

LA PLACE DE LA COMMUNICATION MANAGERIALE DANS LE DEVELOPPEMENT LOCAL : CAS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES IVOIRIENNES

Sylvain N'ZUÉ

Université Felix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire

nzuesyl@yahoo.fr

&

Roméo OKOU

Université Felix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire

romys4013@yahoo.fr

Résumé : Le développement local est une œuvre collective impliquant les populations à la base. C'est pourquoi la gouvernance locale induite par la décentralisation et concrétisée en Côte d'Ivoire, devrait renforcer l'approche participative afin de dynamiser les communautés locales. En dépit de quelques éclatantes réussites, des insuffisances négligeables ont été observées en l'occurrence celles relatives à la participation communautaire. La présente étude s'appuie sur des méthodes de l'analyse descriptive et de contenu avec pour objectif de situer la place de la communication managériale dans le développement local. Il ressort des résultats obtenus, que l'absence de collaboration, d'implication et de concertation des élus locaux et les populations ne facilitent pas la mise en œuvre des actions de développement. L'insuffisance de communication managériale de la part des élus locaux, ne favorise non plus la participation des populations à la gouvernance locale. Il faudra alors comprendre que la source de motivation citoyenne réside dans un système de dialogue et d'échanges permanents. Il n'y a pas de développement local sans la communication. La communication est un facteur important du développement à la base.

Mots-clés : communication - gouvernance locale - participation - développement local.

Abstract : Local development is a collective work thus involving grassroots populations. This is why the local governance induced by decentralization and embodied in Cote d'Ivoire, should strengthen the participatory approach in order to energize local communities. But despite some brilliant successes, no less negligible shortcomings were recorded in this case relating to community participation. This study is based on descriptive and content analysis methods with the objective of analyzing communication in local development. From the results obtained, it turns out that the absence of collaboration, involvement and consultation of local elected officials with the populations does not facilitate the implementation of development actions. The lack of communication and information on the part of these officials does not promote the participation of the populations in local governance. It will then be necessary to understand that the source of citizen motivation lies in a system of dialogue and permanent exchanges. There is no local development without communication. Communication is an important factor in grassroots development.

Keywords: communication - local governance - participation - local development

Introduction

Depuis plus de six ans, un certain nombre de restructurations ont modifié le paysage administratif ivoirien et particulièrement des collectivités territoriales. Portées de manière plus affirmée depuis les ordonnances de 2012¹, ces réformes visent à mieux satisfaire les besoins des populations et aux évolutions des collectivités dans un contexte d'optimisation de l'offre de développement. Elles ont donné lieu à des réorganisations communales dans toutes leurs formes.

La loi du 24 décembre 2012, portant la réforme de l'organisation administrative des collectivités territoriales, poursuit la modernisation de l'ensemble des systèmes administratifs. Elle renforce également la mise en place des coopérations entre les collectivités nationales et internationales pouvant engendrer un partenariat dont l'enjeu s'inscrit dans un développement solidaire des territoires.

Dans ce contexte de forte évolution, la réelle capacité d'adaptation des Maires et élus locaux est indispensable. Comme le souligne P. Bernard (1996, p13) cela fait apparaître la nécessité d'un nouveau mode de management utile aux communes. Pour A. Charlene (2014, p423), les maires doivent s'adapter aux évolutions des réformes, ainsi qu'aux exigences de développement local tout en modifiant leurs relations interpersonnelles avec leurs collaborateurs, en particulier le reste des acteurs territoriaux (chefs d'entreprises, président d'associations, responsables d'ONG, agents gouvernementaux de développement). Il apparaît utile de maintenir les liens fonctionnels entre les membres de l'organisation. Pour G. Valerudo (1999, p39), comprendre l'enjeu de la communication aux différents niveaux de l'organisation territoriale permet en retour de mieux cerner les impacts et les changements apparus ces dernières années dans ces institutions.

Dans ce cadre, nous disons avec G. Jean-Yves (2001, p33) que la communication s'affiche comme un levier stratégique à mobiliser au sein des collectivités. De ce point de vue, elle est perçue comme un véritable outil de management. Cette tendance actuelle correspond aux besoins de redonner du sens et des valeurs aux managers communaux. La fonction du Maire n'échappe pas à cette tendance.

En effet, l'enquête exploratoire effectuée au sein de la Mairie de Port-Bouet en 2020, nous a permis d'observer les modalités de communication du maire Emmou Ackah George Sylvestre qui se traduit par une absence d'informations sur l'institution, particulièrement sur les orientations stratégiques et les projets de développement local. Quant à ses collaborateurs, ils décrivent leurs relations en mettant en avant la politique managériale définie par le premier responsable de la commune. Ils attendent de la part du Maire la formalisation des règles de

¹LOI N° 2012-1128 DU 13 DECEMBRE 2012 PORTANT ORGANISATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Disponible sur

<http://www.dgddl.interieur.gouv.ci/documentation/20130612092155TEXTELEGISLATIFETREGLEMENTAIRE.pdf> Consulté le 15 Janvier 2021.

fonctionnement, d'une communication clairement définie afin d'établir une relation de confiance afin de fournir un travail d'équipe et de cohésion.

Au regard de ces observations ci-dessus notre question de départ est la suivante : Quelle est la place de la communication managériale dans le développement local des collectivités territoriales ivoiriennes ?

L'objectif de cette étude est d'analyser la place de la communication managériale dans le développement local des collectivités territoriales ivoiriennes et en particulier celle de la commune de Port-bouet.

Et nous partons de l'hypothèse que la communication managériale est un outil efficace qui permet de cordonner les ressources matérielles et immatérielles du territoire pour un développement local harmonieux.

Cette communication est subdivisée en trois parties. Dans la première partie nous exposerons le cadre conceptuel autour du concept de la communication managériale. Ensuite nous présenterons la méthode de la recherche qui s'inscrit dans une perspective compréhensive (Miles et Huberman, 1991, p 156), et qui convoque un outillage méthodologique de type qualitatif. Et enfin la troisième partie de cette étude présente les communes ainsi que les résultats de l'étude.

1. Approche conceptuelle

1.1. Du concept de communication au processus de communication

Selon A. Mucchieli (2000, p60), la communication est l'ensemble des interactions avec autrui. Le terme communication tire son origine de latin « communicare » qui signifie mettre en commun (Cécile Leguy, 2013, p 23). L'étymologie illustre la polysémie du terme (qui peut signifier tour à tour « avoir part », « partager », « participer de quelque chose », « être en rapport mutuel, en communion avec quelqu'un », « transmettre », « propager », « faire partager », etc.) (CNTL, 2020). Ces différentes conceptions mettent en avant l'idée de transmission dans l'acte de communiquer et supposent qu'un acteur déplace par le biais d'un canal des informations vers un récepteur qui va les décoder. Le décodage permet d'exprimer et d'interpréter les messages par lesquels le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur. Il s'agit du processus par lequel les idées sont transformées en symboles, images, formes, son, et langage. L'émetteur doit donc déterminer avec précision les cibles qu'il veut atteindre et le type de réponse qu'il souhaite obtenir afin de prendre en compte et faciliter le processus de décodage. Pour créer les conditions de communication efficace, il suffit d'avoir des compétences langagières, d'utiliser les canaux adaptés au récepteur afin de permettre à ce dernier de décoder le message. Le processus de la communication essaie de rendre compte d'une manière systémique et constructive des phénomènes communicationnels qui concourent à l'apparition du sens accompagnant tout élément de communication.

Communiquer c'est donc transmettre un message, une information, modifier les représentations d'un autre sur l'autre et donc faire preuve d'influence sur autrui.

L'acte de communiquer doit produire des effets et suppose des compétences cognitives et relationnelles.

1.1.1. Les différents modes de communication et leur évolution

Communiquer est un échange de messages partant d'un émetteur pour aller à un destinataire, codé et transitant par un canal en faisant référence à un contexte. Pour ce faire, il apparaît deux modes de communication indispensables que sont : la communication verbale et la communication non verbale.

La communication verbale est une façon structure et codifiée d'exprimer une idée, un besoin. C'est une manière directe et spontanée de s'adresser à l'autre.

Pour R. Adler (2015, p23), la communication non verbale est une forme de communication basée sur la compréhension des signes non exprimés par le langage comme la musique, les couleurs ou les odeurs. Cette forme de communication peut être ambiguë car elle dépend d'une culture donnée. Le plus souvent la communication non verbale se définit à travers le corps, les gestes, la posture mais également par les différentes expressions du visage.

Pour autant, les modes de communication ont évolué au cours de l'histoire. Actuellement les supports les plus utilisés par les individus en matière de communication sont les mini messages plus connus sous le terme de texto ou de SMS (Short Message Service), le téléphone, le face à face et la fonctionnalité d'internet (les e-mails, les médias et réseaux sociaux). Dans le monde des organisations, les e-mails ou courriels ont pris une place importante dans le cadre des échanges.

1.1.2. Les enjeux de la communication

Selon F. Hatem (2004, p56), Chaque acteur en situation de communication cherche à atteindre un but soit informer, créer ou maintenir une relation ou influencer.

L'un des plus importants enjeux de la communication est de se faire comprendre de nos partenaires, d'échanger des signes qui auront un sens commun ; c'est la construction du sens, chaque interlocuteur fait un travail d'interprétation en fonction de la situation, du contexte temporel et de l'ensemble des interactions entre les individus. (KAHN René, 2010, p19)

Pour H. Solange (2008, p36), le contexte culturel influe sur la construction de la signification. Afin de parvenir à un échange, nous devons parvenir à un accord partagé sur les représentations et les normes sociales qui doivent servir de références communes. S'il y a une divergence sur les représentations, une négociation s'engage sur les relations qui doivent s'établir et sur la construction partagée de la réalité sociale.

On peut donc affirmer que la finalité dans un échange entre des individus est de trouver « sa place ». Cet aspect concerne la structuration des relations. La structure des relations modifie et influence les caractéristiques de la communication. Des facteurs d'ordre psychologique et affectif sont mis en jeu dans la relation aux autres.

L'acte de communication est motivé par des enjeux intimes et fonctionne sur la base d'un contrat que peuvent ou non respecter les interlocuteurs.

La performance d'une organisation, comme la mairie de Port-Bouet se manifeste par sa capacité à réaliser sa mission, à acquérir et contrôler des ressources, à produire des services de qualités avec la productivité et à développer des valeurs communes. Mais aussi, elle permet d'établir et de maintenir un climat favorable à la réalisation de ces fonctions ainsi que d'un travail d'équipe. (LOINGER Guy, 2006)

La communication est donc devenue un enjeu majeur. Il s'agit d'avoir des managers efficaces et pertinents afin de répondre aux exigences des réformes. Ainsi pour être plus efficace et dynamiques, les collectivités territoriales doivent assumer un certain nombre de fonctions pour maintenir leurs existences et se développer. S'adapter, puiser dans leur environnement les ressources (humaines) nécessaires pour offrir des services de qualités afin d'améliorer le quotidien des populations s'inscrivent dans le cadre de la réalisation de ces fonctions.

1.1.3. La communication managériale

Selon J. Robert (2013, p26), le processus de communication managériale peut s'apparenter à un processus psychologique et méthodologique par lequel un manager devient communicant.

Pour l'Association Française de la Communication Interne (AFCI, 2014), la communication managériale est une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise pour contribuer à sa mise en œuvre. Elle suppose l'implication de l'ensemble des managers qui s'adressent à leurs équipes. La communication Managériale s'inscrit en complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs (Alex Mucchielli, 2004, p59). Dans ce cas, la communication managériale a une double cible : les managers en tant que cibles directe mais aussi comme relais de communication. L'une des caractéristiques du manager, est de faire adhérer à sa vision ses collaborateurs.

1.2. Les collectivités territoriales

Appelée aussi collectivité locale, la collectivité territoriale est une circonscription administrative ayant la personnalité morale. C'est donc une partie du territoire d'un État, qui jouit d'une certaine autonomie. La collectivité territoriale représente toute division administrative, telle que le territoire, au-dessous du niveau de l'État, à condition que celle-ci soit dirigée par une assemblée délibérante élue distincte de l'État (K. Raymond, 2013 p 8). Trois caractéristiques définissent les collectivités territoriales ou administrations décentralisées : diversité des activités, principe hiérarchique, dualité administration-élu (D.

Bessières, 1999, p13). Cette conception peut légèrement différer d'un État à un autre sans toutefois perdre son essence. En France, par exemple, les collectivités territoriales sont définies par trois critères² :

- Elles sont dotées de la personnalité morale, qui leur permet d'agir en justice. Elles bénéficient de l'autonomie administrative et disposent ainsi de leur propre personnel et de leur propre budget. Au contraire, les ministères, les services de l'État au niveau local, ne sont pas des personnes morales. Il s'agit seulement d'administrations émanant de l'État ;
- Elles détiennent des compétences propres, qui leur sont attribuées par un législateur ;
- Elles exercent un pouvoir de décision, qui s'exerce par délibération au sein d'un conseil de représentants élus. Les décisions sont ensuite appliquées par les pouvoirs exécutifs locaux. Depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, les collectivités se voient reconnaître un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences.

En Côte d'Ivoire, les collectivités territoriales sont gérées par des organes délibérants élus. Elles sont dotées de la personnalité morale, de l'autonomie financière et de compétences qu'elles gèrent librement sur le ressort territorial qui est le leur³. Sont appelées collectivités territoriales⁴ :

- les régions, au nombre de trente-et-un (31) ;
- les communes (de plein exercice), au nombre de vingt-sept (27).

2. Méthodologie de la recherche

Notre enquête qui s'est réalisée auprès des neuf (9) acteurs territoriaux, vise à identifier l'impact d'une communication efficiente sur la collaboration entre le Maire et le reste des acteurs territoriaux. Elle repose sur de documents et des données empiriques issues d'entretiens semi directifs. La recherche documentaire a porté sur la lecture des rapports communaux, des documents de leurs communications territoriales ainsi que sur des ouvrages et des articles.

2.1. Echantillon de l'étude

Afin de répondre à la question de départ, nous avons interrogé neuf (9) individus concernées par la fonction managériale dans la commune de Port Bouet, des agents du développement local et des agents en charge du développement territorial. Ainsi donc nous avons limité notre enquête à l'entretien de répondants contenus dans le tableau ci-dessous.

Répondant	Fonction	Organisation
R1	Directeur du Développement local	DGDDI
R2	Sous Direction du développement	DGDDL
R3	Conseiller en Communication	Ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation

R4	Direction de l'aménagement du territoire et du Développement régional et local (DGATDRL)	Ministère du plan et du développement
R5	Secrétaire General	Union des Villes et Commune de Cote d'Ivoire (UVICOCI)
R6	Député de Port Bouet	Assemble Nationale
R7	Secrétariat général	Commune de Port -Bouet
R8	Adjoint au Maire	Commune de Port -Bouet
R9	Adjoint Maire	Commune de Port -Bouet
R10	Cabinet du Maire	Commune de Port Bouet
R11	Présidente association de femmes	Commune de Port-Bouet
R12	Président d'association	Association des entreprises locales
R13	Président	Association de jeunesse Comme de Port-Bouet

Sources : OKOU Roméo et N'Zué Sylvain, 2020.

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour l'entretien semi directif. Dans la pratique, nos interviews d'une durée de 1h30mns ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien adapté aux différentes fonctions afin de recueillir des informations pertinentes et permettre une analyse plus fine (A. Jean-Claude & C. Françoise, 2015, p140)

Le choix des enquêtés s'est fait selon l'effet boule de neige. Ces entretiens ont été enrichissants du fait de la qualité des échanges, dans l'exhaustivité des informations et dans la réflexion professionnelle (B. Stéphane & W. Florence, 1997, p111).

3. Description du cadre de l'étude

3.1. Présentation générale de la Commune de Port - Bouet

La Commune de Port-Bouët est l'une des dix (10) communes du district d'Abidjan. Sa population est estimée à environ 338 000 habitants selon le dernier recensement de la population en 2014(RGPH 2014) avec une Superficie de 111 Km2. La commune de Port-Bouët est située au sud-est du district d'Abidjan. Il s'agit d'une presqu'île se trouvant entre l'océan Atlantique et la lagune Ébrié et qui s'étend le long du littoral maritime sur près de 30 km d'est en ouest pour une superficie de 111 km2, représentant environ 12,3 % de l'agglomération d'Abidjan. Cette commune est localisée sur un sol sableux qui a la particularité d'être plus ou moins plat, avec des dépressions par endroits (Coulibaly Lanciné et al, 2004). La commune de Port-Bouët est délimitée au nord par les communes de Koumassi et de Marcory, au sud par l'océan Atlantique, à l'est par les villes de Bingerville et de Grand-Bassam, à l'ouest par le département de Jacqueline et la commune

de Yopougon. Elle peut être découpée en 3 grandes parties (Projet d'urgence et des infrastructures urbaines, rapport 2011).

3.1.1. *Historique de la Commune de Port-Bouët*

Port-Bouët porte le nom du commandant Bouët Villaumez qui, en 1837, fut chargé par le roi de France, Louis Philippe, de signer des traités de commerce et de protection avec des chefs côtiers. C'est vers 1930 que cette localité commença à être habitée. Cette époque est marquée par la construction du Wharf qui constitue alors une zone d'activités commerciales très importante.

La deuxième étape du développement de cette commune est liée à la création du port d'Abidjan, en 1950. Usines et entrepôts se multiplièrent ensuite à Vridi qui devint la principale zone d'emplois d'Abidjan. La commune de Port-Bouët abrite également l'aéroport international Félix Houphouët-Boigny, faisant d'elle la porte d'entrée de la Côte d'Ivoire par excellence. Port-Bouët devient une commune à la faveur du vaste projet de communalisation initié par l'État ivoirien en 1980. Sa population était estimée à 302 000 habitants en 2010. Avant 1980, la commune de Port-Bouët était rattachée à celle de Koumassi et gérée par une délégation, dirigée par Boniface OuedraogoTiemoko.

3.1.2. *Economie*

- **Atouts économiques et industriels** : Avec la mer, l'aéroport, la voie internationale menant vers les pays frontaliers de l'est du pays, la zone industrielle et une partie de la zone portuaire, Port-Bouët dispose de réels potentiels économiques.
- **Commerce** : Les équipements commerciaux de la commune de Port-Bouët sont constitués d'un marché principal situé au centre-ville, de 8 marchés de quartiers ou marchés de proximité, d'un abattoir, et de nombreux restaurants et hôtels.
- **Banques** : SGBCI, SIB, BICICI, ECOBANK, COOPEC, CECP
- **Transports** : Taxi communaux et intercommunaux (Wôrô-wôrô), Bus, Cars de transport national (UTB) et international
- **Secteur primaire** : les activités agricoles et assimilées sont peu présentes dans la commune de Port-Bouët. Environ 6%² des travailleurs de la commune exercent principalement dans le secteur primaire. Les activités dénombrées concernent l'agriculture vivrière, l'agriculture d'exportation, la pêche, la production de viande et de poisson, etc ;

²Présentation du district d'Abidjan : la Commune de Port Bouët

<http://www.abidjan.district.ci/index2.php?page=com&num=11#:~:text=Port%2DBou%C3%ABt%20est%20l'une,communes%20qui%20composent%20Abidjan%20Sud.&text=Elle%20abrite%20le%20port%20autonome,importante%20zone%20industrielle%20C3%A0%20Vridi>

Consulté le 15 Février 2021

- Secteur secondaire : environ 20%³ des travailleurs de la commune possèdent une activité principale dans ce secteur. Ces occupations professionnelles comprennent les industries de transformation du café et du cacao, les industries de boissons, les industries laitières et la fabrication de meubles. L'industrie textile et de l'habillement est la plus représentée avec plus de 8 % des travailleurs du commun suivi du secteur de la construction (2,65 %) ;
- Secteur tertiaire : l'économie locale est largement dominée par le secteur tertiaire en termes de création d'emplois. En effet, ce secteur emploie environ 74 % des travailleurs de la commune. On dénote une très forte activité dans le commerce de gros et de détail (30,3 %), suivi des services sociaux (9,85 %) et des services de transports et des télécommunications (9,47 %)

4. La place de la communication managériale dans le développement des collectivités territoriales

Cette section va consister à présenter, à analyser et à interpréter les résultats de notre enquête. Elle nous permet de connaître les aspirations des enquêtés en rapport avec la communication managériale et le développement local des collectivités territoriales.

4.1. La confiance comme socle des relations sociales

Il ressort des entretiens organisés avec les acteurs du développement local de la Commune de Port-Bouet que la confiance est primordiale « *j'attends du Maire de la confiance mais également de la loyauté envers l'institution ainsi que les décisions qu'ils prennent. Si je n'ai pas confiance envers mes collaborateurs dans les décisions qu'ils mènent, je ne peux pas travailler* » (Locaux de la mairie de Port-Bouet, 12 Juillet 2020).

Certains renforcent leurs propos en précisant « *quand s'installe l'incertitude entre les acteurs territoriaux, cela devient anti productif* ». La confiance est la base des relations entre les élus locaux, qu'ils soient de proximité. Elle repose également sur la transparence dans la transmission des informations.

Un des acteurs du secteur privé présente cette relation de confiance « *parfois, on n'a pas l'information par le bon canal, par exemple c'est parfois des gens qui ne sont pas dans la commune qui nous transmettent une décision du Maire, ce n'est pas normal. Du coup cela crée de la suspicion entre nous et le conseil Municipal* ».

Il convient de créer un climat de confiance propice aux échanges entre les acteurs. La confiance est au cœur des relations de travail. C'est un facteur incontournable à la fois de la performance d'une organisation et du bien être des acteurs

³idem

territoriaux. C'est également un facteur protecteur primordial des risques psychosociaux. La commune est un lieu particulièrement riche en interdépendance, entre les agents Municipaux et le reste de la population. Certains acteurs territoriaux ne mettent pas en avant cette notion de confiance, mais l'interprètent comme un engagement fort de la part du Maire et du conseil municipal. Ils ont là le sentiment d'être soutenus et vont pouvoir développer une relation de confiance.

4.2. Une vision partagée entre les acteurs territoriaux

Les acteurs territoriaux ont besoin d'une vision commune du fonctionnement de leur organisation. Elle est une sorte de « ciment culturel » permettant de structurer le collectif au travers d'un projet, ou d'une mission. Les collaborateurs vont revêtir différentes formes d'où l'importance des pouvoirs d'interpréter les événements de la même manière par un langage commun. AT, adjoint au maire de la commune de Port- Bouet, précise « *j'attends que le maire me transmette toutes les informations qui peuvent me permettre de gérer les agents. Il n'y a rien de pire que d'être dans l'incertitude* ». (extrait de l'entretien)

Pour le président communal des jeunes S.G, « *lors de certaines réunions, il n'y a pas d'ordre du jour mais le maire sait où il va, il sait les points qu'il souhaite aborder avec nous* ».

La notion de « travailler ensemble » prend toute son importance. Ils sont d'autant plus efficaces s'ils constituent un groupe homogène doté de connaissances communes et de représentations partagées. C'est aussi une des compétences du Maire comme manager c'est-à-dire sa capacité à donner une dimension stratégique à un objectif, un projet. C'est aussi la communication comprise comme une mise en commun, un échange et un partage qui suppose la construction d'un sens commun. Cette communication se joue au niveau institutionnel et laisse apparaître le sentiment d'appartenance et d'identification à la commune.

4.3. Etre associé et partager des informations stratégiques selon leur champ de responsabilités

Les attentes des acteurs territoriaux, sont en premier lieu l'accès aux informations ayant un impact sur le fonctionnement de la commune. Quand ils accèdent à ces données, ils ont le sentiment d'être impliqués dans les prises de décisions stratégiques de la commune ainsi que dans la vie de la commune. A travers cette marge de manœuvre, ils affichent leur prise de position même s'ils sont conscients du faible niveau d'implication. Un acteur interrogé avance ceci : « *le conseil municipal doit être transparent mais on n'a pas besoin de tout savoir ; une information stratégique peut rester confidentielle. Moi par exemple, je recherche les éléments pour travailler avec les autres associations* ». (Extrait de l'entretien, 12 Juillet 2020).

Quant à RT, il affirme : « *je souhaite avoir des informations sur la commune* ». De plus pour TD, « *Qu'on nous donne des informations descendantes, un compte rendu des instances, des réunions du conseil municipal par exemple et aussi sur les activités de la commune* » (extrait de l'entretien, 12 Juillet 2020).

En conclusion, les acteurs territoriaux déplorent être très peu informés du fonctionnement, des enjeux politiques et des décisions prises par le conseil Municipal.

4.4. Etre accompagné dans les projets

Selon SS, un des responsables d'association de développement local « *le Maire est là pour nous accompagner et être un moteur dans les nouveaux projets* » (Direction Générale de la décentralisation et du développement local, 13 Aout 2020)

Ils cherchent auprès du Maire des aides. Et cela se justifie dans les propos de GS « *lors des échanges avec d'autres partenaires venus d'ailleurs, j'attends une aide de la municipalité et un suivi* »

L'intervention des acteurs territoriaux se résument pour l'essentiel au fait qu'ils ne sont pas mieux outillés pour mener des collaborations avec les partenaires étrangers. C'est une situation dramatique récurrente d'autant plus que les communes concernées présentent tout un déficit budgétaire qui engendre une tension sociale manifeste.

Un projet permet de fédérer un ensemble d'acteurs dans le but de finaliser et d'atteindre un objectif commun. Malheureusement, les acteurs territoriaux sont unanimes, c'est au Maire d'impulser les projets « *mais aussi de mener à terme les projets issus des instances comme des agence de développement, des structures d'entraide, des ONG par exemple* » En effet, il est évident qu'un projet porté et suivi par l'ensemble des acteurs concernés aura plus de chance d'être finalisé et mis en œuvre. C'est aussi la capacité du Maire à donner une dimension stratégique à un objectif. Son rôle est de traduire cette dimension en objectif et en actions collectives.

4.5. Gérer l'information dans le temps

« *J'ai les informations très en retard par rapport aux autres. Je me sens seul parfois* » exprime TG. Quant à RG, les outils de communication numériques font partir de son quotidien « *j'utilise beaucoup le mail, j'ai de la chance par rapport à mes collègues car je rencontre le Maire régulièrement* ». Ces derniers analysant positivement cette proximité avec le maire, accèdent à des informations que leurs collègues n'obtiennent pas. La circulation de l'information devient donc essentielle mais pas exclusivement vu sous le prisme de la distance.

Quant à BG, président de l'association communale des jeunes ajoute « *les temps de rencontre programmés sur des thèmes définis sont importants pour faire avancer les*

projets ». De ce fait, il faut une forte capacité d'organisation et qu'elle soit organisée de façon identique. Elle doit répondre aux besoins des différentes communes. Cet dans cet esprit que renchérit un Président d'association Villageoise en ajoutant « *de quoi vais-je parler aujourd'hui avec les autres ? Mon inquiétude est de ne pas pouvoir avoir accès aux dossiers de la commune et de ne pas pouvoir répondre aux préoccupations des villageois. Je crains de laisser certaines questions ou préoccupations en suspens...* »

Il apparaît ainsi une fragilité dans la gestion des activités de la commune. Ce qui transparait dans le discours de GK, responsable d'une association de femme communale « *l'équipe du Maire est fragile. On manque des informations* ». (Locaux de la Mairie de Port-Bouet, 16 Aout 2020)

Les acteurs du privé craignent une mauvaise circulation d'information et de ne pas pouvoir être associés à la prise et au partage des décisions stratégiques.

4.6. La disponibilité du maire envers les populations

L'indisponibilité des élus locaux a été relevée à de nombreuses reprises par les acteurs des différentes communes. « *C'est difficile de voir la Maire, et cela est parfois très ennuyeux.* ». Ils recherchent la disponibilité du Maire afin d'apporter un éclairage à certaines décisions qu'ils prennent. La disponibilité des Maires permet aux populations de s'exprimer sur les questions qui minent la commune. Pour ce faire, il convient au Maire de s'organiser afin de répondre aux sollicitations de l'encadrement des populations. Pouvoir le joindre pour une préoccupation liée au développement local et le solliciter dans le cadre de la mise en place d'un projet, sont d'autant d'éléments qui engagent la disponibilité du maire : un facteur de confiance entre le Maire et ses administrés.

4.6.1. Aux attentes des élus locaux

Des entretiens avec les élus locaux, il ressort que ces derniers attendent beaucoup des populations locales. Certains mêmes affirment être à la recherche d'idées contradictoires : « *mes rencontres avec les autres. J'ai les idées, je les soumets aux conseils municipal et nous échangeons sur ces décisions* ». C'est dans cette dynamique qu'un autre Maire avance : « *mon principal rôle est d'organiser la commune pour la rendre dynamique* ». (Mairie de Port, 18 Juillet 2020)

C'est en cela que nous saisissons la vision managériale des maires qui affirment qu'ils recherchent auprès de la population, un relais pour communiquer les informations relatives à la vie de la commune ainsi qu'à l'épanouissement des populations. Ils attendent que les représentations de la population et des secteurs d'activités soient « moins focalisés sur les choses personnelles mais sur la politique communale ».

4.6.2. *En recherche de performance collective*

Les maires sont à la quête de l'efficacité dans leur commune respective au quotidien comme le souligne le maire de la commune de « *avant c'était ingérable, je me retrouvais avec plusieurs réunions en même temps ou des temps de déplacement incompatibles avec mon agenda...* »

Au Maire adjoint TJ à propos des réunions d'encadrement, « *être le plus organisé possible, déterminer un secrétaire de séance ; je corrige et valide le compte rendu puis on le dépose aux archives* ».

En fait, l'organisation de la commune oblige le maire et le conseil municipal à modifier leur ligne managériale, « *je m'appuie sur les représentations de la population* », un autre représentant ajoute « *j'ai mis une belle organisation sur le papier mais se sont mes collaborateurs qui doivent valider avec les représentants de la population et moi j'interviens ensuite* ».

Les représentants de la population sont des acteurs efficaces et performants pour accompagner les projets communaux. Pour le maire Emmou Ackah George Sylvestre, c'est de pouvoir donner aux élus locaux, la capacité de manager leurs structures dans le contexte communal. C'est aussi de transmettre des outils aux collaborateurs afin qu'ils puissent comprendre les enjeux, les éléments de compréhension du contexte territorial pour la mise en œuvre de la stratégie de la commune.

C'est avoir des acteurs territoriaux outillés afin de se confronter aux difficultés et aux réalités du terrain. Mais aussi de leur donner la capacité de mettre en œuvre les projets communaux, d'accompagner la restructuration des communes.

Le maire a le souci d'accroître les compétences de ses collaborateurs, leur permettre d'être performants dans leur décision au quotidien « *je dois les accompagner dans leurs activités, les outiller mais aussi favoriser le développement de leurs compétences* ». (Port-Bouet, 25 Juillet 2020).

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'analyser la place de la communication managériale dans le développement local. Et nous sommes partis de l'hypothèse que la communication managériale est un outil efficace qui permet de coordonner les ressources matérielles et immatérielles du territoire pour un développement local harmonieux.

En effet, l'organisation des communes en Côte d'Ivoire fonctionne sur un mode autocentré. La mise en place des coopérations décentralisées ouvre sur la coopération inter-organisation et modifie les relations entre les professionnels en termes de communication, de partage d'objectifs communs. Un nouveau type d'exercice se dessine pour les conseillers municipaux. Cette nouvelle organisation nécessite une adaptation du management.

Afin de développer une vision positive du développement local, le maire de la commune de Port-Bouet et les élus locaux doivent mettre en place un style de management participatif. Cela les amène à développer la confiance au sein de la commune pour lever les freins.

Notre étude a démontré que pour que cette confiance renaisse et se fortifie, il est sans doute essentiel que le Maire et les conseils municipaux de Port Bouet, prennent plus au sérieux la nécessité de clarifier, de transmettre le sens, les valeurs et les axes stratégiques majeurs de la commune pour que les divers niveaux managériaux puissent s'en approprier et donner aux populations des raisons de trouver dans leurs activités une part de leur réalisation personnelle.

La combinaison de la transparence, des discours et des comportements induisent la confiance.

Il ressort également des résultats que c'est la capacité du maire à communiquer avec les acteurs territoriaux autour des politiques stratégiques et institutionnelles, à transmettre des informations adaptées qui induiront le développement local. Cela permettra aux acteurs territoriaux d'être en mesure de diffuser les informations les plus appropriées à l'ensemble de la population communale.

Pour initier une communication qui permet aux acteurs territoriaux de comprendre l'intérêt de leur travail dans la stratégie communale, un management stimulant et valorisant pour tirer le meilleur de chaque acteur, un espace de dialogue nécessaire au sentiment d'intégration et enfin une cohérence entre mission revendiquées par la commune et celle des acteurs territoriaux méritent d'être bâtis dans le cadre des pratiques managériales communales.

Références

AKTOUF Omar, 1987, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique. », In Les classiques des sciences sociales. [En ligne] <http://classiques.uqac.ca/>, Consulté le 23 Mars 2019.

ANDREANI Jean-Claude et COCHON Françoise, 2015, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing ». [En ligne]

www.academia.edu/6938970/methodes_danalyse_et_dinterpretation_des_etude_qualitatives_etat_de_lart_en_marketing Consulté le 08 Mars 2020.

- BACHELARD Gaston, 1934, « la formation du nouvel esprit scientifique ». In les classiques des sciences sociales. [En ligne] www.classiques.uqac.ca/.../bachelard_gaston/nouvel_esprit_scientifique/nouvel_esprit.pdf, Consulté le 01 Février 2020.
- BARDIN Laurence, 1977, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.
- BEAUD Stéphane et WEBER Florence, 1997, *Guide de l'enquête de terrain. Produire Et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte.
- BERGER Peter et LUCKMANN Thomas, 1986, *La construction sociale de la réalité*. Paris, Armand Colin.
- ARNAUD Charlène, 2014, « Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des événements culturels », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 413-442. DOI 10.3917/reru.143.0413 <http://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2014-3-page-413.htm>, Consulté le 20 Aout 2019.
- DOYON Mélanie et DEROO Thiery, 2014, « Développement territorial préurbain, réseau d'acteurs et innovation sociale : la cas d'une coopérative intérêt dans la région de Montreal » In *Revue Intervention Economique*. [En Ligne] www.interventioneconomie.revues.org/2276 , Consulté le 29 Juin 2019
- DUMONT Marc et DEVISME Laurent, 2003, « Les métamorphoses du marketing urbain », in *Bibliographie N° 333* [En ligne] Disponible sur www.espacestems.net/document1831.html Consulté le 02 Mars 2019.
- GEINDRE Sébastien, 2005, « *Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique* », in *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 154, [En ligne] <https://interventionseconomiques.revues.org/2055> Consulté le 26 Janvier 2020.

- GIRARD Valerudo, 1999, *Le marketing territorial : quels fondements, quelles définitions, quels concepts?*, Paris, Dalloz.
- GIRAUT Frédéric et ANTHEAUME Benoit, 2008, *le territoire est mort, vives les territoires*, Paris, IRD Edition.
- GODRON Jacques, 2003, *Le territoire stratégique. Nouveaux enjeux et clefs de réussite du développement économique décentralisé*, Paris, l'Harmattan.
- GOLLAIN Vincent, 2008, *Réussir son marketing territorial en 9 étapes*, Version 1, Paris, Edition territoriale.
- GOLLAIN Vincent. , 2011, « Le marketing territoire au service des collectivités » [En ligne]www.marketing-territorial.org, Consulté le 01 Février 2019.
- GOSSE Bérandère et PRIMONT Pierre-Antoine, 2010, « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité ». In *Management & Avenir*, n°36 [En ligne]. <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-13.html> Consulté le 29 Juillet2019.
- GOUTTEBEL Jean Yves, 2001, *stratégie de développement territorial*, Paris, Economica.
- GRASSET Etienne, 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris, Ed Economica.
- GUILLON Vincent et SCHERER Pauline, 2012, « culture et développement des territoires ruraux. Quatre projets en comparaison. » In Réseau Rural Français [En ligne] <http://www.reseaurural.fr/4D6422825E644BBAA568201678D67875/FinalDownload/DownloadId-DEE87D65F39B592D6D5064BFCA8BA4EF/4D642282-5E64-4BBA-A568-201678D67875/files/etude-culture-scherer-guillon.pdf>, Consulté le 12 Octobre 2019.
- HATEM Fabrice, 2007, *Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques*, Paris, Ed. EMS.

HATEM Fabrice, 2004, « L'attractivité du territoire : de la théorie à la pratique ».

[En Ligne

www.metropolisationmediterranee.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=653. Consulté le 12/08/2015

HERNANDEZ Solange, 2008, « Paradoxes et management stratégique des territoires : Étude comparée de métropoles européennes ». In *Vie & sciences de l'entreprise* N°178. [En ligne]. <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2008-1-page-54.htm> Consulté le 29 Juin 2019

KAHN René, 2010, « La dimension culturelle du développement territorial ».in *Revue d'économie régionale & urbaine*[Enligne] Disponible sur : <https://mots.revues.org/20514> Consulté le 18/02/2016

LATOUCHE Serge, 1996, *Faut-il refuser le développement ?*, Paris, Puf.

LANDEL Pierre-Antoine et SENIL Nicolas, 2009, « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement ». In Dossier 12 : Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable [En ligne].

<http://developpementdurable.revues.org/7563> Consulté le 19 Février 2019.

LELOUP Fabien, MOYART Laurence et PECQUEUR Bernardn, 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? ». in *Géographie Économie Société*, Vol. 7 [En ligne].

http://ges.revuesonline.com/gratuit/GES_7_4_03_Leloup.pdf

Consulté le 9 S/eptembre 2019.

LOINGER Guy, 2006, *Développement des territoires et prospective stratégique*, Paris, l'Harmattan.

MEYRONIN Benoît et VALLA Jean-Paul, 2005, « Vers la notion de « servuction urbaine » ou Les apports du marketing des services au marketing territorial ». Actes du 4° congrès sur les tendances du marketing [En ligne].www.esccap.net/conferences/marketing/2005_cp/martieriali/Pep_r/fr/MEYRONIN_VALLA.pdf. Consulté le 16 Février 2020

NOISETTE Patrice et VALLERUGO Frank, 1996, *Le marketing des villes*, Paris, Edition d'organisations.

PECQUEUR Bernard, 1996, *Dynamique territoriale et mutations économiques*, Paris Edition Harmathan.

PECQUEUR Bernard et ZIMMERMANN Jean Benoit , 2004, « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », Paris, Hermès.

POIROT Jacques et GERARDIN Hubert, 2010, « L'attractivité des territoires : un Concept multidimensionnel ».In *Mondes en développement*° 149, [Enligne] ,

www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-27.htm

Consulté le 18 Janvier 2019.

BAKIS Henry, 2013, « le numérique territorial et ses lieux. De la nécessité des études de cas ». In *Netcom*, vol 26, N°3-5[En ligne], www.netcom-journal.com/volumes/articlesv263/netcom149-168.pdfConsulté le 31 Juillet 2019.

BARABEL Michel, MAYOL Samuel et MEIER Olivier, 2010, « Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire ». *Management & Avenir* n°32[En ligne].Disponible sur : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-2-page-233.htm.

Consulté le 14 Fevrier 2019.

BEGARD Dominique et DELJARRIE Bernard, 2009, *La communication des collectivités locales*, Paris, Éditions Lextenso.

BENKO George, 2006, « Économies locales : la guerre de l'image. *Stratégies de communication et marketing urbain* ». in *Pouvoir locaux* N°42[En ligne]. www.tercud.ulusofono.pt/index.php/pt/documentos-on/8-2006?benko,Consulté le 01 Juillet 2019.

CAPUL Jean Yves, 1998, « Management et organisations des entreprises ».in *Cahiers Français* Numéro 287[En ligne] ; <http://www.decitre.fr/revues/cahiers-francais-n-287-juillet-septembre->

[1998-management-et-organisation-des-entreprises-3303330402870.htm](#) ,

Consulté le 27 Octobre 2019.

MUCCHIELLI Alex, 2001, *La communication interne : Les clés d'un renouvellement*, Paris, Armand Colin.

MUCCHIELLI Alex, 1987, *Rôles et communications dans les organisations*, Paris, Ed. E.S.F.

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n°2012-1128 du 13 décembre 2012 portant organisation des collectivités territoriales.
- Loi n°2002-04 du 03 janvier 2002 portant statut du personnel des Collectivités Territoriales.
- Loi n° 78-07 du 09 janvier 1978 portant institution des Communes de plein exercice en Côte d'Ivoire
- loi n° 2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'Administration Territoriale.

Extrait du site de la Direction générale de la décentralisation et du développement local

Sources

<http://www.dgddl.interieur.gouv.ci/?page=cadre&cat=loi>

- DECRET N ° 2011-263 du 28 septembre 2011 Organisation du territoire national Portant en Districts et EN Régions

http://www.pndap-ci.org/pdf/decret_districts.pdf