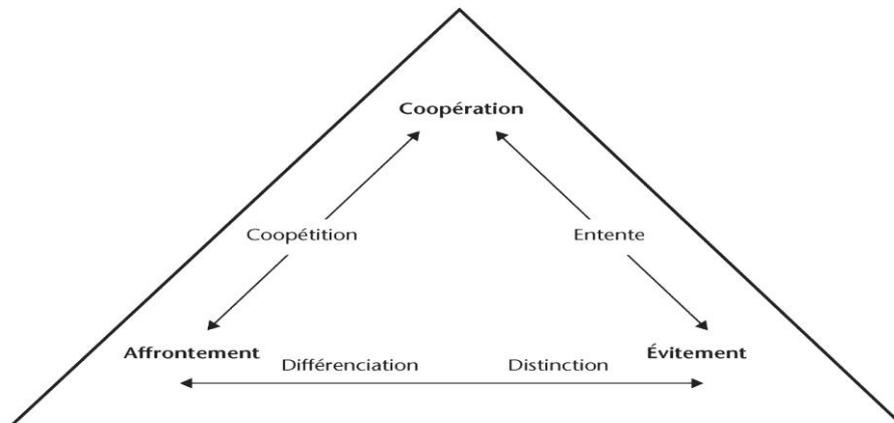
- **L'entente:** selon Koenig (1996), l'idée de coopération a eu du mal à se développer dans les sciences de gestion à cause de l'influence des publications d'origine américaine. En effet, pour la plupart des auteurs américains jusqu'au début des années 1980, tout ce qui ne relevait de l'affrontement compétitif, était considéré comme des pratiques anticoncurrentielles. Selon Roy (2007), l'entente, a pour objectif de limiter la rivalité concurrentielle au sein d'un marché et/ou au cours d'une période. Les partages officiels de marchés géographiques ou selon les produits entre firmes concurrentes illustrent ce phénomène. Les entreprises, dominantes le plus souvent, cherchent ici à éviter les risques collatéraux associés à une concurrence frontale (gaspillage de ressources, dégradation des marges, etc.) ou à créer une barrière à l'entrée à destination des nouveaux entrants potentiels. En limitant artificiellement la concurrence, certaines ententes, notamment celles sur les prix, entrent dans le cadre des limites posées par le droit de la concurrence. Néanmoins, leur caractère officieux et tacite peut rendre leur dénonciation longue et/ou délicate.

- **La coopération:** selon Prévot (2007), la coopération est un domaine de recherche qui suscite un intérêt croissant en stratégie (Gnyawali et al., 2006). En effet, le management stratégique, à son origine, s'inscrit dans une vision purement concurrentielle des relations interfirmes. Selon Yami et Le Roy (2010), dès les premiers textes d'Ansoff, du LCAG et du BCG, le concept d'avantage concurrentiel est au centre des réflexions stratégiques. Toutefois, la multiplication des accords de coopération entre firmes rivales dans les années 1990, oblige à voir sous un autre angle les relations concurrentielles. Le néologisme « coopération », contraction de coopération et de compétition, a été employé pour la première fois par Ray Noorda, le créateur d'une entreprise de logiciels en réseau, puis popularisé par deux chercheurs de Harvard (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Reflétant une évolution dans les relations entre entre-

³ Cité par Roy (2004)

prises, le concept de coopétition renvoie à la situation où deux entreprises sont à la fois concurrentes et partenaires.

Figure 1 : les différents modes relationnels



Source: Koenig. G, management stratégique « Paradoxes, interactions et apprentissages », édition Nathan, paris 1996 p222

2. METHODES DE RECHERCHE

On demande rarement à un physicien ou à un économètre de justifier la scientificité de sa démarche par contre le chercheur qui adopte une démarche compréhensive se sent, lui obligé de le faire (Dumez, 2013). Notre démarche méthodologique est guidée par la volonté de multiplier les modes d'accès à la réalité. Selon Langley (1997)⁴, les phénomènes stratégiques sont fondamentalement dynamiques et multidimensionnels. Le monde des médias, caractérisé par l'absence ou insuffisance de données statistiques, d'après Nadin (2008), et paradoxalement avide de soulever le voile sur tous les aspects de la société, demeure rétif à l'investigation et est avare en renseignements chiffrés véritables, base de toute analyse. Nous avons ainsi opté pour étude du secteur des télévisions privées généralistes suivant la démarche de l'étude de cas comme une stratégie de recherche (Yin, 1994). L'étude de chacun de ces cinq cas étudiés (2stv, walf-tv, rdv, tfm, sen-tv et la RTS) est donc considérée comme une recherche indépendante en soi (Yin, 2008). L'étude de cas multiples présente certains avantages mais comporte aussi des inconvénients par rapport à la méthode simple. Bien que l'étude de cas multiples soit généralement considérée comme plus robuste, elle exige davantage de ressources que l'étude de cas simple. Même si, Yin (2008) prétend qu'il n'y a pas de limite dans le nombre de cas (n) employé, nous considérons juste les cinq chaînes de télévision privées généralistes

⁴ Cité par Roy (2007), Comment changer les règles du jeu concurrentiel, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique

privées au Sénégal et la RTS1 (chaîne publique) qui sont le plus souvent en concurrence. A travers une démarche qualitative, la collecte des données s'est faite par triangulation. Notre collecte repose sur trois matériaux différents: la conduite d'entretiens, une analyse documentaire et une veille régulière sur le secteur télévisuel a été menée depuis le début du projet en 2013.

Nous avons effectué des entretiens avec les dirigeants et les autres responsables qui définissent les stratégies de ces entreprises, les spécialistes en médias, les enseignants chercheurs en médias et les agents des organes régulations.

Notre étude de terrain a été conduite entre novembre 2016 et avril 2017 à l'aide d'un guide d'entretien composé de quatre grands thèmes identifiés à partir de la littérature, ce qui nous a permis de collecter un matériau qualitatif très riche.

Tableau 2 : Thèmes guide d'entretien

Présentation de l'entreprise et du candidat interrogé	Thèmes abordés				Conclusion
	Environnement et Innovations technologiques	Stratégie d'évitement	Perturbation ou confrontation concurrentielle (dynamiques concurrentielles)	Coopération	

Sources : les auteurs

L'encadré1 synthétise les acteurs interrogés, et le nombre d'entretiens réalisés.

Encadré 1 : Données collectées

<p>Une volonté de triangulation a guidé la collecte des 31 entretiens semi-directifs. Le corpus se décompose comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vingt-trois (23) entretiens avec les responsables de six chaînes de télévision sénégalaises (Walf-tv, 2stv, Rdv, Sen-tv, Tfm et RTS) ▪ Huit (08) entretiens avec les experts et autres acteurs en médias (enseignants chercheurs, spécialistes en TNT, agents du Ministère et CNRA, Producteur audiovisuel).
--

Source : Les auteurs

Les données secondaires sont issues de différentes sources, telles que les plaquettes, rapports annuels, les sites internet, et présentent un double objectif : identifier les actions et réactions et recueillir des informations sur les cas étudiés (histoire de l'entreprise, structure, etc.).

L'analyse de contenu thématique (Bardin, 2003) constitue un bon instrument pour conduire notre recherche. Il devient alors possible d'inférer des idées, des concepts, à partir des codes.

En matière de traitement des données qualitatives, la procédure énoncée par Miles et Huberman (2003) a été mobilisée.

Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits intégralement puis traités de manière automatisée avec le logiciel Nvivo.11.

L'analyse de contenu thématique conduite au moyen du logiciel Nvivo.11 devra assurer le maintien de la chaîne de preuves en vérifiant les conditions de fiabilité et de validité de la recherche.

Une grille d'analyse nous permettra de voir l'évolution des comportements stratégiques des chaînes de télévision et leur lien avec la position concurrentielle occupée dans le secteur.

2.1. PRESENTATION DU SECTEUR TELEVISUEL SENEGALAIS: LES TEMPS FORTS

La télévision est le média qui a certainement subi les mutations les plus profondes de son activité (Sonnac et Gabszewicz, 2013). Chronologiquement, plusieurs périodes peuvent être identifiées dans l'histoire de la télévision sénégalaise. Tout d'abord celle de la télévision d'Etat financée par la redevance, où la politique audiovisuelle est étroitement contrôlée par le gouvernement. Selon Faye (2015), c'est au lendemain de l'accession du pays à l'indépendance, en 1960, que la volonté des autorités sénégalaises de bâtir un Etat fort s'est accompagnée d'une politique de monopolisation du secteur des médias, au détriment de toute initiative privée. Au Sénégal la télévision a vu le jour en 1963 grâce à un appui de l'UNESCO, dans le cadre d'un projet pilote. L'objectif consistait à développer un réseau de production pour tester des supports audiovisuels, didactiques et techniques. Les premières émissions télévisées, diffusées en 1965, étaient d'ordre social. En 1972, la chaîne change de ligne éditoriale en produisant des émissions variées. La couverture des Jeux Olympiques de Munich permet à l'Office de Radiodiffusion Télévision du Sénégal (ORTS) d'être plus opérationnelle. La loi 73-51 du 04 Décembre 1973 fait de cette chaîne une télévision d'Etat. C'est seulement en 2003 au lendemain d'une alternance politique au Sénégal que la télévision commence à s'ouvrir aux opérateurs privés.

Ainsi les chaînes Sénégalaises, malgré leurs moyens technologiques limités, partage avec toutes les chaînes du monde le modèle technique (TV, câble, satellite), les modes de régulation de l'audience, des fréquences et des réseaux, le système de production des contenus (séries, jeux, émissions de plateaux, journal TV), ou encore les modes de consommation (Benghozi et Thomas 2003).

Les produits médiatiques ne sont pas des produits comme les autres même s'ils sont marchands (Eveno et Sonnac, 2006). À la différence des autres industries, les chaînes de télévi-

sion ne vendent pas leurs produits aux consommateurs, mais « vendent » leur public aux annonceurs publicitaires, en proportion des « parts de marché » que chaque diffuseur occupe dans le partage de l'audience totale de la télévision (Macé, 2003).

A travers le tableau qui suit nous présentons les différentes chaînes de télévision étudiées dans cette recherche.

Tableau 3: Présentation des chaînes étudiées

Chaînes de télévision	Année de création	Slogan	Logo	Descriptions
RTS1	1965	« Une fenêtre dans le monde »		La RTS est une société parapublique entièrement souscrits par l'Etat du Sénégal. Dans le cadre de sa mission de service public qui lui est conféré par l'Etat, la RTS a pour objet de servir le public par la radio et par la télévision en satisfaisant les besoins et aspirations de la population en ce qui concerne l'information, la culture, l'éducation et le divertissement.
2stv	2003	« Nous allons vous faire aimer la télévision »		Ces programmes sont axés essentiellement sur la culture, plus libre et rénovatrice, des interviews de stars locales tant dans la musique que dans d'autres branches artistiques, des talkshows. On peut capter la 2sTV partout dans le monde maintenant par parabole. Ces programmes sont diffusés majoritairement en wolof.
RDV	2007	« Ecoutez vos yeux »		Elle séduit les téléspectateurs sénégalais par les films généralement récents qu'elle diffuse. Mais aussi par la facilité qu'elle a, de retransmettre en direct, les matchs de la ligue des Champions et surtout ceux du Championnat Anglais.
Walf-Tv	2006	« Votre fidélité fait notre fierté »		L'une des forces majeures de Walf TV est sa spontanéité à diffuser des événements en direct. La liberté des journalistes et des animateurs à aborder des thèmes politiques est très appréciée des téléspectateurs sénégalais.

Tfm	2010	« Le Miroir du Sénégal »		Chaîne généraliste proposant du divertissement, des Talk-show, des débats...Elle diffuse plus de cinquante émissions par semaine, et quotidiennement une grande édition en français et deux bulletins en langue nationale (le wolof).
Sen-Tv	2012	« 1 ^{ère} Télé urbaine du Sénégal »		La première chaîne de télévision urbaine du Sénégal, elle se caractérise par ses diverses et multiples innovations à travers des programmes de télévision ou émissions assez révolutionnaires souvent faisant l'objet de plusieurs débats.

Source : Auteurs

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

La télévision constitue le média de masse par excellence en Afrique, si l'on en croit les derniers chiffres publiés par Kantar et Médiamétrie (février, 2017). Elle a pénétré la plupart des foyers au Sénégal. En 2011, huit (8) ménages sur dix (10) étaient équipés d'un poste téléviseur, selon ANSD (l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie). Au Sénégal, la télévision est allumée quatre heures par jour en moyenne, selon l'Africascope (2016). Selon le cabinet Synchronix (2013), l'audience globale de la télévision au Sénégal qui était de 91% de téléspectateurs en 2010, est passée de 94% en 2013. On peut alors affirmer que les sénégalais regardent de plus en plus la télévision.

Avec la domination du modèle commercial, la mesure d'audience devient l'instrument principal de régulation des chaînes de télévision. Contrairement à celui d'autres médias (la presse, le cinéma), la télévision ne peut être appréhendé à partir d'un comptage physique (nombre d'exemplaires ou de billets vendus). Pour mesurer l'audience et, plus largement, pour appréhender les habitudes des téléspectateurs et leurs opinions sur les programmes diffusés, la technique du sondage s'est donc imposée.

Tableau 4 : Audience quotidienne des chaînes de télévision au Sénégal

Rang	Chaînes	Nombre de téléspectateurs quotidien (Lundi- Dimanche)
1	TFM	Entre 700 000 et 1 000 000
2	SEN-TV	Entre 400 000 et 700 000
3	WALF-TV	Entre 100 000 et 400 000
4	RTS 1	
5	2STV	
6	RDV	

Source : Jeune Afrique, Panel : 1440 personnes de plus de 15 ans dans les quatre communes du Grand Dakar du 18 septembre au 12 décembre 2016.

3.1. EXAMEN DE LA PROPENSION À L'ÉVITEMENT DANS LES CAS ÉTUDIÉS.

Si certains auteurs recommandent aux acteurs de favoriser l'évitement, ce comportement est très peu observé par les chaînes de télévision étudiées. Toutefois, l'analyse qualitative a montré qu'une seule chaîne de télévision à l'occurrence la Rdv favorise l'évitement.

Illustration à travers le verbatim suivant:

Rep 6: « nous notre leitmotiv suivant les orientations du feu Ben Bass, ce qui continue toujours chez nous, « fait différemment » quand les autres mettent X programmes, mettez-Y programmes. Donner la chance aux sénégalais de faire des choix ça c'était le maître mot de feu Ben Bass. Maintenant, ça peut porter ses fruits comme ça peut nous pénaliser, parce que là où le sénégalais, les sponsors, ils adorent le folklore, les sponsors adorent le divertissement. Est-ce la bonne entrée, tu as beau parler de cible »?

3.2. EXAMEN DE LA PROPENSION À LA CONFRONTATION DANS LES CAS ÉTUDIÉS

Selon Mathé et Pasquet (2015), la dyade action-réaction inscrite dans la durée (Gatignon et Reibstein, 1997) pose la question du déclencheur d'une action stratégique et des réponses éventuelles des concurrents (Smith, Gannon et Grimm, 1992). Dans ce même ordre d'idées Chen & Miller (2012) confirment que « la dynamique concurrentielle est l'étude de la rivalité entre les firmes à partir de leurs actions et réactions, de leur contexte stratégique et organisationnel et de leurs causes et conséquences ». Cette école puise ses fondements dans les travaux de Smith et al. (1992) et Baum & Korn (1996). En l'occurrence, l'objectif d'une action stratégique est de permettre la création d'un avantage concurrentiel temporaire tout en évitant

des réponses concurrentes. Plusieurs options sont possibles. Une action peut être préventive pour dissuader un concurrent de prendre l'initiative et éviter une réponse coûteuse. À l'inverse, une réaction immédiate à l'action d'un rival cherchera à détruire l'avantage créé en montrant la capacité de représailles. Une réaction différée, voire une absence de réponse, peut signaler une faiblesse stratégique. Le choix entre ces options repose sur la nature des actions et des réponses (irréversibilité, intensité, spécificité, innovation, visibilité, complexité). La conjecture est que, plus l'action sera irréversible, intense, innovante, peu visible et complexe, plus elle signalera l'intention stratégique de l'attaquant, et moins elle suscitera de réactions rapides (Chen et Mc Millan, 1992 ; Venkataraman, Chen et Mc Millan, 1997). Toutefois, l'intention d'engager une action stratégique ne dépend pas seulement de sa nature, elle est aussi fonction des situations concurrentielles dans lesquelles elle prend naissance.

Il ressort de l'analyse des discours des acteurs et experts que les comportements stratégiques des chaînes de télévision sénégalaises se caractérisent par la confrontation, l'imitation, la perturbation à travers des actions-réactions et l'agressivité concurrentielle

Illustration à travers les verbatim suivants:

Rep 12 : « *il nous arrive quand on met une émission de la retrouver dans une autre chaîne mais modelée, modifiée, orientée, ça fait mal mais tu n'y peux rien. Tu as beau allé à la BSDA devenue maintenant SODAV, idem c'est le titre qui est protégé, le contenu, pas du tout* ».

Rep 17 « *Non, les objectifs ne sont pas les mêmes, tu sais un animateur peut être enlevé d'une chaîne, pour amoindrir cette chaîne là, ce n'est pas parce que tu en as besoin et c'est utile pour toi mais plutôt c'est pour amoindrir l'autre. Tu peux le mettre même au frigo chez toi, on l'a vu plusieurs fois ici, y a des exemples en pagaille,* »

La collecte de données secondaires à travers les actions et réactions illustre bien la confrontation qui existe entre les chaînes de télévision.

Tableau 5: Extrait action/réaction

Nature	Actions/Années	Réactions/Années
Emission de lutte	Bantamba (2S TV) 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Caxabal (RTS 1) 2008 • Lamb Ji (Walf-TV) 2009 • Roffo (TFM) 2010 • Grand combat (Sen TV) 2012
Débat pour les femmes diffusé le soir	FAM (Femme africaine moderne) (2S TV) avant 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Njeguemaar (RTS 1) 2008 • Djigueen (Walf-TV) 2013
Débat des femmes sur le foyer diffusé la matinée	Eutou djigueen gni (RDV) 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Wareef (TFM) 2011 • Jeeg ak kërëm (RTS 1) 2012 • Feem ci keur (Sen TV) 2013
Emission matinale	Kenkelibaa (RTS 1) avril 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Good Morning (2S TV) 2013 • Yeewou len (TFM) 2013 • Petit déj (Walf-TV) 2014
Divertissement et mondanité	Dakar ne dort pas (TFM) 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Kaay bégué (Walf-TV) 2013
Débat religieuse	Diné ak Diamono (Walf-TV) 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Religion et société (RTS 1)
Emission pédagogique pour jeunes (élèves et étudiants)	Citizen match (RTS 1) Avant 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Epelle-moi (2S TV) 2008 • English Lovers Awards (RTS 1) 2010 • LAR (lire, apprendre et retenir) (TFM) • English is my language (Africa 7) 2012
Emission pédagogique pour enfants	Rendez-vous des enfants et Kotti-Kotti (RTS 1) Avant 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Les mêmes (2S TV) 2008 • Bébé Walf (Walf-TV) 2008 • Sen Petit Génie (TFM)
Série sénégalaise	Mayacine ak dial (RTS1) 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Un café avec (TFM) 2011 • Dinama nekh (Sen TV) 2013
Emission divertissante diffusée l'après-midi	After Work (2S TV)	<ul style="list-style-type: none"> • Sen Xeweul (Sen TV) • Takusaan (RTS 1) • Seetu bi (TFM)
Emission culturelle pour la jeunesse diffusée durant les vacances	Oscar des vacances (RTS 1) 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Sen Petit Gallé (TFM) 2011 • Vacances à domicile (Walf-TV) 2009 • Vacances et valeurs (Mourchid TV) 2013
Emission pour jeunes (ados)	Couleur ado et Sama Time (2S TV)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendez-vous des branchés (RDV) • Happyness show (Walf-TV) • Entre nous (Sen TV)
Humour et divertissement	Nepad musicale (Walf-TV)	<ul style="list-style-type: none"> • Kouthia Show (TFM)
Débat politique	Sortie (Walf-TV)	<ul style="list-style-type: none"> • Face 2 Face (TFM) • Sen jotay (Sen TV)

Sketch en période de ramadan	Lama ak koor gui (RTS 1) 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Ngagne ak koor gui (2S TV) 2011 • Ndogou li (Walf-TV) 2011 • Le ndogou de Saneex (TFM) 2012
Emission de beauté	Elles sont toutes belles (2S TV) 2006	<ul style="list-style-type: none"> • O'salon (Sen TV) septembre 2010
Emission de jeu	Langa buri (RTS 1) 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Baobab challenge (2S TV)
Revue de presse	(Walf-TV)	<ul style="list-style-type: none"> • TFM • 2S TV • Sen TV
Série hindou	Vaïdehi (2S TV) 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Main Teri (RTS 1) 2010 • Kitani (RDV) fin 2010 • Shrie (TFM) 2011
Innovation	Utilisation de drones et d'Hélicoptères (2stv) 2010	<ul style="list-style-type: none"> • RTS 1 • Sen-tv

Source : Auteurs

3.3. EXAMEN DE LA PROPENSION À LA COOPÉRATION DANS LES CAS ÉTUDIÉS

Les entretiens avec les acteurs ont permis de révéler quelques rares actions coopératives entre les chaînes de télévision.

Illustration à travers les verbatim suivants:

Rep 8 : « Nous nous avons des chaînes partenaires, des chaînes avec qui ont collaboré au Sénégal et nos spots passent dans ces chaînes et les spots de ces chaînes passent chez nous. On peut être concurrents et que cette concurrence soit vraiment loyale mais c'est terme de contenus dont je parle mais pour la bataille commerciale chacune va avec ses armes ».

Les réponses des candidats interviewés révèlent l'existence de quelques initiatives de coopération entre les acteurs. Toutefois ces tentatives de « travailler ensemble », « partager des ressources » etc. sont très rarement observées et au cas échéant, elles n'aboutissent pas comme le souligne ainsi ce répondant:

Rep 6 : « Lors du passage de Youssou Ndour à Saint Louis en Août dernier dans le cadre des vacances citoyennes, le concert devait être transmis par tfm alors on a eu un accord via le ministère de la jeunesse qui était le maître d'œuvre et on était entendu aussi pour que la Sen-Tv prenne aussi le signal mais un signal neutre autrement dit un signal sans le logo de tfm. Alors à une heure tardive de la soirée la direction de tfm a décidé de remettre son logo, peut-être dans notre façon de montrer le concert, y a des choses peut être qui ne les arranger pas ».

3.4. EXAMEN DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES CAS ÉTUDIÉS SUIVANT LE CONTEXTE

Globalement, l'analyse des résultats montre que les stratégies hybrides qui combinent les avantages coopératifs et compétitifs afin d'obtenir une performance supérieure ne sont pas fréquentes dans les comportements stratégiques des chaînes étudiées. En effet, ces stratégies hybrides qui s'apparentent à la coopétition sont quasi-inexistantes.

Par ailleurs, l'analyse des données qualitatives réalisée avec le logiciel Nvivo 11. Pro révèle d'autres dimensions déterminantes dans les stratégies des chaînes de télévision. D'ailleurs, le comportement stratégique dominant qui est la confrontation se caractérise par des faits politiques et sociaux culturels

D'une part, notons qu'il existe indéniablement des liens entre l'État et les médias de manière globale, des relations parfois difficiles à mettre en lumière, mais qui pèsent sur les comportements stratégiques des médias. Les médias sont ainsi des « biens sous tutelle ». L'Etat intervient de façon directe et indirecte sur la gestion des médias. L'Etat peut détenir le capital de certains médias (comme la RTS) ou en autorisant ou non l'arrivée de nouveaux opérateurs. *« Ce fut le cas de Wal Fadji dont le promoteur a obtenu son autorisation après une audience avec le président Wade. Il en est de même de la Télévision Futurs Médias (TFM) de Youssou Ndour »*. Ce dernier a été confronté à plusieurs obstacles avant d'obtenir son autorisation. D'autre part, comme la plupart des supports médiatiques, la télévision a une influence sociale et culturelle extrêmement importante.

Rappelons que cette recherche est centrée sur la question des comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes en générale. La question de recherche traitée est: ***Comment évoluent les comportements stratégiques des chaînes de télévision sénégalaises depuis la libéralisation du secteur ?***

Pour apporter des éléments de réponse à cette interrogation et discuter nos résultats, nous avons mobilisé plusieurs courants notamment l'approche structurelle de la concurrence avec les travaux de Porter (1980, 1982) ; l'approche comportementale de la concurrence qui a mobilisé les travaux sur les interactions concurrentielles (Smith, Grimm et Gannon, 1992; Bensebaa, 2000), les stratégies collectives et en fin, les stratégies hybrides.

D'autre part, une seule chaîne adopte une stratégie d'évitement à l'occurrence la rdv en se diversifiant. Toutefois l'investigation de terrain avec les acteurs a permis de comprendre que sous une apparente coexistence tolérée comme le souligne Mathé et Pasquet (2015), se cache un affrontement concurrentiel « féroce » en tentant toutefois de conserver une attitude de « gentleman ». En définitive, nous pouvons affirmer que les acteurs du secteur de la télévision

au Sénégal s'engagent de manière limitée dans des actions de collaboration autrement dit les chaînes de télévision coopèrent mais très rarement. D'ailleurs, une étude réalisée par la société Médiamétrie et son partenaire terrain Omedia, entre le 10 septembre et le 17 novembre 2017 dans les quatre communes qui composent le Grand Dakar⁵, montre que « plus de trois quarts (76,3%) des habitants de ces quatre communes ont regardé la télévision durant un jour moyen de semaine (lundi-dimanche). Ils y ont consacré en moyenne 3 heures et 30 minutes chaque jour ».

L'étude conclut également que durant la même période, les chaînes de télévision du pays ont réalisé une importante part d'audience de 58,3%. Dans le Top 3 des chaînes les plus suivies du pays, c'est la Télévision Futur Médias (TFM) du célèbre Youssou N'dour qui arrive en tête, suivie de Sénégal TV (SEN TV) et de la chaîne câblée Novelas TV (chaîne étrangère), qui s'est illustrée depuis quelques années déjà par ses feuilletons. Cette étude de la société Médiamétrie réconforte nos résultats et montre que les chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises qui favorisent le comportement d'affrontement comme la TFM et la SEN TV occupent une bonne position concurrentielle.

Un tel résultat viens renforcer les travaux qui prônent que les entreprises ont intérêt avoir des comportements qui déstabilisent le secteur autrement dit qui favorisent l'affrontement à travers des actions et réactions comme le soulignent ainsi Baum et Korn (1996) ; Chen et Miller (1994 ; 2014); Smith *et al.*, (1992); Bensebaa (2000; 2003). En effet, ces auteurs considèrent que dans un contexte « d'hypercompétition », une entreprise doit être la première à provoquer l'affrontement pour éviter d'être elle-même la cible d'une manœuvre agressive (Craig, 1996; D'Aveni, 1995 ; Young et al., 1996). Comme le souligne ainsi Roy (2007), dans ce contexte empreint d'instabilité, perturber les règles du jeu constitue un puissant levier stratégique pour remodeler les paramètres sectoriels et agir sur les conditions de la performance.

⁵ Grand Dakar est l'une des 19 communes d'arrondissement de la ville de Dakar (Sénégal). Elle fait partie de l'arrondissement de Grand Dakar.

Synthèse des résultats à partir de la grille d'analyse

Acteurs	Comportements stratégiques			Position concurrentielle (Faible/Moyenne /Forte)
	Evitement, Confrontation, Coopération, Mixte (Evitement/Coopération/Coopération)			
RTS 1				1
2stv				1
Walf-Tv				1
Rdv				0
Tfm				2
Sen-Tv				2

 Evitement ;  Confrontation ;  Coopération

0 : Faible ; 1 : Moyenne; 2 : Fort

Source : Auteur

Par ailleurs, les résultats ont montré par ailleurs, l'importante des dimensions politique et faits sociaux dans les stratégies des chaînes de télévisions sénégalaises:

La politique et les comportements stratégiques des chaînes de télévision

Longtemps considérée comme un instrument de propagande gouvernementale, d'endoctrinement ou de manipulation des masses (Eveno, 2006, Barry, 2012), les comportements stratégiques des chaînes de télévision sont fortement par l'actualité politique. En effet, la politique a toujours bénéficié d'une large visibilité dans l'espace médiatique et la production des médias varie selon l'actualité.

Les faits sociaux et les comportements stratégiques des chaînes de télévision

L'industrie des médias est caractérisée par le caractère local de son marché, plutôt que global. Ainsi, l'examen des caractéristiques socioculturelles est essentiel pour cerner les cibles des chaînes de télévision. Cet aspect concerne les éléments liés à la démographie, à l'éducation, au mode de vie, à la culture et aux croyances.

A l'issue de ce travail, la confrontation apparaît comme un comportement stratégique dominant dans le secteur télévisuel sénégalais. Aussi l'étude empirique a révélé que la politique et les faits sociaux influencent largement l'évolution des comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises.

CONCLUSION

La fin du monopole public à la télévision et la privatisation de la première chaîne sénégalaise en termes d'audience en 2003 a entraîné peu à peu une transformation de la culture dans la gestion des entreprises de médias, puisque le modèle classique de télévision est devenu la télévision dite « commerciale », où la course à l'audience est la chose la plus importante, consacrant les « études de marchés », les « tests d'impact », les indicateurs de performance et la rentabilité des capitaux engagés », et changeant ainsi les comportements des acteurs de ce secteur.

A la suite des constats fait sur les mutations intervenues dans l'industrie des médias et particulièrement sur le secteur télévisuel sénégalais durant ces dernières décennies, il est nécessaire aujourd'hui de s'intéresser aux comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes.

Sur la base d'une analyse du contexte de la recherche et des théories issues généralement de la littérature en sciences de gestion, nous avons mobilisé un cadre théorique permettant de formuler la question de recherche suivante :

Comment évoluent les comportements stratégiques des chaînes de télévision sénégalaises depuis la libéralisation du secteur ?

Pour traiter cette question de recherche, nous avons réalisé une étude qualitative permettant d'analyser l'évolution des comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes. Suivant une volonté de triangulation, trente et un entretiens semi-directifs ont été menés avec les acteurs : vingt-trois (23) entretiens avec les responsables de six chaînes de télévision sénégalaises (Walf-tv, 2stv, Rdv, Sen-tv, Tfm et RTS), huit (08) entretiens avec les experts et autres acteurs en médias (enseignants chercheurs, spécialistes en TNT, agents du Ministère et CNRA, Producteur audiovisuel). Ils ont été prolongés par des rencontres plus informelles avec des journalistes et techniciens et une veille régulière du secteur télévisuel ainsi que l'utilisation de données secondaires. Une analyse thématique des données collectées a été mise en œuvre à l'aide du logiciel Nvivo.11 et a fait l'objet d'un double-codage. A l'issue de l'analyse des données plusieurs résultats ont pu être distingués.

Nos apports sont principalement de trois ordres: théoriques, méthodologiques et managériaux. Les développements effectués au niveau de la première partie de l'article montrent l'existence de plusieurs typologies de comportements stratégiques que les entreprises peuvent adopter vis-à-vis de la concurrence. Si nous avons identifié plusieurs types de comportements dans le

secteur télévisuel sénégalais, l'affrontement constitue la stratégie dominante. Par ailleurs, les résultats ont révélé que les chaînes de télévision qui adoptent l'affrontement, occupent une meilleure position concurrentielle dans le secteur.

D'un point de vue méthodologique, notre travail de recherche met tout d'abord en évidence l'intérêt de combiner diverses méthodes de collecte de données pour aboutir à des résultats fiables. Les collectes de données mixtes s'avèrent très utiles, cependant, malheureusement, la plupart des recherches menées en management stratégique font généralement le choix de l'une ou de l'autre méthode, mettant à l'écart la possibilité de gagner en validité et en fiabilité. Notre recherche a adopté une démarche qualitative en vue de permettre une meilleure compréhension de l'évolution des comportements stratégiques. Une trentaine d'entretiens ont été réalisés pour étudier l'évolution des comportements stratégiques des chaînes de télévision. Ils ont été complétés par l'utilisation de données secondaires et ont fait l'objet d'un codage thématique réalisé à l'aide du logiciel Nvivo. 11.

A l'issue de cette recherche, certains intérêts managériaux se dégagent. Rappelons que cette recherche a, avant tout une vocation compréhensive donc nous n'avons pas cherché à trouver le comportement stratégique qui favoriserait une meilleure performance pour une chaîne de télévision ni à suggérer une stratégie à adopter. Toutefois cette recherche permettra aux professionnels du secteur télévisuel, en premier lieu les dirigeants de trouver dans nos résultats quelques pistes pour leur choix stratégique par rapport à la concurrence. Malgré la rigueur pour bien mener cette recherche, nous sommes conscients que ce travail présente un certain nombre de limites qui, dans certains cas pourront aboutir à de futurs travaux.

Les résultats présentés ne peuvent être acceptés que relativement aux limites de l'étude. L'une des limites est liée au fait que notre recherche ne porte que sur un seul secteur (télévisuel). Il conviendrait donc de reprendre cette recherche, en l'étendant à d'autres secteurs en mutations et caractérisés par une forte concurrence.

Références

- Astley. W. et Fombrun. C (1983), Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1983, p. 576-587.
- Ba. H. (2015), « Pérennisation du patrimoine audiovisuel dans le contexte ouest-africain », *Les Cahiers du numérique*, 2015/3 (Vol. 11), p. 93-114.
- Bardin, L. (2003), *L'analyse du contenu. 7ème. Paris: PUF.*
- Barry, M. (2012), *Médias et pouvoir au Sénégal depuis l'indépendance (1960)*. Paris 2. Retrieved from <http://www.theses.fr/2012PA020010>
- Baum J. A. C. and Korn. H. J (1996), Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2 (Apr., 1996), pp. 255-291
- Baum J. A. C. and Korn. H. J (1999), Dynamics of Dyadic Competitive Interaction, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 3 (Mar., 1999), pp. 251-278
- Baumard. P (2007), Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition, *Revue française de gestion* 2007/7 - n° 176 pages 135 à 145
- Baumard, P. (2000), *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod.
- Benghozi. P. J, Paris. T (2003), De l'intermédiation a la prescription : le cas de l'audiovisuel, *Revue Française de Gestion* Vol 29 – numéro 402 – janvier/ février 2003 – pp 205-227
- Bensebaa. F (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 1*
- Beuscart. j. s *et al.* (2012), La fin de la télévision? Recomposition et synchronisation des audiences de la télévision de rattrapage, *La Découverte / Réseaux* 2012/5- n° 175 pages 43
- Brandmeyer. K & Schmidt. M (1995), La guerre des prix dans les parfums: De l'autodestruction d'un secteur. *Décisions Marketing*, 15–22.
- Chen M-J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, p. 100-134.
- Chen. M. J and Miller. D (2012), Competitive dynamics: Themes, Trends and Prospectives Research Platform, *The Academy of Management Annals*, Vol.6, N°.1 June 2012, 135-210
- Chen. M. J and Miller. D (2014), Reconceptualizing competitive dynamics: multidimensional framework, *Strategic Management Journal*
- Creton. L (1990), Dynamiques concurrentielles et stratégies des entreprises dans le secteur télévisuel, *Persee*

- D'Aveni, R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert. Paris.
- Dumez. H (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les dix questions clés de la démarche compréhensive*, Edition Vuibert
- Duquesnois F et al. (2010), « Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise » Le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon, *Revue française de gestion*, 2010/4 n°
- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679
- Eveno. P et Sonnac. N (2006), Les médias, une histoire d'argent ? *Le Temps des Médias*.
- Faye. M (2015), Bilan et perspectives de l'aide de l'état à la presse au Sénégal, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n°16/1, 2015
- Fernandez et al. (2010), Mesurer la Coopétition: mission impossible ? *Revue Sciences de Gestion*. Aug 2010, Issue 73, p19-38. 20p. 6 Charts, 1 Graph.
- Ferrier W. (2001), « Navigating the Competitive Landscape: the Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 858-877.
- Ferrier W. J., LEE H. (2002), « Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise : How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns », *Journal of Managerial Issues*, vol. 14, n°2, p. 162-180.
- Ferrier W., MAC Fhionnlaioich C., Smith K., Grimm C. (2002), « The Impact of performance distress on Aggressive Competitive Behavior: a Reconciliation of Conflicting Views », *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, p. 301-316.
- Fey, C. F., & Birkinshaw, J. (2005), External sources of knowledge, governance mode, and R&D performance. *Journal of Management*, 31(4), 597–621.
- Garda, R., & Marn, M. (1994), Comment échapper à la guerre des prix. *L'Expansion Management Review*, 6, 63–74.
- Grimm, Lee, Smith (2006), *Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press
- Hamouti et al. (2014), Stratégie individuelle, coopérative ou coopétitive, quel choix adopter pour la performance de l'innovation produit. Le cas de l'industrie des jeux vidéo, *Innovations 2014/1 (n° 43)*, p. 135-161
- Jacquemin, A. (1994), Capitalisme, compétition et coopération/Capitalism, Competition and Cooperation. *Revue d'économie Politique*, 501–515.

- Koenig. G (1996), *Management stratégique « Paradoxes, interactions et apprentissages »*, Edition Nathan, paris
- Langley, A. (1997), L'étude des processus stratégiques: Défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37.
- Le Roy. F et Yami. S (2007), « Les stratégies de coopétition », *Revue française de gestion*, 2007/7 n° 176, p. 83-86.
- Le Roy. F, et al. (2013), Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis: quelle stratégie pour l'innovation produit ? *Revue française de gestion*, 2013/3 N° 232 | pages 81 à 100
- Le Roy. F et Yami. S (2009), (coord), *Management stratégique de la concurrence*, Edition Dunod
- Le Roy. F (1998), Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle, *AIMS*.
- Le Roy. F et Sanou. F. H (2014), Stratégie de coopétition et performance de marché : une étude empirique, *Management International*, Volume 18 - Numéro 2 - Pages 124-139
- Le Roy. F (2004), L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue française de gestion*, 2004/1 - no 158 pages 179 à 193
- Luo, Y. (2004), A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431–451.
- Macé, E. (2003), Le conformisme provisoire de la programmation. *Hermès, La Revue*, (3), 127–135.
- Marchetti, D. (2000), Les révélations du. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 131(1), 30–40.
- Mathé. J.C, Pasquet. P (2015), « Mouvements mécaniques et mouvements concurrentiels: une action déstabilisatrice du Swatch Group et les réactions induites », *Management & Avenir* 2015/7 (N° 81), p. 123-141.
- Mbengue. M (2005), Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux, *AIMS*
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur
- Nadine T. Desmoulin (2008), *L'économie des médias*, Que sais-je? Puf, 7^e édition.
- Porter, M. E. (1982b), Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris. *Economica*.

- Porter M. E. (1980 rééd. 1998), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Rapport (2013), cabinet Synchronix
- Rapport (2015), Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel (CNRA).
- Roy. P (2010), *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, Edition La Découverte, Paris
- Roy. P (2007), Comment changer les règles du jeu concurrentiel, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*
- Roy, P. (2005), Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché. *Revue Française de Gestion*, (2), 97–116.
- Said, K., & Attarça, M. (2005), Conduite de l'action politique et stratégies concurrentielles: le cas de l'introduction de la télévision numérique terrestre en France. In *Acte de la XIVè Conférence de l'AIMS. Angers*.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*. Sage Publications, Inc. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1992-98631-000>
- Sonnac. N et Gabszewics. J (2013), *L'industrie des médias à l'ère numérique*, 3^e Edition La découverte.
- Sonnac, N. (2013), L'écosystème des médias. Les enjeux socioéconomiques d'une interaction entre deux marchés. *Communication. Information Médias Théories Pratiques*, 32(2).
- Sonnac. N. (2012), Médias audiovisuels et concurrence. Le cas de la télévision payante », *Revue d'économie industrielle* 1/ 2012 (n° 137), p. 109-129
- Sanou. F. H, Le Roy. F (2010), Agressivité, coopération ou coopétition : quelle stratégie performante dans les industries de réseaux ? *Aims*.
- Wittmann, F. (2006), La presse écrite sénégalaise et ses dérives. *Politique Africaine*, (1), 181–194.
- Yami. S, Le Roy. F (2010), *Stratégies de coopétition. Rivaliser et coopérer simultanément*, Edition De Boeck Université
- Yin. R. K (2008), *Case study research design and methods*. 4e éd. Thousand Oaks, California: Sage
- Young G., Smith K., Grimm C. (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol. 7 n°3, p. 243-254.