

LE MANAGEMENT À L'IVOIRIENNE : ENTRE PESANTEURS SOCIOCULTURELLES ET EXIGENCE DE PERFORMANCE

Dr Tagnon Christian Renaud GANDAHO

Docteur en Communication et Management des Organisations

**Enseignant-chercheur à l'Université Alassane Ouattara (Bouaké – République de Côte
d'Ivoire)**

Unité de Formation et de Recherche Communication, Milieu et Société (CMS)

Département des Sciences du Langage et de la Communication (SLC)

Adresse postale de l'Université : 01 BPV18 Bouaké 01

Adresse personnelle : BPV Bouaké, Lot 896

Mail personnel : gtrens@gmail.com

Résumé :

Cet article propose un regard critique sur le style de management déployé dans les entreprises ivoiriennes. Dans le contexte actuel où les entreprises doivent faire face à de graves perturbations liées aux mutations de leur environnement, la performance reste malgré tout la finalité ultime de toute organisation. Le management à l'ivoirienne, atypique et fortement influencé par les pesanteurs culturelles du pays, semble ne pas concorder avec cette exigence d'efficacité et d'efficience. Cette communication est une contribution à la compréhension de ce paradoxe, en s'appuyant sur le modèle culturaliste d'Hofstede comme cadre analytique. Il ouvre de nouvelles perspectives sur l'innovation collective comme moyen de revitaliser le management des entreprises publiques ivoiriennes.

Mots-clés : Management à l'ivoirienne – Performance – Pesanteurs culturelles – Modèle culturaliste – Innovation collective

Abstract:

This article proposes a critical glance on the management model deployed in the Ivory Coast Companies. In the current context where Companies must face serious disturbances related to the changes of their environment, the performance remains, above all, the ultimate goal of any organization. Atypical Ivorian Management is strongly influenced by cultural and traditional contingencies of the Country; it seems that this singular management doesn't go hand to hand with the effectiveness and efficiency requirement. This communication is a contribution to the comprehension of this paradox, while being based on the culturalist model of Hofstede as Analysis Theory. It opens new perspectives on collective innovation as a way to revitalize the management of Ivory Coast public companies.

Key-words: Atypical Ivorian Management – Performance – Cultural Contingencies – Culturalist Model – Collective Innovation

INTRODUCTION

Le management, art de la gestion des entreprises, a vu le jour dans le contexte nord-américain aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale. Les techniques managériales expérimentées ont très tôt fait l'objet d'une systématisation et d'une modélisation destinées à permettre leur application à des milieux socioculturels différents. Après un détour par le continent Asiatique, notamment au Japon avec le *Kaizen* ou encore Le Total Quality Management (Nonaka et Takeuchi, 1997), les techniques de management ont été diffusées dans les pays en voie de développement, notamment dans les pays africains.

Mais il convient de considérer le caractère spécifique de l'Afrique. L'entreprise ayant un rapport particulier avec la société en Afrique, la question des liens entre *cultures* et *gestion* suscite une réflexion approfondie autour des phénomènes organisationnels et sociaux liés, d'une part, à la diversité culturelle interne à l'Afrique et, d'autre part, aux chocs successifs encaissés par les communautés africaines, causés par l'application de modèles de management essentiellement importés de l'Occident. Dans cette perspective d'implantation de modèles étrangers, il faut laisser poindre le facteur socioculturel inhérent aux communautés africaines. C'est dire qu'un modèle qui a réussi dans les entreprises en France pourrait échouer dans des entreprises de Côte d'Ivoire, même s'il s'agit du pays colonisateur et de celui colonisé. Les traditions, coutumes et valeurs endogènes très ancrées dans les mœurs en Afrique sont prégnantes.

En Côte d'Ivoire, comme un peu partout dans les pays d'Afrique ayant adopté ces modèles « expatriés », le management se teinte d'une coloration socioculturelle et traditionnelle. Et bien souvent ces pesanteurs qui influencent le mode de gestion semblent mener les organisations à une contre-performance. Or, cela va sans dire, la performance demeure l'étalon de mesure de la santé économique, financière et sociale d'une organisation. Elle est la raison d'être des organisations. La performance est devenue non plus une nécessité de survie mais un impératif, une exigence pour toute entreprise : grande, moyenne ou petite. L'entreprise ivoirienne se trouve alors à cheval entre ces deux dynamiques antagonistes : d'une part les valeurs issues de la culture ivoirienne et d'autre part la performance, condition sine qua non de pérennité des structures organisationnelles. Cela a débouché sur un style de management atypique, hybride. C'est cela que nous appelons « management à l'ivoirienne ». Tout en

s'aidant de données qualitatives recueillies dans des entreprises publiques de Côte d'Ivoire, nous essaierons de donner les principales caractéristiques de ce modèle idiosyncrasique de management ; non sans avoir auparavant éclairci notre point de vue sur l'entreprise et son rapport au management. Les éléments à considérer (l'innovation collective en fait partie) pour résoudre les paradoxes du management à l'ivoirienne seront le point d'achèvement de notre réflexion.

1. DU MANAGEMENT D'ENTREPRISE AU MANAGEMENT À L'IVOIRIENNE

L'entreprise, telle que nous la concevons, est une réalité humaine. En ce sens, manager revient à mener avec une certaine dextérité les membres de l'organisation vers l'accomplissement des tâches et l'atteinte des objectifs. Clarifions davantage le lien séculaire entre management et entreprise.

1.1. Le management dans la conception anthropologique de l'entreprise

L'entreprise est d'abord un groupe d'hommes et de femmes, associés dans une œuvre commune (Mayo, 1945). La culture propre de l'entreprise, les rites, les systèmes de communication et de récompenses, les hiérarchies, les réseaux formels ou informels, les transactions relèvent d'une approche typiquement anthropologique (Fourcans, 2008). C'est dire que l'entreprise se définit comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs. Par groupe humain, il faut entendre la réunion d'individus qui doivent coopérer, qui possèdent des compétences et qui doivent décider en toute autonomie. De la conception à la distribution, toutes les tâches sont effectuées par les hommes. Pour tous ces rôles, il y a des décideurs, des exécutants et des contrôleurs. La coordination du travail des individus est assurée par la mise en place d'une structure et l'adoption de procédures de communication et de contrôle. Le travail des hommes dans l'entreprise évolue. Les évolutions surtout qualitatives nécessitent une communication permanente, la formation des employés et leur plus grande responsabilisation. La dimension humaine et sociale est indispensable pour gérer le travail des hommes dans l'entreprise. Les contraintes proviennent de la nécessité de faire converger les objectifs de l'entreprise et les intérêts individuels. C'est en substance ce que tente d'expliquer Auger (2008 : 19) quand elle affirme : « *Les managers sont aujourd'hui tiraillés entre la nécessité d'atteindre des objectifs toujours plus élevés et la difficulté d'offrir à leurs équipes des avantages et des conditions de travail attractives.* »

L'identité de l'entreprise est le moyen de faire confluer les comportements, d'assurer la coopération et de proposer à l'extérieur une vision unie et cohérente. Le management systémique rendu nécessaire implique un travail renouvelé sur les problématiques du changement et la gestion des transitions. L'incertitude de nos sociétés et de l'économie ne doit cependant pas laisser place à des approches managériales trop conjoncturelles et opportunistes. Les managers se doivent aujourd'hui d'acquérir des aptitudes à analyser, à comprendre des situations et des événements dans un monde marqué par la turbulence et la fragilité des organisations. Le management constitue de fait une réponse appropriée à la sécurisation nécessaire des entreprises. Le manager a de ce fait un rôle primordial à jouer pour l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Diriger est un exercice managérial complexe et utile pour la constante amélioration des résultats. Nous accordons notre point de vue avec celui de Hervouët (2010 : 125) lorsqu'il écrit: « *Diriger est la fonction suprême du chef. Elle requiert à la fois des qualités foncières qu'il convient de mobiliser quotidiennement, mais aussi un mode de fonctionnement qui privilégie le dialogue décisionnel, qui s'adosse à la persuasion plutôt qu'à la contrainte, qui garde le contact avec les réalités, qui ouvre la voie par l'exemple, qui recherche l'efficacité collective au service de l'intérêt général et surtout qui ne fuit pas la responsabilité de trancher en dernier ressort.* » Nous pouvons ajouter que diriger c'est prendre des décisions bien à propos en tenant compte du contexte social, culturel et économique dans lequel évolue l'entreprise (Cyert et March, 1970 ; Simon, 1976). Analysons à présent la manière dont les managers dirigent les firmes en Côte d'Ivoire.

1.2. La culture dans le modèle de management à l'ivoirienne

L'émergence d'un bon manager d'entreprise est un processus complexe influencé par de nombreux facteurs et englobant plusieurs variables dont certaines, difficilement quantifiables, sont liées à l'imaginaire collectif, aux traditions et à la culture. En Côte d'Ivoire particulièrement, les managers évoluent dans un environnement organisationnel de plus en plus contraignant et sont soumis à des contingences idéologiques aliénantes. Les entreprises du secteur pétrolier, à l'instar des autres secteurs créateurs de richesse, n'échappent guère à cet environnement socioculturel désavantageux. Quoique ce secteur soit porteur, il revient tout de même aux managers de choisir le style de direction qui pourrait conduire de facto à une efficacité certaine. Le constat est tout autre : l'Etat de Côte d'Ivoire a dû s'employer à maintes reprises pour maintenir à flot les entreprises pétrolières publiques ivoiriennes.

Marcel Zadi Kessy, alors Président Directeur Général des compagnies d'eau et d'électricité de Côte d'Ivoire, et aussi Président du Conseil National du Patronat Ivoirien devenu Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire à présent, livre les secrets de la réussite de son modèle de management à la tête des deux entreprises qu'il a conduites pendant plusieurs années vers le succès.

Son ouvrage paru en 1998, devenu une référence pour la compréhension de la vie des organisations en Côte d'Ivoire et pour un management efficace dans ce contexte, reste un brillant essai d'analyse de la gestion des entreprises modernes en Afrique, singulièrement en Côte d'Ivoire en tenant compte des réalités socioculturelles du pays. Ce faisant, et pour comprendre le mal profond dont souffrent les entreprises publiques de Côte d'Ivoire, vues les observations faites lors de notre immersion, les propos de Christophe Wondji, repris par Kessy (1998 : 49) sont un appel à considérer le caractère authentique et original des spécificités de la Côte d'Ivoire au niveau micro et de toute l'Afrique au niveau macro :

« Qu'est-ce qui fait échouer ces expériences [des entreprises modernes] si ce n'est que les valeurs qui fondent ces systèmes s'accordent mal avec les valeurs culturelles des peuples auxquels ils prétendent s'appliquer ? » Les entreprises modernes en Côte d'Ivoire échouent donc dans leur mission parce qu'elles ont été créées suivant un modèle exporté hérité de la colonisation. En ce sens, l'entreprise moderne en elle-même porte les gènes du colonisateur et pose une difficulté aporétique à s'adapter au contexte ivoirien complexe et riche de son idiosyncrasie sociale et culturelle. Les entreprises modernes, artefacts coloniaux, sont perçus par les peuples Africains et surtout les ivoiriens comme fruits de l'impérialisme colonial français et procèdent alors d'un *modus operandi* propre à la sublimation du capitalisme sauvage. C'est en tirant cette déduction évidente qu'Ocloo (1993 : 10) totalement en phase avec ce culturalisme africaniste s'exclame : *« En Afrique, l'entreprise moderne est vécue comme la transposition d'une réalité économique et sociale étrangère. »*

L'efficacité du leadership des dirigeants des entreprises publiques de Côte d'Ivoire dépend en grande partie de la résolution de cette question dilemme de l'atypisme de l'environnement social et culturel dans lequel elles évoluent. Puisque ces entreprises se présentent aux yeux des salariés comme un système de production propre aux Occidentaux ou une forme de « continuité » de l'impérialisme colonial. Cela est d'autant plus frappant à la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR), puisque l'organisation est placée sous la haute surveillance technique de TOTAL (France) qui en plus, a délégué un de ses responsables qui occupe l'une des plus hautes fonctions dans cette grande entreprise spécialisée en raffinage d'hydrocarbures (Directeur

Technique). En détenant 20.35% des actions de la SIR, TOTAL s'assure un important droit de regard sur le management de ladite entreprise. Comment comprendre qu'une Société dite « ivoirienne » de raffinage est encore sous la coupole du colon français ? Comment croire qu'un employé nationaliste et compétent ivoirien de cette société dite ivoirienne, va accepter de donner le meilleur de lui-même, totalement et sans retenue, dans une telle configuration où on a l'impression d'être sous « protectorat » français ?

Il convient surtout de bien situer ce cas en contexte. La France et la Côte d'Ivoire ont ensemble une très longue histoire conjointe sur le plan économique. Mieux, c'est en Côte d'Ivoire que la France détient le plus grand nombre d'entreprises installées comparativement à tous les autres pays d'Afrique où cette Nation Européenne est présente. Le cas n'est donc pas isolé mais pose un problème de l'efficacité du leadership des managers. Parce que, quoiqu'on en dise, un sentiment d'éveil patriotique est né dans l'imaginaire collectif de bien des ivoiriens à la faveur des crises perlées qui ont secoué la Côte d'Ivoire depuis 1999. Le summum de cette situation « calamiteuse » étant la crise postélectorale de décembre 2010 à mars 2011. Le rôle de la France étant particulièrement pointé du doigt et les ivoiriens, surtout les intellectuels, ressentent graduellement un sentiment de nationalisme exacerbé au vu du dénouement de la crise.

A présent, la dynamique économique enclenchée depuis la fin de ces périodes de turbulence n'a pas effacé ces relents patriotiques des intellectuels qui, sans s'opposer frontalement aux attitudes managériales dominatrices des occidentaux en entreprise, sont dans bien des cas mécontents de voir la domination impérialiste se pérenniser. *« Nous savons que c'est les Blancs qui dirigent et qui font pression sur le ministre. C'est pourquoi tous ces audits sont conduits. Ils font toujours ce qu'ils veulent des colonies. Malheureusement, quand c'est un Africain qui est à la tête, le résultat est le même voire pire. Donc il faut analyser avec recul la situation. »*¹, concède un cadre de la SIR, ayant requis absolument l'anonymat. On peut tirer deux enseignements après avoir passé au révélateur ce discours :

- 1) Les cadres ivoiriens du secteur pétrolier comprennent que du sommet de la pyramide hiérarchique jusqu'à leur palier, la main des colons blancs est encore celle qui tire les ficelles ;
- 2) Les dirigeants ivoiriens n'offrent aucune alternative fiable et crédible à cette domination économique et managériale « silencieuse ».

L'erreur des occidentaux dans le management des entreprises d'Afrique et du Tiers Monde en général est de croire qu'ils peuvent réussir à atteindre pleinement la performance voulue en

¹ Verbatim recueilli le 5 mai 2016 à la SIR

faisant fi des racines symboliques de ces peuples, représentation de leur patrimoine culturel. Ils transposent les valeurs propres à leur culture au sein de l'entreprise ivoirienne sans tenir compte des pesanteurs socioculturelles du pays. Le secteur pétrolier ivoirien est embourbé dans un multiculturalisme - choc de la culture française et de la culture ivoirienne - qui tend à refréner les valeurs endogènes ivoiriennes. Face à cette situation, le problème central consiste à savoir comment la Côte d'Ivoire pourrait mieux tirer parti de sa double multiculturalité liée à la diversité des cultures ivoiriennes et aux modèles de gestion importés dans les entreprises pétrolières locales.

L'une des caractéristiques des traditions de la Côte d'Ivoire, c'est le communautarisme. La solidarité communautaire est un élément clé à bien saisir dans le management des entreprises publiques ivoiriennes. A travers les dires de Kessy (1998 : 102) : « *Considérée comme telle, l'entreprise moderne sera confrontée en Afrique aux résistances liées aux traditions communautaires bâties autour d'un système de solidarité et d'harmonie sociale.* », on comprend bien les obstacles culturels qui se dressent devant les entreprises modernes en Côte d'Ivoire. Le communautarisme induit une forme de management à l'africaine où le népotisme, les « arrangements » entre employés du même clan, de la même tribu ou de la même ethnie se « serrent les coudes ». Il entraîne un style de management où parents et amis sont recrutés sur la base de leurs liens de parenté avec les cadres et autres employés ; un favoritisme non maîtrisé et surtout des employés qui sont recrutés et maintenus à leur poste en fonction de leurs « relations familiales ou amicales privilégiées » avec les dirigeants de l'entreprise. C'est le management à l'ivoirienne. On entend même dire de façon vulgaire en Côte d'Ivoire « *les relations sont mieux que le diplôme* ». Cette solidarité communautaire, base de la solidification du système traditionnel culturel ivoirien rime mal avec la rationalité, l'individualisme et la recherche effrénée de profit qui sont les traits saillants de l'entreprise moderne. « *The right man at the right place* » disent les anglais pour signifier l'importance de mettre l'homme qu'il faut à la place qui convient. Dans les entreprises pétrolières publiques ivoiriennes c'est plutôt « *placer l'homme qu'on connaît à la place qu'on veut* ». Résultat : le management à l'ivoirienne a un style de leadership en demi-teinte, ou encore à double faisceaux, voguant très rapidement entre un style autoritaire, autocratique et un style de Direction Participative Par Objectifs.

Il est évident, eu égard les précédents développements argumentés, que le modèle d'analyse utilisé ici pour cerner des pesanteurs qui influencent les managers des entreprises pétrolières publiques en Côte d'Ivoire est la théorie culturaliste de Hofstede (2010). Cette théorie est critique et procède d'une démarche intéressante pour cerner les contours du management en

Afrique, et surtout les blocages culturels qui se dressent devant les leaders ivoiriens. Kessy (1998 : 111) n'oublie pas de recentrer le débat autour du management ivoirien : « *Le problème de commandement est un sujet préoccupant dans toute organisation. En Afrique, l'exercice du pouvoir relève de pratiques spécifiques liées aux mœurs. (...) Tout africain est sujet de sa majesté* ».

En conclusion partielle, il nous plaît de renchérir sur les enjeux du management en entreprise pétrolière publique ivoirienne. L'attachement à la famille, la tribu, l'ethnie, la religion...etc, est présenté comme le défi majeur à relever pour le management en Côte d'Ivoire et pour poser les fondements d'une gestion efficace (Ela, 2006) qui débouchera sur la performance.

2. DU MANAGEMENT À L'IVOIRIENNE À LA PERFORMANCE

Qu'il s'agisse des politiques ou des experts, tout le monde s'accorde aujourd'hui pour assigner aux managers d'entreprises le rôle de moteur de la performance des autres membres de l'organisation, donc de la performance sociale des entreprises. En effet, les entreprises publiques se trouvent souvent confrontées à un épineux problème : celui de maximiser leur profit. En Côte d'Ivoire, cette exigence est la même pour les organisations étatiques.

2.1. La performance managériale en Côte d'Ivoire : discours ou réalité ?

Tout en se rappelant du choix de la Côte d'Ivoire au sortir de la colonisation en matière de politique économique nationale - le capitalisme régi par l'intervention de l'Etat si nécessaire -, l'entreprise s'avère être malgré tout, dans un tel ancrage économique et social, un fer de lance sur lequel l'Etat peut s'appuyer pour améliorer son Produit Intérieur Brut. En cela, Kessy (1998 : 66) s'emploie à indiquer l'implication des entreprises ivoiriennes dans le développement économique du pays :

« La recherche du profit est une des conditions premières de l'existence d'une entreprise. Pour cette raison, elle doit être efficace. L'efficacité d'une entreprise se mesure, d'une part à la performance de ses collaborateurs, et d'autre part à l'importance du profit qu'elle réalise. (...) L'entreprise étant le noyau d'une économie moderne, la bonne performance et le dynamisme des entreprises est la condition absolue de la croissance économique et du développement d'un pays. »

La performance est alors condition essentielle pour les entreprises publiques de Côte d'Ivoire. Et paradoxalement, elles n'arrivent pas toujours à atteindre cet objectif qui leur est existentiel. Comment arriver à outrepasser les barrières socioculturelles pour aboutir à l'efficacité

escomptée ? C'est l'éternelle question à laquelle se heurtent les managers de ces entreprises qui, somme toute, regorgent de potentialités humaines mais qu'il faut savoir subsumer en utilisant un style de direction approprié à ces entreprises modernes iconoclastes.

Le style de management que l'on retrouve souvent dans la gouvernance des entreprises d'Etat en Côte d'Ivoire est unique. Il est basé sur la mise en avant de la recherche de performance, dans les discours, alors que les actes ne permettent pas d'atteindre l'efficacité et l'efficience escomptées. A titre illustratif, les salariés des entreprises publiques sont généralement recrutés selon les critères de formation certes, mais beaucoup plus grâce à une recommandation d'une personne qui détient un certain pouvoir dans l'entreprise ou tout simplement par les affinités avec le Ministre de tutelle ou un de ses proches collaborateurs. Ce système dit de « parrainage » entraîne des dysfonctionnements dans l'entreprise. Pire même, les nominations à des postes de responsabilité se font en fonction de l'appartenance politique des postulants.

Face à une telle situation, comment les directions de ces entreprises peuvent-elles parler de performance à atteindre? C'est tout le paradoxe du management à l'ivoirienne. Un modèle de management basé sur le népotisme, les relations d'affinités, la corruption, une gestion financière opaque, le détournement de deniers publics, un style de leadership autocratique et une culture d'entreprise centrée sur le sacrifice des employés pour la bonne marche de l'entreprise ; malgré toutes ces caractéristiques, les cadres supérieurs tiennent un discours qui met l'accent sur la performance organisationnelle. En fait ce qui est décrit hic et nunc n'est rien d'autre que l'aggravation d'une corrélation Etat-Entreprise qui depuis les années 80 prend une autre tournure collaborative. Ce tandem a évolué au fil des décennies pour devenir un modèle Entrepreneur-Etat où les conflits d'intérêts y font loi (Fauré, 1994, 1996). On en veut pour preuve la cession des actifs – notamment un réseau d'une trentaine de stations-services et des filiales Corlay – de la Société Nationale des Opérations Pétrolières (PETROCI Holding) à Puma Energy, une Compagnie pétrolière (filiale du géant pétrolier Hollando-Suisse Trafigura) qui est dirigée par un proche de l'actuel Chef de l'Etat. Cette transaction a été annoncée lors du Conseil des Ministres du 10 Février 2016.

2.2. Repenser en profondeur le management à l'ivoirienne

Après avoir dressé ce tableau sombre de la pratique du management à l'ivoirienne, nous refusons tout de même de sombrer dans la fatalité et l'ivoiro-pessimisme managérial. Il n'est pas forcément admis sans équivoque que les traits culturels ivoiriens (oralité, ésotérisme, solidarité, communautarisme, sorcellerie, népotisme, tribalisme, conflit d'intérêt, gérontocratie...) seraient non conformes à une gestion efficace et performante de l'entreprise

moderne. L'échec de la pratique du management dans la plupart des entreprises ivoiriennes s'explique en partie par le fait que le monde occidental a cherché à transférer en Côte d'Ivoire des techniques de gestion dites universelles et que « *pour cela, certains patrons étrangers écartent les ivoiriens de la prise de responsabilités* » (Kessy, 1998 : 178).

Aux difficultés managériales liées aux réalités socioculturelles ivoiriennes, on peut y répondre par une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées aux contingences. Il faut inviter les managers des entreprises publiques à diriger en s'appuyant sur une incitation à la productivité et à se réinventer *ad infinitum* dans leur pratique de leadership. A notre sens, il faut lever la chape de plomb d'une éventuelle fatalité culturelle qui, selon certains, pèserait sur la Côte d'Ivoire.

Il faudrait élaborer une nouvelle feuille de route concernant le modèle managérial des entreprises publiques ivoiriennes. Il s'agit, pour les hauts cadres d'entreprises et les managers, de développer et transmettre une nouvelle vision managériale, centrée sur : le recrutement sur la base des diplômes et expériences professionnelles, des procédures très affinées de contrôle budgétaire, la nomination de hauts dirigeants en tenant compte de leurs expériences professionnelles, leur ancienneté et leur probité morale, une gestion rationnelle et efficace des ressources, la signature de partenariats gagnant-gagnant de type fifty-fifty avec des grandes entreprises étrangères pour bénéficier de leur expertise, la formation aux Etats-Unis et en Grande Bretagne des cadres-managers ivoiriens dans des incubateurs de multinationales à succès, en vue de leur transmettre les valeurs entrepreneuriales et managériales de performance.

En sus, il faudrait orienter ce nouveau modèle managérial ivoirien vers l'innovation collective. Dans le contexte économique actuel qui est en évolution permanente, le travail en équipe est un moteur de performance. Ce travail consensuel par petits groupes génère la *créativité collective* (au sens de Bouzon, 2013) qui reste une des conditions de la prise de décision et *in fine* de la pérennisation des organisations. Cette capacité à appréhender de nouvelles ressources intellectuelles, à les gérer, les transmettre et à capitaliser sur les expériences, les acquis, comme sur les nouveautés et les innovations devient la force des équipes apprenantes et intelligentes (Marsan, 2005). L'innovation collective est par ricochet un moyen pour l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel défendable. Ecoutons à ce sujet Karolewicz (2000) : « *la seule source durable d'avantage concurrentiel est la capacité des hommes à créer et à apprendre plus rapidement que les concurrents* ».

CONSIDÉRATIONS CONCLUSIVES

Que conclure après pareille réflexion scientifique ? Signalons que le management à l'ivoirienne tel que nous l'avons mis en lumière est embourbé dans la boue des pesanteurs socioculturelles et traditionnelles de la Côte d'Ivoire. Il ressort donc de notre analyse culturaliste de ce phénomène managérial singulier et spécial, que l'exigence de performance, quand bien même elle est indéniable pour la survie des entreprises publiques ivoiriennes, reste dans la pratique un discours qui sonne creux. L'innovation collective est une piste à explorer pour revitaliser le management des entreprises ivoiriennes publiques.

BIBLIOGRAPHIE

P. AUGER, *Manager des situations complexes*, Dunod, Paris, 2008.

A. BOUZON, « La décision à l'épreuve de la communication. Vers une intelligence collective ? », *Actes du Colloque International sur le thème "Communications Organisationnelles et Management en Contexte Numérique Généralisé"*, ISEM, Nice, 2013, pp. 15-17.

R.M. CYERT, et J.G. MARCH, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.

A.L. DIA, « Le management africain Mythe ou réalité », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 4, n° 1, 1991, pp. 29-48.

J.M. ELA, *Travail et entreprise en Afrique : les fondements sociaux de la réussite Économique*, Karthala, Paris, 2006.

Y.-A. FAURÉ, *Petits entrepreneurs de Côte d'Ivoire : des professionnels en mal de développement*, Editions Karthala, Paris, 1994.

Y.-A. FAURÉ, « Les politiciens dans les entreprises en Côte d'Ivoire : investisseurs ou courtiers », *Entreprises ivoiriennes*, ORSTOM/SUD, Paris, 1996, pp.26-40.

A. FOURCANS, (sous la dir.), *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, 2^{ème} éd., Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

D. HERVOUËT, *Mener des hommes : asseoir son autorité et sa légitimité*, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2010.

G. HOFSTEDE, et al. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition, McGraw-Hill, USA, 2010.

F. KAROLEWICZ, *L'expérience : un potentiel pour apprendre : les fondements, les principes, les outils*, L'Harmattan, Paris, 2000.

M.Z. KESSY, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Editions CEDA, Abidjan, 1998.

C. MARSAN, « Les diverses facettes de l'apprentissage organisationnel : un atout de différenciation concurrentielle », *Newsletter sur internet*, 30 septembre 2005.

E. MAYO, *The social problems of an industrial civilization*, Harvard Business School, Boston, 1945.

I. NONAKA, et H. TAKEUCHI, *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Bruxelles, 1997.

K. OCLOO, « Spécificités culturelles pour un management stratégique africain », *Laboratoire de gestion et culture*, Annales 1992-1993, article n°21, 1993, p.10.

H. A. SIMON, *Administrative Behavior*, Free Press, New York, 1976.