**Auteur** : Dr BATCHO D. Lucien

Laboratoire Info/Com de l’Université Joseph Ki Zerbo (Burkina Faso) (+226) 77404056 / 79644205 / Bénin (00229) 69 99 03 01 / lucien.batcho@gmail.com

**Titre de la communication**: Gouvernance et management dans les journaux au Bénin

**Axe :** Les entreprises de presse en Afrique face aux défis de la mondialisation

**Résumé**

La viabilité des médias est, de plus en plus, au cœur des débats. Outre la rentabilité, leur management est indexé comme l’un des facteurs limitant de leur développement. Or, dans nombre d’entités économiques, le management est considéré comme un élément essentiel de performance. Il est l’ensemble des démarches, méthodes et processus de conduite, d’organisation, d’allocation de ressources, de contrôle, de planification, d’activation et d’animation d’une entreprise ou d’une unité économique. Cette approche de gestion reste peu partagée, acceptée et intégrée dans les pratiques des dirigeants des médias privés béninois. Avec l’évolution es médias audiovisuels et développement des offres informationnelle en ligne accélérés par la mondialisation des échanges, la question dévient davantage préoccupante. La présente communication se fixe comme objectif de ressortir les formes de management présentes dans les cinq journaux les plus lus et connus du Bénin. Elle analysera aussi les incidences de ces pratiques sur l’ambiance de travail et ses conséquences sur le développement de ces médias. Le management étant au cœur de la gouvernance des organisations modernes, il constitue un facteur de réussite pour plus d’efficacité et d’efficience. Il guide, non seulement, dans l’accumulation de richesses mais, surtout, pour une meilleure gestion des ressources humaines et matérielles. Aussi, nous ferons des suggestions pour une prise en compte de cette dimension dans la gestion des entités médiatiques. Cette étude se veut qualitative et va emprunter une approche descriptive et analytique. Pour la mener, nous interrogerons des journalistes, du personnel administratif et des responsables de ces organes. Les données collectées seront croisées avec les lectures d’ouvrages. Au terme de cette communication, nous espérons susciter le débat sur la gouvernance et le management dans les médias et attirer l’attention sur la nécessité de revoir les pratiques actuelles.

**Mots-clés :** Management, presse écrite, performance, développement, gouvernance.

**Introduction**

L’avènement du renouveau démocratique au début des années 1990 s’est accompagné de l’ouverture du secteur médiatique au Bénin. La prolifération des organes de presse qui s’en est suivie a révélé, au cours des années, les difficultés des organes à prospérer. Outre les problèmes de déontologie, d’éthique et de liberté de presse longtemps privilégiés, la question de leur rentabilité et de leur viabilité notamment des journaux privés s’est vite posée. Si les facteurs exogènes notamment ceux liés à l’étroitesse du marché, l’absence d’une culture de lecture et d’achat de journaux sont pointés du doigt, ils n’expliquent pas en totalité cette situation. D’autres raisons, souvent ignorées, tues ou méconnues, en l’occurrence celles internes et portant sur la gouvernance affectent plus la performance des organes. Elles concernent la gestion et le management des médias.

En effet, les pratiques en présence dans les médias béninois ne sont pas de nature à crédibiliser les acteurs. Elles sont à l’origine de l’instabilité du personnel, la précarité et la faible performance des journaux. Après avoir regretté ces pratiques et admis la nécessité d’un assainissement, Michel Tchanou[[1]](#footnote-1) a appelé à « *l’émergence d’une presse de qualité plutôt que de quantité »* (ODEM, 2009 : 5). En vérité, les griefs formulés contre la presse béninoise ne se limitent plus seulement au nombre élevé de titres, mais surtout à la qualité des papiers et à la véracité des informations. La presse béninoise souffre aussi et surtout des conditions d’exercice de la profession, du mode de création et de gestion, du traitement salarial et des marchandages en tout genre qui encouragent la corruption et les diverses tentations.

Comment fonctionnent les organes ? Quels types de management pratique-t-on et quelles influences ont-ils sur la vie des organes ? Ce sont là les questions au centre de cet article.

**Paysage médiatique ouvert et diversifié**

Le paysage médiatique béninois a connu une trajectoire marquée par des moments de fortune et d’infortune. Pour d’aucuns, le premier journal à, être distribué au Dahomey, actuel Bénin, daterait de 1920. Cela bien longtemps après le premier journal de l’Afrique occidentale anglaise paru au Libéria plus d’un siècle avant celui de l’Afrique française (Zio, 2012). Une autre version attribue la première parution d’un organe de presse dans ce pays à la date du 23 juillet 1905. Il s’agit de L’*Echo du Dahomey* (Assogba, 2010). De toute évidence, le Dahomey d’alors, actuel République du Bénin a connu une activité médiatique précoce par rapport à ses voisins de l’espace francophone. Il doit cette velléité de liberté d’expression au dynamisme de ses élites (plus d’une centaine de journaux entre 1920 et 1945). Mais ces tentatives n’ont pas prospéré parce que, soit menées par des colons pour rendre compte de leurs activités, soit par des indigènes pour s’insurger contre l’ordre établi. Contraints d’évoluer dans la clandestinité pour des raisons politiques, économiques ou autres, les journaux de l’époque ont tous connu une vie éphémère. L’histoire et l’évolution des médias au Bénin peuvent être résumées en six étapes. La première part de 1882 et s’achève à 1905. Timide, elle a consacré la naissance du tout premier imprimé. La deuxième période court de 1906 à 1946. Elle est consacrée aux initiatives de nationaux avec notamment *Le Recadère* de Béhanzin, Le *Trait d’Union Dahoméen*, *Le Coeur du Dahomey*, *L’Etoile du Dahomey* et *La Croix du Dahomey*, actuel *La Croix* *du Bénin*. La troisième période commence en 1947 et s’achève en 1974. Avec l’Union française instituée par la constitution de 1946, une nouvelle presse voit le jour. Ses principaux centres d’intérêt étaient la politique, l’éveil civique des populations et la critique des institutions de l’Union française. La quatrième période est celle de la mainmise des gouvernants sur les médias. Elle commence après 1975 et prend fin en 1990. A cause de l’idéologie marxiste-léniniste qui s’accommode mal du pluralisme médiatique, le contrôle de l’Etat sur les médias était systématique. Seuls paraissaient, *Daho-Express*, le quotidien gouvernemental, la radio nationale qui servaient d’instrument de propagande et *La Croix du Dahomey*, organe de l’église catholique. Mais en fin 1989, fragilisé, le régime révolutionnaire de Kérékou, sous la pression des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), des travailleurs et des étudiants, et à bout de souffle, finit par accorder l’autorisation à certains journaux. L’avant dernière période, la cinquième est celle du renouveau démocratique. Elle commence en 1991 et s’achève en 2002. Agitée et mouvementée, elle est celle de la libéralisation et de la parole retrouvée. C’est le « printemps des médias » au Bénin et le couronnement des années de lutte. La liberté conquise, les journaux privés naissent et meurent. Cette période ouvre la voie aux grands questionnements sur la contribution des médias au développement du pays et leur viabilité. Pendant ce temps, aucune restriction n’était possible, tout était permis. Personne ne voulait s’attaquer aux médias au risque d’être taxée d’atteinte à la liberté de presse et d’opinion. En fait, aucune codification n’était formalisée. Chacun y allait de son chef et le secteur était laissé à lui-même. Il n’y avait aucune structure fonctionnelle pour interpeler, encadrer et répondre des médias en dehors de la HAAC. Mais son pouvoir restait limité. Dans cette euphorie, les délits et atteintes aux libertés s’accumulaient. La nécessité et l’urgence de réglementer voire d’organiser le secteur devenait une priorité et un impératif. Les premiers regroupements et associations professionnelles vont être tentés. Mais il a fallu attendre les premiers états généraux de la presse tenus en 2002 pour dessiner la physionomie actuelle du paysage médiatique béninois. La dernière période est celle qui commence au lendemain des états généraux de la presse c’est-à-dire de 2003 à nos jours. Elle est consacrée aux tentatives d’assainissement et de crédibilisation des organes.

Cette période s’est poursuivie avec le boom dans la création des organes et l’ouverture du secteur. La formation, l’encadrement et le renforcement des organes de régulation et d’autorégulation devenaient les priorités. Plusieurs associations vont se mettre en place. Elles se fixent comme objectifs d’encadrer le secteur, de former les journalistes et d’adopter les grands textes qui, aujourd’hui encore, régissent le milieu. Cette période est aussi celle de la mise en place de nombreuses écoles de formations et l’adoption de la convention collective applicable au personnel des médias en République du Bénin. Ainsi et selon la Décision N°13-002/HAAC du 29 janvier 2013, le pays comptait 63 quotidiens, 18 hebdomadaires, 4 bihebdomadaires et 3 bimensuels. A côté d’eux, une centaine de médias audiovisuels et journaux en ligne sont autorisés et reconnus par les instances légales. Or, le tirage cumulé reste en deçà de 500 000 avec un lectorat de moins d’un (1) million pour une population globale de 9 750 000 millions. Avec ces données, le Bénin apparaît comme l’un des pays où les médias se portent le mieux, du moins, du point de vue du nombre d’organes par tête d’habitants en Afrique de l’ouest francophone (ABM, 2009).

Pour éviter des dérives, plusieurs organes de régulation et d’autorégulation ont été mis en place. Ils servent à encadrer le fonctionnement des médias. La Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC) a pour mission de réguler le travail des médias. Mais ses décisions et son indépendance sont contestées depuis peu à cause de sa composition, ses positions et son fonctionnement. Elle doit aussi faire face à la régulation des médias en ligne.

Quant aux organismes et instances d’autorégulation, le Bénin en compte plusieurs. Ils ont pour objectifs de défendre les intérêts des médias, de la presse et des journalistes. On peut retenir la Fédération des jeunes professionnels des médias du Bénin (FJPMB), l’Union des Professionnels des Médias du Bénin (UPMB), le Patronat de la Presse et de l’Audiovisuel (CNPA-Bénin), l’Observatoire de la Déontologie et de l'Ethique dans les Médias (ODEM) et la Maison des médias qui a pour rôle la formation des journalistes ou encore l'antenne locale de la MFWA (Media Foundation for West Africa).

**Méthodologie**

Plusieurs études ont été menées sur les médias béninois. Beaucoup se sont intéressées au rôle et à la contribution des médias à l’enracinement de la démocratie, à la liberté de presse et d’expression, aux dérives des médias. Mais peu d’écrits ont été consacrés à la viabilité, la rentabilité et la gestion voire le management des médias au Bénin. Le souci de mieux cerner les acteurs et les aspects utiles à cette problématique, nous a guidé à adopter la méthode qualitative. Elle a permis de réaliser des entretiens exploratoires auprès des acteurs des médias. Les discussions que nous avons eues par la suite avec ces différents acteurs nous ont permis de mieux circonscrire la problématique et d’orienter le travail. Pour valider les postulats théoriques déjà établis et outre, les lectures et l’observation non participante, les enquêtes de terrain sont apparues nécessaires. L’étude a donc porté sur les cinq (5) journaux les plus connus et lus du pays. Ce sont *Le Matinal*, *Fraternité*, *L’Autre Quotidien*, *La Nouvelle Tribune* et *L’Événement Précis*. Ils ont été retenus à l’issue d’un double processus de sélection. D’abord, une première phase à l’issue de laquelle nous avons recensé les journaux distribués et présents dans les six (6) anciens chefs-lieux de départements du pays. Le choix des chefs-lieux de départements pour nos investigations obéit au fait qu’ils sont des centres administratifs et urbains. Ils disposent des attributs d’une ville moderne et rassemblent les services déconcentrés de l’Etat. Par ailleurs, ils constituent des pôles administratifs et le désir de s’informer et de rester au courant des développements de l’actualité nationale y est exprimé. Outre ces facteurs, les services déconcentrés de l’Etat sont tous représentés et plusieurs directions sont abonnées aux journaux et reçoivent des exemplaires. En plus, ces départements concentrent la fraction lettrée de la population et de l’élite du pays. Le pouvoir d’achat y est élevé et la plupart des grandes entreprises ont des représentations.

Au terme de ce processus, les douze journaux suivants *Fraternité*, *Le Matinal*, *La Nouvelle Tribune, Djakpata, L’autre Quotidien, L’Informateur, L’Evénement Précis, Le Télégramme, Le Matin, La Presse du Jour, Le Progrès* et *Adjinakou* se dégagent. Ce classement confirme une autre étude menée cinq (5) ans plus tôt dans les trois villes à statut particulier que sont Cotonou, Porto Novo et Parakou. La seconde phase a consisté en un entretien exploratoire avec les directeurs de publication de ces douze organes. Il nous a permis de disposer d’informations sur l’organisation et le fonctionnement des rédactions et des services commerciaux ou comptables. Parallèlement aux entretiens, nous avons fait de l’observation non participante. Nous avons profité pour vérifier certaines informations notamment les dispositions des services, l’ambiance de travail, les liens hiérarchique et fonctionnel et l’organisation du travail.

Au terme de la combinaison de ces phases, les cinq journaux, objet de l’étude ont été retenus. Ces organes, selon nos critères, présentent une relative structuration. Ce sont *Le Matinal* (1997), *Fraternité* (1999), *La Nouvelle Tribune* (2001), *L’Autre Quotidien* (2004) et *L’Evénement Précis* (2006). Ils totalisent une ancienneté confirmée d’au moins sept (7) ans. Cette précision est importante car, la plupart des organes de presse ne survivent pas à plusieurs élections (Agognon et Eyébiyi, 2011). Ces organes ont donc connu et survécu aux trois types d’élections. Ainsi, de 1997 à 2018, 21 ans se sont écoulés et le pays a connu plus de trois quinquennats. Ils équivalent à quatre élections présidentielles, autant de législatives et de communales ont été organisées. Les journaux retenus ont un minimum de personnel déclaré et la convention collective est, plus ou moins, appliquée. Les salaires sont réguliers et payés à temps pour le grand nombre.

Une fois les journaux connus, la seconde étape a été l’entretien avec les acteurs interne des journaux. Parmi eux, on retrouve les premiers responsables, des journalistes et le personnel administratif. Auprès d’eux, nous avons cherché des informations spécifiques liées à l’organisation du travail, la collaboration entre les services, la gestion des équipements, l’investissement et le management des ressources de façon globale.

La sélection des enquêtés pour la constitution de notre échantillon s’est donc faite à partir de la méthode du choix raisonné. L’échantillon désigne « *une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème* » (Pirès, 1997 : 122). Le but poursuivi par cette forme d’échantillon vise la recherche de représentativité des points de vue. Ainsi, au sein des organes, nos entretiens ont concerné des journalistes capables de répondre à nos attentes en matière de renseignement. Nous les avons réalisés avec 8 journalistes par organe à raison de 5 professionnels et 3 non professionnels. Pour les deux catégories, nous avons privilégié ceux qui ont au moins une présence de plus d’un an au sein de la rédaction. Au total, 40 journalistes dont 25 détenteurs de la carte de presse (sur 36 pour les 5 organes) et 15 non titulaires de la carte de presse ont été interviewés auprès des 5 organes retenus. Ces cinq (5) journaux totalisent cent vingt-sept (127) employés toutes catégories confondues. Quant aux Directeurs de publication (DP), nous avons retenu les cinq des organes. Comme en général, le personnel administratif se retrouve être des journalistes, nous n’avons pas pu avoir des secrétaires partout. Ainsi, parfois ce sont des commerciaux ou secrétaires comptables que nous avons pu avoir. Dans cette catégorie, cinq agents ont été touchés. Au total, 50 entretiens ont été réalisés auprès de trois catégories d’agents.

**Gestion et management des organes**

Les critiques les plus répandues contre les médias et les hommes des médias aujourd’hui tournent autour de leur *« mal information »* et de leur connivence avec les milieux politiques et les pouvoirs d’argent. La société est comme prise dans un tourbillon d’information-censure et l’information-séduction détourne de la vérité (Ramonet, 1999 : 61- 64). Les intérêts privés et extérieurs ont une influence démesurée sur le contenu de l’information (Barbey et Zio, 2015 : 44). Ces facteurs ont favorisé le développement du journalisme apologétique et de complaisance. Ils ont aussi conduit à une baisse de lectorat et par ricochet, de la publicité. Le niveau d’analphabétisme des populations y a aussi contribué. Outre les raisons externes, les mobiles internes sont nombreux. On ne peut comprendre la manière dont les médias sont gérés sans évoquer les conditions de travails dans ces unités. Ici, nous essayons de « ... *mieux cerner les contraintes dans lesquelles évoluent les entreprises de production de l’information et, partant, les limites de leur contribution à la consolidation démocratique* », (Frère, 2016).

Le journal, foyer de résistance à l’oppression ou instrument de propagande du pouvoir est avant tout une tribune au service d’un homme, d’une faction, d’un parti, d’un régime, mais aussi d’une croyance, d’une philosophie, d’une doctrine (Delporte, 1999 : 52). Le mode de gouvernance et l’absence de concertation avec les autres parties notamment les journalistes empêchent la mise en place d’outils fiables de management. Ils éloignent toutes possibilités de modernisation. Plus encore, dans les entreprises médiatiques, le souci de rentabilité et la pression, autant des propriétaires que des annonceurs sont susceptibles de déterminer les contenus. Ils guident les politiques de programmation et le mode de traitement de l’information. Parfois, ils remettent en cause l’indépendance des équipes rédactionnelles et des responsables des programmes. Dans notre étude, les cinq organes étudiés sont caractérisés par une faible qualité des contenus, un profil des dirigeants en déphasage avec la mission de gestionnaire et de manager. La presse n’est pas une entreprise comme les autres. C’est un secteur particulier ayant donc ses codes, ses spécificités et ses exigences (Deslandes, 2008). Elle ne devrait donc pas être appréhendée de la même manière que toute autre entreprise. Il ne faut pas assimiler les médias à n’importe quelle activité commerciale. Les médias doivent bénéficier d’attention, non seulement, au niveau des intrants et des extrants, mais également au niveau de la gouvernance c’est-à-dire la gestion et le mangement.

Plusieurs travaux soulignent que la plupart des organes de presse béninois sont gérés de façon approximative. La gestion des entreprises de presse reste aléatoire et très peu orthodoxe (ODEM, 2006). « *Les promoteurs des supports médiatiques considèrent leurs « entreprises* » comme un business ordinaire (Adjovi, 2003). Les promoteurs se servent de leurs organes de presse pour mener des transactions avec les hommes politiques et le milieu des affaires. Profitant de l’environnement, les *Hommes d’affaires de l’information,* selon son expression, se mettent en devoir de tout mettre en œuvre pour rendre leurs activités viables, voire rentables. Du coup, on remarque une absence de plan marketing et une concurrence exacerbée des médias audiovisuels et internet. Or, confrontés au déploiement des technologies de l’information et de la communication dans une approche critique intégrant toute la complexité dans laquelle se déploient aussi bien les médias que les « nouvelles » technologies de l’information et de la communication, cette complexité doit amener les médias africains à repenser les usages, les contenus mais aussi les pratiques journalistiques[[2]](#footnote-2).

Cette vision doit-être alimentée, de manière cohérente, à la fois le concept commercial et l’angle éditorial du journal (Reptkova, 2005 : 16). Elle passe par l’adoption d’un plan d’entreprise de presse avec une organisation et un résumé des actions planifiées année par année. Les consommateurs et les annonceurs en particulier doivent être pris en compte à travers la qualité des contenus et le choix des sujets. Ce plan marketing doit privilégier une étude basée sur le marché, les concurrents, la part de marché visée, le plan de publicité, de diffusion, de promotion et de management (Reptkova, 2005). Dans les faits, aucun de ces outils n’est pensé encore moins envisagé par les promoteurs de médias au Bénin. S’appuyant sur la théorie des industries culturelles, nous concluons qu’en l’absence de régie publicitaire, de central d’achat des intrants et de système de distribution organisé, chaque promoteur se débrouille pour honorer les contrats d’abonnement et respecter ses délais de productions. Avec ces contraintes, les charges sont peu maîtrisées.

Dans la division du travail, les journalistes et le service commercial d’une part et les techniciens et l’imprimerie d’autre part ne se concertent pas. Cette organisation de travail crée un manque de coordination entre les différents acteurs. Des articles annoncés lors de la conférence de rédaction sont mis au frigo et des papiers sortis de nulle part sont passés aux dernières minutes du bouclage. Ceci résulte certes du souci de rentabilité. Mais il traduit un manque d’organisation, de coordination des équipes et de contrôle des rédacteurs. Ces derniers sont souvent obligés de céder devant les impératifs économiques. Une conséquence logique aussi de l’absence de concertation entre le service commercial et la rédaction. Parfois, ces papiers sont payés à l’avance. Ces recettes offrent la possibilité d’assurer les frais d’impression, d’intrants et de disposer d’une trésorerie pour faire face aux dépenses de fonctionnement. Elles permettent d’honorer l’éditeur notamment dans les organes qui ne disposent pas de leur propre imprimerie. Si ce procédé peut se justifier, il traduit le besoin et l’absence de fonds de roulement nécessaire dans toute tenue de comptabilité. L’absence de budgets spécifiques pour les couvertures et papiers d’initiative expose les journalistes à courir les lieux de reportages. Pour les couvertures médiatiques, le manque de frais de déplacement pour déposer et ramener les journalistes prive les organes des informations. Ce qui fait qu’on a du mal à meubler les rubriques. En l’absence d’abonnement auprès d’agences de presse, les journalistes guettent les déclarations et événements sur les RSN ou dans les médias audiovisuels pour fabriquer des articles. En somme, aucune anticipation ni de planification. Une impression de navigation à vue et une gestion quotidienne des organes se dégagent. Dans cette incertitude et face aux difficultés d’autofinancement, aucune institution bancaire ne peut accepter faire des prêts aux médias. Ils n’offrent aucune lisibilité sur le long terme. Leur modèle d’affaires est à prouver. Le critère mis en avant est la parution régulière et on fait tout pour respecter cette exigence, peu importe la qualité et la quantité.

En général, le capital est détenu par le seul promoteur qui, souvent se lance avec des promesses d’hommes politiques ou d’affaires. Une fois lancée, le DP qui cumule les fonctions technique, administrative et financière se débrouille pour assurer les parutions. Les journalistes, souvent des amis et des connaissances n’attendent pas toujours de salaires. C’est le règne de la débrouille. Pas de plan d’amortissement du matériel technique. Au fur et à mesure, la rédaction se vide de ses ressources matérielles et humaines. Certaines rédactions n’ont plus de dictaphones propres. Les ordinateurs sont des épaves. Chaque journaliste utilise ses propres moyens pour les plus consciencieux qui ont acquis à leur frais des enregistreurs et appareils photos. Sinon, les téléphones sont mis à contribution. Le manque de sérieux ou le discrédit, on ne s’en préoccupe pas. Quant aux ressources humaines, constituées de proches et amis, ils ne sont pas tenus de rester et viennent quand ils peuvent. Déjà sans contrat et ne bénéficiant pas de plan de formation ni de plan de carrière, leur présence est l’œuvre de la providence. Avec un effectif réduit, les parutions sont assurées tant bien que mal. Côté administratif et commercial, si dans les cinq organes étudiés, on dispose de ces services, ils ne sont pas pourvus en personnel suffisant et la compétence n’est pas le premier critère pour sa constitution. Sous-payés eux aussi, ils ne disposent pas de stratégie marketing et commerciale. Leur rôle est de recouvrer les frais d’abonnement et de contrats de prestations, de payer les salaires quand le patron les met à disposition.

La survie et la pérennité des médias constituent un enjeu fondamental. Elles sont intrinsèquement liées aux contenus, au format et au modèle économique. Mais outre ces facteurs, les personnels sont inadéquatement préparés à la tâche pratique de gérer un média de façon pérenne (UNECA, 2007 : 22), notamment les dirigeants. Dépourvus de notion en gestion, leur seul défi est de pouvoir honorer les engagements. Ils se résument à paraitre, à livrer les abonnés et être présent sur les émissions matinales des plateaux télé et dans les revues de presse des nombreuses radios de la capitale. Dans une large mesure, les règles de bases de la gestion des médias sont négligées. Malgré les séminaires de formation en gestion des médias organisés à leur intention par les partenaires et l’obtention de diplômes spécifiques en la matière, la situation n’a pas changé. L’impression est de remplir son CV non d’appliquer les enseignements dans leur rédaction. Il se dégage un manque de volonté et une intention de garder le statu quo. Or, il ne suffit pas d’être bon journaliste pour gérer une rédaction. Lorsque des journalistes chevronnés, tous au demeurant excellents rédacteurs et éditeurs, s’essaient en même temps au « management », les conséquences sont souvent désastreuses[[3]](#footnote-3). Et les exemples ne manquent pas. « *Le manager est celui qui est en contact avec les forces vives de la structure, afin de les écouter, les comprendre, mais aussi les orienter, les commander, les sanctionner positivement ou négativement*» (Deslandes, 2008). En dehors des quelques heures de formation sur des thématiques en lien avec la gestion des médias, aucun des patrons n’est détenteur de diplômes spécifiques.

Des deux groupes de presse que sont *Fraternité* et *Le Matinal*, même les responsables financiers sont des journalistes au départ. Cet état de chose accentue les actes de mauvaise gestion et accroît l’amateurisme. Il n’existe ni stratégie commerciale ni politique de recrutement et de fidélisation voire de maintien des journalistes. Le souci affiché par ces patrons est de maximiser leur profit (Kpogué, 2012). Pour y arriver, ils cherchent à abaisser sur place et de façon continue, le coût de production. D’une part, ils cherchent à transformer davantage les organes de presse en supports publicitaires. D’autre part, et conjointement, ils prolétarisent une partie croissante des journalistes qu’ils utilisent, en commençant bien sûr par les plus vulnérables c’est-à-dire les plus jeunes (Accardo et alii, 1998 : 9). Ils les installent ainsi dans la précarité. Ces derniers, pour les plus diplômés, ils sont condamnés au Contrat à durée déterminée (CDD) renouvelable (au-delà même des limites légales du renouvellement). Ici, on ne rêve pas d’embauche définitive. Pour échapper au chômage ambiant, on accepte de travailler même en violation des textes. Les organisations professionnelles sont muettes et personne n’ose critiquer l’autre. Les organes d’autorégulation sont composés, pour la plupart de patrons de presse qui appliquent les mêmes mesures. Et comme la main d’œuvre est disponible et renouvelable à volonté, personne ne veut revendiquer. Les organes sont dans l’embarras du choix devant l’afflux de candidats-journalistes, qui se bousculent à leurs portes. Ils disposent ainsi d’un gisement de stagiaires beaucoup plus souples à gérer et plus dociles, constitués de débutants diplômés et moins exigeants parce que trop heureux d’être embauchés. Kpogué (2012) y dénonce un complot tandis que Assogba (2011) parle de mafia. Aucun regard extérieur n’est admis. Tant que ça fait l’affaire des pouvoirs politiques, ça peut aller. Quand ils interviennent c’est notamment quand un article gênant est publié sur eux. Si on ne se réfugie pas derrière les pressions fiscales et autres pour justifier ça, on crie à l’acharnement. Cette posture fait que rarement, les médias sont audités. Et pourtant, cela pourrait contribuer à assainir et aider à ouvrir une nouvelle ère pour la presse. Même les journalistes ne sont pas prêts à dénoncer ouvertement ce qu’ils vivent. Ils s’empressent d’aller créer leur organe et de perpétuer le même système.

Mal rémunérés voire pas du tout, il est possible d’en user et d’en abuser à volonté. Autant les patrons y sont favorables, autant les journalistes semblent impuissants. Les patrons n’encourent même pas le minimum de sanctions. Malgré la signature de la convention collective, les journalistes de la presse privée béninoise ne bénéficient d’aucune couverture sociale. Ce que confirme la Fédération Internationale des Journalistes (FIJ). « *Les conditions de travail dans plusieurs rédactions de la sous-région ouest africaine ne sont pas bonnes. Les problèmes matériels viennent se greffer sur les problèmes financiers. Le temps de travail même s’il est défini n'est pas respecté. Des salaires payés sont dérisoires et les journalistes sont obligés de se trouver des occupations complémentaires pour gagner leur vie* » (FIJ, 2004). Au-delà de la gestion chaotique, le management lui, il est désastreux.

En l’absence de délégué du personnel, aucun cadre de concertation formel n’existe. Si certains saluent l’ouverture de leur DP, d’autres s’en plaignent et s’offusquent de leur comportement. Dans les organes où le DP est en même temps le promoteur, la collaboration fait qu’ils sont ouverts et parfois accessibles. C’est le cas avec *La* *Nouvelle Tribune* et *L’Evénement Précis*. Dans ces organes, les rapports entre le DP et ses collaborateurs sont amicaux. Des rencontres se tiennent souvent pour discuter du fonctionnement de l’organe. Mais les aspects liés aux recettes ne font jamais objet d’échanges pour la simple raison que ces derniers ne sont pas actionnaires ou n’ont pas de part dans le capital du journal. Quelque fois, les collaborateurs sont informés des progrès mais plus des difficultés. On est plus prompt, lorsqu’il y a des difficultés pour honorer, en général, les salaires à vous réunir. Dans la conception de la plupart des promoteurs, le seul souci des journalistes et partant des travailleurs devrait être que l’organe continue de paraître. Ils ne devraient être concernés par la vie de l’entreprise que lorsqu’il y a risque de cessation de paiement des salaires ou d’activités. Même les changements d’orientation ou de ligne éditoriale ne font pas l’objet de débat. Une réalité qui pousse plusieurs journalistes à résumer leur présence et leur contribution à produire des articles pour permettre à l’organe de pouvoir paraître et exister. Mais, au-delà des techniques de marketing et de management développées dans les écoles, il faut d’autres qualités et aptitudes qui sont propres aux médias.

A *Fraternité* et *Le Matinal,* l’autorité semble invisible et parfois, l’information n’atteint pas les décideurs. Il n’existe pas de rencontre élargie avec la hiérarchie en dehors des traditionnelles conférences de rédaction. Les niveaux de décision sont fonction du titre et de la position occupée dans l’organe. Cette situation crée une distance et installe une opacité dans la gouvernance.En revanche à *L’Autre Quotidien,* la concertation est permanente avec les acteurs. La force réside ici dans le fait que tout le monde est ancien et a fait plusieurs rédactions. De même, il y a une absence du promoteur et une délégation de pouvoir avec plus de pouvoir confié au gérant et certainement plus de confiance en l’équipe en place. Ceci se traduit par plus de liberté et une gestion concertée même si les journalistes estiment ne pas avoir trop d’informations sur les recettes. Quant aux deux derniers, *La Nouvelle Tribune* et *L’Événement Précis*, la présence des DP est permanente, visible et le contact facile. Cela tient du fait qu’ils continuent d’écrire pour l’organe. Ils maintiennent une certaine familiarité avec le personnel. Néanmoins, dans les cinq rédactions, on remarque une grande proximité entre la direction et le service commercial notamment des responsables. Ce qui fait que les deux hésitent à parler des chiffres sans se concerter, de peur de se contredire. Parfois, on se retrouve à aller de l’un à l’autre pour avoir des précisions. « *C’est le DP qui peut vous fournir ces détails* », nous ont fait savoir les responsables commerciaux. Pendant ce temps, les DP nous renvoient vers les responsables commerciaux « ... v*oyez avec le service commercial, ils peuvent mieux vous renseigner*». Cette stratégie est bien connue. On ne veut pas se contredire. Et nous avons pu le mesurer notamment sur les tirages et quelques informations sur le nombre d’abonnés et les recettes. Plutôt que les DP soient dans l’opérationnel, ce sont eux qui apportent les marchés, négocient et concluent les contrats. Et les commerciaux vont pour déposer les factures. Parfois, ils n’encaissent même pas. Le stratégique est quasiment absent. Dans l’ensemble, on peut parler de tous les sujets sauf de la rentabilité. Mais quand les recettes baissent ça se ressent. L’opacité est généralement entretenue sur les finances. Les promoteurs mènent un train de vie qui n’a rien à voir avec celui des autres acteurs de la rédaction.

**Conclusion**

Les contraintes et les limites managériales relevées dans cette étude entachent la performance des médias. Elles impactent sur la qualité de l’offre de service informationnel. L’organisation interne et le management créent un climat de travail malsain où la suspicion et les clans détournent les maigres ressources qui devraient aider à disposer de ressources pour satisfaire des forces de production. Ainsi, avec des maigres salaires ou parfois sans, s’instaure le règne de la débrouille. Chacun s’arrange pour se rémunérer. Ainsi, la politique de recrutement de l’entreprise devra être revue. Avoir une bonne politique de recrutement et un plan de formation et de carrière, plutôt qu’avoir des pigistes. Par ailleurs, il faut songer à fidéliser les journalistes, avec des traitements salariaux dignes. Ce faisant, ils vont avoir l’esprit à l’œuvre. Tout en stabilisant la masse salariale, on leur permet de sortir de la précarité et l’on peut engager de véritables discussions avec eux sur la vision et le devenir du journal. Ils pourront en devenir des actionnaires. Ce type de management amène à s’entourer de conseils. L’entreprise de presse doit cesser d’être la propriété exclusive du promoteur. L’accent doit être mis sur les qualités des responsables à divers niveaux. Pour la conduite de l’entreprise, outre l’autorité qu’il doit incarner, le dirigeant doit réunir des qualités de visionnaire, de gestionnaire, d’organisateur, de contrôleur et de négociateur.

**Bibliographie**

**AGOGNON W. G. et EYÉBIYI, E. P.,** (2011), A l’épreuve de la liberté de presse : Les dilemmes de la presse écrite du Bénin, Les Editions Ibidun.

**ASSOGBA, C. D.,** (2011), Presse béninoise : L’échoppe de la mafia, Les Edition du Flamboyant.

**BALIMA, S. T. & FRERE, M. S.,** (2004), Médias et communications sociales au Burkina Faso, Approche socio-économique de la circulation de l’information, Paris, L’Harmattan.

**BALIMA, S.T., DUCHENNE, V.,** (2005), Méthodologie de la recherche en sciences de l’information et de la communication : l’élaboration du mémoire de maîtrise, Ouagadougou, Editions Sankofa/Editions Sidwaya.

**FRA, D.** et **EYOUM N.,** (1998), Créer, gérer et animer une publication, Paris, Imprimerie Dumas.

**FRERE, M.-S.,** (2000), Presse et démocratie en Afrique Francophone : Les mots et les maux de la transition au Bénin et au Niger, Karthala.

**FRERE M.-S.,** (2016), Journalismes d’Afrique, Bruxelles, de Boeck supérieur

**Le FLOCH, P. et SONNAC, N.,** (2005 ; 2010), Economie de la presse, nouvelle édition, Paris, La Découverte, Collection Repère

**QUIVY, R.,** et **CAMPENHOUDT, L. V.,** (2006), Manuel de recherche en sciences sociales, 3ème édition, Paris, Dunod.

**KPOGUE M.,** (2012), Complot contre la presse béninoise, Atimo Presse.

**REPTKOVA, T.,** (2005), Vademecum de la presse écrite, créer, gérer, développer un journal et en améliorer le professionnalisme dans les démocraties émergentes et ailleurs, Paris, Maxima.

**Thèses, mémoires, articles, rapports**

**ADJOVI, E.V.,** *Liberté de la presse et « affairisme » médiatique au Bénin*, Revue Politique Africaine N°92, Décembre 2003, p. 157-172.

**ADJOVI, E. V.,** *Les Entraves économiques à la liberté de presse au Bénin*, mémoire de fin de formation, ENA, II, Gestion des entreprises de presse, Université nationale du Bénin, année académique 1999-2000.

**African media barometer** Bénin, (2009, 2011 & 2014), Friedrich-Ebert Stiftung.

**ARAM** (Association de recherches et d’appui aux médias), Ouvrage collectif sous la direction de Awoudo K. F., (2010), Logique marchande et financement de la presse au Bénin, Imprimerie COPEF.

**ASSOGBA, H.,** Les journalistes béninois en quête de formation, in *Les Cahiers du journa*l*isme n o 21 –* A*utomne 2010, pp.* 134-145, consulté le 12 novembre 2015.

**BALIMA, S.T., et ali,** (2012), *Médias et démocratie au Burkina Faso*, Rapport de recherche CODESRIA N°12, in Médias et démocratie en Afrique

**BALIMA, D. R.,** (2009), *L'appropriation sociale des chaînes de télévision en Afrique de l'ouest les modalités de l'adhésion des élites africaines à la culture télévisuelle : les cas du Bénin, du Burkina Faso et du Mali*, thèse de doctorat en Sciences de l’information et de la communication soutenue à l’Université Grenoble 3.

**CAE**,(Présidence de la République), (2010), *Le marché de la presse au Bénin*, Cotonou, Imprimerie Tropicale,

1. Ancien président de l’ODEM. [↑](#footnote-ref-1)
2. Alain Kiyindou, « *Les médias africains à l’heure du numérique*, Annie Lenoble-Bart et Annie Chéneau-Loquay (dir.) », *Communication et organisation*, 37 | 2010, 183-184. [↑](#footnote-ref-2)
3. Convention de Florence sur l’exonération des taxes des produits culturels p.9. [↑](#footnote-ref-3)