



HAL
open science

LES ENTREPRISES DES MEDIAS FACE AUX DEFIS DE L'INNOVATION: ROLE DE LA GRH

Cinzia Dal Zotto, Jules Adissa

► To cite this version:

Cinzia Dal Zotto, Jules Adissa. LES ENTREPRISES DES MEDIAS FACE AUX DEFIS DE L'INNOVATION: ROLE DE LA GRH. 2022. <hal-03656157>

HAL Id: hal-03656157

<https://hal.science/hal-03656157v1>

Preprint submitted on 1 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

LES ENTREPRISES DES MEDIAS FACE AUX DEFIS DE L'INNOVATION: ROLE DE LA GRH

Cinzia DAL ZOTTO

Professeur en sciences de gestion
Académie du journalisme et des médias
Faculté d'économie et de gestion
Université de Neuchâtel
cinzia.dalzotto@unine.ch

Jules ADISSA

Université d'Abomey-Calavi
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Doctorant en sciences de gestion
dradis15@gmail.com

Résumé

La gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations contribue au renforcement de la compétitivité et améliore la performance des salariés. Comme toute entreprise, les entreprises des médias ne dérogent pas à cette règle. Le présent article a pour objectif, d'étudier le rôle de la GRH à travers ses différentes activités ou pratiques sur l'innovation dans les entreprises des médias. Les données collectées auprès de seize (16) entreprises de presse écrite ont permis de mieux comprendre les effets des activités de GRH dans le secteur des médias. De plus, les résultats des analyses de la corrélation et de la régression révèlent que les pratiques de valorisation du personnel, de formation, de sécurité de l'emploi et de conditions de travail ont des effets positifs sur l'innovation. Par contre, la rémunération telle qu'elle est pratiquée, a des effets négatifs sur l'innovation. Elle ne favorise pas l'innovation dans les entreprises des médias. Cette recherche a permis de mettre en évidence l'importante relation qui existe entre les pratiques de GRH et l'innovation dans les entreprises des médias.

Mots clés : Pratiques GRH, innovation, entreprises des médias.

Abstract

The strategic management of human resources in organizations contributes to the strengthening of competitiveness and improves the performance of employees. Like any business, the media companies do not steal to this rule. This article is aimed, to study the role of HRM through its different activities or practices on innovation in media companies. Data collected from sixteen (16) print media companies helped to better understand the effects of HRM activities in the media sector. In addition, the results of correlation and regression analyses reveal that enhancement of personnel practices, training, security of employment and working conditions have positive effects on innovation. On the other hand, the compensation as it is practiced has negative effects on innovation. It does not promote innovation in media companies. This research helped to highlight the important relationship between HRM practices and innovation in media companies.

Key words: HRM practices, innovation, business media.

INTRODUCTION

Après la conférence nationale de 1990, le Bénin a opté pour la liberté de la presse. Conscient qu'aucune nation ne peut émerger sans l'information, les autorités politico-administratives ont mis en place des moyens pouvant permettre le développement de la presse. Ainsi, les dotations annuelles sous forme de subventions sont données aux entreprises de presse pour soulager leurs peines en vue de combler leurs déficits dans le domaine financier. Il est important de savoir qu'en Afrique, le Bénin est le premier pays qui a pris la voie de régulation des entreprises des médias avec la création et l'installation en 1994, de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC). Cet organe de régulation des médias, reconnaît l'importance des entreprises des médias dans le développement du pays. Considérées comme quatrième pouvoir, les entreprises de presse doivent fournir des informations fiables et vérifiables en vue de satisfaire les attentes de la population. Ces informations sont fournies par les hommes et les femmes qui y travaillent. Pour que ces Hommes, considérés comme du capital humain, puissent être bien gérés, les responsables des entreprises des médias en leur qualité de gestionnaires des ressources humaines ont l'obligation d'avoir un regard à leur endroit. Il faut reconnaître que, pour la plus part des entreprises de la presse écrites, il n'existe pas une structure formelle de gestion des ressources humaines. C'est donc le responsable communément appelé « Directeur de publication » qui définit les différentes modalités du traitement de ses collaborateurs. Il assure donc une gestion informelle des ressources humaines qu'il dispose. Mais une chose est claire, lorsque celles-ci ne travaillent pas dans de bonnes conditions et que leurs besoins préliminaires ne sont pas satisfaits, ils ne pourront pas donner le meilleur d'eux-mêmes afin de pourvoir innover. Hors, nous évoluons dans un contexte où le client est devenu exigeant et la survie de ces entreprises de presse dépend de leur capacité à innover. Cette innovation consiste en la création des pages publicitaires nouvelles, la qualité des informations fournies, la recherche des partenaires stratégiques et, à fournir des informations justes et utiles aux lecteurs. Puisque l'information crédible aux yeux des lecteurs, crédibilise également l'organe de presse et renforce sa notoriété, la qualité des ressources humaines qui y travaillent est un facteur déterminant pour la survie de l'entreprise de presse concernée.

Dans plupart des recherches en management des ressources humaines, les chercheurs dans leur majorité, ont mis l'accent sur la relation qui existe entre la gestion des ressources humaines et la performance des grandes entreprises ou les entreprises industrielles créatrices de la valeur ajoutée (Delery et Doty, 1996 ; Barrette et Carrière, 2003; Arcand et al, 2004; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2006; Gagnon et Arcand, 2011 ; Rojot et Lefranche ,2004 ; Prahalad et Hamel, 1993; Ngok Evina, 2008). Il faut reconnaître que le domaine des médias a intéressé peu de chercheurs. Au Bénin, à notre connaissance, il n'y a pas d'étude scientifique en GRH ayant pris en compte le secteur des médias. Reconnaissons que les entreprises de presses écrites surtout au Bénin sont de très petites entreprises qui emploient moins de dix personnes de façon permanente. Elles sont donc considérées comme de très petites entreprises dans lesquelles la GRH n'est pas aussi formalisée, où le chef d'entreprise assure le rôle de gestionnaire des ressources humaines.

Pour pouvoir résister dans l'environnement des médias qui devient de plus en plus concurrentiel, ces entreprises sont appelées à innover. C'est donc à ce prix qu'elles pourront se démarquer des autres. La GRH à travers ses activités (rémunération, formation, conditions de travail, valorisation du personnel et la sécurité de l'emploi), peut avoir des influences sur la performance et, de façon spécifique, sur l'innovation. Etudier le rôle que la GRH joue dans

les entreprises de presse écrite au Bénin nous permet de mieux comprendre les relations qui peuvent exister entre les activités de GRH et l'innovation dans ces entreprises.

Au regard de toutes ces considérations, la question fondamentale de cette étude est de rechercher à savoir comment les différentes activités de GRH influencent-elles l'innovation dans ces entreprises des médias ? De cette question fondamentale découlent deux sous questions : quel est le degré d'implantation des activités de GRH dans les entreprises de presse écrite ? Existe-il de relation entre ces activités de GRH implantées et l'innovation dans ces structures ? C'est dans l'optique de répondre à ces différentes préoccupations que nous avons choisi de réaliser une étude sur le thème « Les entreprises des médias face aux défis de l'innovation: rôle de la GRH ».

L'objectif de cette recherche est d'étudier le rôle que la GRH, à travers ses différentes activités ou pratiques, joue sur l'innovation dans les entreprises des médias. De façon spécifique, il s'agit d'identifier d'une part, les activités de GRH en cours dans les entreprises de presse et, d'autre part, de vérifier la relation qui existe entre ces activités de GRH et l'innovation. Son intérêt est de contribuer au renforcement de la littérature déjà existante dans le domaine. Ce travail est présenté en quatre points. Nous abordons dans un premier temps, la revue de la littérature (1), dans un second, la démarche méthodologique (2), ensuite les résultats de la recherche (3) et, enfin, les discussions des résultats(4).

1. REVUE DE LA LITTERATURE

Dans cette revue, nous allons d'abord clarifier certains concepts qui vont nous permettre de mieux comprendre les contours du sujet. Ensuite, sont abordés, les différents travaux antérieurs sur le sujet.

1.1. Clarifications conceptuelles

Il s'agit de clarifier quelques concepts tels que : entreprises des médias, innovation et gestion des ressources humaines.

1.1.1. Entreprises des médias

Les médias constituent les moyens d'expression et de communication qui permettent aux populations de s'informer et de former son opinion. Les entreprises des médias constituent des entreprises qui évoluent dans le domaine de l'information et de la communication. Elles ont pour rôle de collecter les informations et d'informer la population. Elles jouent le rôle de quatrième pouvoir dans le contexte béninois. Les entreprises des médias constituent de formidables atouts pour l'enracinement de la démocratie (Ngom ; 2012). Elles peuvent constituer également de menace pour la démocratie lorsqu'elles ne jouent pas réellement leurs rôles. Il est donc indispensable de surveiller la presse écrite, poursuit l'auteur. Parlant des médias, nous pouvons mettre l'accent sur la télévision, la radio, les cybercafés, les réseaux sociaux, les affichages, les masses médias, la presse écrite, l'imprimerie etc. C'est donc autant d'éléments pour véhiculer l'information au sein de la société. Il est important de reconnaître que les médias dans le domaine commercial, sont des moyens qui permettent d'orienter le choix des consommateurs et leur style de vie, surtout chez la jeunesse. Cette considération permet de dire que les médias jouent un rôle fondamental dans la promotion du développement durable au sein de notre société. Pour perpétuer leurs actions au sein de la société, elles doivent innover.

1.1.2. Innovation

Selon le dictionnaire universel (2008), innover c'est introduire quelque chose de nouveau dans système établi. L'innovation est une fonction première des responsables d'entreprises. Elle est une application industrielle et commerciale qui est devenue un facteur concurrentiel pour les entreprises (Charron et Sépari ; 2004). Selon ces auteurs, qu'elle soit de produit, de procédé, technique, commercial, organisationnel ou social, l'innovation permet aux entreprises de se différencier des concurrents et de capter, temporairement une part de marché. Il faut reconnaître que l'innovation est devenue une composante principale de la performance organisationnelle (Roger et Wright 1998 ; Guest 1999, Bayad et Liouville 2001). Elle devient donc un produit comme un autre, issu d'un processus de transformation intellectuelle qu'il faut maîtriser. La maîtrise de l'innovation permet aux entreprises de mieux résister sur le marché de la concurrence.

Selon le rapport du groupe des experts de la commission européenne (2007), l'esprit d'entreprise est l'un des principaux moteurs de l'innovation, de la compétitivité et de la croissance. Trois formes d'innovation sont à prendre en compte à savoir, l'innovation technologique, l'innovation organisationnelle et l'innovation produit. Pour que les idées soient transformées de manière parfaite en innovation, les hommes et les femmes capables d'innover doivent être gérés de manière à ce qu'ils s'impliquent davantage dans l'entreprise. Dans la même logique, Defélix, Mazzilli et Gosselin (2012), ont montré que l'innovation pour une entreprise est de réussir à mettre sur le marché une offre nouvelle et, pour y parvenir, ce sont bien des salariés qui améliorent les produits, changent la relation de service et permettent à l'organisation d'évoluer. Il faut reconnaître également que l'innovation est tout d'abord une pratique nouvelle, émergente introduite par un ou plusieurs acteurs en relation et destinée à remplacer les pratiques anciennes (Sibaud, 2003). Selon l'auteur, le caractère innovant s'efface avec le temps et l'innovation devient obsolète bien que chaque transformation soit pour une entreprise, un caractère qui permet d'innover. De plus, malgré que l'innovation soit temporaire, elle a un caractère relativement durable. Il est important de savoir que l'innovation dans les relations humaines doit procurer de meilleure satisfaction aux parties prenantes (Bernatchez, 1991). Mais cela n'est possible qu'à travers les politiques de GRH mises en place.

1.1.3. Gestion des ressources humaines

L'objectif de la GRH est d'optimiser de façon continue les compétences au service de la stratégie de l'entreprise et elle apparaît aujourd'hui comme une solution aux maux dont souffrent les entreprises (Peretti, 1994). La fonction RH est un des mécanismes intégrateurs de l'organisation qui a pour mission d'assurer l'efficacité du management des Hommes. Elle est une fonction clé qui contribue à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Barney et Wright, (1998) affirment que « la FRH par l'influence ou le contrôle qu'elle exerce sur les ressources humaines, a un rôle fondamental dans l'apparition, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel ». Elle est l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations. Cette fonction permet à l'entreprise de mettre en place de meilleures politiques des ressources humaines. L'élaboration de politiques RH qui visent à motiver, à impliquer, voire mobiliser les ressources humaines, permet à l'organisation de se différencier des autres (Akanni, 2009). Dans l'ensemble, les auteurs sont

d'avis de l'importance de la GRH dans une entreprise et sa contribution à l'atteinte des objectifs de celle-ci. Certains auteurs recommandent l'adaptation des pratiques de GRH aux réalités de chaque contexte. De plus, un lien est établi entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Boselie, Dietz et Boon ; 2005).

Lorsque les pratiques de GRH sont alignées à la stratégie de l'entreprise, cela lui produit des gains importants. Selon Guest (2002), les chercheurs sont arrivés au postulat que la meilleure utilisation des ressources humaines permet à l'entreprise d'avoir un atout concurrentiel afin de réagir rapidement à la conjoncture économique. A travers les pratiques de GRH, les employés sont devenus des ressources (c'est-à-dire qu'ils disposent de potentialité, de capacité, de compétences pour permettre à la firme d'atteindre ses objectifs) et ils sont considérés au même titre que les autres ressources de l'organisation. Ainsi, à l'aide d'une meilleure utilisation des ressources humaines, la GRH devient une initiative managériale qui favorise le contrôle et l'efficacité organisationnelle (Wright, Gardner et Moynihan ; 2003). Cette nouvelle vision de la GRH au sein de l'organisation permet aux employés d'accroître leur capacité d'initiative et d'innovation ce qui peut renforcer la force concurrentielle des entreprises.

1.2. Contours des pratiques de GRH et l'innovation dans les organisations

Trois points sont abordés dans cette section. Le premier présente les pratiques de GRH comme des outils de mobilisation des ressources humaines. Le second met l'accent sur les activités stratégiques de GRH et le troisième prend en compte la relation entre les activités de GRH et l'innovation.

1.2.1. Les pratiques de GRH comme outils de mobilisation des ressources humaines

La rémunération et les conditions de travail sont considérées à notre avis, comme des outils de mobilisatrices des ressources humaines. Selon Deci et Ryan (2000), les employés qui se donnent davantage au travail dans l'entreprise, sont extrinsèquement motivés par l'obtention d'une rémunération plus importante à travers des primes liées à leur performance. Dans la même logique, Cézanne-Sintès (2010) affirme que « les modes verticaux de rémunération contribuent au renforcement du rôle de la hiérarchie dans la détermination des salaires et des carrières ce qui leur permet de satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés les plus indispensables. Lorsqu'ils sont récompensés conformément à leurs performances et compétences individuelles, ils sont plus incités à investir durablement dans leur relation particulière avec l'entreprise ». Les études d'Angèle Kande (2009), « pour une nouvelle perspective RH, examen du comportement des femmes dans leur évolution professionnelle » ont fait constater que l'ambiance dans l'organisation et les bonnes relations entre les collègues ou les patrons et employés contribuent à l'épanouissement de tout un chacun. De plus, un bon climat de travail permet d'instaurer la confiance dans l'organisation et augmente le sentiment d'appartenance, ainsi que l'envie de rester et de progresser dans la société. Pour Carpentier et Bachelard (2009), les salariés sont fidèles lorsqu'ils sont satisfaits des conditions matérielles de travail et de sécurité.

1.2.2. Les activités stratégiques de GRH

En restant dans la même logique que Delery et Doty (1996), nous considérons les activités de GRH telles que la formation, la valorisation du personnel et la sécurité de l'emploi comme stratégiques pour l'entreprise. La politique de formation permet de gérer stratégiquement les

emplois dans les entreprises. Elle est un moyen de réponse aux attentes qui sont formulées par les employés afin de garantir leur employabilité (Peretti ; 2000). L'étude réalisée par Akanni (2009), sur « les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal » a permis de constater que le développement des compétences des salariés est une priorité de ces entreprises. C'est aussi une notion fondamentale dans les carrières des salariés, appréhendée par la distinction entre le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. Mais il faut reconnaître selon les résultats obtenus par l'auteur que les entreprises sénégalaises mettent souvent l'accent sur le savoir-faire. De même, le développement des compétences est un moyen qui permet d'accroître la valeur du capital humain par ricochet d'augmenter l'efficacité organisationnelle. C'est une pratique de gestion stratégique des ressources humaines dans une organisation. Le développement des compétences peut être acquis par expériences ou par transmission du savoir au sein de l'organisation. Pour Barney (1991), la GRH peut être un élément primordial dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon la théorie des compétences, la GRH constitue un avantage compétitif pour l'organisation. C'est un facteur qui contribue à la valorisation du personnel au sein de l'entreprise.

1.3. La relation entre les activités de GRH et l'innovation

Les travaux antérieurs qui ont abordé la relation entre les pratiques de GRH et la performance des organisations ont identifié trois perspectives empiriques à savoir l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

En effet, l'approche universaliste considère que certaines pratiques de GRH sont considérées comme les meilleures par rapport aux autres et peuvent être mises en œuvre dans toutes les entreprises (Pfeffer, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid et Becker, 1997). Selon cette approche, les pratiques dites performantes sont positivement reliées à l'innovation dans les entreprises. La deuxième approche dite de contingence recommande qu'il faut contextualiser la GRH et que la performance n'est atteinte que lorsqu'il y a convenance entre les activités de GRH et la stratégie de l'entreprise (Chandler, 1962 ; Lawrence et Lorch, 1967 ; Miles et Snow, 1994 ; Schuler et Jackson, 1987). Les différents travaux empiriques réalisés par ces auteurs ont permis de valider cette approche. La troisième approche, est une approche configurationnelle. Les études réalisées par les partisans de cette approche ont abouti à la conclusion selon laquelle la GRH a d'effet sur la performance de l'organisation que si seulement si les pratiques constituent un groupe cohérent et qu'elles sont concordes aux caractéristiques de l'organisation (Dyer et Reeves, 1995 ; Wright et Snell, 1998). Avec cette approche l'effet des regroupements des pratiques GRH sur la performance des organisations est évalué par de nombreux travaux antérieurs (Arthur, 1994 ; Bird et Beechler, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Keller, 1996).

De ces trois approches empiriques, l'approche universaliste nous semble plus pertinente dans le cadre de notre étude pour apprécier la relation qui existe entre les pratiques de GRH et l'innovation dans les entreprises des médias. A partir de cette approche, nous allons tester l'hypothèse selon laquelle les activités de GRH (la rémunération, la formation, les conditions de travail, la valorisation du personnel et la sécurité de l'emploi) sont positivement et significativement reliées à l'innovation dans les entreprises des médias et spécifiquement celles de la presse écrite. Les études réalisées par Chenevert, Sire et Tremblay (1999), sur 602 grandes entreprises de trois pays (France, Angleterre, Canada) ont révélé que les politiques de rémunération déterminent positivement la performance de ces entreprises. De même, Henninger-Vacher et Sire(2000), à travers leurs études sur 155 établissements français dans le secteur marchand non agricole ont constaté que certaines pratiques de rémunération ont des

effets significatifs sur la performance des entreprises étudiées. Les résultats de l'étude réalisée par Sibaud (2003) ont révélé que l'innovation en GRH est vue par certains de ses répondants dans la définition de ses missions ou dans la configuration de la fonction, dans les procédures de gestion et surtout dans les relations avec son personnel. Selon Delaney et Huselid (1996), l'implication du personnel est nécessaire pour améliorer la qualité de produit en vue de développer l'innovation. La formation du personnel doit être une formation du développement des ressources humaines pour favoriser l'innovation chez les employés. A travers une étude récente, Cooke et Saini (2010) ont noté que la responsabilisation des salariés, des systèmes de reconnaissance et de rétribution liés à la performance, contribuent à favoriser l'innovation. De plus, De Saa-Perez et Diaz-Diaz (2010), ont insisté sur le rôle que joue la stabilité de l'emploi et la formalisation dans l'innovation au sein des entreprises canadiennes. Pour réussir l'innovation, les politiques de GRH doivent être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La section suivante aborde la démarche méthodologique.

2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Tout travail scientifique exige une méthodologie rigoureuse pour sa bonne conduite. Nous abordons dans la première partie, les outils et techniques de collecte des données et dans la seconde, les techniques de traitement de ces données.

2.1. Techniques et outils de collecte des données

La question fondamentale de notre recherche est « comment les différentes activités de GRH influencent-elles l'innovation dans les entreprises des médias ? » Pour répondre à cette problématique, il est important d'étudier le rôle que la GRH à travers ses différentes activités joue sur l'innovation dans les entreprises des médias au Bénin. L'analyse de cette influence a pour intérêt de contribuer au renforcement de la littérature déjà existante dans le domaine, afin d'avoir une meilleure compréhension de l'influence des pratiques de GRH sur l'innovation dans les entreprises des médias. Concernant la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire qui est réalisé à l'échelle de Likert à cinq modalités (de totalement d'accord à totalement pas d'accord). Dans ce questionnaire, cinq variables GRH (rémunération, sécurité de l'emploi, conditions de travail, valorisation du personnel et la formation) sont prises en compte et sont considérées comme des variables indépendantes. Les variables de GRH choisies tiennent compte de celles qui sont régulièrement utilisées par les chercheurs (Rojot et Lefranche, 2004 ; Prahalad et Hamel, 1993; Ngok Evina, 2008 ; Huselid et Becker, 1997). En dehors de la variable sécurité de l'emploi qui contient deux items, les autres variables contiennent au moins quatre items et au plus six (soit au total 22 items) pour permettre aux agents des entreprises des médias de mieux apprécier ces pratiques de GRH dans leurs structures. De même, la variable innovation est utilisée comme variable dépendante et prend en compte six items pour mieux comprendre les facteurs d'innovation dans ces entreprises. Tout d'abord, le questionnaire a fait l'objet d'un test au préalable sur un échantillon de dix (10) agents de cinq entreprises de presse écrite, en vue de sa validation. Il est conçu sous forme de questions fermées pour lesquelles les répondants ont opéré leur choix en tenant compte de leur degré d'accord.

Les données ont été collectées auprès de soixante-six (66) agents dans seize (16) entreprises de presse écrite au Bénin. Il est important de comprendre que ces agents sont tous des professionnels des médias (journalistes). Le faible nombre des journalistes choisis comme échantillon, résulte du fait que la plus part de ces entreprises sont encore à l'étape de très petites entreprises qui emploient moins de dix agents. Nous estimons que ce nombre est suffisant pour comprendre l'influence des pratiques de GRH sur l'innovation dans ces

entreprises. L'enquête s'est déroulée dans la période du 28 août au 11 septembre 2015 en jours ouvrés et le questionnaire est administré aux agents des entreprises de presse écrite. Une équipe de deux personnes (un étudiant en master MRH et moi-même) est constituée pour administrer le questionnaire. Compte tenu de la forte mobilité des journalistes, seulement quatre (04) à six (06) questionnaires sont administrés par jour pour toute l'équipe et la durée d'un questionnaire varie entre 15 à 25 minutes au maximum selon la perception de l'agent sur la pertinence des questions abordées. Les informations ainsi collectées ont fait l'objet d'un traitement dans le logiciel SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) dans sa version 16.0.

2.2. Traitement des données collectées

Les informations qualitatives collectées sur la base du questionnaire utilisé ont fait l'objet d'une codification pour faciliter leurs insertions dans le logiciel SPSS. Ainsi, les cinq échelles de Likert sont regroupées en trois comme suit : « Totalement d'accord et d'accord » devient alors « d'accord »; « indécis » devient « incertain » et « pas d'accord et totalement pas d'accord » sont devenus « désaccord ». Ces nouvelles échelles sont codifiées de zéro à deux (désaccord=0 ; incertain=1 et d'accord=2). Après l'insertion des données, nous avons fait une analyse descriptive des données surtout en nous appuyant sur le calcul des fréquences, des moyennes et d'écart-type. Les tests de corrélation et de la régression linéaire sont utilisés pour mieux comprendre le sens de l'influence des pratiques de GRH sur l'innovation. De plus, le test de fiabilité réalisé a permis de déterminer les alphas de Cronbach supérieurs ou égaux à 50%, afin d'éliminer les items qui présentent des alphas faibles. L'objectif de ce type de traitement est de vérifier la consistance interne des items utilisés par variable. Le test de fiabilité a permis donc de réduire les items utilisés pour chaque variable ; ce qui a fait que d'autres variables ayant au départ six items se retrouvent finalement avec deux.

Dans cette étude, nous avons voulu tester et valider l'approche universaliste dans notre contexte. Ainsi, les analyses de corrélation et de régression linéaire ont permis de choisir le mode opératoire convenable pour la validation de l'hypothèse émise, afin de mesurer le degré de corrélation des variables au seuil de 5%. Le test de Student (t) est considéré comme significatif au seuil de 1,960. Les coefficients de régression Béta (β) à travers leurs signes ont permis d'identifier le sens de chaque influence des pratiques de GRH sur la variable « innovation ». En effet, les Bêtas(β) négatifs prédisent une influence négative et les Bêtas (β) positifs traduisent une influence positive. A la suite de ces analyses, nous abordons les différents résultats obtenus.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présente étude est réalisée auprès du personnel des entreprises de la presse écrite au Bénin pour mieux comprendre la relation qui existe entre les pratiques de GRH et l'innovation dans ces entreprises. Les résultats de l'analyse descriptive ont permis de comprendre que la majorité des répondants est de sexe masculin 45 (68,2%) contre 21(31,8%) de sexe féminin. Ce résultat témoigne que les hommes sont plus nombreux dans la profession que les femmes. Parmi les répondants, 27(40,9%) se situent entre 20-30 ans ; ensuite, 29 (43,9%) se situent entre 30-40 ans et enfin 10 (15,2%) seulement se retrouvent entre 40-50. En sommes les répondants âgés de 20-40 sont au nombre de 56 (84,4%) de l'échantillon. Le nombre élevé des jeunes dans les entreprises des médias est un facteur déterminant de l'innovation dans ces

organes de presse. Le point suivant permet de mettre en exergue les différentes pratiques de GRH implantées dans les entreprises des médias.

3.1. Résultats de la statistique descriptive

3.1.1. La rémunération

La rémunération est une pratique usuelle que l'on rencontre dans toute entreprise qu'elle soit petite ou grande. Le plus souvent, elle est limitée à la paie dans les petites entreprises et est parfois un facteur stimulateur des agents à travers les primes qu'ils perçoivent. Ainsi, pour apprécier cette pratique, nous avons utilisé six items. Concernant le premier item qui renseigne sur la formalisation des pratiques de rémunération, 42 (63,6%) des répondants estiment que cette pratique est bien formalisée tandis que 19 (28,8%) ne sont pas d'accord et estime que cette pratique n'est pas formalisée dans leurs entreprises et 5 (7,6%) sont indécis. Elles sont alors méfiantes à l'endroit du chef de la structure. Le deuxième item utilisé est de vérifier si les critères d'octroi des primes de rendement sont clairs et sans ambiguës. Les réponses obtenues sont divergentes. En effet, 31(47%) des répondants affirment que les critères sont clairs et 17 (25,8%) ne sont pas d'accord et 18 (27,3) ne se sont pas prononcés. De plus, concernant le troisième item, 39 (59,1%) des répondants ne perçoivent pas une rémunération équitable que celle des autres entreprises du secteur. Cependant, 19 (28,8%) estiment qu'ils perçoivent une rémunération équitable que les autres entreprises du secteur mais 8 (12,1%) des répondants refusent de donner leur avis. Le quatrième item aborde la satisfaction des agents par rapport à leur rémunération. Les avis sont divergents ; 37 (56,1%) des répondants affirment qu'ils ne sont pas d'accord, 23 (34,8%) sont satisfaits et 6 (9,1%) seulement sont indécis. En ce qui concerne leur satisfaction par rapport aux primes et avantages sociaux, 36 (54,5%) ne sont pas satisfaits, 21 (31,8%) sont satisfaits et 9 (13,6%) sont indécis. Le dernier item aborde la perception à temps de leur rémunération, 44 (66,7%) affirment qu'ils perçoivent à temps leur rémunération, 16 (24,2%) estiment que leur salaire n'est pas versé à temps et 6 (9,1%) sont indécis. En somme, nous pouvons conclure que la pratique de rémunération telle qu'elle est mise en œuvre dans les entreprises des médias ne permet pas aux agents de satisfaire leurs besoins. Le point suivant aborde les résultats relatifs à la sécurité de l'emploi.

3.1.2. La sécurité de l'emploi

Pour apprécier cette pratique, deux items sont retenus. Quant au premier qui permet de savoir si les agents disposent d'un contrat formel dans leur structure, 30 (45,5%) des répondants affirment qu'ils n'ont pas de contrat formel tandis que 29 (43,9%) affirment qu'ils ont un contrat formel avec leur structure et 7 (10,6%) sont indécis. Le deuxième item qui met l'accent sur la déclaration des agents des entreprises des médias à la caisse nationale de sécurité sociale, 34 (51,5%) affirment qu'ils sont déclarés à la caisse nationale de sécurité sociale. Par contre, 26 (39,4%) ne sont pas déclarés à la caisse de sécurité sociale (CNSS) et 6(9,1%) n'ont pas voulu se prononcer par rapport à cet item. En somme, nous pouvons dire que la moitié des agents qui travaillent dans les entreprises des médias ne sont pas déclarés à la CNSS. Il est question dans la suite des résultats relatifs aux conditions de travail.

3.1.3. Les conditions de travail

Cette pratique est appréciée par les agents à travers quatre items. Concernant le cadre de travail, 41 (62,1%) des répondants affirment que leur cadre de travail leur permet de bien accomplir leur travail. Cependant, 21 (31,8%) estiment que leur cadre de travail ne leur permet pas d'accomplir correctement leur travail et 4 (6,1%) sont indécis. L'item sur les moyens de travail est diversement apprécié, 38 (57,2%) des répondants estiment qu'ils n'ont pas les moyens nécessaires pour accomplir correctement leur travail. Par contre, 26 (39,4%) confirme que les moyens mis à leur disposition leur permettent d'accomplir leur travail et 2 (3%) seulement sont indécis. Le troisième item qui aborde les accidents de travail est diversement apprécié, 46 (69,7%) affirment que les accidents de travail sont moins fréquents dans leurs entreprises. Par contre, 13 (19,7%) sont indécis et 7(10,6 %) estiment que les accidents de travail sont fréquents dans leur structure. En ce qui a trait à l'item sur l'organisation du travail, 37 (56,1%) des répondants affirment que l'organisation actuelle de leur travail leur permet de travailler sans contrainte. Les 17 (25,8%) des répondants estiment que l'organisation de leur travail ne leur permet pas de travailler sans contrainte et 12 (18,2%) sont indécis. En résumé, les conditions de travail des agents des entreprises des médias sont plus moins satisfaisantes. Nous abordons à la suite, la pratique liée à la valorisation du personnel.

3.1.4. La valorisation du personnel

Pour amener les professionnels des médias à mieux apprécier cette pratique, nous avons utilisé cinq items. Concernant l'item qui met l'accent sur la reconnaissance des efforts fournis par le supérieur hiérarchique et son encouragement, 43 (65,2%) des répondants affirment que leurs efforts sont reconnus par le supérieur hiérarchique et ils bénéficient des encouragements à cet effet. Néanmoins, 19 (28,8%) ne partagent pas le même avis, ils estiment que leurs efforts ne sont pas reconnus par le supérieur et 4 (6,1%) sont sans avis sur la question. Ensuite, l'item sur l'implication parfaite au travail par les employés est diversement apprécié. Parmi les répondants, 44 (66,5%) estiment qu'ils sont impliqués de façon parfaite au travail, 20 (30,3%) disent qu'ils ne sont pas impliqués et 2 (3%) n'ont pas voulu se prononcer. De même, 24 (36,4%) considèrent qu'il n'y a pas des possibilités d'évolution dans leurs entreprises, 24 (36,4%) sont indécis et 18 (27,3%) estiment qu'ils ont des perspectives d'évolution. Pour répondre à la question sur la satisfaction concerné les promotions, 37 (56,1%) ne sont pas satisfaits, 21 (31,8%) sont satisfaits et 8 (12,1%) sont sans avis. Le dernier item sur l'écoute et la prise en compte des propositions des agents par le supérieur hiérarchique, 30 (45,5%) des répondants disent qu'ils ne sont pas écoutés, 26 (39,4%) estiment qu'ils sont écoutés et 10 (15,2%) n'ont pas voulu se prononcer sur la question. Il faut reconnaître que si les agents ne sont pas écoutés, cela peut avoir des effets négatifs sur la performance de la structure. Le point suivant met l'accent sur la pratique de formation du personnel.

3.1.5. La formation du personnel

La formation du personnel est appréciée à travers cinq items. Le premier qui permet de savoir si les agents ont reçu des formations diplômantes dans le domaine des médias, 50 (75,8%) ont

reçu des formations diplômantes, 14 (21,2%) n'en ont pas reçu et 2 (3%) n'ont pas donné leurs avis. De même, 29 (43,9%) reconnaissent qu'il existe un plan de formation formel dans leurs structures, 26 (39,4%) ne sont pas d'avis et 11 (16,7%) n'ont pas voulu se prononcer. Concernant la formation de mise à niveau, 39 (59,1%) estiment qu'ils n'en bénéficient pas de façon régulière, 21 (31,8%) en bénéficient et 6 (9,1%) n'as pas voulu se prononcé. Si les agents ne bénéficient pas de formations de mise à niveau, ils ne pourront pas innover dans leurs structures. Dans la même logique, 35 (53%) affirment qu'ils ont suivi de formation ces dernières années pour accroître leurs aptitudes, 29 (43,9%) n'en ont pas suivi et 2 (3%) sont restés sans avis. Enfin, concernant le dernier item sur l'exécution du plan de formation avec équité, 27 (40,9%) estiment que le plan de formation est exécuté avec équité, 26 (39,4%) affirment que le plan de formation n'est pas exécuté avec équité et 13 (19,7%) sont restés sans avis sur la question. En conclusion, nous constatons que la plus part des agents des entreprises des médias ne bénéficient pas d'une formation de mise à niveau ce qui résulte de la non existence dans certaines structures du plan de formation du personnel. Après la présentation et l'analyse des résultats de la statistique descriptive, nous abordons à la suite les résultats du test de fiabilité des items utilisés au niveau de chaque variable.

3.2. Test de fiabilité

Afin d'apprécier la consistance interne des items utilisés pour mesurer les variables de gestion des ressources humaines et l'innovation, un test de fiabilité est réalisé. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau n°1 ci-dessous.

Tableau n°1 : Alpha de Cronbach

Variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Rémunération	0,835	6
Sécurité de l'emploi	0,759	2
Conditions de travail	0,765	4
Valorisation du personnel	0,808	5
Formation	0,533	5
Innovation	0,698	6

Source: résultats de l'enquête, septembre 2015

L'objectif du test de fiabilité est d'apprécier la consistance interne entre les items utilisés pour chaque variable de l'étude. Il faut reconnaître qu'au départ, certaines variables présentent des alphas faibles. Ces alphas sont inférieurs au seuil minimum acceptable (50%). En utilisant ce résultat, nous ne pouvons pas parler de la consistance interne pour ces variables. Ainsi, certains items ont été supprimés ce qui a permis de réduire le nombre des items pour certaines variables. C'est pour cette raison que la sécurité de l'emploi se retrouve avec deux items. Suite à la suppression de ces items, les résultats obtenus permettent de parler de la constance interne entre les variables. Le coefficient alpha le plus faible est 0,533 et le plus élevé est 0,835. Ce résultat permet de dire que les items utilisés sont fiables pour mesurer les différentes variables des pratiques RH et l'innovation. Il est donc nécessaire de présenter dans la suite de ce travail les résultats de l'analyse corrélacionnelle.

3.3. Analyse de la corrélation

Les résultats de la corrélation ont permis d'identifier les relations significatives qui existent entre les pratiques GRH et l'innovation dans les entreprises des médias. Les corrélations bilatérales de Pearson obtenues sont significatives à 1%.

Tableau n°2 : corrélation

Les pratiques GRH		1	2	3	4	5	6
Rémunération		1					
Sécurité de l'emploi	Pearson Correlation	0,075	1				
	Sig. (2-tailed)	0,548					
Conditions de travail	Pearson Correlation	,528**	0,024	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,85				
Valorisation du personnel	Pearson Correlation	,515**	,359**	,618**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,000			
Formation du personnel	Pearson Correlation	,406**	,434**	,311*	,642**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,011	0,000		
Innovation	Pearson Correlation	,341**	,344**	,408**	,614**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,005	0,001	0,000	0,000	
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Source: résultats de l'enquête, septembre 2015

La rémunération est positivement corrélée avec la sécurité de l'emploi ($r= 0,075$; $p= 0,548$), les conditions de travail ($r= 0,528$; $p= 0,000$), la valorisation du personnel ($r=0,515$; $p= 0,000$) ; la formation du personnel ($r=0,406$; $p= 0,001$) et l'innovation ($r= 0,341$; $p= 0,005$). Parmi ces corrélations, seule la sécurité de l'emploi n'a pas une corrélation significative. La forte corrélation constatée avec l'innovation permet de dire que la rémunération influence l'innovation dans les entreprises des médias. Quant à la pratique de sécurité de l'emploi, elle est positivement corrélée avec les conditions de travail ($r= 0,024$; $p= 0,850$) ; la valorisation du personnel ($r= 0,359$; $p= 0,003$) ; la formation du personnel ($r= 0,434$; $p= 0,000$) et l'innovation ($r= 0,344$; $p= 0,005$). La relation entre la sécurité de l'emploi et l'innovation est forte cela veut signifier que la formation influence positivement l'innovation dans les entreprises des médias. La pratique, conditions de travail pour sa part, est positivement corrélée avec la valorisation du personnel ($r= 0,618$; $p= 0,000$) ; la formation du personnel ($r= 0,311$; $p= 0,011$) et l'innovation ($r= 0,408$; $p= 0,001$). La relation entre l'innovation et les conditions de travail est forte. Ce qui permet de dire que les conditions de travail influencent positivement l'innovation. En ce qui concerne la valorisation du personnel, elle est fortement corrélée avec la formation du personnel ($r=0,624$; $p= 0,000$) et l'innovation ($r= 0,614$; $p= 0,000$). Cette corrélation avec l'innovation est forte. Elle influence donc l'innovation dans les entreprises des médias. Enfin, la pratique de formation du personnel est fortement corrélée avec l'innovation ($r= 0,542$; $p= 0,000$). Cette pratique influence fortement donc l'innovation. En somme, les analyses de la corrélation nous permettent de dire que les pratiques de

rémunération, des conditions de travail, de valorisation du personnel, de sécurité de l'emploi et de formation du personnel influencent significativement l'innovation dans les entreprises des médias. Pour confirmer les résultats de l'analyse corrélacionnelle, il est nécessaire de présenter les résultats de l'analyse de la régression linéaire.

3.4. Analyse de la régression

Le tableau ci-dessus résume les résultats de l'analyse de la régression linéaire entre les pratiques GRH et l'innovation. Le seuil critique idéal de t de student est 1,960 lié à un risque d'erreur de 5%.

Tableau n°3 : régression linéaire

	Unstandardized Coefficients (Beta)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	0,696	0,137	-	5,079	0,000
Valorisation du personnel	0,353	0,161	0,355	2,193	0,032
Formation du personnel	0,222	0,13	0,231	1,703	0,094
Rémunération	-0,006	0,096	-0,007	-0,057	0,954
Conditions de travail	0,092	0,106	0,118	0,869	0,389
Sécurité de l'emploi	0,069	0,069	0,114	1,004	0,32
F	8,979	(P ≤ 0,000)			
Variance	17,463				
R	0,654				
R ² ajusté	0,38				
Mean Square	1,494				
Std. Error of the Estimate	0,408				
Dependante variable: Innovation					

Source: résultats de l'enquête, septembre 2015

Le modèle d'estimation de la régression linéaire se présente comme suit :

$${}^1\text{INNOV} = f + \beta^*\text{VALPERS} + \beta^*\text{FORPERS} + \beta^*\text{REM} + \beta^*\text{CONTRA} + \beta^*\text{SEMPLOI} + \varepsilon_t$$

Le modèle traduit la relation entre les pratiques GRH et l'innovation dans les entreprises des médias.

Les résultats obtenus permettent de dire que les pratiques de valorisation du personnel (t= 2,193 ; p= 0,032) avec un bêta β = 0,355 pour une erreur standardisée ε =0,161; de formation du personnel (t= 1,703 ; p= 0,094) avec un bêta β =0,231 pour une erreur ε =0,13; de conditions de travail (t= 0,869 ; p= 0,389) avec un bêta β = 0,118 pour une erreur ε =0,106 et la sécurité de l'emploi (t= 1,004 ; p= 0,320) avec un bêta β =0,114 pour une erreur ε =0,069. Ces différentes pratiques influencent positivement l'innovation dans les entreprises des médias. Mais seule la valorisation du personnel présente une forte influence sur l'innovation. Contrairement aux autres pratiques, la rémunération (t= 0,057 ; p= 0,954) avec un bêta β = -

¹ INNOV (innovation), VALPERS (valorisation du personnel), FORPERS (formation du personnel), REM (rémunération), CONTRA (conditions de travail), SEMPLOI (sécurité de l'emploi), avec f la constante ; β le Bêta et ε_t le terme erreur d'estimation.

0,007 pour une erreur $\epsilon = 0,096$, présente une relation négative avec l'innovation. Cela permet de dire que la pratique de rémunération ne permet pas aux agents des entreprises des médias d'innover et de créer de la valeur ajoutée. Le modèle explique une variance de 17,463% ($F = 8,979$; $p < 0,000$) avec un coefficient de régression $R = 0,654$ pour une variation de R^2 ajusté $R^2 = 0,38$ pour une erreur d'estimation globale $\epsilon = 0,408$. La moyenne des carrés obtenus est $M = 1,494$. Les résultats obtenus permettent d'affirmer que les pratiques de formation, de valorisation du personnel, de conditions de travail, de sécurité de l'emploi contribuent à l'innovation dans les entreprises des médias mais à des degrés divers.

4. Discussion des résultats

La présente étude réalisée auprès des entreprises des médias dans le contexte béninois a permis de comprendre le rôle que joue la GRH dans l'innovation dans ces entreprises qui constituent le quatrième pouvoir. Les résultats de la statistique descriptive ont révélé que parmi les cinq pratiques de GRH telles que : la rémunération, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail, la valorisation du personnel et la formation, les agents interrogés estiment que le système actuel de rémunération ne leur permet pas de satisfaire leurs besoins. De même, la manière de récompenser financièrement leurs efforts ne les motive pas. Ces résultats ont révélé également que la plus par des agents de ces entreprises n'est pas déclaré à la CNSS afin de bénéficier des allocations et des prestations familiales y afférentes ce qui ne garantit pas leur sécurité dans l'entreprise. Contrairement aux pratiques de rémunération et de sécurité de l'emploi, les agents interrogés affirment pour la plus part que leurs conditions actuelles de travail n'a pas d'effet sur leur travail. Ils estiment qu'ils ont de conditions de travail satisfaisantes. En ce qui concerne la valorisation du personnel, ces mêmes agents affirment que leurs efforts ne sont pas valorisés comme il se doit. Si le système de valorisation du personnel n'est pas parfait, cela peut avoir des effets négatifs sur la contribution de chaque employé et par ricochet sur l'innovation. La pratique de formation du personnel n'est pas implantée de façon concrète dans toutes les entreprises de la presse écrite. En effet, nous avons constaté que la plus part des agents des entreprises des médias ne bénéficient pas d'une formation de mise à niveau ce qui résulte de la non existence dans certaines structures du plan de formation du personnel. Selon Delaney et Huselid (1996), l'implication du personnel est nécessaire pour améliorer la qualité de produit en vue de développer l'innovation. En nous référant à l'affirmation de ces auteurs, nous estimons que les agents des entreprises de presse écrite ne pourront pas être impliqués de manière à ce qu'ils innovent pour permettre à leur structure d'être performante.

Les analyses de la statistique descriptive ont été complétées par celles de la corrélation et de la régression linéaire. En effet, l'analyse de corrélation entre les pratiques de GRH et l'innovation a révélé des corrélations positives et fortement significatives. En se limitant à cette analyse, on a tendance à croire que toutes ces pratiques de GRH déterminent l'innovation dans les entreprises des médias. Dans l'optique de valider les résultats de la corrélation, nous avons procédé à l'analyse de régression linéaire. A cet effet, les résultats obtenus nous ont permis de connaître le sens de la relation qui existe entre les pratiques de GRH et l'innovation. Ainsi, les pratiques de sécurité de l'emploi, de conditions de travail, de valorisation du personnel et de la formation présentent des coefficients de régressions positifs. Ce résultat permet de dire que ces pratiques ont une relation positive avec l'innovation. Ce qui confirme l'hypothèse universaliste (Pfeffer, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid et Becker, 1997). Selon cette approche, les pratiques dites performantes sont positivement reliées à l'innovation dans les entreprises. De même, notre résultat en ce qui concerne la sécurité de l'emploi va dans le même sens que De Saa-Perez et Diaz-Diaz (2010), lorsqu'ils constatent lors d'une étude sur 155 entreprises canadiennes que la stabilité de l'emploi joue un rôle

important au sein des entreprises. Cependant, la pratique de rémunération présente un coefficient de régression négative avec l'innovation. Elle influence donc négativement l'innovation dans les entreprises des médias. Cela confirme les résultats de la statistique descriptive selon lesquels les agents n'apprécient pas leur système de rémunération. Ce résultat va en contradiction avec l'hypothèse universaliste en ce qui concerne la relation positive qu'il peut avoir entre la rémunération et l'innovation. Il est important de savoir que parmi les pratiques qui influencent positivement l'innovation, seule la valorisation du personnel présente un effet significatif. Cette pratique est à l'origine de l'innovation dans les entreprises des médias dans le contexte béninois.

CONCLUSION

Le développement des entreprises des médias au Bénin dépend de la qualité des ressources humaines dont elles disposent. Ainsi, les politiques de GRH mises en œuvre doivent être en cohérence avec la stratégie de ces entreprises dans le but d'être concurrentielle sur le marché de l'information. L'objectif de cet article est d'étudier le rôle que la GRH à travers ses différentes activités ou pratiques joue sur l'innovation dans les entreprises des médias. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons utilisé une approche de collecte des données. Il s'agit de l'approche quantitative. Les différents résultats obtenus ont permis d'affirmer qu'en dehors des pratiques de GRH considérées comme administratives telles que la rémunération, la sécurité de l'emploi et les conditions de travail qu'on peut retrouver dans toutes les entreprises, la valorisation du personnel et la formation ne sont pas implantées dans la plus part des entreprises étudiées. En restant dans la même logique que les perspectives universalistes, nous avons vérifié s'il existe de relations positives entre les pratiques de GRH encourues dans les entreprises des médias et l'innovation. Pour s'assurer de la fiabilité des items utilisés, le test de fiabilité a contribué à la vérification de la consistance interne entre les différents items de mesure de l'innovation et des pratiques de GRH. Les analyses de la régression linéaire et de corrélationnelle ont permis d'apprécier réellement l'influence des pratiques GRH sur l'innovation dans ces entreprises. Au terme de ces analyses, les pratiques de valorisation du personnel, de formation, de la sécurité de l'emploi et les conditions de travail révèlent une influence positive sur l'innovation. Elles exercent donc un effet positif et permet aux agents lorsqu'elles sont bien mises en œuvres d'innover afin de créer de la valeur ajoutée dans ces entreprises. Par contre, la rémunération présente un effet négatif sur l'innovation. C'est-à-dire qu'elle ne permet pas telle qu'elle est pratiquée d'inciter le personnel à innover. Ces résultats ont permis de dire que seule la pratique de rémunération a un effet négatif sur l'innovation dans les entreprises des médias. Les dirigeants de ces entreprises ont intérêt d'améliorer leur système de rémunération du personnel afin de favoriser l'innovation chez les professionnels des médias. Il est important de constater que les résultats obtenus ont permis de mieux comprendre les relations qui existent entre les pratiques de GRH et l'innovation dans les entreprises des médias.

Malgré les différents résultats obtenus, cette recherche ouvre la voie à d'autres. Il serait important de vérifier de façon spécifique l'influence des pratiques de GRH sur l'innovation dans les entreprises de presse audiovisuelle. Il serait aussi intéressant de réaliser une étude comparative de l'impact des pratiques de GRH sur l'innovation dans les entreprises privées et publiques du secteur des médias.

En définitive, notre souhait est que cette recherche ait non seulement contribué à une meilleure compréhension des relations qui existent entre les pratiques GRH et l'innovation dans les entreprises de presse écrite mais aussi qu'elle permette d'améliorer les politiques de GRH dans les entreprises des médias en Afrique.

RÉFÉRENCES

- AKANI, A., (2009), « Les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal », *Audit social & Renouveau de la GRH*, 11^{ème} Université de Printemps de l'IAS à Sidi Fredj(Algérie), pp.10-19.
- ARTHUR, J.B., (1994), «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- BARNEY & WRIGHT (1998):«On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage», *Human Resource Management*, 37(1), pp.31-46.
- BARNEY, J.B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- BARRETTE, J., CARRIERE, J., (2003), « la performance organisationnelle et la des complémentarités pratiques de gestion des RH », 58(3), pages 427-453.
- BAYAD. M & LIOUVILLE J., (2001). «Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal», X^{ème} *Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*.
- BERNATCHEZ, J.C. (1991), « *Les relations de travail appliquées à l'entreprise* », édition CIRIM, Trois-Rivières.
- BIRD A ET BEECHLER S. (1995), «Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese subsidiaries: an Empirical Investigation» *Journal of International Business Studies*, 26 (1), pp. 23-46.
- BOSELIE, P. DIETZ, G. & BOON, C. (2005), «Commonalities and contradiction in HRM and performance research». *Human Resource Management Journal*, 15, pp. 67-94.
- CARPENTIER S. & BACHELARD O. (2009), « Une conception du management de la santé et de la sécurité au travail salubre nécessite l'adoption d'une logique d'audit social », *Audit social & Renouveau de la GRH*.11^{ème} Université de Printemps de l'IAS à Sidi Fredj(Algérie), pp.51-60.
- CEZANNE-SINTES C. (2010), « Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise: une évaluation empirique sur données françaises », *Revue d'Economie Politique*, 120(4), pp. 669-700.
- CHARRON J. L. & SEPARI S. (2004), « *Organisation et gestion de l'entreprise* », DECF 3, Manuel et applications, 3^{ème} édition DUNOD.

- CHENEVERT D. (1999), « *Les déterminants de la perception d'efficacité des politiques de rémunération: une étude internationale (France, Angleterre, Québec)* », Thèse de doctorat université des sciences sociales Toulouse1 le 8 décembre 1999, pp. 376.
- CHRETIEN, L., ARCAND, G., TELLIER, G. & ARCAND, M. (2005), « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, février, 3(1), pp. 107-128. ISSN: 1705-6616
- COMMISSION EUROPÉENNE (2007), « *Promouvoir l'entrepreneuriat à la télévision et dans les autres médias audiovisuels* », Direction générale entreprises et industrie: rapport du groupe d'experts, Décembre.
- COOKE F.L., SAINI D.S. (2010), «How does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian Firms», *Human Resource Management*, 49(3), pp. 377- 400.
- DE SAA-PEREZ, DIAZ-DIAZ N.L. (2010), « Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union », *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp.1649-1666.
- DECI E. & RYAN R. (2000), «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being», *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- DEFELIX, C., MAZZILLI, I. GOSSELIN, A. (2012), « Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation: Proposition d'un modèle. *Cahier de recherche*, 1(2), pp.1-17, « halshs-00853780 ».
- DELANEY J. T., & M. A. HUSELID, (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- DELERY J.L. & DOTY D.H., (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835.
- DICTIONNAIRE UNIVERSEL (2008), agence universitaire de la francophonie, revue, corrigée et mise à jour, 5^{ème} édition (Hachette, Edicef), pp. 1-1560.
- DYER L., REEVES T., (1995), «HR Strategies and Firm Performance: What do we know and Where do we Need to Go», *International Journal of Human resource Management*, (6), pp.656-670.
- FABI, B. RAYMOND, L. ET LARCOURSIERE (2006), « pratiques de GRH pour le développement stratégique des PME : une perspective de configuration »; 23^{ème} colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat. Trois Rivières.

- HENNINGER-VACHER M. C (2000) «*Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres dirigeants*» Thèse de doctorat Université des sciences sociales Toulouse I le 15 novembre, pp. 342.
- LAWRENCE P.R. & LORCH J.W., (1967), «*Organization and Environment*», Cambridge, Harvard University Press; (Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 1973).
- MILES R. E. & SNOW C. C., (1984), «*Designing Strategic Human Resources Systems*», *Organizational Dynamics*, 13, pp. 36-52.
- NGOK EVINA, J.F.(2008), «*gestion des RH dans les entreprises africaines : cas du Cameroun ; centre de recherche de l'IRGO Université Montesquieu ; pages 1-15.*
- PERETTI J. M. (2000), «*gestion des ressources humaines* », 9e édition ; Vuibert collection dirigée par J.P.
- PFEFFER, C.B., (1994), «*Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*», Boston, Mass: *Harvard Business School Press*.
- PRAHALAD, C.K & HAMEL, G. (1993), «*Strategy as Stretch and leverage* » *Harvard business review*, 71(2), pp. 75-84.
- ROGERS, E.W., & WRIGHT, P.M., (1998), «*Measuring organizational performance in strategic human Resource management: problems, prospects and performance Information Markets*», *Human Resource management Press*. 8(3), pp. 311-331.
- ROJOT, J. & LEFRANCHEC, A. (2004), «*une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de GRH à travers l'enquête réponse* », *Revue de la GRH*, 51, pp. 24-37.
- SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E., (1987), «*Linking competitive strategies with human resource management practices*», *Academy of Management Executive*, 1, pp. 207-219.
- SIBAUD, B. (2003), «*Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation* », *Revue internationale des relations de travail*, octobre, 1(2), PP. 68-87. ISSN: 1705-6616.
- WRIGHT, P. M & SNELL, S. A (1998), «*Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*», *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 756-772.
- WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M. & MOYNIHAN, L.M. (2003), «*The impact of Human Resource practices on the performance of business units*», *Human Resource Management Journal*, 13, pp.21-36.