

Besoin de communication dans le management des entreprises de Côte d'Ivoire

Goa Kacou
Université de Cocody-Abidjan,

Résumé : Le changement ne se décrète pas, il se communique. On connaît le coût social et économique d'une communication interne déficiente : blocages divers, rétention d'informations, démotivation, etc. Le management, à travers la gestion des ressources humaines, et la communication interne sont donc étroitement liées, dans une perspective d'accompagnement d'évolutions et de changement. Les crises et autres situations complexes dans les organisations ivoiriennes imposent aux responsables d'utiliser la communication comme base de leurs actions.

Mots clés : communication ; management ; organisation, dysfonctionnement ; crise.

Introduction

La communication est inhérente à tout groupement humain, relativement à son fonctionnement, aux relations et aux activités. Il est donc important pour tout manager de l'incorporer de façon ostensible dans le fonctionnement de son organisation. Selon les théoriciens de la communication de l'Ecole de Paolo Alto¹, on ne peut ne pas communiquer. Pour eux, « *tout comportement à une valeur communicative, y compris le silence* » (Watzlawick, 1972). En plus, disent-ils, la communication existe dans le *processus relationnel et interrelationnel* des structures humaines. Enfin, les chercheurs du « Mental Research Institut » désignent les *troubles psychologiques* comme facteurs de perturbation de la communication. Dans cette veine, toute entreprise doit pouvoir penser à la régulation de son système de communication, en créant un poste ou une fonction de communication. Cette éventualité n'est pas toujours d'actualité dans plusieurs *organisations africaines*, et surtout ivoiriennes. Certains managers

accordent peu d'importance aux vertus de la communication dans l'essor desdites organisations. Pourtant, ces *structures* sont souvent confrontées à des crises dues à l'absence de gestion de la communication interne et externe. Il est aussi évident que la *crise sociopolitique* nationale reste un factotum de l'urgence de la communication dans le management organisationnel des institutions ivoiriennes, publiques et privées, économiques, sociales et militaires. Il est donc plus que nécessaire, aujourd'hui pour la Côte d'Ivoire, d'avoir des organisations dont le management sera basé sur la communication.

Notre réflexion portant sur le « *besoin de communication dans le management des entreprises de Côte d'Ivoire* » pose le problème d'efficacité des managers africains en général, et ivoiriens en particulier. Il y a évidemment un enjeu (Diabi, 1997) pour les managers de ce pays en crise de saisir l'opportunité et la chance qu'offre la communication dans l'exercice de leur fonction. De ce fait, le problème central est le suivant : Qu'est ce qui explique le besoin de communication dans le management des entreprises de Côte d'Ivoire ? De cette question primordiale se greffent d'autres interrogations de cette nature, à savoir :

- Comment s'exprime le besoin de communication dans le management ?
- Quels sont les problèmes de management qui invitent à la pratique communicationnelle ?
- Quelles sont les aptitudes d'un bon manager ?
- Quel est l'enjeu de la communication dans les organisations ivoiriennes ?
- Quelles sont les perspectives pour une communication managériale réussie dans un contexte ivoirien multiforme ?

C'est donc dans la recherche de la nécessité d'assigner un *rôle messianique* à la communication dans le management que ces interrogations restent d'actualité. Les réponses à ces questions nous permettront, nous l'espérons, de connaître suffisamment le besoin de communication dans le management des organisations ivoiriennes, et partant de celles de l'Afrique. Les buts que l'on se propose d'atteindre par cette étude sont énormes pour la *croissance* de ces organisations, d'une part, et pour le développement de la Côte d'Ivoire et de sous-région ouest africaine, d'autre part. Il s'agit de :

- Démontrer le besoin de la communication dans le management des organisations modernes ;
- Montrer l'importance de la communication intra-organisationnelle et extra-organisationnelle ;
- Inviter les managers africains, et surtout ivoiriens, à utiliser la communication comme base de leurs actions en entreprise ;
- Présenter les contours du management et de la communication en relation avec l'environnement de l'organisation ;

- Poser la problématique du management face à l'évolution des systèmes organisationnels et communicationnels ;
- Définir enfin les perspectives de réussite du management à travers la communication.

Les objectifs visés sont donc en étroite relation avec le développement des organisations africaines, et surtout de la Côte d'Ivoire, face à un monde politique, économique, et social en constante mutation (Buttler, 2002). Pour atteindre ces objectifs, nous allons essayer de répondre aux différentes questions suscitées par la problématique.

Le terrain d'enquête choisi est l'ensemble des organisations membres de la Communauté portuaire d'Abidjan. Cette dernière comprend des entreprises publiques et privées essentielles dans l'économie du pays de Félix Houphouët ^{Boigny}². Il s'agit principalement du Port autonome d'Abidjan, de l'Administration des douanes, de l'Office ivoirien des chargeurs (OIC), de la Société ivoirienne d'opération maritime (SIVOM), de l'Organisation centrale des producteurs et exportateurs d'ananas et de bananes (OCAB) et de la fédération maritime de Côte d'Ivoire (FEDERMA). La communauté portuaire est le « poumon » de l'économie de la Côte d'Ivoire, et par translation celle de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Cet article s'est appuyé essentiellement sur les recherches effectuées dans le cadre de notre thèse unique de doctorat en sciences de l'information et de la communication. Le sujet de thèse a porté sur « la communication de crise au Port Autonome d'Abidjan » (Goa, 2009)

Dans cette optique, les méthodes systémiques et dialectiques ont été utilisées pour avoir les résultats et les conclusions liés au rôle de la communication dans le management des organisations de l'espace portuaire d'Abidjan. Ces méthodes nous ont orientés vers les problèmes de management et les besoins de communication dans un univers mondialisé de gestion des organisations et de concurrence. L'analyse systémique offre de nouvelles grilles de lecture mais aussi des outils concrets aux personnes qui souhaitent ajouter de l'intelligence collective dans les systèmes humains où ils agissent. Cette étude s'est réalisée également à travers *l'observation du milieu* organisationnel ivoirien en rapport avec les différents stages effectués dans plusieurs organisations de la place comme l'imprimerie PICA, le groupe scolaire ESK et le Port autonome d'Abidjan. Enfin, la recherche a bénéficié de certains idéaux des sciences de gestion de Weber³, apparu en France à la fin des années 1970. Ces idéaux regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing. Nous avons ainsi combiné des approches, dans le cadre des sciences de gestion, à la fois déductive et inductive. Il s'est agi, en ce qui concerne l'approche déductive, de produire des outils de gestion à partir des postulats théoriques pour ajuster le style de management. Quant à l'approche inductive, elle nous a permis de comprendre les

dysfonctionnements et les besoins des organisations ivoiriennes à partir de l'observation de la réalité managériale.

En somme, l'utilisation de ces méthodes a permis d'approfondir les interrelations entre management et communication. Ensuite, ces méthodes ont favorisé la traduction et l'interprétation des systèmes de communication et de management en présence. Enfin, les approches déductives et inductives nous ont admis de disposer des méthodes et des outils nécessaires à l'action de développement des organisations ivoiriennes, spécifiquement, et africaines, en général, à travers un management démocratique.

1. Rapports et enjeux du management et de la communication

1.1. Rapports management et communication

Le rapport entre management et communication s'observe mieux par la définition de ces deux notions relativement à leurs caractérisations. Le management est la gestion d'un groupe, d'une organisation afin d'accomplir un objectif. Vers la fin du XIXe siècle, Taylor (1911) propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés "rationnellement" pour former une chaîne de production. Parallèlement, Fayol soumet une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion.

Au point de vue étymologique, le verbe *manage* vient de l'italien *maneggiare* (contrôler) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des vecteurs du management. Le management conduit aux concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion: prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC: Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler

La communication est la condition fondamentale d'établissement de relations humaines et d'échanges. Dans ce sens, La communication d'entreprise est l'ensemble des paramètres, modes et méthodes de la circulation des informations, et des moyens par lesquels une organisation systématise sa communication avec son environnement interne et externe. Elle permet d'instaurer de véritables rapports humains et interpersonnels dans une entreprise, et aide à l'échange avec son environnement interne et externe. Dans cette veine, pour paraphraser Baylon et Fabre (1990), on distingue une ou des communications qu'on peut constater de fait,

notamment sous trois formes : les communications de masse ou dans les masses qui consistent à transmettre des idées, des informations à un grand nombre de personnes à la fois ; la communication d'individu à individu ou communication interpersonnelle ; et la communication non- verbale ou à côté du langage verbal, évidemment avec l'intervention d'éléments divers comme le geste, la mimique, la proxémique, la kinésique, l'apparence physique et vestimentaire

Autrement, La communication interne est un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme, favoriser la cohésion, et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Les suites de certaines études ont dévoilé que la différenciation entre Communication Interne et Management n'est pas si incontestable que l'on pourrait le présumer. Les positions qui ont été apportées sur la question conduisent à penser que ces deux vecteurs indispensables à l'organisation se construisent et évoluent en fonction des perspectives, des projets et des connaissances de chacun. Pour ce qui est de définir ces deux termes, nous avons pu constater que la tâche n'était pas aisée. En effet, le management c'est à la fois des stratégies, des actions, des hommes et des femmes au service du projet de l'organisation. C'est un terme complexe, polysémique que les communicants ont parfois du mal à délimiter. La communication interne quant à elle n'a rien à envier, en termes de complexité, au management. Elle est multiforme, d'interrelation, partagée... Là aussi elle concerne des outils, des hommes, des stratégies, ce qui la rend tout aussi difficile à cerner d'une manière simple. Malgré les difficultés à définir précisément le lien entre Communication Interne et Management, on peut néanmoins noter des constantes. Il a été souligné notamment que la communication interne et le management sont deux fonctions à la fois séparées et complémentaires :

- Séparées tout d'abord car elles ne répondent pas aux mêmes objectifs ; la communication Interne à un rôle d'information (Dpuy, 1988), alors que le Management intervient dans les décisions stratégiques de l'organisation. Dans cette définition, la Communication Interne apparaît plutôt comme un relais, un médiateur, et non un décideur.
- Complémentaires ensuite, car selon les résultats de l'enquête, la communication interne serait un soutien, une aide au management. Elle serait là pour conseiller, aider et accompagner les managers dans leurs tâches quotidiennes. Les outils de la communication interne sont alors considérés comme des outils stratégiques au service de la politique de l'organisation. Les interviewés ont d'ailleurs souligné l'importance du travail en équipe. On se trouve ainsi confronté aux enjeux du management et de la communication.

1.2. Enjeux du management et de la communication

L'évolution des structures et l'apparition de certains outils de *fonctionnement* exigent une autre manière de gestion des hommes et du matériel des organisations ivoiriennes. Ces enjeux nouveaux de management et de communication sont liés principalement à la situation économique et sociopolitique de la Côte d'Ivoire, et du monde. Il s'agit de l'ensemble des moments de difficultés et de conflits que les entreprises de la communauté portuaire d'Abidjan ont connus depuis 1998 jusqu'à aujourd'hui. On peut parler notamment des problèmes endogènes de fonctionnement de ces organisations et des conséquences néfastes de la crise économique mondiale et nationale, et de la situation socio-politique instable survenue en Côte d'Ivoire à partir de septembre 2002⁴. Dans cet environnement précaire, de nombreuses entreprises, surtout celles de la communauté portuaire d'Abidjan ont mis la clé sous le paillason. La plupart de ces organisations a fermé boutique pour faute de management opérationnel. Les managers de ces établissements n'ont pas su combiner les objectifs du management et la nécessité de gestion de la communication en pareille situation. En reprenant les idées de Fayol⁵ le management a pour objectif de veiller aux fonctions suivantes :

- Technique, relativement aux techniques d'information et de communication ;
- Commerciale à travers le marketing et la vente ;
- Financière et comptable, au regard des flux financiers ;
- Administrative liée à la gestion des ressources humaines et logistique ;
- Sécuritaire, mettant l'accent sur le contrôle.

Dans une optique moderne, en supposant que la production est seulement induite par la demande, le management se réduit aux fonctions de marketing et vente, de finance et d'organisation de la logistique et du système d'information. De même, Fayol indique que le management doit réaliser les aspects suivants : les clairvoyances permettent d'assurer la stratégie d'entreprise par l'audit de l'entreprise, l'organisation et la gestion du personnel, le commandement et la prise d'initiative, la *synchronisation* par la logistique et l'urbanisation du système d'information, le contrôle par l'*expertise* de gestion au sens large. Tous ces aspects indiquent les principaux problèmes du management.

1.2.1. Problèmes du management

Abondance de l'information

Dans un pays en crise comme la Côte d'Ivoire, les informations organisationnelles et nationales alarmantes sont des monnaies courantes. Les managers sont tellement submergés d'informations et d'événements qu'il leur devient difficile de conserver une vision globale de toutes les dimensions à prendre en compte. L'entreprise d'aujourd'hui, ouverte sur le

monde, réactive, mouvante, multiculturelle complique les jeux d'influence entre les acteurs, les clients externes et internes, les partenaires et les concurrents au regard des informations diverses. L'approche systémique, au-delà des contenus qu'elle apporte, représente une autre façon de "penser le monde". Elle permet de découvrir et de se servir d'autres logiques plus efficaces pour résoudre des problèmes et acquérir de nouveaux regards pour traiter les problèmes complexes : coopération inter- services, conflits larvés, résistances au changement.

Dans cette veine, pour anticiper les effets attendus et inattendus ou pervers des décisions et des changements souhaités, le manager ivoirien est amené à faire un tri judicieux des innombrables messages. Traiter les problèmes de management en cohérence avec les objectifs essentiels poursuivis pour le futur, commande au responsable de l'entreprise de trouver une solution idoine au traitement de l'abondance des informations. Il faut orienter ses décisions et ses actions vers l'obtention de valeurs ajoutées durables dans un contexte de crise.

Naissance de conflits et autres situations confuses

Depuis le déclenchement de la crise sociopolitique et militaire, les types de crise dans les organisations implantées sur le territoire ivoirien ont évolués. On est passé des crises traditionnellement sociales à des crises politiques et individuelles. Il s'agit des situations de désaccord entre personnes qui ne trouvent pas de solutions dans un cadre objectif, rationnel et respectueux des uns et des autres, mais qui aboutissent au contraire à des situations de tension émotionnelle, d'agressivité dans les gestes ou les paroles, et qui conduisent à une dégradation, voire une rupture des relations humaines.

L'atmosphère dans les entreprises ivoiriennes est plus que jamais politisée avec des opinions beaucoup plus subjectives qu'objectives. Lorsqu'il y a un *conflit*, un *désaccord*, il y a des motifs, des causes, des griefs. Trouver une solution pour régler le conflit revient à découvrir et analyser ces griefs, les objectiver et bâtir des *solutions* à partir du diagnostic qui a été partagé par les protagonistes. Il y a pour cela des *outils* et des méthodes précis qui permettent d'organiser ce diagnostic et l'élaboration de solutions. Mais dans la pratique, tout n'est pas si simple, et la mise en œuvre de ces outils se heurte à la deuxième facette du conflit : la *psychologie du conflit*.

1.2.2. Aptitude du manager

Le manager doit s'entraîner à négocier tant avec un collaborateur, avec un collègue et avec un hiérarchique. Se confronter aux pièges de l'affectivité, savoir innover dans une situation bloquée, affirmer ses exigences, jouer les intérêts en exprimant ses positions, se placer en gagnant-gagnant.

Connaître les caractères pour anticiper et prévenir

La prise en compte des caractères est importante car c'est ce qui va faire que chaque personne est différente dans la façon d'aborder les conflits, dans son rapport avec les conflits. Connaître les caractères nous permet alors d'anticiper, de prévoir, de comprendre les formes que les conflits peuvent prendre avec les uns ou les autres. On va par exemple mettre en évidence :

- les personnalités vulnérables aux déstabilisations émotionnelles et qui vont avoir besoin de temps pour se revenir à l'état initial ;
- les personnalités qui vont être capable de « lisser, de diluer » le choc émotionnel dans le temps ;
- les personnalités qui vont aborder les conflits avec froideur et recul ou au contraire avec sensibilité et capacité à percevoir le trouble de l'interlocuteur ;
- les personnalités qui vont garder le silence et intérioriser ou qui vont au contraire exploser.

Ainsi, au cours de notre intervention, nous proposons de réaliser pour chaque manager un *diagnostic* individuel sur le lien entre son caractère et la façon d'aborder et de vivre les situations conflictuelles.

Savoir solutionner

Le principal apport pour un manager visionnaire est de répondre aux questions suivantes :

- Comment anticiper et prévenir les conflits ?
- Comment détecter les signaux faibles qui précèdent le conflit ?
- Quels outils et quelles méthodes sont adaptés à ma personnalité pour aborder les conflits ?
- Quels sont les mécanismes, les processus de déstabilisation émotionnelle qui vont être échangés dans la relation conflictuelle ?
- Quel sont les types de sentiments qui peuvent être en jeu dans un conflit ?
- Comment identifier les sentiments et les comportements qui nourrissent une situation conflictuelle ?
- Comment les dépasser pour remonter aux causes du conflit et trouver des solutions ?
- Ai-je réellement réglé le conflit ou n'ai-je fait qu'apaiser les sentiments ?

Si quelques points de repères théoriques sont bien sûr indispensables, la valeur ajoutée essentielle repose sur le savoir-faire et l'expérience. C'est pourquoi, nous proposons toujours des jeux de rôle et mises en situation avec utilisation de la vidéo pour travailler sur l'amélioration des comportements, le ressenti des participants et l'illustration des situations qui peuvent être rencontrées au quotidien. La technique de débriefing est aussi un moment importante de ce type de formation pour le manager.

2. Nécessité de la communication dans le management

Aujourd'hui, l'importance de la communication dans une entreprise n'est plus à démontrer, surtout dans les organisations ivoiriennes soumises fortement à des situations de crises permanentes. Cette nécessité s'observe dans le besoin de la communication opérationnelle dans le management (Hellriegel, 1989). Cette nécessité tourne autour de trois principaux points : les objectifs de l'entreprise et la dynamique sociale ; l'innovation et le changement dans l'entreprise ; et le renforcement des synergies entre communication interne et management.

Objectifs d'entreprise et dynamique sociale

Les objectifs d'entreprise et la dynamique sociale ordonnent de comprendre l'entreprise comme un ensemble de systèmes basé sur la communication. Il s'agit des systèmes suivants :

- système économique, basé sur l'information économique et financière de la structure ;
- système technique, fondé sur le découpage et l'attribution des tâches ;
- système social d'action collective, comprenant la participation de tous les membres ou acteurs ;
- système d'entreprise, concernant la politique de développement ;
- problématique du changement, mettant en exergue le rapport "structures, interactions et relations au travail".

D'une autre façon, les angles de la communication interne sont également propres au management. Ces angles permettent au manager de : situer son modèle de mobilisation des employés de diverses cultures, équilibrer les différents niveaux stratégiques de la communication interne relativement au plan d'entreprise, à l'environnement de travail, au développement personnel, etc., déterminer les termes appropriés pour faire évoluer les systèmes de représentation du personnel.

En clair, tourmentées par une concurrence de plus en plus exacerbée, les entreprises ivoiriennes doivent pouvoir s'adapter rapidement au changement, voir même en prendre l'initiative. Communication interne et management jouent alors un rôle essentiel : d'une part en privilégiant le dialogue entre patrons et travailleurs ; d'autre part en proposant de nombreux outils et processus pour informer, convaincre, motiver et donner un nouvel élan aux initiatives personnelles.

Innovation et changement dans l'entreprise

Le manager ivoirien doit passer à l'action d'innovation et de changement dans l'entreprise en utilisant la communication. Dans ce cas, il doit pouvoir s'appuyer sur le développement social comme support. Il doit, pour cela, mettre l'accent sur l'enjeu du développement social comme *dynamique de changement*, la vulgarisation du projet d'entreprise, en utilisant

les outils de communication adéquats et l'animation du projet dans les contextes de changements forts internes et externes.

L'innovation et le changement des organisations ivoiriennes, voire africaines, passent par l'approfondissement de la culture d'entreprise et des valeurs locales comme moteur ou frein du changement. Il est donc important d'accommoder le changement avec le contexte social, économique et politique de la Côte d'Ivoire. Autrement, il faut faire une approche sociologique des valeurs ivoiriennes comme levier dans le débat sur le rôle et les limites du projet d'entreprise comme fil conducteur du changement. Dans cette optique, la synthèse opérationnelle sur le plan de communication d'accompagnement du changement par le management sera plus nette. Le rôle du plan managérial aujourd'hui, les différents processus d'élaboration et leurs enjeux dans les organisations ivoiriennes sont liés à la gestion du système de communication.

Renforcer les synergies entre communication interne et management

Le management performant implique, d'abord, de placer la communication avec les managers au service des objectifs de l'entreprise, en tout temps. Il convient donc pour les managers de mettre l'accent, d'une part, sur l'évolution du «contrat de confiance». D'autre part, le manager doit investir le champ de la communication managériale. Cela repositionne les lignes de force de la communication de la direction à destination des managers. Le renforcement des synergies entre management et communication interne s'observe à travers la perception des cadres et leur engagement dans l'entreprise. Il s'agit de comprendre les vecteurs suivants : le statut de cadre dans le changement, les facteurs de la mobilisation des cadres et les «pannes» et priorités de la communication à l'attention des cadres.

Autrement, les managers doivent savoir aussi choisir les outils du diagnostic. Il s'agit du diagnostic des atouts et contraintes actuelles de la Côte d'Ivoire dans la définition des politiques de communication interne. Il faut donc s'armer des outils du diagnostic interne et incorporer le choix d'un dispositif d'ensemble. Enfin, l'interdépendance entre communication et management impose aux responsables ivoiriens de définir les priorités de la communication de projet et de pilotage. En clair, les autorités des organisations ivoiriennes ou africaines sont dans l'obligation de faire un séquençage de la communication de projet et de vulgarisation des dispositifs de pilotage au profit des différentes directions ou divers services.

3. Perspectives de la communication dans le management

Pour un management opérationnel et favorable à un développement durable des entreprises africaines, et surtout ivoiriennes, il

faut des perspectives de la communication dans le management. Cette éventualité passe par une assise visible de la communication dans les organisations du Tiers-monde. En effet, pour une communication omniprésente dans le management des structures privées ou étatiques de l'Afrique, et spécifiquement de la Côte d'Ivoire, les managers doivent emmagasiner plusieurs principes.

Développer un nouveau mode de pensée face aux situations de management

L'évolution des situations politiques, économiques et sociales mondiales et surtout ivoiriennes, prie les managers à développer un nouveau mode de pensée dans leurs actions. Il revient ainsi aux responsables des structures en question de revoir *leurs attitudes* face aux nouvelles exigences de management. Il s'agit de : diagnostiquer ses modes de pensée préférentiels, identifier leur intérêt et leurs limites, définir des pistes individuelles d'amélioration. Ces vecteurs de management engagent le patron moderne à construire une autre vision de l'organisation (Zadi, 1998).

Acquérir une vision systémique des situations de management

Les *perspectives de communication* dans le management imposent d'acquérir une vision systémique et systématique des situations de management. Le manager ivoirien doit désormais apprendre à utiliser efficacement les outils de base de l'analyse systémique. Il s'agit pour lui comprendre les liens historiques des systèmes de communication et de management. De ce fait, les responsables des entreprises vont appréhender les niveaux de lecture de la réalité organisationnelle. Ils pourront ainsi repérer les niveaux pertinents d'intervention.

Concilier efficacité à court et long terme

L'une des *aptitudes du manager* dans un environnement intra-organisationnel et extra-organisationnel volatile, est de savoir concilier *efficacité* à court, moyen et long terme. Le manager doit prendre des décisions à même de maîtriser la situation immédiate, mais également garantir l'avenir de tout le groupe.

En conséquence, le patron de l'institution est dans l'obligation de mesurer à temps et à contretemps toutes ses actions et mesures relatives au fonctionnement de la structure. Pour cela, le manager ivoirien ou africain est appelé à suivre les conseils suivants : agir et décider au présent pour le futur, anticiper les conséquences de ses actes, s'inspirer de la méthode des « catastrophes les mieux assumées ».

En somme, toutes les actions et activités, tout le *savoir-être et savoir-faire du manager*, doivent aboutir à la réussite de l'entreprise dans n'importe quelle situation d'existence, même en période de crise.

Résoudre autrement les tensions relationnelles

Les pathologies ou les crises sont en évolution exagérée au XXe siècle à cause de la non- maîtrise des attitudes et émotions grégaires. En fait, la crise est une période où les difficultés économiques, politiques et/ou idéologiques sont ressenties comme extrêmement fortes dans une organisation. Ici, le manager est invité à résoudre de multiples contradictions d'ordre interne et/ou externe. Dans une Côte d'Ivoire et une Afrique, confrontées aux crises de divers ordres, le manager est appelé à résoudre autrement les crises. Il doit s'investir comme un communicateur attentif et créatif. Il s'agit donc pour le manager ivoirien ou africain de savoir communiquer, c'est-à-dire : appréhender la relation en tant que système, différencier le problème du symptôme, s'imprégner dans le problème, sortir des « progressions analogues ».

La résolution des tensions relationnelles permettra de donner une cohésion et une harmonie au travail de l'équipe organisationnelle (Bartoli, 1991). Dans ce sens, l'intérêt de l'équipe doit primer sur les approches stricto individuelles et égoïstes.

Favoriser l'évolution de son équipe

Tout le travail du manager doit concourir au développement de l'organisation avec la collaboration de tous les acteurs. Dans cette optique, le manager ivoirien ou africain doit favoriser l'évolution de son équipe plus que sa propre évolution, uniquement. Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le manager est convié à respecter certaines données élémentaires de la gestion d'une équipe, à savoir : repérer les acteurs, comprendre les difficultés liées à un changement, respecter l'équilibre de l'équipe pour évoluer, transformer les difficultés en opportunités.

Autrement, compte tenu des exigences collectives de toute organisation, le manager ivoirien doit s'inspirer du contexte des acteurs, des différends et autres situations complexes pour engager son entreprise sur la voie de croissance, économique et sociale.

Conclusion

En conclusion, les mutations de tout ordre au niveau africain, et sans doute mondial, font évoluer les obligations des managers, à tous les échelons hiérarchiques. La centration nécessaire sur le travail à réaliser, l'efficacité de la production, la performance économique, ne peut plus être dissociée de la centration sur les personnes, leurs motivations, leur information, leurs relations interpersonnelles. Et ceci devient de plus en plus vrai quelle que soit la position de ces personnes, leurs métiers, leurs missions. L'économique et le social sont, semble-t-il, appelés à converger encore. Le management et la communication interne sont donc obligés de continuer à développer leur collaboration. C'est dans cette vision que les

managers ivoiriens doivent s'inscrire pour une gestion rationnelle de leurs entreprises. En fait, le besoin de communication interne et management amène à souligner que communication interne relève souvent de la responsabilité des dirigeants, tandis que la communication interne fonctionnelle décline, en complément, les actions du Plan de Communication de l'organisation. Cette dernière est un vecteur incontournable du management par objectif.

Le manager ivoirien ou africain doit maîtriser tous les contours des changements nécessaires à l'entreprise, en vue d'utiliser une combinaison de stratégies compatibles afin de se soumettre efficacement à des changements de toute nature. Tout réfractaire au changement positif de l'organisation doit être amené à l'accepter et à s'associer aux nouvelles perspectives de développement moderne dans ce village planétaire. Pour une communication intra-organisationnelle, une communication inter-organisationnelle, et une communication extra-organisationnelle, facteurs du dynamisme et du développement⁶ des entreprises de Côte d'Ivoire et de l'Afrique, les managers doivent favoriser les méthodes de changement centrées sur les acteurs, sur le fonctionnement, sur la structure et sur le contexte. La communication a une fonction pluridisciplinaire.

Références bibliographiques

- Bartoli A., 1991, *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*, Paris, Organisation, 1991.
- Buttler A., *Comment rédiger un rapport ou une publication scientifique ?*, Université de Franche Comté, Laboratoire de chrono-écologie, CNRS/UMR6565, septembre 2002.
- Diabi Y., « Les besoins en information du personnel des entreprises en Côte d'Ivoire », *Société de l'information, science de l'information : nouveaux défis, nouvelles exigences*, Université de Tunis1, colloque international, 14-18 mai 1997.
- Dupuy E. et al, 1988, *La communication interne : vers l'entreprise transparente*, Paris, Organisation, 1988.
- Habermas J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987.
- Hellriegel D. et al., *Organizational behavior*, **Ville**, West Publishing, 1989.
- Goa K., *La communication de crise au Port autonome d'Abidjan*, thèse unique de doctorat en sciences de l'information et de la communication, UFRICA, Université de Cocody, 2009.
- Reix R., 1998, *Système d'information et management des organisations*, Paris, Ed. Librairie, 1998.
- Taylor F. W., 1911, *The principles of scientific management*, New York, Norton, 1911.
- Uda A. C. et Lendrevie J., 1996, *La Communication efficace*, Paris, Dalloz, 1996.
- Watzlawick P. et al, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.
- Zadi K. M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, CEDA, 1998.

Notes

- 1- L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie, à partir du début des années 1950. On le cite en psychologie et psycho-sociologie ainsi qu'en sciences de l'information et de la communication. Ce courant est notamment à l'origine de la thérapie familiale et de la thérapie brève. Parmi ses principaux fondateurs on trouve Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fisch, William Fry et Paul Watzlawick.
- 2- Il a été le premier président de la Côte d'Ivoire indépendante.
- 3- Pour Weber (Economiste et sociologue allemand), une approche scientifique est une mise en perspective du réel selon un «point de vue cohérent» (qui ne peut se confondre avec l'opinion d'un sujet), et aucune science ne peut atteindre la totalité du réel; toute recherche visant à produire des connaissances objectives doit en accepter le caractère forcément partiel, et l'on ne peut démontrer la prédominance d'un ordre de causalité sur un autre. Ainsi peut-on comprendre et expliquer, évaluer par rapport aux intérêts existentiels des individus ou des groupes l'efficacité de leurs idées et de leurs actions menées dans les différents champs de l'existence sociale organisée: économie, religion, politique, art, etc.
- 4- La crise a eu de nombreuses conséquences sur les plans institutionnel, économique, social et humain, conduisant à l'exacerbation de la corruption, de l'impunité et de la pauvreté.
- 5- Dès 1900, ce patron veut transmettre la méthode qui l'a fait réussir. Il la nomme « administration », on dit aujourd'hui « gestion » ou « management ». Fayol pense que l'« administration » est une science où les connaissances résultent de la réflexion sur les expériences (les succès et les échecs). Ces connaissances peuvent être transmises par un enseignement. A ce titre, Henri Fayol est un des fondateurs d'une science du management. Il est connu dans le monde entier comme un précurseur, à côté de Frédéric Taylor. Son ouvrage le plus célèbre est *Administration Industrielle et Générale*, publié en 1917.
- 6- On peut appréhender cet aspect avec W. W. Burke, *Organization development: principles and practices*, Boston, 1982, p. 282-286.

Abstract

Hereby decrees as change does itself follows, it communicates. We are aware of the social and economic cost of poor internal communication: various crashes, data retention, demodulations. Management, through the management of human resources and internal communication are so closely linked, in a perspective of developments and change accompanying. Crises and other complex situations in Côte d'Ivoire organizations require managers to use the communication as a basis for their actions. Keywords: communication; management; organization, dysfunction; crisis.