

AVANT-PROPOS

I.1 ÉPIGRAPHE

« *Un grand Homme n'est pas celui-là qui ne se trompe point, mais celui-là qui réussit où les autres considèrent comme particulièrement difficile, voir impossible* » Rostant MAGHEN NEGOU, Directeur Marketing et Commercial (Global Executive MBA, Master Professionnel en Marketing-Vente, 50 Certifications & 14 ans d'expérience).

I.2 DÉDICACE

1. À DIEU, mon créateur, mon seul bien sur la terre des Hommes où je suis un étranger.
2. À monsieur Charles NDONGO, le Directeur Général de la CRTV, sans qui rien de tout ceci n'aurait été possible.
3. Au docteur Herve CHAPPERT, le responsable des programmes E-Learning AUF - ISEM / MOMA - Université de Montpellier, mon mentor académique.
4. À ma famille, avec qui je partage les hauts et les bas de la vie et qui continue à croire en moi quand moi-même je n'y crois plus.
5. À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

I.3 CHOIX ET INTÉRÊT DU SUJET

Les mutations en cours au sein des médias audiovisuels publics africains, dues notamment au basculement vers le numérique (la TNT), induisent des opportunités et des menaces qu'une stratégie d'entreprise efficace pourrait canaliser en **source de gain de compétitive et de création de valeurs ajoutées** par et pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans la première partie, nous étudierons certains médias audiovisuels publics ainsi que leurs stratégies respectives, notamment les **trois grands modèles européens** (Allemagne, France et Royaume-Uni) et les **trois grands modèles africains** (Afrique francophone à travers le cas du Sénégal, Afrique anglophone à travers le cas du Nigeria et Afrique du Nord à travers le cas du Maroc). Nous essayerons ensuite de dresser un **état des lieux récapitulatif** au travers duquel nous **identifierons un ensemble de bonnes pratiques** issues des stratégies ainsi étudiées.

Dans la seconde partie, nous nous concentrerons sur le cas de la CRTV en y menant une **réflexion contextualisée** à la lumière des enseignements de la première partie. Ensuite nous discuterons de **l'applicabilité des dites stratégies** au cas de la CRTV et proposerons des **solutions et des pistes de réflexions** pour pouvoir aller plus loin.

I.4 PROBLÉMATIQUE

Jadis en position de monopole et face aujourd'hui aux chaînes locales privées, aux chaînes des bouquets étrangers et aux offres alternatives provenant d'Internet, **les chaînes nationales africaines assistent impuissantes à l'érosion de leur taux d'audience**. Or, ces chaînes nationales ont des **missions de services publique** (construction et préservation de l'identité nationale, communication gouvernementale et institutionnelle, éducation citoyenne, etc) qui passent nécessairement par un fort taux de diffusion-réception de messages. Alors dans ce contexte, elles sont obligées de se remettre en cause et se posent des questions :

- ***Comment peuvent-elles donc se réinventer afin d'atteindre efficacement leurs objectifs?***
- ***Dans un contexte économique difficile, quels modèles économiques doivent-elles adoptées ?***
- ***Comment faire pour rester compétitives et gagner des parts de marché et d'audience ?***

Nous tenterons, d'après des approches de la stratégie d'entreprise, d'apporter des éléments de réponse à ces questions et à bien d'autres que se posent le service public de l'audiovisuel africain en général et la CRTV en particulier.

I.5 HYPOTHÈSE DE DÉPART

Il existe de bonnes pratiques et des stratégies d'entreprise efficaces ayant fait leurs preuves ailleurs et qui bien adaptées au contexte africain en général et à celui de la CRTV en particulier, pourraient être des facteurs de compétitivité et de création de valeurs ajoutées par et pour l'ensemble de ses parties prenantes.

I.6 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

- Étude documentaire et analyse de contenu (écrits, multi-media, et autres)
- Analyse en situation
- Entretiens individuels et de groupe

I.7 DÉLIMITATION DU SUJET

L'étude sera imitée à quelques cas illustratifs d'un environnement plus large de l'industrie audiovisuelle. Par ailleurs, in fine nous nous limiterons à une approche stratégique de l'étude du secteur audiovisuel afin de déterminer quelles stratégies d'entreprise seraient les mieux adaptées aux chaînes nationales africaines en général et à la CRTV en particulier.

I.8 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Quelques difficultés ont été rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire,

notamment en ce qui concerne l'approfondissement de certains aspects des travaux de recherches (manque de temps suffisant, indisponibilité et difficulté d'accès à certains documents, exigences académiques et professionnelles, etc) et la réalisation de tests préliminaires des solutions et préconisations proposées (en attente de l'approbation de la hiérarchie).

I.9 CANEVAS DE TRAVAIL

Le canevas de travail utilisé peut être structuré ainsi que suit :

- Étude panoramique à travers des cas illustratifs des principaux modèles de service public audiovisuel
- État des lieux synthétique de l'industrie audiovisuel avec un focus sur la télévision
- Identification et analyse de bonnes pratiques et meilleures stratégies d'entreprise de l'industrie audiovisuelle
- Étude de faisabilité de l'adaptation de ces bonnes pratiques et meilleures stratégies au contexte africain en général et à celui de la CRTV en particulier
- Exquise de pistes de solution, compte tenu des spécificités de la CRTV
- Récapitulatif et mémo de mise en œuvre pratique

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les travaux de recherche effectués à l'occasion de la réalisation de ce mémoire furent intenses et riches en rebondissements. En fait, ce mémoire n'est qu'une note de bas de page comparée aux fabuleux ouvrages référencés en bibliographie.

À travers ce mémoire j'ai voulu apporter ma pierre à la reconstruction de la nouvelle CRTV qui en cours. Sa réalisation fut l'occasion d'intenses réflexions, de lectures, d'études, de découverte de l'existant tant dans d'autres pays qu'au Cameroun, et de compilation des principaux enseignements (au vu du sujet du mémoire) issus des fabuleux ouvrages cités en bibliographie. Riche en rebondissement, au fur et à mesure que je sortais de mon ignorance pour avancer dans le tunnel de la connaissance, **plusieurs « certitudes » que je croyais pourtant bien établies et qui semblaient aller de soi ont été progressivement remises en cause**, questionnées sous des angles divers et présentées à chaque fois sous un nouveau jour. Par exemple, naïf que j'étais, j'adhérais à la croyance populaire selon laquelle Internet serrait **l'innovation de rupture des médias audiovisuels**, l'omni-média qui absorbera à terme tous les autres médias, mais c'était ignorer la convergence technologique en cours dans le secteur de l'industrie médiatique et la puissance des usages dans le processus d'adoption du progrès technologique qui en définitive est ce qui produit l'innovation. Ce processus s'est tout particulièrement illustré au cours de l'histoire de la télévision.

Depuis son arrivée en Afrique, dans ces États nouvellement indépendants, **IDès leur création, les médias publics des pays d'Afrique Francophone ont importé le modèle centralisateur de l'Office de Radiodiffusion Télévision Française (ORTF). De nos jours, il y est observés des similitudes si frappantes que tout, y compris la stratégie d'entreprise, semble s'expliquer par les options prises dès les origines et les dynamiques sociales successives.**

'histoire de la télévision est une histoire politique marquée par le colonialisme, la dictature, des coups d'État, la diplomatie d'influence sous-régionale, des divergences ou des connivences au sommet de l'État, la lutte contre le sous-développement, et surtout, l'omniprésence de la diplomatie tutrice de l'ex-puissance coloniale. Au lendemain des indépendances en Afrique francophone, et dans un contexte de régime autoritaire et à parti unique, **la télévision publique est une importation du modèle de l'Office de radiodiffusion télévision française (ORTF)**, reflet essentiel de l'organisation politique centralisée de la Cinquième république française. Aussi, l'aide financière et technique de la France était indispensable à toutes ses ex-colonies pour mettre sur pied leurs télévisions. Entre l'indépendance de la Guinée-Conakry (2 octobre 1958) et celle du Burundi (1er juillet 1962), s'est joué le sort des dix-sept ex-colonies françaises qui accédèrent à la souveraineté internationale, ainsi que celui de **leurs médias respectifs qui bien plus qu'ailleurs sont intimement liées à la trajectoire politique, économique, et sociale** de ces nouvelles nations. Ainsi, le Congo-Brazzaville eu sa télévision nationale en novembre 1962, suivis par le Gabon en mai 1963, la Haute-Volta (Burkina Faso) et la Côte d'Ivoire en août 1963, le Zaïre (Congo-Kinshasa) en novembre 1966, etc. En fait, **posséder sa propre télévision nationale était un signe de souveraineté et de puissance économique et diplomatique.** Ainsi quand bien avant tout autre bastion du pré-carré français, la capitale togolaise se retrouve en 1969 inondée par les ondes de la télévision ghanéenne du charismatique Kwame Nkrumah (panafricaniste et anti-colonial), la France débloqua d'urgence près de 3,5 milliards de francs CFA afin de doter immédiatement le Togo d'une télévision nationale, alors que les pays en froid avec elle durent se débrouiller ailleurs (Centrafrique en Israël, Dahomey, futur Bénin en Libye, Guinée-Conakry en URSS, etc). Le Sénégal, le Mali et le Niger préférèrent la télévision scolaire, afin d'améliorer le taux d'alphabétisation et le développement social des populations et ce n'est que plus tard qu'ils se dotèrent d'une télévision nationale.

Contrairement à l'Afrique Francophone, **L'Afrique Anglophone opte pour un modèle hybride (Commonwealth).** La South African Broadcasting Corporation (SABC) était déjà après l'apartheid la puissance médiatique du continent. La Nigérian Television Authority (NTA), créée en 1977 par la junte militaire, est fédérale et touche près de 90 millions de téléspectateurs locaux et grâce à la chaîne NTA International, une importante diaspora. La Ghana Television, née le 31 juillet 1965 grâce à l'assistance technique canadienne, a comme au Sénégal, d'abord été scolaire avant de devenir

un outil de propagande politique aux idéaux panafricanistes de son premier Président, Kwame Nkrumah. **L'Afrique Lusophone est marquée par la tardiveté de ses indépendances.** La création de la télévision au Cap-Vert en 1984, la Radio-Télévision portugaise d'Angola le 27 juin 1973, la télévision du Mozambique en 1979. Comme dans toute innovation incrémentale, la **télévision s'est imposée** au détriment de la **presse écrite** qui s'était pourtant très tôt développée sur le continent et de la **radio** qui a tour à tour avait été l'instrument de mobilisation des troupes africaines pendant la deuxième guerre mondiale, puis l'outil de propagande coloniale, ensuite instrument de consolidation des jeunes États africains nouvellement indépendants, et enfin icône de la vague de démocratisation des années 1990. Véritable dilemme entre **le développement de la radio existante ou l'investissement astronomique dans une télévision qui de toute évidence ne sera disponible que dans la capitale**, partout en Afrique (sauf au Burkina Faso), les gouvernants tranchent pour le développement simultané de toutes les presses (écrite, radio et télé). En constante croissance jusqu'à la libéralisation, **les télévisions nationales, n'étant pas préparées à la concurrence ne cessent depuis de plonger.** Contraints donc de libéraliser le paysage audiovisuel, les États africains les mieux avertis mettent rapidement en place des organes de régulation, tandis que d'autres organisent à la hâte un pluralisme audiovisuel artificiel en tentant de verrouiller le système (caporalisation, censure, percussions, etc). Les années 1990 virent également l'arrivée par satellite de grands networks et la prolifération des antennes paraboliques et MMDS (Multipoint Multichannel Distribution Service).

La libéralisation a fait naître l'importance d'organes de régulation des médias. Au nigérian la National Broadcasting Commission (NBC) est créée en 1992 dans un contexte d'ouverture de l'industrie audiovisuelle nationale aux investissements privés locaux et étrangers alors qu'au contraire l'indépendant Broadcasting Authority d'Afrique du Sud, créée en 1993 veille à la nationalisation de l'industrie audiovisuelle. Au Bénin, un organe de régulation fut créée dès 1990, suivi par le Sénégal en 1992 ou encore la république démocratique du Congo en 2003. **Point commun à tous ces organes de régulation, ils sont le produit de confrontations douces ou violentes entre les logiques et les stratégies des forces politiques.** La décennie 2000 voient naître les grands groupes audiovisuels africains, l'africanisation des chaînes privées et la diffusion satellitaire des télévisions publiques. Au-delà du 17 juin 2015, date limite fixée par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) pour le passage de la télévision analogique à la télévision numérique, derrière l'explosion des offres, l'inévitable recomposition de l'écosystème médiatique et des mutations socio-technologiques, se joue une part importante de l'avenir de l'audiovisuel public africain.

le chinois StarTimes, grâce à la puissance financière des banques chinoises et sa solution clés en main, a pris le contrôle de la TNT dans de nombreux pays, notamment d'Afrique francophone, mais le consortium français porté par Canal+ vol au secours de la préservation des intérêts de la France dans son pré-carré

À l'ère du numérique et de la mondialisation culturelle, les médias africains doivent être capables de proposer à la planète entière un récit de ce qui se passent chez elle. Ce ci suppose des conditions minimales, notamment que la majorité des Africains, surtout les plus pauvres puissent avoir un téléviseur numérique, que les médias convertissent les stocks de programmes analogiques, que les nouvelles chaînes de télévisions numériques soient africanisées. Car **au-delà de l'aspect technique de cette transition, c'est dans la production de contenus adaptés à la TNT que se trouve le véritable enjeu** mais dans ce domaine aussi, si les offres africaines comme celles de la chaîne sud-africaine GoTV se multiplient, le secteur reste dominé par les majors internationaux. Déjà bien implanté dans plusieurs pays d'Afrique de l'Est et Australe, le chinois StarTimes, grâce à la puissance financière des banques chinoises et sa solution clés en main (**depuis le déploiement des infrastructures jusqu'à la fourniture des décodeurs en passant par la diffusion des programmes**), tente de prendre également le contrôle de la production des contenus et a même lancé une chaîne en haussa au Nigeria (langue utilisée par 60 millions de Nigériens). Il développe également des programmes en swahili (langue commune en Afrique Australe et de l'Est) et compte déjà près de 6 millions d'abonnés à son bouquet payant (2,7 euros contre 7,6 euros chez Canal+). StarTime emploie des milliers d'Africains, notamment à la traduction dans diverses langues africaines les programmes de ses 21 chaînes. Or le français Canal+ mise sur le développement de nouvelles chaînes comme A+ et s'apprête à lancer sous une autre marque une offre TNT au Congo. Olivier Marcillaud explique qu' **«elle sera très attractive, avec une sélection des meilleurs programmes nationaux et internationaux, autour d'une trentaine de chaînes. Ce sera un produit de grande consommation à un prix très accessible** ». Canal+ s'est donc associé avec deux autres entreprises françaises, le spécialiste des réseaux de diffusion Thomson Broadcast (filiale du groupe français Arelis) et le fournisseur de terminaux communicants Sagemcom, qui bénéficient du soutien financier de la COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) pour contrer la puissance chinoise en proposant elle aussi une offre complète clé en main. **Le consortium français se positionne déjà un peu partout dans le pré-carré français**, notamment au Cameroun, en République Démocratique du Congo et au Bénin qui a obtenu un prêt de 35 milliards de F CFA de la Banque Africaine de Développement afin de financer sa migration à la TNT.

C'est donc dans ce contexte de concurrence féroce que lutte la France pour la préservation de ses intérêts au sein de son pré-carré, notamment dans le secteur des médias. C'est cette nouvelle configuration qui, à l'image de celle des indépendances et de la création de l'audiovisuel, qui déterminera pour **une part importante, les stratégies du service public de l'audiovisuel africain**. Ce mémoire, divisé en deux parties et intitulé **« Quelles stratégies pour le service public de l'audiovisuel africain? Le cas de la Cameroon Radio Television (CRTV) »** est une réflexion stratégique sur le service public de l'audiovisuel africain avec un focus sur

le cas particulier de la CRTV. La première partie, intitulée « ***l'industrie audiovisuelle : études de cas, état des lieux et perspectives*** » est subdivisée en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'étude de **la notion de service public de l'audiovisuel** à travers ses grands modèles (modèle universel de l'UNESCO, le modèle allemand, le modèle français, le modèle britannique, modèle de l'Afrique Francophone : Sénégal, le modèle d'Afrique Anglophone : Nigeria et le modèle d'Afrique du Nord : Maroc). Le second chapitre quant à lui dresse un **état des lieux de l'industrie audiovisuelle et passe en revue ses principales caractéristiques communes**, les modèles économiques classiques et leurs évolutions, les acteurs traditionnels, l'explosion du paysage médiatique et la convergence de la télévision avec internet. Le troisième et dernier chapitre de cette première partie est quant à lui consacré à la présentation succincte des **principaux Facteurs Clés de Succès qui constituent des avantages concurrentiels compétitifs et soutenables dans l'industrie audiovisuelle** (la fusion des concepts télévisuels, la personnalisation de la publicité, l'interactivité des programmes, le portefeuille de marques fortes, Le direct en suspense, la qualité du contenu et des services associés et la relation client du téléspectateur). La seconde partie, intitulée « ***Quelles stratégies d'entreprise pour la Cameroon Radio Television (CRTV)*** », reprend les enseignements de la première partie et les confrontent avec le cas de la CRTV à travers trois chapitres. Ainsi le premier chapitre de cette seconde partie est consacré à la **présentation de la CRTV** à travers son histoire, la posture de son propriétaire (l'État du Cameroun) vis-à-vis d'elle, son but, sa vision et ses missions, son organisation et son fonctionnement, le passage à la Télévision Numérique Terrestre (TNT), sa coopération internationale et son financement. Ensuite vient le second chapitre. Il est consacré à la **formulation de propositions d'axes stratégiques** d'amélioration pour la CRTV. En cette occasion sont passés au crible la gouvernance, la modernisation de la gestion, la régulation, le medium radio, le medium télévision, et le patrimoine audiovisuel. Le troisième et dernier chapitre de cette seconde partie est une **synthèse des travaux de recherche effectués**. Il y est rappelés les facteurs clés de succès de la CRTV, des stratégies d'entreprise possibles, et des propositions concrètes destinés au top management de l'entreprise.

Ainsi bien introduit, il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter un **Bon Voyage au Pays Stratégie**.

PARTIE 1 – LES INDUSTRIES

AUDIOVISUELLES : ÉTUDES DE CAS, ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Il est difficile d'y échapper, tant tout le monde écoute la radio ou regarde la télévision ; en témoigne le taux d'équipement déjà important qui ne cesse de progresser à travers le monde. Médias domestiques par excellence, la radio et la télévision sont fréquemment utilisées et font ainsi partie de la vie quotidienne de bien de foyers africains. Toutes les couches sociales, toutes les tranches d'âge, toutes les catégories professionnelles ont adopté ces médias de masse dont l'écoute jadis ritualisée s'est peu à peu banalisée par la routine. **Leur énorme succès populaire, permet à ces médias de rassembler de très larges auditoires, d'interconnecter la société, de transcender des diversités de modes de vie, d'opinions, d'âge, de culture et même de frontières.** Pour l'essentiel de la population africaine, la radio et la télévision demeurent donc la principale source d'information et de consommation de la culture. En effet, médias de séduction et de mise en relation, elles entretiennent l'empathie avec leurs publics en véhiculant de l'émotion. D'où leur capacité à pouvoir attirer l'attention sur des questions d'actualité, captiver sur des sujets spécifiques, sensibiliser sur des problèmes et transmettre des valeurs et modèles de comportement.

Tout le monde donc, ou presque, écoute la radio ou regarde la télévision mais d'un autre côté, ces médias ont connu de profondes transformations : la diffusion 24h/24, la multiplication du nombre de chaînes, l'amélioration de la qualité du son et de l'image, la diversité des programmes. Sous l'effet de la convergence d'avancées technologiques dans les domaines de la production audiovisuel, la diffusion, les télécommunications et l'informatique, la radio et la télévision sont en proie à des mutations encore plus profondes, tellement radicales que certains parlent déjà d'innovation de rupture. Selon eux, la consommation de programmes audiovisuel deviendra totalement individualisée, libérée des contraintes de la grille des programmes (libre choix de contenu et d'horaires), selon des modèles similaires à ceux des services déjà existants (vidéo à la demande, podcasting, etc). En quelque sorte donc, La mort programmée de la radio et de la télévision, absorbées par l'omni-média, Internet. **Certes Internet jouit d'un avantage technologique écrasant mais la technologie à elle seul ne suffit pas, l'usage que font les Hommes de la technologie étant un facteur important dans les changements sociaux.**

Afin d'identifier les meilleures stratégies pour le service public de l'audiovisuel africain, au vu notamment des menaces et opportunités induites par les mutations socio-technologiques en cours au sein de l'industrie audiovisuelle, **cette première**

partie décrypte cette industrie à travers des études de cas illustratifs pour en dresser un état des lieux récapitulatif et explorer les principales perspectives. En effet, la dimension internationale et plus particulièrement africaine du service public de l'audiovisuel permet de saisir ses grandes variables. La fin du monopole de l'État au profit de l'initiative privée dans un secteur de l'audiovisuel pourtant considéré pendant longtemps comme « *une affaire d'État* » ; le développement de nouveaux modèles commerciaux, de nouvelles chaînes et modes de diffusion ; les différents modes de financement (redevance, publicité, subventions, abonnement) et l'avenir du service public de l'audiovisuel sont autant de variables qui structureront notre travail.

I. LE SERVICE PUBLIC DE L'AUDIOVISUEL

/Illustration 1: le service public de l'audiovisuel

La notion de « *service public* » ou « *mission de service public* » est assez complexe à définir, tant elle diffère selon les lieux et les époques. Toujours est-il qu'elle est chargée sur le plan normatif et contrairement aux idées reçues, le service public ne doit pas être exclusivement géré par l'État. En effet, d'après l'Unesco, si un service public de l'audiovisuel est directement contrôlé et financé par l'État, alors il ne peut s'agir d'un service public mais d'un média d'État. « *Bien que les systèmes de radio-télévision d'État s'acquittent de certains services publics, leur contrôle par les gouvernements, les modèles de financement, le manque d'indépendance et d'impartialité tant au niveau de la programmation que de la gestion les empêchent d'être identifiés comme radiotélévision de service public* » (UNESCO, 2005). Par ailleurs, l'Unesco caractérise le service public de l'audiovisuel selon quatre critères:

- **L'universalité,**
- **La spécificité,**
- **La diversité** (genres, sujets, publics) et,
- **L'indépendance** vis-à-vis des différents pouvoirs (politique, économique, religieux, etc).

En accord avec Jacques Chevalier nous dirons donc que « *le service public est une activité d'intérêt général, gérée directement par l'administration publique ou par délégation par une autre personne morale qui peut être privée mais qui est soumise au contrôle de ladite administration* ».

En fait, le service public de l'audiovisuel s'accomplit à travers une **radio-télévision pour tout le public (ensemble des bénéficiaires) et tous les publics (ensemble des audio-tele-spectateurs)**. Pourtant à l'occasion de mouvements socio-politiques, comme le renversement d'un régime en place, les partisans et sympathisants de ce mouvement s'accordent pour plébisciter **le rôle d'Internet pour sa liberté**