

# **Le rôle stratégique du comportement de confrontation dans les interactions concurrentielles des chaînes de télévisions privées généralistes du Sénégal.**

**Moustapha DIONGUE**

**diongue.moustapha@ugb.edu.sn**

**Birahim GUEYE**

**birahim.gueye@ugb.edu.sn**

**Laboratoire Saint-Louis Études et Recherche en Gestion (SERGe)**

**Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal**

## **Résumé :**

---

Les transformations du secteur télévisuel sénégalais au cours de ces dernières années ont eu des conséquences majeures sur la manière dont les chaînes de télévision sont en concurrence. 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<sup>1</sup>, 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 un contexte de plus en plus dynamique des entreprises (Grimm, Lee, Smith, 2006; Chen et Miller, 2012; Chen et Miller, 2014), cet article se propose de répondre à la question: Quel est le rôle stratégique du comportement de confrontation dans les interactions concurrentielles des chaînes de télévision privées généralistes? À 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 ou de confrontations constituent une source de performance et que les acteurs qui adoptent plus la confrontation occupent une bonne position concurrentielle.

**Mots-clés :** Rôle stratégique, comportement de confrontation, chaînes de télévision

---

---

<sup>1</sup> CNRA (Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel)

## INTRODUCTION

Dans la littérature en stratégie, de nombreuses publications adoptent comme point de départ le constat d'un environnement économique en pleine mutation. S'il s'agit parfois d'une simple formule d'accroche, force est de constater que le cadre d'action des entreprises a réellement subi de profondes transformations au cours des vingt dernières années (Roy, 2010). L'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur télévisuel sénégalais depuis la libéralisation en 2003 et la course à la technologie ont bouleversé le paysage télévisuel en favorisant une rude concurrence liée à l'étroitesse du marché publicitaire (Faye, 2013, 2015, Barry, 2012). Ainsi, pour faire face cet environnement hypercompétitif afin de maximiser la taille de leur audience et leurs recettes publicitaires, les acteurs adoptent des comportements stratégiques variables comme la confrontation. Il existe plusieurs définitions en sciences sociales du concept d'affrontement ou confrontation, notamment dans des tentatives de distinction entre ce concept et ceux de violence, d'agression ou de conflit. Selon Le Roy (2004), le plus souvent, l'affrontement est défini comme « le fait d'aller hardiment en face d'un adversaire ou d'un danger » (Timsit-Berthier, 2000), il est associé aux concepts d'opposition et de combat. Il poursuit en confirmant que l'affrontement se produit quand deux individus ou deux groupes sociaux constitués s'opposent ou se combattent pour améliorer leurs positions ou leur bien-être. L'affrontement concurrentiel peut donc être compris comme une situation dans laquelle plusieurs entreprises rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances.

Plusieurs auteurs d'ailleurs s'opposent sur l'attitude à adopter par rapport à l'évolution des marchés concurrentiels (Roy, 2010; Le Roy, 2004; Baum et Korn, 1999; Porter, 1980). D'aucuns recommandent aux dirigeants des entreprises de limiter les affrontements pour éviter la dégradation générale des marges qu'ils produisent (Brandemeyer et Schmidt, 1995; Porter, 1982), alors que d'autres 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 (D'Aveni, 1995; Smith et al., 1989; Smith et al., 1992; Young et al., 1996; Grimm et Smith, 1997; Smith et al., 1997; Ferrier et al., 1999, Bensebaa, 2003; Chen et Miller, 2014).

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. 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). 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; OSIRIS<sup>2</sup>, 2009). Ainsi notre recherche s'intéresse à la confrontation dans les relations concurrentielles entre les chaînes de télévision privées généralistes au Sénégal. Cette recherche s'efforce de répondre alors à la problématique: Quel est le rôle stratégique du comportement de confrontation dans les interactions concurrentielles des chaînes de télévision privées généralistes?

Plus précisément cette recherche examine le rôle stratégique du comportement de confrontation ou d'affrontement dans les interactions concurrentielles des chaînes de télévision privées généralistes sénégalaises.

La première partie de cet article est consacrée à l'analyse du cadre théorique du concept d'affrontement. 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. LA CONFRONTATION DANS LA RELATION DE CONCURRENCE**

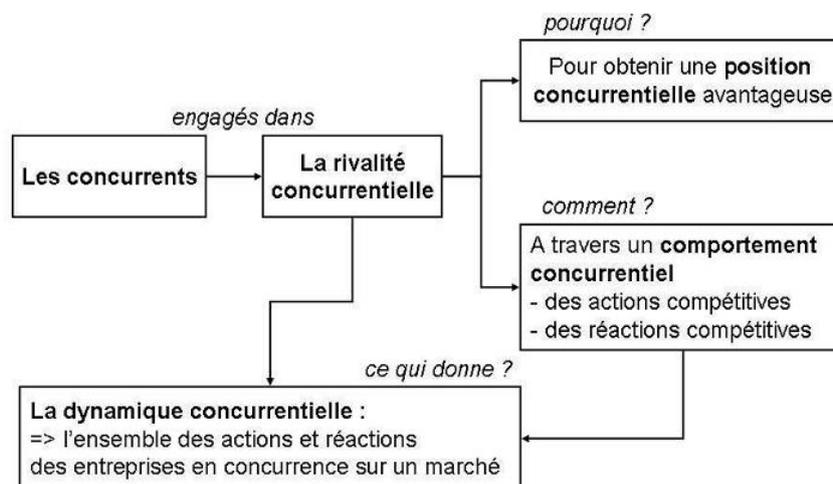
Selon Le Roy (2004), c'est en 1984 qu'un petit groupe de professeurs et d'étudiants de l'université du Maryland créent le SMRG (*Strategic Management Research Group*), qui place au centre de l'analyse l'étude des interactions entre les firmes en concurrence (Grimm *et al.*, 1992 ; Baum et Korn, 1996;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

---

<sup>2</sup> OSIRIS (Observatoire sur les Systèmes d'Information, les Réseaux et les Inforoutes au Sénégal)

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 plus, 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). 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 considèrerons que les stratégies agressives consistent à établir une relation de confrontation 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)

En outre, la connaissance sur les modalités de l'affrontement concurrentiel a emprunté différentes directions. Koenig (1996) retient six dimensions permettant de caractériser une relation d'affrontement entre deux ou plusieurs entreprises. Le tableau suivant offre une définition de chacune des six dimensions.

Tableau 1 : Les six dimensions de l'affrontement

<b>Dimension</b>	<b>Définition</b>
<b>Type d'effet recherché</b>	Deux objets peuvent être visés : l'éviction du concurrent ou sa domination.
<b>Mode d'emploi des forces</b>	Distinction entre les modes d'emploi réel et virtuel (exemple : campagne de communication) des forces.
<b>Protagonistes</b>	La plupart du temps il s'agit de concurrents sur le plan horizontal mais les protagonistes de l'affrontement peuvent également être des clients et des fournisseurs, ou l'entreprise face à des groupes de pression.
<b>Registres</b>	Les protagonistes peuvent s'affronter dans le registre commercial, mais également dans les registres politique, juridique ou technologique.

<b>Enjeux</b>	Ils varient selon les cas et concernent tantôt des marchés actuels, tantôt des marchés nouveaux pour l'entreprise.
<b>Moyens</b>	L'affrontement a longtemps été considéré seulement sous l'angle de la variable « prix ». Beaucoup d'autres moyens sont à la disposition des entreprises: l'innovation, le lancement de produits, la communication, les services, les capacités de production, etc.

Source : Koenig (1996), adapté Roy (2010)

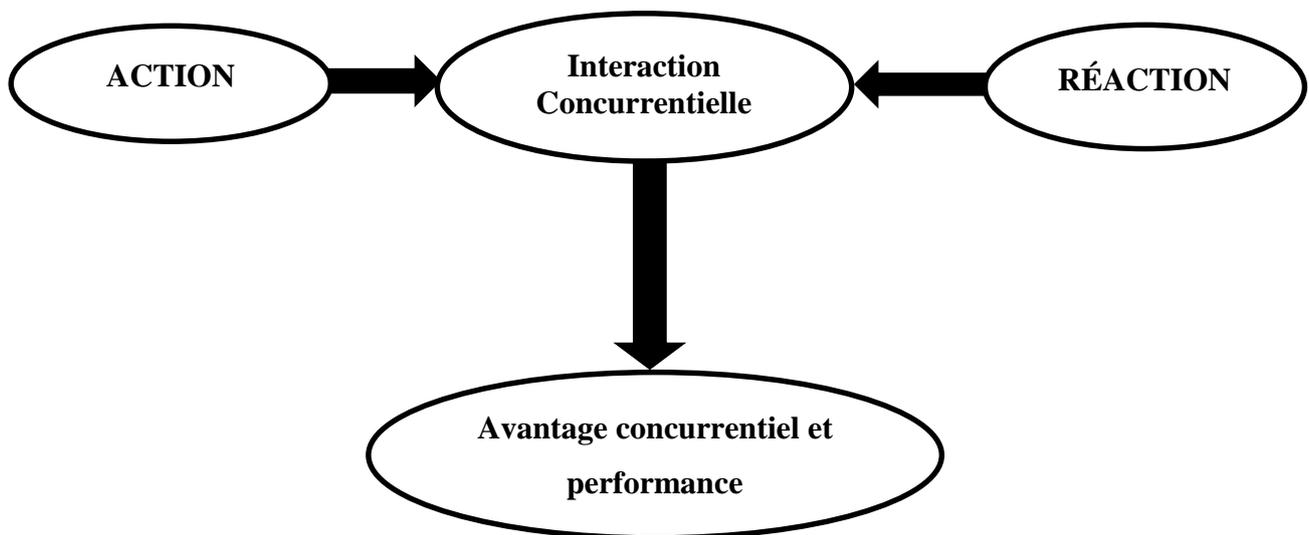
### 1.1 LES INTERACTIONS CONCURRENTIELLES: LA DYADE ACTION-RÉACTION

L'analyse des comportements des entreprises à partir des actions et réactions s'est développée, mieux connue, formalisée et conceptualisée avec les travaux de Smith, Grimm et Gannon (1992). Selon Bensebaa (2003), l'étude de la concurrence au moyen de la dyade action-réaction a émergé suite à l'intérêt qu'ont porté un certain nombre de chercheurs à l'examen des comportements au quotidien des firmes (Grimm et Smith, 1997). Les entreprises en situation de concurrence cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en améliorant leur position par rapport à celle de leurs concurrents. Afin de ne pas se laisser distancer voire dépasser par leurs concurrents, elles initient des actions stratégiques et ces dernières entraînent généralement des réactions de la part des rivaux (Delacour et Liarte, 2012). En effet, les choix ou décisions stratégiques d'une entreprise sont généralement influencés par les comportements des entreprises rivales, et réciproquement. Dès lors, le mouvement stratégique de la firme, une action ou une réaction, est un élément nécessaire pour assurer la survie et la continuité de l'organisation (Yassine, 2014). Ainsi, l'approche de la dynamique concurrentielle prône une démarche qui privilégie l'enchaînement des actions et des réactions compétitives comme unité d'analyse. Il s'agit donc d'analyser davantage les manœuvres concurrentielles que de caractériser les déterminants de l'intensité compétitive (Smith et al, 1992). Selon Roy et Le Roy (2007), les performances des entreprises dépendent de la dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire de l'ensemble des actions et réactions concurrentielles.

Ainsi, dans cette école de pensée, les manœuvres des entreprises sont placées au cœur de l'analyse. Les auteurs revendiquent une approche directe et fine de la concurrence. Ils estiment,

en effet, que la compréhension des phénomènes concurrentiels appelle un cadre d'analyse interactif et prenant en compte les actions et réactions réelles des firmes (Smith *et al.*, 1992). Les concepts d'action et de réaction sont déterminants dans cette approche. Plusieurs définitions existent des deux concepts dans les publications. Les fondateurs du courant considèrent que l'action est un mouvement concurrentiel, comme par exemple une baisse de prix ou l'introduction d'un nouveau produit, réalisé par une entreprise dans l'objectif de défendre ou d'améliorer sa position concurrentielle relative. De la même manière, une réaction (ou réponse) est un contre-mouvement, engagé par une entreprise envers un ou plusieurs concurrents dans l'objectif de défendre ou d'améliorer sa position.

Figure 1: le modèle de l'interaction concurrentielle



**Source:** Grimm, Lee, Smith (2006), *Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press,

L'examen des actions et des réactions jette une lumière nouvelle sur les stratégies concurrentielles en accordant une place significative à l'interaction des firmes (Bensebaa, 2000). Nous définissons ici en profondeur les actions et les réactions stratégiques.

### 1.1.1. Action stratégique

L'action stratégique est le principal outil par lequel les firmes se positionnent dans l'environnement concurrentiel (Smith *et al.*, 1992 ; Grimm *et Smith*, 1997). Elle est définie par le mouvement intentionnel et autonome réalisé d'une manière externe, spécifique et observable,

initié par la firme dans le but d'améliorer sa position concurrentielle (Smith et al., 1991, 1992 ; Chen et al., 1992 ; Ferrier et al., 1999), telle que l'introduction d'un nouveau produit ou la pénétration d'un nouveau marché qui conduit à l'acquisition des parts de marché des rivaux ou bien réduire leurs recettes anticipées (Chen et al., 1995).

Des auteurs comme Ferrier & al. (2002) ont distingué six catégories d'actions concurrentielles: le prix, le marketing, les nouveaux produits, les capacités, les services et les signaux. Et pour Bensebaa (2002), il existe quatre types d'actions rendues possibles par les ressources détenues par une firme, comme en illustre le tableau suivant:

Tableau 2: Type d'action et nature de la concurrence

Type d'action	Ressources	Objectif stratégique
Entrepreneuriale	Découverte d'opportunités	Retarder les réactions en exploitant l'incertitude
Spécifique	Facteurs de production	Retarder les réactions en exploitant la possession de ressources et leur rareté
Dissuasive	Part de marché et réputation	Retarder les réactions en exploitant le pouvoir de marché et l'intimidation
Coopérative	Similitude des ressources	Eviter la concurrence au moyen de la coordination

Source : Bensebaa (2002), cité par Cateura (2007).

Selon Roy (2010), le principal apport de l'école des interactions concurrentielles réside dans la caractérisation de la nature des actions et des réactions, c'est-à-dire ce sur quoi elles portent. À ce titre, la littérature existante offre plusieurs typologies des actions/réactions concurrentielles. Parmi l'un des principaux auteurs du courant, Ferrier (2000), retient six catégories d'actions/réactions concurrentielles. Réunies, elles constituent le répertoire concurrentiel d'une entreprise, à savoir les différents modes d'intervention sur le marché dans la lutte avec les concurrents.

Tableau 3: Le répertoire concurrentiel des entreprises

Catégories d'actions	Exemples
Prix	Baisse ou augmentation de prix
Marketing	Lancement d'une campagne de publicité
Produit	Lancement d'un nouveau produit
Capacité	Augmentation des produits, implantation d'une unité de production/distribution, décentralisation
Service	Création d'un programme de fidélité
signal	Annonce d'un objectif à atteindre (exemple : intention de leadership) ; zone couverture
Innovation	Changement ou innovation technologique, digitalisation, utilisation des réseaux sociaux.
Recrutement	Débauchage, promotion de nouveaux talents.

Source : Ferrier (2000), adapté.

Partant des concepts d'action et de réaction, Smith, Ferrier et Ndofor (2001) précisent que l'objectif du courant de recherche réside dans l'étude de la dynamique concurrentielle en cherchant à comprendre comment l'action d'une entreprise affecte ses concurrents, l'avantage concurrentiel et la performance. L'interaction avec les autres entreprises présentes sur le marché a lieu en raison des réactions entraînées par la manœuvre initiale, ce qui se traduit *in fine* par des impacts (relatifs à l'ampleur des interactions) sur les performances des entreprises.

### 1.1.2. Réaction stratégique

La réaction constitue la contrepartie d'une action. Elle est effectuée et mise en œuvre par l'entreprise pour défendre ou améliorer sa position quand elle s'aperçoit d'une ou plusieurs actions initiées par ses concurrents (Porter, 1980).

Selon Bensebaa (2000), quatre caractéristiques associées aux actions sont proposées : leur irréversibilité, leur intensité, leur caractère innovant et enfin leur spécificité.

Tableau 4: Influence des caractéristiques des actions sur les réactions

<b>Caractéristiques des actions</b>	<b>Contenu informationnel</b>	<b>Réponses des firmes rivales</b>
Actions irréversibles	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions intenses	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions spécifiques	Facile à interpréter, plus familier, moins incertain	Beaucoup de réactions, délai de réaction court, imitation forte
Actions innovantes	Difficile à interpréter (sauf s'il y a succès)	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation forte

Source : Bensebaa (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises, M@n@gement, Vol. 3, No. 2, 2000, 57-79

## 2. MÉTHODES DE RECHERCHE

La démarche méthodologique est guidée par la volonté de multiplier les modes d'accès à la réalité. Selon Langley (1997), 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, sentv 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 privées au Sénégal et la RTS1 (chaîne publique) qui sont le plus souvent en concurrence.

## **2.1. L'INTERACTION AVEC LE TERRAIN : LA PHASE DE COLLECTE DES DONNÉES**

À 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 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. Les différents thèmes abordés au niveau du guide d'entretien sont les suivant: Environnement et Innovations technologiques, Stratégie perturbation ou confrontation concurrentielle.

Par ailleurs, une volonté de triangulation a guidé la collecte de 31 entretiens semi-directifs. Le corpus se décompose ainsi de 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, agent du CNRA et les producteurs audiovisuels).

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.

## 2.2. PRÉSENTATION DU SECTEUR TÉLÉVISUEL SÉNÉGALAIS

La télévision est le média qui a certainement subi les mutations les plus profondes de son activité (Sonnac et Gabszewicz, 2013). Durant cette dernière décennie le Sénégal a enregistré des progrès significatifs sous l'effet conjugué de l'évolution des techniques et de son corollaire. Selon le CNRA (Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel),<sup>3</sup> à la veille du passage au numérique qui a eu lieu le 17 juin 2015, le paysage télévisuel sénégalais était constitué d'une télévision de service public et une quinzaine de chaînes de télévision privée. Par ailleurs, une dizaine de promoteurs de télévisions disposent de fréquences hertziennes mais n'ont pas encore démarré l'exploitation. Ces changements ont entraîné de nouvelles habitudes de consommation de la télévision et ont profondément rebattu les cartes. Plus que jamais les préférences des téléspectateurs sont devenues mouvantes avec l'ère du « zapping<sup>4</sup> » et incertaines. Dans l'univers de la télévision l'incertitude est une expérience de tous les jours. Les acteurs ont la certitude qu'il faut innover, changer tous les jours, proposer de nouveaux contenus autrement dit se réinventer pour capter l'attention du public. Mais comment ?

Publiques ou privées, les chaînes de télévision sont financées en grande partie avec des recettes publicitaires. En plus, la publicité constitue une part croissante dans la formation du chiffre d'affaire des médias par rapport aux recettes de la vente des produits et services (Chaniac, 2003), ainsi qu'aux subventions publiques (aides à la presse, redevances, etc.), (Soriano, 2007). Selon Faye (2013, 2015), l'étranglement du marché publicitaire est l'une des difficultés qui caractérisent l'environnement socioéconomique des médias sénégalais<sup>5</sup>. Ainsi, les problèmes financiers et stratégiques récurrents auxquels se heurtent les entreprises de médias les contraignent à solliciter fréquemment l'effacement de leur dette fiscale. Par exemple, suivant LE TEMOIN<sup>6</sup>, en 2011, la presse a bénéficié d'une amnistie fiscale de 12 milliards de francs CFA et en 2013, cette même presse continuait encore de réclamer l'effacement d'une dette de 7,5 milliards. Avec une économie sous développée comme le Sénégal où cohabitent une dizaine de chaînes de télévision, favorisant une entrée dans un univers concurrentiel particulièrement turbulent. Chaque chaîne de télévision cherche d'abord à survivre économiquement puis à disposer un avantage concurrentiel même si cela s'avère aujourd'hui un exercice de plus en plus difficile. En outre, avec la pluralité des chaînes de télévision, nous assistons à des combats titanesques

---

<sup>3</sup> [www.cnra.sn](http://www.cnra.sn)

<sup>4</sup> Changer fréquemment de chaîne en utilisant la télécommande

<sup>5</sup> Hebdomadaire d'Informations Générales LE TEMOIN du 18 au 24 Juillet 2013, Entretien avec Dr. Mor Faye

<sup>6</sup> Hebdomadaire d'Informations Générales LE TEMOIN du 18 au 24 Juillet 2013

où la survie et l'avantage concurrentiel dépendraient désormais pour chacune d'elles, de la rapidité de ses actions concurrentielles (Young, Smith et Grimm, 1996). Bensebaa (2000) postule que si une action affecte directement les marchés clés des concurrents, ces derniers répondront probablement rapidement pour montrer leur engagement à se défendre. Cette situation nous invite dans le cadre de cette recherche à s'interroger sur le rôle stratégique du comportement d'affrontement.

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

Tableau 5: Présentation des chaînes étudiées

Chaînes de télévision	Année de création	Slogan	Logo	Descriptions
<b>RTS1</b>	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'État, 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.
<b>2stv</b>	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.
<b>RDV</b>	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.

<b>Walf-Tv</b>	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.
<b>Tfm</b>	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).
<b>Sen-Tv</b>	2012	« 1 <sup>ère</sup> 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 : Diongue et Guèye (2018)

### 3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

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 (Diongue et Gueye, 2018).

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 6 : 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.

#### LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA CONFRONTATION DANS LES CAS ÉTUDIÉS

Il ressort de l'analyse des discours des acteurs et experts que les comportements stratégiques des chaînes de télévision sénégalaises suivent un processus action-réaction et se caractérisent par une certaine agressivité concurrentielle, dans un registre variant entre la confrontation, l'imitation et la perturbation

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,* ».

Rep 2 : « *Dans un premier temps c'était une concurrence parfois personnelle puisque y a aussi cette mobilité des journalistes, animateurs, techniciens, tantôt, tu retrouves un journaliste à la Sen-tv, tantôt à la tfm ou à 2stv ou walf tv donc ça a créé parfois un peu de frictions* ».

Rep 3 : « *Ce sont des transfuses de Walfadjri qui ont permis Tfm donc forcément les relations ne sont pas les meilleurs. J'ai débuté à Rfm, je comprends, je parle en connaissance de cause ceux qui constituaient la stature de Tfm étaient tous des journalistes de Walfadjri donc ça ne pas plaire au patron de walfadjri qui considère ou qui considérerait Rfm comme un ennemi entre*

*parenthèse. Donc forcément si aujourd'hui moi par exemple responsable de service ici, je prends un stagiaire, je le forme et un jour il me quitte pour une autre chaîne, voyez ce que cela me ferais (...) ».*

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

Tableau 7: Actions/réactions

Nature	Actions/Années	Réactions/Années
Emission de lutte	Bantamba (2S TV) 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caxabal (RTS 1) 2008</li> <li>• Lamb Ji (Walf-TV) 2009</li> <li>• Roffo (TFM) 2010</li> <li>• Grand combat (Sen TV) 2012</li> </ul>
Débat pour les femmes diffusé le soir	FAM (Femme africaine moderne) (2S TV) avant 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Njeguemaar (RTS 1) 2008</li> <li>• Djigdeen (Walf-TV) 2013</li> </ul>
Débat des femmes sur le foyer diffusé la matinée	Eutou djigdeen gni (RDV) 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wareef (TFM) 2011</li> <li>• Jeeg ak kërëm (RTS 1) 2012</li> <li>• Feem ci keur (Sen TV) 2013</li> </ul>
Emission matinale	Kenkelibaa (RTS 1) avril 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good Morning (2S TV) 2013</li> <li>• Yeewou len (TFM) 2013</li> <li>• Petit déj (Walf-TV) 2014</li> </ul>
Divertissement et mondanité	Dakar ne dort pas (TFM) 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaay bégué (Walf-TV) 2013</li> </ul>
Débats religieux	Diné ak Diamono (Walf-TV) 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Religion et société (RTS 1)</li> </ul>
Emission pédagogique pour jeunes (élèves et étudiants)	Citizen match (RTS 1) Avant 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epelle-moi (2S TV) 2008</li> <li>• English Lovers Awards (RTS 1) 2010</li> <li>• LAR (lire, apprendre et retenir) (TFM)</li> <li>• English is my language (Africa 7) 2012</li> </ul>
Emission pédagogique pour enfants	Rendez-vous des enfants et Kotti-Kotti (RTS 1) Avant 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mômes (2S TV) 2008</li> <li>• Bébé Walf (Walf-TV) 2008</li> <li>• Sen Petit Génie (TFM)</li> </ul>
Série sénégalaise	Mayacine ak dial (RTS1) 2010 Idoles (2stv) 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un café avec (TFM) 2011</li> <li>• Dinama nekh (Sen TV) 2013</li> <li>• Pod et Marichou ( 2017) tfm</li> </ul>
Emission divertissante diffusée l'après-midi	After Work (2S TV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sen Xeweul (Sen TV)</li> <li>• Takusaan (RTS 1)</li> <li>• Seetu bi (TFM)</li> </ul>
Emission culturelle pour la jeunesse	Oscar des vacances (RTS 1) 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sen Petit Gallé (TFM) 2011</li> </ul>

diffusée durant les vacances		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacances à domicile (Walf-TV) 2009</li> <li>• Vacances et valeurs (Mourchid TV) 2013</li> </ul>
Emission pour jeunes (ados)	Couleur ado et Sama Time (2S TV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendez-vous des branchés (RDV)</li> <li>• Happyness show (Walf-TV)</li> <li>• Entre nous (Sen TV)</li> </ul>
Humour et divertissement	Nepad musicale (Walf-TV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kouthia Show (TFM)</li> </ul>
Débat politique	Sortie (Walf-TV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face 2 Face (TFM)</li> <li>• Sen jotay (Sen TV)</li> </ul>
Sketch en période de ramadan	Lama ak koor gui (RTS 1) 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ngagne ak koor gui (2S TV) 2011</li> <li>• Ndogou li (Walf-TV) 2011</li> <li>• Le ndogou de Saneex (TFM) 2012</li> </ul>
Emission de beauté	Elles sont toutes belles (2S TV) 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O'salon (Sen TV) septembre 2010</li> </ul>
Emission de jeu	Langa buri (RTS 1) 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baobab challenge (2S TV)</li> </ul>
Revue de presse	(Walf-TV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TFM</li> <li>• 2S TV</li> <li>• Sen TV</li> </ul>
Série hindou	Vaïdehi (2S TV) 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main Teri (RTS 1) 2010</li> <li>• Kitani (RDV) fin 2010</li> <li>• Shrie (TFM) 2011</li> </ul>
Innovation	Utilisation de drones et d'Hélicoptères (2stv) 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RTS 1</li> <li>• Sen-tv</li> <li>• 2stv</li> </ul>

Source : adapté selon Diongue et Gueye (2018)

Selon Diongue et Guèye (2018), le tableau ci-haut confirme les propos de Mathé et Pasquet (2015), qui soulignent que 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).

Rappelons que cette recherche est centrée sur le rôle stratégique du concept d'affrontement dans les relations concurrentielles. La question de recherche traitée est: Quel est le rôle stratégique du comportement de confrontation dans les interactions concurrentielles des chaînes de télévision privées généralistes?

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.

Globalement les résultats ont permis de montrer que les chaînes de télévision sénégalaises qui adoptent le plus souvent des stratégies de perturbation, d'imitation et d'agressivité afin d'augmenter la taille de leur audimat ou d'éliminer leurs concurrents en l'occurrence la Tfm, la Sen-TV occupent une bonne position concurrentielle. 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 Dakar, 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 vient 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) ; Diongue et Guèye (2018). 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. Ces auteurs défendent la thèse selon laquelle, il existe une relation positive entre les comportements agressifs et la performance des entreprises les initiant. Ces auteurs, à l'image de D'aveni (1995), recommandent aux entreprises d'engager des actions agressives pour perturber le statu quo afin de surpasser les avantages concurrentiels des rivaux. 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 malgré le discours qui consiste aujourd'hui à encourager cette pratique. Comme le soulignent ainsi, Kherazzi et Said (2018), en raison du raccourcissement des cycles de vie des produits ou services et de l'accélération du rythme d'introduction de nouveaux produits d'une part, et la division cognitive du travail d'autre part, l'innovation continue ne peut plus reposer sur les capacités internes de l'entreprise. Dès lors, la coopération devient vitale pour tout processus d'innovation qui se veut continu et permanent.

En synthèse, la confrontation apparaît comme un comportement profitable pour les chaînes de télévision dominantes. Elle renforce la dépendance des autres chaînes moins suivies mais aussi l'ensemble du secteur à leur égard à travers les innovations, les débauchages, la décentralisation, etc. Aussi, pour les chaînes de télévision dominantes, l'un des avantages de la confrontation réside dans le fait que leur poids au sein du secteur facilite l'acceptation de ses règles du jeu concurrentiel et de les renverser lorsque celles-ci ne servent pas au mieux leurs intérêts.

Au terme de l'analyse, la confrontation apparaît comme un puissant levier stratégique pour renforcer une position dominante

## CONCLUSION

Les entreprises en général évoluent dans un environnement marqué par de profonds et rapides changements. Cet environnement est particulièrement turbulent avec le durcissement de la concurrence dans presque tous les domaines d'activité, la complexité grandissante, des incertitudes avec des clientèles plus volatiles et plus exigeantes, entraînant un raccourcissement du cycle de vie des produits (Sogbossi Bocco, 2013) et des services. Les chaînes de télévision de manière générale n'échappent pas à cette réalité. Le secteur télévisuel sénégalais s'est profondément transformé dans un laps de temps relativement court, au gré, du vent de la démocratie, des évolutions techniques et des bouleversements technologiques. En effet, d'une chaîne de télévision publique la RTS1 jusqu'aux années 2000, nous sommes passés à une multitude de chaînes de télévision privées. D'où l'intensification croissante de la concurrence entre ces chaînes qui doivent chacune trouver leur créneau et innover en permanence pour devancer les concurrents qui offrent les mêmes programmes. Ainsi, on assiste à une multiplication de l'offre pour le téléspectateur et concrètement à une concurrence rude entre les acteurs qui adoptent des comportements stratégiques variables.

L'analyse des premières données collectées au début de cette recherche, éclairée par notre cadre théorique mobilisant la littérature traitant de la dynamique concurrentielle, nous permet de confirmer la pertinence de notre terrain par rapport à la question de recherche suivante: Quelle est le rôle stratégique du comportement de confrontation dans les interactions concurrentielles des chaînes de télévision privées généralistes?

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 en mettant l'accent sur la confrontation. 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. À l'issue de l'analyse des données plusieurs résultats ont pu être distingués.

Nos apports sont principalement d'ordres théoriques 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. Toutefois notre recherche a mis l'accent sur le comportement de l'affrontement. Nos résultats ont révélé que les chaînes de télévision qui adoptent l'affrontement, occupent une meilleure position concurrentielle dans le secteur et favorise la performance.

À l'issue de cette recherche, certains intérêts managériaux se dégagent. 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 la recherche. 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

- 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.
- 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
- Bensebaa. F(2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, Vol. 3, No. 2
- 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
- Chaniac. R. (2003), « Introduction » L'audience, un puissant artefact, *Hermès, La Revue*, n° 37, p. 35-48.
- 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*
- D'Aveni, R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert. Paris.
- Delacour. H et Liarte. S (2012), « Le Red Queen Effect: Principe, synthèse et implications pour la stratégie », *M@n@gement*, 2012/3 Vol. 15, p. 314-331. DOI:10.3917/mana.153.0314
- Diongue. M et Guèye. B (2018), Comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes au Sénégal, *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*
- 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
- 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.
- Grimm, Lee, Smith (2006), *Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press
- Kherazzi, S. et Said, K (2018). Dynamique d'innovation et modes de management des consortiums de R&D : une étude exploratoire du programme-cadre Horizon 2020, *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*
- Koenig. G (1996), Management stratégique « Paradoxes, interactions et apprentissages », Edition Nathan, paris
- 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 coopération 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
- 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.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur
- Nadine T. Desmoulins (2008), *L'économie des médias*, Que sais-je? Puf, 7<sup>e</sup> 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
- 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*

- 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>
- Sanou. F. H, Le Roy. F (2010), Agressivité, coopération ou coopération: quelle stratégie performante dans les industries de réseaux ? *Aims*.
- Sonnac. N et Gabszewics. J (2013), *L'industrie des médias à l'ère numérique*, 3<sup>e</sup> Edition La découverte.
- Sogbossi Bocco, B. (2013). « Gestion de la Vulnérabilité des Petites Entreprises dans un environnement turbulent: entre un comportement planifié et opportuniste », *Humanisme et Entreprise* 2013/1 (n° 311), p. 1-20.
- Soriano. P (2007), « Les nouvelles hybrides », *Médium*, 2007/1 N°10, p. 5-26.
- Yami. S, Le Roy. F (2010), *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer simultanément*, Edition De Boeck Université
- Yassine. A (2014), « Actions stratégiques et délai de réaction des firmes rivales : », *La Revue des Sciences de Gestion* 2/2014 (N° 266), p. 53-60
- Yin. R. K (2008), *Case study research design and methods*. 4<sup>e</sup> 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