



HAL
open science

Le management d'un réseau institutionnel par la confiance relationnelle : le cas de l'EASF (East Africa Standby Force, Force en attente de l'Afrique de l'Est)

Mohamed Salimou

► To cite this version:

Mohamed Salimou. Le management d'un réseau institutionnel par la confiance relationnelle : le cas de l'EASF (East Africa Standby Force, Force en attente de l'Afrique de l'Est). Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2023. Français. NNT : 2023UPASI009 . tel-04430041

HAL Id: tel-04430041

<https://theses.hal.science/tel-04430041>

Submitted on 31 Jan 2024

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

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

Le management d'un réseau institutionnel par la confiance
relationnelle : le cas de l'EASF (East Africa Standby Force, Force en
attente de l'Afrique de l'Est)

*The Management of an Institutional Network through Relational Trust:
Case Study of the Eastern Africa Stand-by Force (EASF)*

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n° 630 : Droit Economie Management (DEM)
Spécialité de doctorat : Sciences de gestion
Graduate School : Economie - Management.
Réfèrent : Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

Thèse préparée dans l'unité de recherche **LAREQUOI** (Université Paris-
Saclay, UVSQ), sous la direction de **Christophe ASSENS**, Professeur
des universités

Thèse soutenue à Guyancourt, le 09 novembre 2023, par

Mohamed SALIMOU

Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

Khaldoun ZREIK

Professeur des universités,
Paris 8 Président

Camal GALLOUJ

Professeur, Université Paris-
Nord Rapporteur & Examineur

Nicolas MOINET

Professeur des universités,
IAE de Poitiers Rapporteur & Examineur

Karim SAID

MDC HDR, Université Paris
Saclay Examineur

Titre : Le management d'un réseau institutionnel par la confiance relationnelle : le cas de l'EASF (East Africa Standby Force, Force en attente de l'Afrique de l'Est)

Mots clés : Management, Réseau institutionnel, Force en attente d'Afrique de l'est, Confiance relationnelle

Résumé : S'appuyant sur le cas de la Force en attente de l'Afrique de l'est (EASF), une des 5 forces composant la Force en attente de l'Union Africaine, et se justifiant au regard du nombre réduit, pour ne pas dire inexistant, de travaux ce sujet, cette recherche sur « le management d'un réseau institutionnel par la confiance relationnelle...» donne lieu à cette interrogation : « un réseau institutionnel (formalisme des règles, chartes des droits et des devoirs, institution comme gardien de la confiance, distribution du pouvoir par des représentants élus...) fonctionne-t-il uniquement sur la base d'une confiance dans les institutions pour les adhérents membres du réseau, ou est-ce que d'autres mécanismes de confiance et de régulation plus tacites et informels y sont utiles et nécessaires ? »

Mieux, en quoi la dimension informelle dans la coopération entre partenaires (conventions tacites, habitudes, confiance interpersonnelle...) joue-t-elle un rôle dans le management d'un réseau institutionnel fondé a priori sur des règles formelles de partenariat (charte d'adhésion, frontières de solidarité, partage des ressources et des compétences, ...) ? Comment, à travers des mécanismes de concertation, coordination, discussion ..., complète-t-elle le formel ?

Dans le cadre d'une méthode de recherche qualitative, et par le biais d'études de cas appliquées à cette organisation régionale de Défense et de sécurité (l'EASF) à travers l'étude de ses mécanismes de gestion, de prise de décision, de management des ressources..., nous cherchons à comprendre comment les deux (informel et formel) convergent dans son management.

Nous constatons que dans une grande majorité (3 cas sur 4), l'informel s'immisce dans le jeu coopératif ou dans la régulation du réseau, corroborant le constat selon lequel, à toute structure formelle (règles formelles, relations officialisées, ...) se greffe une part d'informel (relations interpersonnelles, liens non mandatés, etc.)

Il convient d'en tenir compte pour le management de l'EASF, mais également pour faire évoluer la théorie en considérant que pour être efficace en respectant l'autonomie des membres (liberté d'action), le réseau institutionnel ne peut pas tout formaliser dans les interactions.

Title: The Management of an Institutional Network through Relational Trust: Case Study of

the Eastern Africa Stand-by Force (EASF)

Keywords: Management, Institutional Network, East Africa Standby Force, Relational Trust

Abstract : Based on the case of the East Africa Standby force (EASF), one the 5 forces making up the African Union Standby Force, and justified in view of the small number, if not non-existent, of works on the subject, this research on « the management of an institutional network through relational trust...» gives rise to this question: « does an institutional network (formalism of rules, charter of rights and duties, institution as a guardian of trust, distribution of power through elected representatives, ...) function exclusively on the basis of a trust in the institutions for the members of the network, or are other trust and regulation mechanisms, that are more tacit and informal in nature, useful and necessary? ».

Moreover, how does the informal dimension in the cooperation between partners (tacit conventions, habits, interpersonal trust, ...) play a role in the management of an institutional network based a priori on formal partnership rules (membership charter, borders of solidarity, sharing of resources and competences, ...)? How, through concertation, coordination and discussion mechanisms, does the informal complement the formal?

As part of a qualitative research method, and through case studies applied to this regional defense and security organization (EASF) in the study of its management, decision-making, resource management mechanisms..., we have attempted to understand how both (informal and formal) converge in its management.

We have found that in a large majority (3 cases out of 4) the informal aspect interferes in the cooperative sphere or in the regulation of the network, corroborating the finding that, to any formal structure (formal rules, formalized relationships, ...) is grafted an informal part (interpersonal relationships, non-mandated links, etc.)

This should be taken into account for the management of EASF, and in order to allow an evolution of theory as well, by considering that, to be efficient while respecting the members' autonomy, (freedom of action), the institutional network cannot formalize everything in the interactions.

Tables des matières:

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 Réseau et digital :	4
2 Réseau et organisation agile et résiliente :	8
3 Réseau et externalités :	10
4 Réseau et interdépendance	13
5 Réseaux et crises.....	14
6 L'Union européenne et la covid-19 : illustration d'un management de réseau	18
7 La confiance dans le management des réseaux.....	22
8 Problématique et plan de la thèse :	23
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE THEORIQUE : DE L'ORGANISATION AU RESEAU	27
Chapitre I : Sur les organisations.....	29
1. Qu'est-ce qu'une organisation ?	35
2. L'action collective :	40
2.1. De l'action individuelle à l'action collective :	40
2.2. Action collective et intelligence collective :	42
2.3. De l'action collective à l'organisation :	43
3. Les théories de l'organisation :	45
3.1. La théorie de la bureaucratie :	46
3.2. L'OST ou Organisation scientifique du travail :	47
3.3. Le courant des relations humaines :	47
3.4. Les théories de la contingence organisationnelle :	48
3.5. Le courant sociotechnique :	49
3.6. Les théories institutionnaliste et néo-institutionnaliste :	50
3.7. Les théories d'inspiration évolutionniste :	51
3.8. La théorie de la dépendance externe :	52
3.9. L'analyse stratégique des organisations :	53
3.10. La théorie de l'« organising » :	53
4. De quelques concepts clés de la sociologie des organisation.....	56
4.1. Le pouvoir :	54

4.2.	La stratégie de l'enjeu :	55
4.3.	La zone d'incertitude :	56
4.4.	Le système d'action concret :	56
5.	La typologie des organisations :	57
5.1.	Les entreprises :	58
5.2.	Les organisations publiques :	58
5.3.	Les organisations à but non lucratif :	58
6.	Les cinq types d'organisation d'Éric Delavallée.....	61
6.1.	L'organisation personnalisée :	59
6.2.	L'organisation bureaucratique :	61
6.3.	L'organisation pyramidale :	63
6.4.	L'organisation cellulaire :	65
6.5.	L'organisation duale :	67
7.	La typologie des organisations de Mintzberg :	68
7.1.	La typologie des configurations organisationnelles de MINTZBERG :	73
8.	Les organisations internationales :	76
8.1.	Création et fonctionnement des organisations internationales :	80
8.2.	Typologie des organisations internationales :	81
8.3.	Les organisations politico-militaires :	81
9.	Le management des organisations :	84
9.1.	Le rôle du management dans la gestion des organisations :	94
9.2.	Management et gouvernance :	97
9.3.	Management et leadership :	100
9.4.	Management transversal, management relationnel, management coopératif et management situationnel.....	105
9.4.1.	Le management transversal :	105
9.4.2.	Le management relationnel :	106
9.4.3.	Le management coopératif :	107
9.4.4.	Le management situationnel :	108

Chapitre II : Sur les réseaux institutionnels.....	114
1. Le réseau en général :.....	119
1.1. Définition et propriétés du réseau :.....	128
1.2. La nature des réseaux :.....	135
1.3. Les caractéristiques du réseau :.....	138
1.3.1. L'autonomie :.....	139
1.3.2. La dépendance mutuelle (interdépendance) :.....	144
1.4. Les frontières du réseau :.....	147
1.5. La finalité du réseau :.....	148
1.6. Les objectifs du réseau :.....	149
1.6.1. L'échange :.....	149
1.6.2. La solidarité :.....	149
1.6.3. Le partage :.....	150
1.6.4. La mutualisation :.....	150
1.7. Avantages et limites du réseau.....	157
1.8. La confiance au cœur du réseau :.....	155
1.8.1. La confiance institutionnelle :.....	158
1.8.1.1. Qu'est-ce que l'institution ?.....	161
1.8.1.2. L'analyse institutionnelle :.....	169
1.8.1.3. Les trois temps de l'institution :.....	172
1.8.1.4. La transversalité dans l'analyse institutionnelle :.....	175
1.8.1.5. Le néo-institutionnalisme :.....	176
1.8.1.6. Institution et pouvoir :.....	183
1.8.2. La confiance intuitu personae (communautaire) :.....	184
1.8.3. La confiance relationnelle ou interpersonnelle :.....	186
2. Le réseau institutionnel :.....	192
2.1. Le qualificatif d'institutionnel :.....	192
2.1.1. Le réseau institutionnel, un réseau formalisé :.....	193
2.1.2. Stabilité du réseau institutionnel :.....	197

2.2.	La coopération dans le réseau institutionnel :.....	198
2.2.1.	La coopération dans les relations internationales :	200
2.2.2.	Les accords de coopération :.....	201
2.3.	La régulation par le réseau institutionnel :.....	202
2.4.	Typologie du réseau institutionnel et grille d'analyse :.....	203

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE217

Chapitre I :	Choix de l'objet d'étude	218
1.	Description de notre objet d'étude :	219
1.1.	Qu'est-ce que le maintien de la paix ?	221
1.2.	Le maintien de la paix par les organisations régionales	228
1.3.	La notion de force en attente pour l'ONU	229
1.4.	Les menaces et défis sécuritaires en Afrique	230
1.5.	La Force africaine en attente (FAA)	234
1.5.1.	La FAA et les forces régionales :	241
1.5.2.	La mise en œuvre de la FAA :	249
1.6.	La Force en attente d'Afrique de l'est (EASF) :	254
1.6.1.	Les menaces régionales.....	260
1.6.2.	Finalité de l'EASF :	261
1.6.3.	Fonctionnement de l'EASF :	263
1.6.3.1.	Les Structures opérationnelles de l'EASF :	263
1.6.3.2.	Les Organes de décision de l'EASF :	266
1.6.4.	Opérationnalisation de l'EASF :	269
1.6.5.	Les partenaires de l'EASF:	275
1.6.6.	Bilan et défis de l'EASF :	279
2.	Autonomie et interdépendance dans l'EASF :	287
3.	Le réseau institutionnel EASF et les règles de fonctionnement :	301
3.1.	La charte des droits et devoirs de l'EASF :	301
3.2.	Les frontières de l'EASF :	303
3.3.	Les règles d'interaction de l'EASF :	305
3.4.	Les règle(s) d'activation de l'EASF :	307

3.5.	Les mécanismes de coordination :	308
3.6.	Les mécanismes d'ajustement :	309
Chapitre II : Choix épistémologique et résultats de l'observation empirique.....		323
1.	Choix épistémologique.....	324
2.	Rappel de la question de recherche.....	337
3.	Les études de cas.....	342
3.1.	Le formel s'impose à l'informel : L'exercice de poste de commandement CPX 2008.....	330
3.1.1.	Présentation du contexte général des exercices :	331
3.1.2.	Partenariat et financement : La coopération Afrique-UE.....	334
3.1.3.	Les objectifs de l'UA :	334
3.1.4.	L'exercice lui-même :	335
3.1.5.	But de l'exercice :	336
3.1.6.	Format d'un tel exercice :	337
3.1.7.	Conduite de l'exercice :	338
3.1.8.	Contrôle et évaluation :	339
3.1.9.	Conclusions et recommandations :	339
3.2.	Le formel est complété par l'informel : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes. 342	
3.2.1.	Contexte :	343
3.2.2.	Sanctions prévues concernant les arriérés de paiement :	348
3.2.3.	Recours à l'informel par le « Head of Finance » (Chef du département des finances) :	348
3.3.	Le formel est complété par l'informel : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG	350
3.3.1.	Présentation du contexte général :	351
3.3.2.	Usage de l'informel par le Directeur de l'EASF et conséquences ...	358

3.4. L’informel s’oppose au formel : contournement fort des règles : l’Ouganda à la tête de l’EASBRIG.....	361
4. Les entretiens.....	380
4.1. Entretien préliminaire avec le Chef d’état-major (Military Chief of Staff) de la Composante militaire du PLANELM, le colonel Abdallah Rafick.....	381
4.1.1. Contexte de l’entretien	383
4.1.2. Contenu de l’entretien.....	383
4.2. Premier questionnaire à distance avec le colonel Abdallah Rafick, chef d’état-major de la Composante militaire du PLANELM (Military Chief of Staff).....	388
4.3. Deuxième questionnaire à distance avec le colonel Abdallah Rafick, chef d’état-major de la Composante militaire du PLANELM (Military Chief of Staff).....	390
4.4. Entretien préliminaire avec le Directeur de l’EASF.....	396
4.5. Entretien préliminaire avec le Chef d’état-major conjoint, le général de brigade Osman Mohamed Abbas (Soudan).....	400
4.6. Entretien préliminaire avec la Cheffe de l’Administration et des finances (Head of Administration and Finance), madame Lina Hoareau (Seychelles).....	401
4.7. Questionnaire à distance au Directeur de l’EASF.....	404
4.8. Questionnaire à distance au Chef d’état-major conjoint de l’Elément de Planification (PLANELM) de l’EASF, monsieur Osman Mohamed Abbas (Soudan)...	420
4.9. Questionnaire à distance à la Cheffe de l’Administration et des finances de l’EASF (Seychelles).....	422
CONCLUSION GENERALE	430
BIBLIOGRAPHIE.....	443
ANNEXES.....	463

Dédicaces

A la mémoire de notre père, SALIMOU Amiri, qui repose en paix dans un cimetière de la ville d'Antsirabé, à Madagascar

A notre mère, Islahi KANZA

REMERCIEMENTS

La réalisation de notre thèse a bénéficié du concours précieux de plusieurs personnes auxquelles nous exprimons notre gratitude. Car, comme l'a dit Michel Beaud, « *le*

travail de thèse est un travail lourd : pour celui ou celle qui le mène, pour les membres de son entourage familial et amical, et pour le directeur de recherche ¹» ; nous tenons pour cela à exprimer nos chaleureux et sincères remerciements à :

- Notre directeur de recherche, le Professeur Christophe ASSENS, pour nous avoir fait l'honneur, malgré son agenda toujours chargé, de nous encadrer sur un sujet d'une aussi grande pertinence pour nos futurs projets professionnels ; ses conseils en général, méthodologiques en particulier, ses encouragements, ses orientations, ses critiques, nous ont été d'une très grande utilité pour la réalisation de ce travail ; nous avons particulièrement apprécié son exigence, qui nous a beaucoup stimulé.

Nous lui sommes reconnaissant pour sa disponibilité constante, pour les nombreuses heures que nous avons passées au téléphone, en Visio, dans le contexte du Covid-19 mais aussi bien avant et après ;

- Au professeur Annie Bartoli du LAREQUOI ; nous pensons en particulier à la séance du comité de suivi du 23 septembre 2020 que nous avons passée en visioconférence à partir de notre hôtel à Nairobi, (où nous nous trouvions pour des recherches sur ce travail) et au cours de laquelle elle appela notre attention sur les risques de biais pour notre sujet ;
- A Sylvie Yung, assistante du laboratoire LAREQUOI, pour sa disponibilité ;
- Au jury de thèse :
 - Le professeur Khaldoun ZREIK, Paris 8 ;
 - Monsieur Karim SAID, Université Paris-Saclay, que nous remercions pour ses remarques lors de la séance du Comité de suivi individuel du 22 juin 2023 ;
 - Le professeur Nicolas MOINET, IAE de Poitiers, que nous avons eu l'honneur d'avoir comme professeur à l'Ecole de guerre économique (EGE) de Paris en 2018 ;

¹ BEAUD, M. L'ART DE LA THESE, comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de D.E.A. ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire, Paris, éditions La Découverte, collection « Guides Repères », édition mise à jour en janvier 1997, 179 pages, page 10

- Le professeur Camal GALLOUJ, Université Paris-Nord, dont nous avons eu l'honneur de faire la connaissance le 29 juin 2023 à l'occasion de la soutenance de thèse de MAMBA Beurêve ;
- Au personnel de l'EASF qui a bien voulu nous recevoir, échanger avec nous, faciliter nos recherches, en particulier : leur directeur (jusqu'en mai 2023), le général Getachew S. Fayisa, la cheffe du Département Administration et Finances, le chef d'état-major conjoint du PLANELM, le chef d'état-major militaire, le chef du bureau Communications, le responsable « information et liaison » (Information and Liaison Officer).
- A notre famille pour son soutien afin de réaliser cette thèse de doctorat qui est un vieux rêve que nous avons essayé de poursuivre depuis 1995 (date de notre première inscription) et que n'avons jusqu'ici jamais réussi à mener jusqu'au bout faute de temps et à mesure que nous gagnions en fonctions et responsabilités. Il n'y a pas, fort heureusement, de retraite pour l'acquisition de connaissances et « *l'avancement des esprits* ² » ;

A tous, nous répétons ces mots de RICHARD, J-L, peintre aquarelliste normand : « *pour leur compétence et leur aide inestimables, je leur dédie avec plaisir le murmure doux et léger du vent dans les voiles de ma gratitude* » ³

« De nos jours, l'autorité d'un manager sur ses équipes et sa légitimité [.....] ne

² « *Le progrès de l'homme par l'avancement des esprits ; point de salut hors de là. Enseignez ! Apprenez !...* » : texte (peu connu) de Victor Hugo repris par Jean Cosmos (de son vrai nom, Jean Gaudrat, 1923/2014) dans un livre, *La dictée*, en pages 58 et 59. (Editions de France-Loisirs, 1987)

³ RICHARD, J-L., peintre aquarelliste normand ; (blog aquarelles-et-pastels.blogspot.com), titre : Gratitude ; mercredi 13 décembre 2017

viennent plus de son statut de « chef ».

Pour convaincre, l'argument hiérarchique ne suffit plus. Surtout face à la nouvelle génération dite « Y » qui ne court pas après le résultat mais plutôt après l'intérêt d'un projet et une bonne qualité de vie au travail.

Aujourd'hui, la légitimité du manager est accordée par la reconnaissance de ses pairs, par la qualité de son réseau et la capacité à travailler d'égal à égal avec ses équipes.

Nous sommes passés de l'ère du pouvoir par la hiérarchie à l'ère du pouvoir par la force des réseaux, d'une logique d'obéissance à une logique de participation.

Le pouvoir est, ainsi, éclaté en plusieurs groupes qui sont interconnectés et qui acceptent de travailler ensemble s'ils se reconnaissent compétents et complémentaires »⁴

⁴ *Le management en réseaux : l'enjeu du dirigeant d'aujourd'hui.* Article du blog sforcadet-lienzo.over-blog.com. Publié le 21 avril 2010

INTRODUCTION GENERALE

Il y a dans toute organisation, quelle qu'elle soit, non seulement une partie formelle (avec des règles) mais également une partie informelle, à savoir, ce qui est émergent, n'est pas prévu par les règles. L'informel est personnalisé, issu du capital social, etc. Mais il faut également noter qu'« à toute organisation formelle se greffe inévitablement une contrepartie informelle » (Sayles et al, 1963). Mais comment l'informel formel s'articule-t-il dans le formel. ? Notre recherche se propose justement de mettre en perspective la logique de réseau formel avec celle de réseau informel.

En effet, nombreuses sont les organisations qui œuvrent dans un cadre institutionnel pour faire échanger, collaborer, travailler leurs collaborateurs ou employés, privilégiant la solidarité, la coopération, la fraternité, la confiance, etc. Dans ce contexte l'institution rassure, devenant pour des individus qui ne se connaissaient pas, le gardien, le tiers de confiance.

La question qui se pose est de savoir si ce cadre institutionnel est suffisant pour affronter les enjeux de la coopération, de la solidarité, du partage, ou s'il faut, dès lors que l'exige l'enjeu, un niveau supplémentaire de confiance, notamment par des relations interpersonnelles où les liens de confiance seraient plus forts. De telles relations seraient un peu à la manière de M.S. Granovetter (Granovetter, 1973) avec les liens faibles à l'intérieur d'une institution : vont alors s'y organiser, y nouer des liens faibles, c'est-à-dire des liens de représentation, des liens codifiés par la charte de l'institution ?

Faisant partie d'un réseau institutionnel qui est administré, on cultive plutôt des liens faibles, mais cela est-il suffisant pour atteindre les objectifs ou la vocation de l'institution ? N'a-t-on pas besoin de compléter ou remplacer une partie de ces liens faibles par des liens forts (au sens de Granovetter), c'est-à-dire par des liens cognitifs, affectifs, de proximité entre les membres de l'organisation ?

Notre travail met ainsi en regard la logique hiérarchique verticale du réseau formel avec celle du réseau informel, lequel reflète un mode d'organisation horizontal, du moins peu ou pas hiérarchisé, peu ou pas hiérarchique. Il s'interroge, au regard des trois types de confiance (institutionnelle, intuitu personae, relationnelle), auxquels correspondent autant de types de réseaux, sur la nécessité, l'importance de la confiance relationnelle dans le management de l'EASF (East Africa Standby Force), la Force en attente d'Afrique de l'est.

Notre monde est de plus en plus connecté, virtuel, horizontal, de plus en plus en réseaux ; on parle de ce point de vue d'une « *axiomatique des réseaux* » qui « *tient pour*

un fait avéré que l'action sociale et l'organisation des sociétés ne peuvent plus passer que par le réseau ». (Borel, 2014). L'axiomatique avance des vérités non démontrées pour la compréhension des actions et organisations sociales. Les réseaux sont, par essence, des structures de collaboration fiables, sans besoin (de trop) de hiérarchie. Les réseaux institutionnels existent de manière officielle, légale, par et pour la confiance. Et l'approche des réseaux, puisant dans maintes et différentes disciplines, nous permet d'approfondir la compréhension et le management des organisations, ainsi que les processus de changement.

Référons-nous, concernant notre recherche, à cette réflexion de Confucius⁵ selon laquelle, lorsque les appellations sont justes, l'univers est en ordre. Dans ce cadre, avant que nous les développions ultérieurement, et pour la clarté de notre introduction, précisons les trois concepts de base de notre recherche que l'on retrouve dans le titre de notre travail : « *Management* », « *réseau* », « *institution* » ; ils sont liés, en interconnexion : le management souligne les liens et interactions du réseau et de l'institution, et en l'occurrence, nous permet de trouver la forme d'organisation, d'institution adéquate.

Par ailleurs, étudier l'institution nous permet de mettre en relief les différentes formes qu'elle revêt. Les managements transversal, collaboratif⁶, coopératif⁷ et participatif⁸, relationnel et situationnel, en l'occurrence, reposent (entre autres) sur l'interaction, la collaboration, la coopération, la confiance et la liberté d'agir, permettent, à l'instar du réseau institutionnel, de libérer l'organisation d'un fonctionnement (trop) hiérarchisé ; l'autonomie et la responsabilisation sont, en effet, (et entre autres), privilégiées.

Les spécialistes de l'innovation managériale l'avancent : la tendance s'inscrit de nos jours dans le « co⁹ » : collaboration, coopération, co-construction, co-développement,

⁵ Philosophe, considéré également comme le premier « éducateur » de la Chine, Confucius, (551-479 avant Jésus-Christ), est le personnage historique qui a le plus marqué la civilisation chinoise. On lui attribue la citation suivante : « *j'entends et j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et je comprends* ».

⁶ Le management collaboratif part du principe que les subordonnés (ou salariés) ont du goût pour le travail, des capacités, ainsi que le sens des responsabilités et l'envie d'être associés aux projets de l'organisation, d'où l'importance de leur faire confiance.

⁷ Pour nous, le collaborateur est moins autonome ; son autonomie est souvent au niveau des moyens, pas des objectifs ; la coopération signifie moins d'inégalité hiérarchique, et comprend la détermination des fins. Ici le management est poussé à son paroxysme.

⁸ Pour faire simple, grâce à un management participatif, le manager crée la coopération. Cette dernière est la base du travail en équipe ; et une équipe est rassemblée pour atteindre un objectif commun et clair, dont elle a participé à la définition.

⁹ Etant le préfixe du latin « cum », « co » évoque la participation, l'association, et même la simultanéité.

co-évaluation, etc.

Il nous paraît important, au vu de ces trois concepts de base (« *Management* », « *réseau* », et « *institution* », de faire une revue autour d'eux. Nous partirons des *organisations*, notamment *publiques*, nationales comme internationales, avec les théories y afférentes, pour mettre en relief la relation entre organisation et réseaux, en l'occurrence institutionnels, ainsi que leur management. Cette revue nous permettra d'obtenir une grille de lecture pour le traitement de notre sujet, de mieux appréhender, dans notre méthodologie, les spécificités de cette organisation de sécurité et de défense (Force en attente d'Afrique de l'est) en y appliquant notre grille de lecture, fort de notre observation participante.

Élément-clé de notre étude, la notion de réseau constitue une donnée de plus en plus importante dans le management aujourd'hui ; les réseaux représentent en effet autant de systèmes relationnels dont l'analyse et l'étude nous permettent de découvrir des logiques transversales pour le management des organisations. Tels les réseaux d'entraide, de diffusion des innovations, ... ils se constituent en général hors des hiérarchies, des préconisations officielles, et peuvent exister aux niveaux national et international (organisations publiques, privées, etc.).

A l'ère de la mondialisation et du digital, ils prennent davantage d'importance, de place et dans la société, les entreprises, les administrations, les organisations.

Traduisant une nouvelle façon de regarder, d'étudier, de manager les organisations, ils nous offrent ce merveilleux moyen d'appartenance et d'intelligence collectives, voire d'agilité et d'action, que constitue **le lien**. On compare ainsi le réseau au filet du pêcheur, lequel, face à des proies agiles, doit être utilisé avec autant d'agilité pour les prendre. Essentiellement, la qualité de ce lien repose sur leur capacité mutuelle à établir une relation de confiance, de même que sur l'aptitude à la gérer.

Précisons que les réseaux ont toujours existé. Selon la Bible, animé par les Lévites comme tribu sacerdotale transversale, le peuple d'Israël, depuis l'Exode, (vers 1500 avant l'ère chrétienne), constituait douze tribus autonomes fédérées par la Torah comme constitution commune, l'hébreu comme langue commune, l'histoire de Moïse comme histoire commune.

La Grèce antique elle-même, de ce point de vue, était un réseau de cités interconnectées et liées par différents pactes.

Historiquement, de par la mondialisation (qui ne date pas d'aujourd'hui), « *la mise en place du réseau hanséatique en Europe du Nord met en évidence une logique plus complexe, le polycentrisme* » (Bacconnier, Clément, Monteil, 2008) ; initiée en fait dès le XII^e siècle autour de la Hanse, cette association de villes que fut le réseau hanséatique

a su s'appuyer sur les espaces maritimes de la mer Baltique et de celle du Nord ; au XV^e siècle, à son apogée, elle présentait la configuration d'un système polycentrique¹⁰ structuré autour de ports très puissants.

Aujourd'hui, les réseaux n'ont fait que gagner en importance, en intensité, en fréquence, en qualité. La mondialisation et l'accélération du numérique ont, entre autres, contribué à cette importance des réseaux. C'est ainsi que nous assistons, grâce à des réseaux de communication matériels ou immatériels performants à une explosion des mobilités de personnes, d'informations, de capitaux, de marchandises. La mondialisation entraîne le développement de plus en plus important de flux et de réseaux de différentes natures.

De même, dans les domaines de l'économie et du management, (et pour ne citer que ceux-là), la progression des flux d'IDE, ainsi que le développement des firmes multinationales qui l'accompagnent, participent de la mise en place de réseaux de production transnationaux ; des réseaux qui représentent un puissant facteur d'intégration des économies, voire des sociétés nationales.

La constitution en réseaux et la mobilité sont également importantes à l'existence d'une autre forme de réseau, celle des *diasporas*, qui s'intègrent dans cette réalité de la mondialisation (les diasporas, du moins les plus grandes, sont caractérisées par des réseaux transnationaux) tout en ayant leurs logiques, voire leurs territoires propres. Pouvant être à la fois politiques, économiques, culturelles, financières, et de plus en plus liées aux stratégies de développement de leurs Etats, ces diasporas s'alimentent en effet de réseaux économiques, de transferts d'argent, et essentiellement de la générosité de leurs membres.

1 Réseau et digital :

En cette ère de mondialisation accélérée par la révolution du numérique (proximité virtuelle, rapidité, ubiquité, etc.) les organisations de toutes sortes s'appuient sur le digital pour renforcer leurs pratiques, leurs méthodes de travail, leurs performances, pour se réinventer, pour plus d'efficacité et d'efficience.

Le développement à grande échelle d'Internet, des réseaux sociaux, et même du smartphone, et l'interconnexion du monde qui en résulte, impactent tous les domaines, tous les secteurs de la société. Les organisations en profitent, facilitant jusqu'au travail

¹⁰ Le polycentrisme, (employé essentiellement dans l'aménagement du territoire, l'urbanisme, l'architecture et étendu en politologie), postule qu'il existe plusieurs centres de décision (ou de direction) dans une même organisation, comme une unité dans la diversité.

de tous les jours, les employés pouvant dès lors, travailler pratiquement en tout lieu et en tout temps.

Le digital¹¹ est un des facteurs importants qui ont favorisé le succès et l'essor du réseau : quoiqu'avant tout globale, au point d'impacter notre façon de vivre et de travailler, la transformation y afférente tend à toucher également les organisations, les pratiques managériales. En témoignent les réseaux sociaux.

Le *digital* aide à plus de performance par les technologies de la communication et de l'information ; il œuvre également pour une transformation de l'organisation, mais également des comportements de ses membres.

La *transformation digitale* va au-delà de la digitalisation ; elle implique un profond changement de l'organisation, qui, du coup, devient plus flexible, plus agile : mutation dans les méthodes de travail, de ses pratiques, changement de croyances et paradigme, adoption d'un digital mindset ou esprit digital. Elle conduit donc à beaucoup de changements dans les organisations. Elle passe par trois étapes : il y a d'abord la *numérisation*, c'est-à-dire la conversion d'informations analogiques en informations numériques. Vient ensuite la *digitalisation* qui est l'utilisation des technologies de l'information pour modifier les processus de l'organisation.

Enfin, la transformation digitale crée des changements profonds à l'échelle de l'organisation ; elle revêt trois aspects : la *dématérialisation* des flux, qui permet d'économiser des ressources, humaines, voire de l'argent ; la *désintermédiation*, (diminution ou suppression des intermédiaires), qui utilise des relations et/ou transactions directes ; l'usage des *bases de données* dans lesquelles on regroupe, gère des données et/ou informations facilement accessibles.

Avec la transformation digitale, l'organisation se réinvente dans un monde numérique, se transforme en une communauté intelligente qui libère l'intelligence collective. L'organisation travaille différemment, dans l'agilité et la flexibilité. L'enjeu, dès lors, va

¹¹ Il y a en fait une différence entre digital et numérique même si au départ, il n'y en a presque aucune, dans la mesure où « numérique » est l'équivalent du terme « digital » en anglais. D'autre part, les spécialistes établissent une différence entre digitalisation et transformation digitale.

Pour eux, la digitalisation est la numérisation, l'usage des technologies de l'information en vue de rentabiliser les activités de l'organisation ; certains experts y voient exclusivement le phénomène d'abandon du support papier au profit du support numérique, notamment à travers le Cloud ; quant à la transformation digitale, elle participe, du moins selon les (ou des) spécialistes, d'un profond changement de l'organisation : mutation dans les pratiques et le travail, changement de croyances et de paradigmes, le tout marqué par l'adoption d'un « digital mindset », un esprit digital.

donc au-delà de la numérisation de l'organisation, la réinventant ainsi dans un monde numérique

La mondialisation des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) favorise énormément la formation et la consolidation des réseaux, à l'instar du cas des diasporas. Ainsi « *décomplexée, interconnectée, interactive, la diaspora africaine s'est approprié des technologies numériques pour bâtir une nouvelle relation avec l'Afrique* » (Ahoulouma F. B, 2017).

Se rapprochant de la vision de l'intelligence collective, l'« *Open Innovation* » entre dans ce cadre, favorisant la créativité des collaborateurs et la capacité d'innovation de l'organisation. Cette « *innovation ouverte* » ou « *distribuée* » favorise également, en interne, la fédération des équipes et la communication. De plus, dans le cadre de projets transversaux, elle a vocation à rassembler de multiples parties prenantes, ce qui lui permet d'améliorer l'agilité de l'organisation. Son objectif est en effet d'encourager entre autres le partage d'innovations technologiques, voire sociétales

Ce phénomène constitue *la révolution numérique ou digitale*, dont les perspectives tendent à redéfinir le rôle même de l'humain. Une révolution qualifiée d'ailleurs de *quatrième révolution industrielle*¹².

Ce monde inévitable, du digital, Philippe Bourguignon, qui le trouve lui aussi révolutionnaire et impactant dans tous les secteurs, le résume en ces termes : « *comment est-il ce monde ? Il devient digital. Il faudra tenir compte de ce paramètre incontournable, qui va refaçonner notre quotidien. Cette évolution, ou plutôt cette révolution, c'est l'avènement du numérique, qui va changer notre vie à tous, individus, employés, cadres, dirigeants, hommes politiques, etc.* » (Bourguignon, 2005)

L'IoT (Internet of Things ou Internet des objets) a contribué à faire d'Internet l'une des plus importantes technologies de ce siècle : pouvoir connecter des objets du quotidien (voitures, électroménager, interphones, maisons, etc.) à Internet, et grâce entre autres, à l'analytique, au Big Data et au Cloud, facilite plus que jamais la fluidité entre personnes, objets et processus. Cela facilite également les surveillances,

¹² Pour parler des révolutions industrielles, la Première est née au 18^e siècle avec la machine à vapeur ; la Seconde (deuxième moitié du XIX^e siècle et début du XX^e - 1870-1910- est une période durant laquelle le monde (en particulier l'Europe, les États-Unis, le Japon) connaît un développement substantiel de l'automobile et de la chimie grâce à l'utilisation du pétrole et de l'électricité. Elle est donc caractérisée par un fort développement de l'électricité, du pétrole, de la mécanique et de la chimie ; puis est apparue au cours des années 70 et 80, la généralisation à grande échelle de l'Informatique. La Troisième révolution, à la fois industrielle et économique, aurait donc démarré avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

enregistrements, de même que les extractions et analyses d'informations pour une meilleure gestion des organisations.

Comme le remarque Gaétan Flocco dans une contribution à l'étude du travail et des cadres, « la diffusion d'Internet et l'utilisation généralisée des courriels, des agendas partagés ou encore de la visioconférence, du téléphone cellulaire et de l'ordinateur portable ont considérablement transformé » le travail. (Flocco, 2015)

On retrouve ici leur aspect de structures de collaboration, cher aux réseaux. Dès lors l'expression a son droit de cité dans les Sciences humaines et sociales, au sens de liens entre individus et/ou organisations, avec ses corollaires en termes d'interactions, de confiance dans les échanges, de prises de décision, de management de ressources, de logiques horizontales.

Pour nous référer à une illustration récente qui fait date, il est clair que les médias sociaux ont bien servi la cause de la mobilisation pour les appels à manifester des *Gilets jaunes*, ce mouvement de protestation sociale apparu en France en novembre 2018 ; mouvement qui, (une crise en chassant une autre) a été largement handicapé par une autre crise, celle de la pandémie de Covid-19 une année après, et que nous continuons de vivre.

Comme le note Laurent Jeanpierre, ces médias sociaux ont « joué un rôle non négligeable dans ce processus collectif d'engagement, d'unification des mécontentements [...]. Vingt-cinq communautés virtuelles associant le mot « **colère** » à un numéro de département avaient été créées entre le 9 janvier et le 4 février 2018 et ont occupé une place importante dans la diffusion de l'appel initial du mouvement à la manifestation du 17 novembre ». (Jeanpierre, 2019)

Nous avons ici de par les réseaux sociaux, des illustrations de la qualité des interactions, des liens, de la collaboration, de la confiance, et en même temps de la liberté d'agir, le tout dans et par une organisation peu hiérarchisée. Même si, en même temps, elle n'a fait qu'exacerber les fractures technologiques déjà existantes, l'actuelle crise de Covid-19 a stimulé l'innovation dans le domaine du digital, prouvant du coup que « *le digital n'est pas un luxe* » (Faujas, 2020), y compris pour les pays africains : contraints, du moins pour un temps, au télétravail et à la distanciation physique, les acteurs sont contraints d'améliorer leurs techniques et applications numériques, ce dont bénéficient tous les secteurs pour améliorer leurs performances.

La révolution digitale a également, et de façon inédite, donné aux jeunes les moyens de se faire connaître et entendre, de faire connaître leur travail ; les jeunes Africains en ont également profité, en dépit de la fracture numérique. De ce fait, à travers le télétravail, le management virtuel, les SMACIT (Social, Mobile, Analytics, Cloud and

Internet of Things)¹³ les relations sociales changent, le centre du pouvoir se déplace vers là où, essentiellement, il y'a plus d'informations.

2 Réseau et organisation agile et résiliente :

Les organisations ont face à cette situation de Covid, montré beaucoup de fragilités liées en définitive au type de management qui prévalait jusqu'ici : environnement habituel de travail, isolement du management par rapport aux autres employés et/ou cadres, démobilisation des équipes, communication défailante, etc. Des fragilités qu'il est intéressant d'observer et comprendre.

Les employés (et/ou cadres) se rendent compte des limites des modes traditionnels d'organisation, jugés rigides et donc pas assez épanouissants. D'où la nécessité de s'adapter aux nouvelles situations ou carrément changer de façon de travailler, sortir de leur zone de confort. Et ceci, non seulement pour faire face à la pandémie actuelle, mais aussi pour participer à réinventer leurs organisations, à l'image du monde d'aujourd'hui et à venir.

Comme pour toute crise ou situation y afférente, le confinement a constitué une bonne opportunité, en l'occurrence celle de réfléchir sur le sens de leur travail, sur les vertus de l'autonomie. Beaucoup d'initiatives et d'inventivité naissent en faveur de la nécessité de coopérer et d'être solidaire, de l'innovation dans les organisation et milieux de travail, voire de systèmes de prise de décision plus démocratiques, inclusives. Au sein des organisations, le management, désormais, doit savoir considérer l'individualité dans le collectif, mieux prendre en compte la nouvelle approche de chaque individualité dans la collectivité.

Dès lors qu'il est difficile pour les organisations, publiques ou privées, de se contenter des méthodes de management du passé, elles doivent s'adapter, se réinventer dans l'organisation, en rupture avec le modèle d'organisation conventionnelle. De ce fait, la transversalité est, plus que jamais à l'ordre du jour. Elles sont amenées à comprendre que leur raison d'être, par d'exemple, n'est plus seulement dans le marketing, mais dans la possession d'une boussole stratégique à même de guider l'action, d'assurer autour d'elles la mobilisation des parties prenantes. Elles doivent savoir capter la

¹³ (Social, Mobile, Analytics, Cloud and Internet of Things). Ou tout simplement SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud). L'usage de ces quatre lettres, de cet acronyme initialement proposé par Cap Gemini et Google Apps for Business, a permis, avec une dimension humaine (Social) une mutation numérique, une facilitation de la transformation digitale des organisations, des entreprises surtout. A l'ère du numérique, leur mise en place constitue une des réflexions prioritaires à mener pour relever les défis d'une stratégie d'entreprise véritable.

confiance des employés.

La crise de Covid-19 incite les organisations à la recherche de modèles agiles, anti-fragilité. Sans doute, le poids du confinement ainsi que la nécessité d'agir en urgence ont mis en cause les tendances procédurières et règles immuables au profit de l'agilité comme mode d'adaptation dans les pratiques managériales et pour la continuité des activités.

En ce mois de juillet 2022, en pleine guerre d'Ukraine, le travail en réseau sur lequel s'appuient les Ukrainiens pour en tirer combattivité et force, et le soutien de la mobilisation internationale, constituent une illustration récente de l'importance de l'agilité et de la résilience, y compris psychologique.

L'armée ukrainienne, à travers ses différentes composantes armées (Terre, Air, Marine, ...) a développé agilité et résilience en fonctionnant en réseau, face à l'offensive de la Russie disposant pourtant d'un conséquent rapport de force. Ce travail aide les Ukrainiens à résister à l'envahisseur, au sein d'un système plus décentralisé par rapport à celui de l'armée russe, beaucoup plus centralisé.

Il en va de même à travers les réseaux sociaux, montrant que le champ de bataille est également informationnel pour dessiner les opinions, mobiliser la communauté tant nationale qu'internationale, collecter des preuves de crimes de guerre, etc. Les portables deviennent des armes et c'est à se demander si cette guerre a des limites géographiques. La souplesse, la flexibilité, l'autonomie, ainsi que de latitude au niveau local, sont, en plus de la digitalisation, voire de la transformation digitale, plus que jamais nécessaires pour pouvoir faire face aux crises qu'affrontent ces organisations.

C'est ce que vise le *management agile* : un état d'adaptabilité, un changement par rapport aux organisations des années 1980 qui évoluaient dans un bloc centralisé, unique, hiérarchique.

Le management agile tend à organiser l'organisation en de petites unités partageant des valeurs, une culture des processus communs. Ses fondamentaux résident dans la flexibilité, l'amélioration continue, l'adaptabilité.

En France, par exemple, ont été pensées différentes stratégies de gestion adaptative pour faire face au Covid-19. Dans le système hospitalier, les managers hospitaliers (Duclos, 2020) sont apparus comme des acteurs clés devant faire preuve d'agilité face aux difficultés de transformation organisationnelle, quitte à déroger, face aux circonstances, aux principes théoriques. Le fonctionnement des hôpitaux français en ces temps compliqués de Covid-19 nous fournit des situations de management importantes à souligner. Dans le contexte actuel de cette pandémie, ces hôpitaux, on le voit, fonctionnent différemment de leurs façons habituelles ; alors que dans une

situation normale, le poids des tâches administratives représente à peu près 50% du temps pour le personnel soignant tandis que 34% du personnel est administratif et non soignant, cette partie administrative est totalement éclipsée.

En sus de la résilience, le réseau offre un avantage de « *reliance sociale*¹⁴», c'est-à-dire d'une capacité de pallier l'isolement des hommes, et également, de créer des liens entre des acteurs sociaux, de rechercher des liens nouveaux.

Nous ne disons pas que le réseau est facile à manager. En l'occurrence, son pilotage peut être délicat, voire compliqué, en ce qu'il nécessite un fonctionnement coopératif et un esprit de responsabilisation, voire d'innovation. Il faut avoir à l'esprit que l'existence d'un réseau n'est pas constituée une fois pour toujours, comme l'a expliqué Pierre Bourdieu¹⁵ ; c'est plutôt le fruit d'un travail de création, mais également et surtout d'entretien, si du moins, nous voulons avoir des liens durables et utiles.

3 Réseau et externalités :

Au-delà de son acception première en relation avec l'économie, la communication, le marketing, ..., l'externalité englobe de façon large les bénéfices retirés de l'interaction d'agents avec d'autres ; ainsi, une externalité positive est une situation où un acteur est favorisé (gratuitement, en général) par les actions d'un tiers.

La guerre en Ukraine illustre la recherche d'externalités positives avec le Etats-Unis et l'Europe ; nous pouvons ainsi dire que nous sommes en pleine bataille de réseaux, même si, il faut le préciser, tout le monde ne soutient pas la Russie ou l'Ukraine. Illustration, s'il en est, de la tendance du monde actuel évoluant vers la multipolarité.

Le réseau a besoin d'externalités positives. Il s'en suit dès lors une problématique pour le réseau tenant au fait qu'il a, (en tout cas souvent), besoin d'étendre les frontières de solidarité, c'est-à-dire d'avoir plus d'alliés, de partenaires ; il s'agit de ce fait d'avoir des possibilités de collaboration renforcées dans le réseau.

Ainsi, la taille du réseau grossit au fur et à mesure que de nouveaux adhérents s'y joignent ; cela impacte également son rayonnement, pour influencer de potentiels autres nouveaux adhérents, tel dans un cercle vertueux, et plus particulièrement, dans

¹⁴ Le terme, inventé par le sociologue belge Marcel Bolle, signifie, au sens large, le besoin de(re)créer du lien social entre des acteurs sociaux que la société a tendance à isoler, de même que les liens ainsi créés ; ceci par opposition à ce qu'il a appelé la « deliance » qui désigne la rupture des liens sociaux.

¹⁵ Le sociologue français P. Bourdieu (1930- 2002), un des sociologues les plus importants de la seconde moitié du 20^e siècle, est connu (entre autres) de par sa « théorie de l'action », et à laquelle s'intéressent des disciplines telles que la sociologie, la philosophie de l'action, l'économie.

ce qui s'appelle un *effet boule de neige*¹⁶ ; ce dernier témoigne, de manière générale, d'un évènement dont les effets (économiques, environnementaux, sociaux, financiers, etc.) sont exponentiels.

Le concept d'*externalités de réseau*¹⁷ trouve ici tout son sens : autrement dit, plus le nombre d'adhérents à l'organisation est élevé, plus l'intérêt d'y adhérer, pour d'autres, est aussi élevé.

L'effet de réseau est, d'un point de vue économique, l'illustration type d'une externalité positive : la valeur accordée à un service de réseau par un consommateur (à l'instar du téléphone) ne peut qu'augmenter lorsque s'accroît le nombre de consommateurs de ce service.

La loi de Robert Metcalfe¹⁸ abonde dans ce sens : la valeur d'un réseau, conformément à cette loi, dépend du nombre de ses membres ; sur Twitter, Facebook, ou LinkedIn il est vrai, le réseau n'aurait aucune utilité, aucune raison d'être, si l'on est la seule personne connectée.

En revanche, plus il y a de personnes connectées, mises en relation, plus il y a d'utilisateurs, et plus le réseau est important, a de la valeur. Nous ne prenons que cette illustration mais cette loi s'applique, du moins selon Metcalfe, à toutes les autres situations de réseau.

En se rapprochant des partenaires, des autres, nous sortons de l'isolement ; nous pouvons ainsi, à plusieurs, mener des actions difficiles à entreprendre dans une situation d'isolement.

L'effet de taille nous montre que quand on travaille dans le cadre d'un petit nombre, lorsque le travail et la collaboration se passent dans un cadre restreint de quelques

¹⁶ L'effet boule de neige, qui ajoute des faits nouveaux (en quantités de plus de plus en plus grandes) à des évènements déjà présents, est, qui plus est, un moteur fort important des comportements grégaires.

¹⁷ Le concept d'externalité de réseau, originellement, renvoie au cas où l'utilité d'un produit est liée positivement au nombre de consommateurs le possédant ; mais ce concept n'est plus limité aux domaines de l'économie, du marketing, de la communication, etc. Il englobe de façon large les bénéfices retirés de l'interaction d'agents avec d'autres ; par exemple, plus le nombre d'abonnés à une entreprise est élevé, plus l'intérêt de s'abonner, pour un client potentiel, est également élevé

¹⁸ Du nom de celui qui l'a énoncée (Robert Metcalfe, considéré comme un des fondateurs d'Internet tel que nous le connaissons aujourd'hui, avec le protocole Ethernet en l'occurrence), et notamment à travers la fonction $S_n = n(n-1)/2$, elle indique que la valeur d'un réseau s'amplifie de façon très importante en fonction du nombre de ses utilisateurs.

éléments, on peut personnaliser la confiance, donc se faire confiance de façon informelle.

En revanche, il est beaucoup plus difficile, beaucoup plus compliqué de personnaliser la confiance, de la projeter sur les nouveaux arrivants quand on grossit et atteint une taille critique et qu'on veut travailler ensemble ; d'où la nécessité dans ce cas, de formaliser les règles en vue d'entretenir la confiance, d'institutionnaliser ces règles.

Les réseaux de grande taille ont tendance à ainsi procéder, à adopter cette stratégie de croissance, notamment face aux marchés très compétitifs. Qu'il s'agisse de coopératives, de mutuelles, etc. cette taille critique s'avère très souvent un élément (d'amélioration) de la compétitivité.

La notion de *taille critique* mérite aussi d'être explicitée : la taille du réseau s'agrandissant¹⁹, ce dernier obtient une sorte de taille critique²⁰ en termes de poids, de valeur, pour gérer un certain nombre de problèmes ; en d'autres termes, une dimension suffisante lui permettant plus d'efficacité, de rentabilité, lui permettant de valider et d'atteindre des objectifs.

Cette notion, en l'occurrence dans son acception géopolitique, implique deux facteurs à prendre en considération, économique et politique.

Le premier facteur renvoie au poids économique jugé suffisant pour concurrencer sur le plan géopolitique les pays puissants et riches. C'est ainsi qu'en 2019 l'Union européenne, première émettrice et première réceptrice d'IDE (Investissements directs étrangers ou internationaux), a le Produit intérieur brut (PIB) le plus élevé après les Etats-Unis, ainsi que la deuxième monnaie la plus utilisée au monde.

Quant au facteur militaire, l'OTAN en est une illustration. Cette organisation a su par exemple, suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, fournir la structure nécessaire pour coordonner les mesures des Occidentaux pour un soutien à l'Ukraine.

Nous sommes là en face de deux organisations supranationales en réseau occupant

¹⁹ « Big is beautiful », dit-on souvent dans l'économie moderne où les superstructures sont souvent préférées aux PME (avec le modèle « Small is beautiful ») ; les nouvelles technologies, en effet, permettent des économies d'échelle et rendent possibles, voire préférables, ces superstructures, pour le grand bonheur des marchés globaux et internationaux.

²⁰ Pour une entreprise, la taille ou masse critique est celle qu'elle a besoin d'atteindre pour améliorer sa compétitivité ; elle lui permet de réduire ses coûts, d'améliorer ses marges par rapport à ses concurrents.

des places fondamentales dans la vie des citoyens qu'elles représentent.

Le fait est que l'extension du réseau, notamment dans ses frontières, ne se fait pas sans conséquences ; plus on étend ses frontières, plus il faut l'organiser, trouver un moyen d'organisation qui y correspond.

Cette notion de frontière est importante ici : la paix et la sécurité en Afrique de l'est ne peuvent se concevoir que dans un cadre transfrontalier, avec une planification stratégique transfrontalière et la concertation des acteurs pour pouvoir réaliser des objectifs communs.

4 Réseau et interdépendance

Le réseau n'est pas une dictature. Faire partie du réseau, c'est garder un minimum de liberté, d'autonomie.

Ainsi que nous l'aborderons dans notre première partie, (caractéristiques du réseau), on est à la fois, en fonctionnant en réseau, *autonome et interdépendant*.

Une autonomie et une interdépendance qui, dans un environnement délesté des pesanteurs traditionnelles des organisations, permettent d'envisager, d'expérimenter d'autres possibilités. Une autonomie et une interdépendance qui, également, se passent aisément d'une hiérarchie rigide, trop verticale, commune ; une autonomie et une interdépendance allant de pair avec la collaboration, aux fins de valoriser des complémentarités de compétences, de ressources, etc.

Là se justifie donc le besoin d'un mode de gestion, de gouvernance, alliant ces deux aspects : rester indépendant tout en partageant avec les autres.

Les organisations doivent, pour se développer, savoir s'appuyer sur des collaborateurs, des acteurs, responsables, autonomes et indépendants, sachant exprimer leur créativité et leur expertise, et se basant sur des responsabilités, une feuille de route, des règles explicites. Leur pérennité découlera de leurs capacités à fédérer les individus, à les faire collaborer, coopérer dans ce sens.

Cette autonomie et cette indépendance permettent en effet au collaborateur de se développer, d'avoir du recul, et de construire, le cas échéant, ses interactions aux autres. Ceci avec une communication et des échanges d'information réguliers avec les équipes et parties prenantes.

Les managers et leaders doivent être en mesure de capitaliser sur cette autonomie et cette indépendance pour améliorer la performance et l'intelligence collectives, développer la résilience. Ils doivent savoir s'y appuyer pour fidéliser tous les différents

talents. Le management, quant à lui, se doit de repenser son écosystème, de développer de nouvelles synergies.

Dans ce contexte, *la confiance* émerge comme l'élément moteur de management du réseau, voire l'expression, le reflet de la relation, du lien. C'est dans la mesure où tous les membres du réseau se font confiance qu'ils seront interdépendants et libres, chercheront d'autres partenaires dans le réseau et collaboreront avec eux. Il s'agit plus d'une dimension systémique (confiance dans l'organisation) que d'une dimension hiérarchique (confiance dans le chef).

5 Réseaux et crises

Il apparaît que plus on est dans un espace de solidarité renforcée, plus on peut (facilement) faire face aux conséquences d'une crise.

La crise actuelle du Covid nous montre à quel point la solidarité peut limiter ses effets, avec un engagement fort des Etats, notamment les plus riches, envers les Etats et populations vulnérables.

Une crise étant par définition un état transitoire entre deux périodes, elle doit mener au changement, permettre, en tout cas dans notre contexte, d'en tirer des leçons en termes d'organisation, de management, de résilience. Des leçons qui s'intègrent au cœur même des grands principes du management de crise, entre autres, l'anticipation et la maîtrise des risques, la confiance, la coordination des actions, la cohérence, la communication.

Les crises présentent donc des opportunités à saisir. Parlant d'elles, Anne Vermès, citée par Peronnau (2020) avance qu'il est des périodes qui, souvent, précèdent des victoires ou des innovations qui changent le monde (révolutions, guerres ou crises économiques) qui rompent la routine, poussent à penser autrement, à user d'une intelligence adaptative, créative ; les hommes sortent de leur zone de confort, cherchent à s'adapter, à changer leurs habitudes, plutôt que de piloter en mode automatique, choisissent l'audace, car changer de paradigme, se délier des fonctionnements connus et rodés n'est pas chose aisée.

Se référant à des situations militaires, l'auteure a pris pour illustrations la défaite de l'armée française en 1940, la révolution de 1848, le blocus continental de 1806-1814, l'Invincible armada de 1588.

Face à l'armée de métier espagnole organisée et hiérarchisée, cette bataille décisive en mer a, pour l'auteure, mis à l'honneur l'agilité et le pragmatisme anglais : flotte agile et réactive, marins polyvalents ; pour elle donc, cette victoire consacre la souplesse ainsi que la liberté individuelle des Anglais et signe la fin du leadership centralisé et

hiérarchisé espagnol.

Prenons un exemple récent : aujourd'hui, à la faveur de la crise de Covid-19, se font prioritaires de nouveaux modes de fonctionnement, mécanismes et usages et dans les hôpitaux. Dès lors, cette crise, pour les hôpitaux français, a entraîné un management au détriment de la bureaucratie professionnelle. Celle-ci peut donc constituer une rupture, une opportunité pour inaugurer une nouvelle ère.

Naturellement, il ne s'agit pas de seulement vaincre la pandémie actuelle, mais aussi, d'en profiter pour voir le plus loin possible, d'intégrer les enjeux présents et à venir, voire de vaincre les troubles géopolitiques présents et à venir. *"Les crises, les bouleversements et la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin de vie ²¹"*, disait le suisse Carl Gustave Jung, grand penseur et fondateur de la psychologie analytique.

En même temps, cette crise est une opportunité pour les organisations internationales et régionales ; elle leur donne l'occasion de revoir leurs schémas, de changer éventuellement de logiciel ; elle leur permet de remanier leur budget pour s'adapter aux priorités, voire de « *faire avancer l'expansion de leurs ressources* ». (Mattheis, 2020). On sait par exemple, que, malheureusement, en l'absence de crises, les Etats membres rechignent à fournir aux organisations (régionales) les ressources nécessaires.

L'Union africaine en l'occurrence, a besoin d'accroître ses ressources en tous genres : humaines, matérielles, financières, ...

D'aucuns sont allés jusqu'à y voir l'occasion d'« *un grand reset* », une grande réinitialisation. (Draghi, 2020a). C'est ce qu'a déclaré en juin Klaus Schwab, fondateur et président du Forum Economique Mondial de Davos²², rendez-vous de l'élite politique et économique mondiale : « *cette pandémie offre une fenêtre rare et étroite pour réimaginer et réinitialiser notre monde* ». (Draghi, 2020b)

Elle a en effet démontré à quel point, selon Klaus Schwab, nous sommes interconnectés, et qu'il est de notre devoir, (en tout cas, à ses yeux) de rétablir un système fonctionnel de coopération mondiale intelligente et structuré pour relever les

²¹ Cité par la kinésiologue Sarah Rattana dans son blog : www.sarah-rattana-kinesiologue.com

²² Au début, le but du Forum fut la promotion d'un modèle de management européen, (d'où l'appellation de « European Management Forum »), avant de devenir en 1987 le « Forum économique mondial ». Fondé en 1971 par Klaus M. Schwab, le World Economic Forum ou Forum de Davos est une fondation à but non lucratif financée par les entreprises membres : Google, ArcelorMittal, Facebook, Veolia, Total, Engie, Sanofi, etc.

défis des années à venir.

Grand défenseur de l'environnement, le prince Charles d'Angleterre, aujourd'hui roi Charles III, a donné ses vues sur ce « grand reset » et les leçons à tirer de la pandémie de Covid-19: « *Nous devons faire évoluer notre modèle économique et placer les humains et la planète au cœur d'une création de valeur mondiale. S'il y a une leçon à tirer de cette crise, c'est que nous devons placer la nature au cœur de notre mode de fonctionnement* ». (Node-Langlois, 2020).

De même, le président du Forum Economique Mondial de Davos n'a pas manqué de rappeler, en conclusion à cette conférence de lancement de ce « processus » de mise en réseau des bonnes volontés, qu'on ne pourra pas « *changer d'état d'esprit* » ou changer le monde si l'économie ne reste pas solide et prospère.

Un concept de « *grande réinitialisation* » employé également par Kristalina Georgieva, directrice actuelle du FMI, (Fonds Monétaire International), dans une de ses interventions, « *The Great Reset* ». ²³ Elle y déclara, faisant un parallèle avec la conférence de Bretton Woods (1944) qui avait fixé les règles monétaires après la Deuxième guerre mondiale, que cette épidémie du Coronavirus était une opportunité pour changer le monde.

Et voilà qu'on parle une fois encore d'un nouvel ordre mondial face à un effondrement économique, social et politique annoncé.

Le blog EN TETE d'Olivier Schmouker (2020a) rapporte une étude de Vibhas Ratanjee, expert en développement organisationnel et leadership chez Gallup, et qui s'applique

²³ International monetary Fund (IMF), *The Great Reset, Remarks to World Economic Forum*, Kristalina Georgieva, Managing Director, IMF, June 3, 2020.

Sous ce titre de « Great reset », le Forum Economique Mondial a organisé pendant le (premier) confinement une série de contributions par d'éminentes personnalités de l'économie mondiale. Toutes ont montré que le monde aurait besoin d'une remise à plat, d'une remise à zéro pour renforcer les esprits, résister à l'adversité, accroître notre tolérance aux risques, conduire à un monde plus intelligent, plus juste, plus durable, plus vert...

Le « grand reset » a ses détracteurs, en l'occurrence ceux qui y voient l'avènement d'une gouvernance et d'une monnaie mondiale ; pire, une gouvernance qui encadrerait une humanité réduite, surveillée, tyrannisée, asservie au bon fonctionnement de la machine économique... ; avec derrière ce « grand reset » la volonté d'une élite et d'une idéologie mondialiste cherchant le pouvoir absolu de dominer, transformer, contrôler le monde, y compris dans chaque aspect de nos vies ; ils y voient un plan global pour l'asservissement de l'humanité par l'imposition (en l'occurrence dans le contexte du Covid-19) de mesures coercitives limitant de manière drastique les libertés individuelles ainsi que celles de populations entières. Théorie du complot ?

aux périodes de bouleversement ; il cite comme exemple spécifique la pandémie du Covid-19 et insiste sur la nécessité de la capacité dans ce cas à nouer des liens avec les autres.

Vibhas Ratanjee suggère qu'en temps de crise, accroître ses compétences comportementales (soft skills ou savoir-être) est la meilleure chose à faire ; de ce fait, il préconise dans son étude 7 talents que tout leader se doit de cultiver :

- Nouer des liens ;
- Aider les autres à grandir ;
- Diriger le changement ;
- Penser de façon critique ;
- Inspirer les autres ;
- Communiquer clairement ;
- Responsabiliser ;

En effet, pour Vibhas Ratanjee, nouer des liens permet de partager des idées, et surtout, de renforcer la confiance ; et aider les autres à grandir leur permet, notamment à travers un coaching et des encouragements, d'être efficaces.

De même, toujours selon l'auteur, diriger le changement se fait en fixant des objectifs clairs de changement, en fournissant les moyens et efforts nécessaires, tandis qu'inspirer se fait surtout dans les moments difficiles, en encourageant les autres par la vision, la confiance, la positivité, la reconnaissance, voire le défi ;

Pour lui, penser de façon critique passe par la recherche d'informations neuves, leur évaluation critique par rapport aux lumières des autres, et l'application des connaissances acquises à la résolution des problèmes ; enfin, communiquer clairement, selon lui, implique d'écouter, de partager de façon précise et concise des informations, d'être ouvert aux opinions divergentes, tandis que responsabiliser nécessite de donner aux autres l'occasion de faire preuve d'initiative, pour pouvoir les tenir responsables des performances .

Et Vibhas Ratanjee de terminer ainsi : « non seulement une telle attitude managériale aidera les employés tout au long de leur carrière et de leur vie, mais aussi cela favorisera le rétablissement des organisations, et, mieux, leur adaptation au nouvel avenir du travail, après la pandémie ». (Schmouker, 2020b).

Aux fins de cette adaptation, les organisations internationales se devraient, dans leurs champs de compétences, de favoriser la coopération internationale dans cette lutte contre le Covid-19.

C'est dans ce contexte que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a mobilisé

l'expertise médicale internationale, jouant ainsi un rôle de premier plan pour accompagner les Etats, notamment dans la prise de décision. L'ONU s'est, elle aussi, mobilisée. Dans ces institutions multilatérales, les compétences déployées tendent à faire prévaloir une logique de solidarité, difficile à construire au regard de la tentation du repli des souverainetés.

En définitive, cette crise incite à revoir les schémas actuels, les modèles de management et d'organisation, à envisager des mesures en vue d'améliorer les capacités de travail ; il s'agit de trouver des réponses pour s'adapter, vaincre les fragilités, et en même temps, aller plus loin et adopter des modèles adaptés aux grandes disruptions²⁴ telle la pandémie actuelle.

Les organisations ont donc des leçons à en tirer pour mieux analyser les signaux faibles, gérer les crises, mieux définir les politiques, remplir leurs missions. Ici importent la coordination, la coopération, la concertation, la solidarité, ...

6 L'Union européenne et la covid-19 : illustration d'un management de réseau

L'approche relationnelle de l'UA au sujet du Covid-19, en comparaison avec celle de l'UE, nous permet de voir si et comment l'EASF, au niveau régional, peut user de la même approche relationnelle dans son domaine (sécurité et défense en Afrique de l'est) pour plus d'efficacité dans son management

Revenons à la crise de la Covid-19²⁵, à ses opportunités par rapport aux vertus si chères à l'organisation en réseau : celles de coopération, de collaboration, de confiance, de dialogue, d'empathie, de partenariat, de coordination, de transparence, de diffusion et d'échanges d'informations, de mutualisation des compétences, d'autonomisation, d'adhésion des membres, de respect mutuel, de connexion, d'organisations mieux structurées et résilientes.

Est assez illustratif en la matière le cas de l'UE : comment, face à cette pandémie, à cette crise, la solidarité s'est-elle manifestée au niveau des pays, les uns par rapport aux autres, dans le cadre des règles institutionnelles de ce réseau ?

Référons-nous donc à cette crise en Europe, voire dans le monde, car dans des

²⁴ Le terme signifie rupture, voire fracture ; rappelons qu'il a su s'imposer dans le milieu de l'économie où il a eu un emploi fréquent avec l'apparition de jeunes entreprises (Arbnb, Uber, etc.) qui ont su utiliser les outils numériques pour transformer certains marchés

²⁵ On constate l'emploi fréquent du masculin (le Covid-19) alors que l'Académie française, gardienne du bon usage, recommande d'utiliser le terme Covid-19 (Corona virus disease) au féminin ; nous emploierons donc les deux indifféremment

situations de crise de ce genre, les réseaux peuvent montrer tout leur intérêt.

Le cas de l'UE, réseau institutionnel de pays européens, nous semble, par rapport à cette pandémie, bien illustrer cette situation de difficulté inhabituelle, de crise dont nous parlons. La comparaison avec l'UA n'est pas sans importance car le modèle d'organisation de l'Union africaine est tout bonnement calqué sur celui de l'UE.

C'est qu'en fait de gestion de celle-ci, il apparaît que les pays sont confrontés à deux choix : « *celui de plus de concurrence, de plus de repli sur soi, ou plutôt le choix de l'entraide, de plus de solidarité internationale.* (Martin L., Straub et Kirby, 2020). Et l'issue de cette crise sera déterminée par le choix adopté, avec ses conséquences sur le monde présent et à venir. La coopération, un élément clé pour le réseau, n'est-elle pas à privilégier aujourd'hui ?

Cette pandémie, mettant à mal et en si peu de temps, l'économie mondiale, ainsi que la vie de millions de personnes, modifiant drastiquement nos habitudes et notre façon de vivre, nous obligeant à fermer les frontières et à mettre des barrières entre nous, pays et individus, n'a-t-elle pas montré en vérité combien nous sommes interdépendants dans ce monde et liés les uns aux autres ? La solidarité internationale n'est-elle donc pas nécessaire, et plus que jamais ?

Voir maintenant, s'agissant de Europe et plus spécifiquement de l'UE, comment cette dernière a géré cette crise est intéressant, voire inspirant pour notre étude.

Notons que si pratiquement, tous les pays sont touchés, cela s'est passé avec des disparités entre pays, mais également entre régions ; c'est dans ce contexte que l'Italie, l'Espagne et la France furent longtemps recensées sur le territoire de l'Union comme étant les plus touchées. Il est important de le mentionner en effet car dans la gestion de cette crise majeure, l'Union européenne est censée prendre d'importantes mesures pour la lutte contre la propagation du Covid-19, de même qu'en ce qui concerne la coordination des Etats membres.

L'ordre normal des choses voudrait alors que les pays membres de ce réseau (Union européenne) soient dans une logique de réaction commune, de solidarité, de coordination, ce qui alors permettrait aux Etats avancés d'aider les moins avancés : partage de matériels à titre d'exemple (masques, gants, combinaisons, respirateurs, désinfectants, articles et kits d'hygiène, médicaux, sanitaires, ...) renforcement des secteurs de la santé publique, atténuation des effets socio-économiques, voire gestion mutualisée des dettes, etc. A y regarder de près, force est de constater qu'existent des problèmes, qu'apparaissent des clivages dans ce réseau de l'Europe, en lieu et place de cette nécessaire solidarité.

Plus spécifiquement, des coalitions (au sens premier de réunions momentanées pour

la poursuite d'un commun intérêt) qui se résument en trois blocs : *les pays d'Europe de l'est, ceux d'Europe du sud, et ceux d'Europe du nord.*

Plutôt endettés, caractérisés de l'avis de beaucoup de spécialistes, par leur laxisme économique et financier, et en difficultés avec cette crise, les pays d'Europe du sud ont donc du mal à gérer celle-ci, à s'en sortir.

En revanche, moins endettés, et cimentés, qui plus est, par leur rigueur budgétaire, les pays d'Europe du nord ont su mieux gérer cette grave pandémie. Et « *comparés au reste de l'Europe, les pays du nord semblent mieux résister, pour le moment, aux effets dévastateurs de la crise sanitaire* ». (Hivert, 2020).

Ceux d'Europe de l'est sont plus ou moins prospères, mais, de moins en moins démocratiques ; leur réflexe a été de se tourner plutôt vers la Russie, éclipsant ainsi les enjeux propres à l'Europe ; une Russie dont on se demande si avec cette crise justement, elle ne va pas un peu plus s'éloigner de l'Europe (Duclos, 2020)

Les réactions nationales, puis régionales, ont constitué un défi aux mesures européennes. En lieu et place d'une approche fondée sur la solidarité, (qui pourrait être centrale dans l'édification d'une Europe de la santé), la diversité, la pluralité, voire les contradictions, ont pu ressortir de ce réseau institutionnel.

Quid de l'Union africaine ?

A la différence du réseau Union européenne, l'UA, en tant que réseau, a plutôt essayé de respecter cette logique de réaction commune, de solidarité et de coordination, malgré la modicité de ses moyens.

Et c'est ainsi que, la plupart des pays d'Afrique manquant des moyens pour financer la vaccination de leur population, l'Union africaine a réussi à obtenir, et au profit de tous les pays africains qui en sont membres, 270 millions de vaccins²⁶ dont 50 millions, devant être disponibles entre les mois d'avril et juin, ont été négociés par l'Union africaine pour ses Etats-membres. Et qui plus est, des accords ont été conclus avec la Banque mondiale et Afreximbank pour que ces pays puissent acheter facilement ces vaccins.

Fut alors mise en place, dans le cadre d'un management plutôt relationnel, une task-force de l'UA, avec comme objectif de mobiliser l'aide internationale en faveur du continent. Présidée par l'ivoirien Tidiane Thiam, très connu du milieu des entreprises et

²⁶ Le Monde (avec AFP), Coronavirus : l'Union africaine obtient 270 millions de vaccins pour le continent, 14 janvier 2021

de la finance, et chargée de solliciter auprès du G-20 et d'autres institutions internationales un soutien concret et rapide, cette nouvelle structure comprend, entre autres africaines : la nigériane Ngozi Okonjo-Iweala, actuelle directrice générale de l'OMC ; l'économiste Donald Kaberuka, ancien président de la BAD ; Manuel Trevor, ancien ministre sud-africain. Ces personnalités disposent chacune d'un carnet d'adresses impressionnant qui, bien utilisé, pourrait être particulièrement utile pour le bien de l'Afrique. Elles portent le titre d'« *envoyé spécial de l'Union africaine pour mobiliser le soutien international aux plans de riposte anti-Covid-19 sur le continent* ».

Cette initiative est différente du projet Covax lancé par l'OMS et d'autres partenaires privés aux fins d'un accès équitable aux vaccins.

L'unanimité a été bien rare dans la gestion européenne de cette pandémie. Cela est symptomatique de la difficulté à gérer la dimension purement institutionnelle dans un réseau, du risque qui, en effet, est le suivant : que chacun se retranche derrière les règles, privilégie le « *chacun pour soi* », avec ce que cela implique en termes de fuite devant les responsabilités, de déresponsabilisation.

Une telle attitude, là encore, peut priver les participants du réseau de la liberté pour décider par eux-mêmes et les conduire vers une structure où il y aurait une seule tête pensante ; un peu comme une sorte de fédéralisme à l'américaine où les pays perdraient leur libre arbitre. Le management des réseaux peut donc être problématique s'il est trop centré sur les règles.

Au demeurant, cela s'est vu souvent à travers des communiqués de presse qui, plutôt que de refléter la position unanime des 27 pays de l'UE, exprimaient l'accord d'une dizaine de pays, sinon moins, sur telle ou telle décision

Cela fait dire à Denis Jeambar (2020a) qui, abondant dans le sens de ce qu'il a appelé ces « *trois blocs* », juge ainsi la situation pour l'UE : « *Si la pandémie est loin d'être vaincue, les chiffres et les comportements politiques dévoilent des stratégies si diverses devant cet ennemi pourtant commun que l'on ne voit guère comment l'Union pourrait mieux surmonter ces différends demain qu'hier* ». (Jeambar, 2020b)

Après avoir annoncé que l'UE ne sortira pas indemne de cette crise sanitaire, il précise en conclusion que cette dernière « *contribue à la fois à y aggraver les tensions qui existaient sur les questions budgétaires, à y distendre les liens politiques et à renforcer les replis nationalistes. Conçue au départ comme un espace de paix et de prospérité, elle devient de plus en plus une simple zone d'échanges économiques où les égoïsmes nationaux prennent à nouveau le dessus. Ce n'est pas un coup de grâce mais la fin probable d'un rêve* ». (Jeambar, 2020c). Comme on le voit, la gestion du Covid par le réseau européen ne semble pas refléter ses idéaux d'unité et de solidarité.

Pour l'UE, la solidarité ne semble donc pas avoir été au rendez-vous dans cette lutte supposée être commune. D'où une question légitime : une approche par la confiance interpersonnelle (ou relationnelle) n'aurait-elle pas constitué un plus ici pour plus de solidarité, voire d'efficacité ? On constate en tout cas, à la lumière de ce cas sur l'Union européenne : si l'on se contente d'appliquer les règles institutionnelles, le réseau institutionnel peut être vite en panne.

Ainsi, c'est face à une situation de ce genre que la confiance interpersonnelle (relationnelle) trouve son bien-fondé, a sa partition à jouer, pour débloquer des situations, relancer des perspectives, rouvrir des horizons ; et ceci à travers des négociations, des échanges, des contacts qui, stricto sensu, sortent du cadre formel des règles institutionnelles habituelles.

Entre dirigeants des pays par exemple, des réunions dans le cadre de la confiance relationnelle participeraient de cette approche. Ici jouent en fait les affinités, la dimension affective, le plaisir de se parler, de communiquer, l'image que chacun a de l'autre.

7 La confiance dans le management des réseaux

Le réseau permet un fonctionnement plus souple et plus réactif que la hiérarchie. La confiance est au cœur de cette dynamique. Elle est assurée par **le tiers de confiance**, lequel est en fait un acteur institutionnel indépendant, neutre, en charge de l'harmonie sur laquelle se base cette confiance. Ainsi, tout le monde, dès lors qu'il respecte la charte commune qui les régit, peut gagner la confiance des autres.

Dans le contexte de cette confiance, les membres du réseau sont, de par les vertus de ce dernier, interdépendants et libres.

Par ailleurs, ces membres tendent à chercher d'autres partenaires dans le réseau et à collaborer avec eux dès lors qu'ils peuvent se faire confiance. Une confiance dans l'organisation, dans le système

Ainsi, avec l'agrandissement de la taille du réseau et l'arrivée de potentiels nouveaux partenaires, naît le besoin de formaliser les règles de confiance, de les institutionnaliser, de leur donner, autrement dit, le caractère officiel et stable d'une institution.

Mais le fait est que, face aux effets de taille, face aux effets induits liés à la dimension, à l'importance du réseau, on se trouve très facilement devant le paradoxe suivant : c'est qu'à mesure qu'on grossit, il y a la force et l'intensité de la confiance qui, (à l'instar d'idées diluées dans un texte ou passage trop long) risquent de se diluer dans des règles, voire de s'atténuer, de s'amoinrir. Et avec comme conséquence qu'en gros, il suffit juste d'appliquer, de respecter les règles du réseau, pour en faire partie.

Dès lors, et c'est là le paradoxe en question, l'intensité de la complicité, de la connivence, de la solidarité, et par conséquent, de la confiance, peut avoir tendance à diminuer.

En d'autres mots, il est permis d'avancer que plus le réseau grossit, plus la confiance y relative a besoin d'être formalisée dans des règles, et plus elle perd, d'autre part, en termes de qualité, d'intensité, et probablement, en termes de mécanismes de régulation entre partenaires.

La confiance étant diluée dans les règles, on perd une partie des propriétés de réseau dont on a pourtant besoin dans certaines circonstances, telles la modularité²⁷, l'adaptation, la fraternité, la solidarité, etc.

Pour parler des réseaux institutionnels, ils ont, notamment ceux de grande taille, des règles formelles, lesquelles sont entretenues principalement par le politique et l'administratif. Il reste qu'on peut se poser la question de savoir si l'on peut atteindre des objectifs uniquement avec une confiance qui serait uniquement présente dans des règles formelles, qu'elles soient administratives et/ou politiques.

En effet, il apparaît que si le réseau est confronté à des crises, en tout cas à des difficultés inhabituelles, les membres du réseau auront tendance à trouver refuge dans les règles, à se retrancher derrière celles-ci, avec ce que cela comporte en termes de déresponsabilisation (on se dérobe face à ses responsabilités), d'attitude du genre « *chacun pour soi* ».

Du coup, la solidarité en souffrirait, car dans ce cas, les membres du réseau auraient tendance à ne pas l'appliquer, à agir en dehors de la coopération, de la concertation...

A ce moment-là alors, et pour pouvoir continuer à fonctionner en réseau, n'a-t-on pas besoin d'avoir d'autres mécanismes qui seraient plus informels, de conventions tacites par exemple, dans le cadre, en tout cas, d'une confiance plus personnalisée ?

Autrement dit, pour pouvoir agir, se coordonner, contrôler l'action des uns et des autres, un réseau institutionnel n'a-t-il pas besoin, également, de quelque chose qui ne serait pas institutionnel ?

8 Problématique et plan de la thèse :

²⁷ La modularité exprime ce qu'on peut moduler (modulable), c'est-à-dire transformer, adapter aux besoins du moment ; ce qu'on peut faire varier en fonction des circonstances ; dans le domaine militaire, ajoutons que la modularité désigne une structuration de forces militaires qui consiste à composer une force adaptée à une mission

Notre problématique de recherche s'inscrit dans un contexte où le nombre restreint, pour ne pas dire l'inexistence, d'études, de travaux, de recherches sur le terrain en ce qui concerne le management d'un réseau institutionnel de sécurité/défense (et à plus forte raison, par la confiance relationnelle) justifie en même temps notre travail de recherche. Dès lors, appliquer le management des réseaux institutionnels à une organisation africaine de sécurité et défense en général et à l'EASF en particulier, est déjà novateur en soi.

La problématique est cruciale dans la recherche ; cette dernière impose au chercheur d'en construire une et d'y appliquer la méthodologie idoine.

Le sujet de recherche soulève, de manière générale, une question théorique, laquelle correspond à une réalité empirique, et dont les résultats attendus aident à améliorer la pratique. Que celle-ci soit revendiquée, affichée ou non par son auteur, il reste que toute recherche reflète une position épistémologique.

Ainsi, dans le cadre d'une *posture épistémologique interprétativiste*, nous nous basons sur le processus de recherche qualitative ; qu'est-ce que cette dernière ?

L'objectif de la recherche qualitative est l'obtention de données de fond, donc de qualité, plutôt qu'une grande quantité de données. Elle permet d'analyser et de comprendre des sujets, faits, comportements de groupe, phénomènes.

Descriptive, elle se base sur des expériences, des interprétations, ainsi que leurs significations. Le chercheur, partant d'une situation concrète dont il cherche à comprendre le(s) phénomène(s) plutôt qu'à les démontrer ou prouver, se propose de leur donner sens à travers l'observation, l'interprétation, l'appréciation du contexte. D'où le recours à des techniques telles que l'observation (participante), les études de cas, les entretiens, questionnaires, etc.

Ce processus de recherche s'entend, (Giordano, 2003a) comme « la construction itérative et le pilotage d'un projet porté par la formulation d'un problème de recherche » ; ainsi la construction de ce processus « débute par l'ensemble des décisions relatives à la problématique et à la question de recherche », étape importante précédant le choix des stratégies de recherche (Giordano, 2003b).

A cet effet, il est d'usage que le projet démarre par une question de départ, « nécessairement un peu floue, que le chercheur va préciser petit à petit par la confrontation avec les acquis, contradictions, débats de la littérature [...].

Un travail exploratoire qui couple lectures sélectives, entretiens avec des acteurs de terrain et d'autres chercheurs (pairs, directeurs de recherches), recherche documentaire, etc. permet une première mise en forme qui doit rester malléable. Cette

étape permet une 'initiation au contexte', un apprentissage progressif du terrain mais aussi un test de la pertinence des premières intuitions de recherche qui seront progressivement affinées, mais qui peuvent être totalement remises en cause » (Giordano, 2003c).

L'ensemble des questions que nous nous posons sur la nature du projet et sa faisabilité nous conduit à formuler une problématique (ou objet de la recherche).

Ainsi, la question de recherche émerge comme l'expression opératoire de l'objet de la recherche, indiquant le cap, la focalisation de la recherche.

La problématique est en peu de mots l'art de poser les problèmes. Elle est, pour Michel Beaud, « l'ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter les sujets choisis ». (Beaud, 1997)

Fort de ce qui précède, et dans notre démarche de recherche qui s'intègre dans le contexte de gouvernance d'un réseau de réseaux, notre question de recherche consiste à nous demander si l'EASF peut fonctionner uniquement sur des bases formelles. Autrement dit, il s'agit de savoir si, en tant que réseau institutionnel, la confiance de l'institutionnel suffit pour le management et le fonctionnement de la Force en attente d'Afrique de l'est (EASF) ou s'il faut la compléter avec le relationnel.

Notre question de recherche est donc la suivante :

« Est-ce qu'un réseau institutionnel (formalisme des règles, chartes des droits et des devoirs, institution comme gardien de la confiance, normativité de l'isomorphisme, une distribution du pouvoir par des représentants élus...) fonctionne uniquement sur la base d'une confiance dans les institutions pour les adhérents membres du réseau, ou est-ce que d'autres mécanismes de confiance et de régulation plus tacites et informels y sont utiles et nécessaires ? »

Plus spécifiquement encore, dans un réseau institutionnel comme la Force en attente de l'Afrique de l'est ou EASF, comment l'informel (mécanismes de concertation/coordination/discussion/régulation) complète la régulation formelle de l'EASF (constitution/charte/textes) ?

La question de recherche étant posée, nous procéderons ainsi dans notre démarche :

Première partie : travail de revue de littérature :

Un premier chapitre sur les organisations nous permettra de voir comment le pouvoir par la hiérarchie est de nos jours limité, voire limitatif ;

Dans un deuxième chapitre sur les réseaux, nous montrerons la force, voire le pouvoir de ces derniers, avec une logique de participation se substituant à une logique d'obéissance, avec un pouvoir partagé, voire éclaté en plusieurs éléments complémentaires, travaillant ensemble dans la coopération, la complémentarité, la mutualisation des moyens..., mus par la confiance.

Le pouvoir est ainsi dans plusieurs groupes qui sont interconnectés et qui acceptent de travailler ensemble s'ils se reconnaissent compétents et complémentaires

Ainsi, partant de l'organisation en général (théorie des organisations) pour arriver au réseau, nous passerons en revue ce qu'est un réseau, ce qu'est un réseau institutionnel, et ce qu'est la confiance institutionnelle, de même que les avantages et les limites d'un réseau de collaboration centré sur une institution.

Nous verrons comment fonctionne un réseau institutionnel dans ses aspects formalisés, et dans ceux qui le sont peu, ce qui nous permettra de comprendre comment le formel peut compléter l'informel.

Nous aboutirons à une grille de lecture théorique sur le réseau en général où seront identifiés trois réseaux, trois types de confiance : **intuitu personae, relationnel et institutionnel**.

Nous mobiliserons pour compléter la typologie d'Assens (2021) des trois configurations réticulaires : les réseaux piloté, administré, distribué. Cette grille de lecture théorique appelée à évoluer à la faveur des observations empiriques et de la réalité sur le terrain

Deuxième partie : cadre méthodologique et empirique :

Nous approfondirons et/ou dépasserons la grille de lecture par une recherche exploratoire sur l'EASF (dont nous montrerons en quoi elle est un réseau institutionnel) et observerons son fonctionnement formel et informel.

Ensuite, l'explication du choix épistémologique et de la méthodologie facilitera l'analyse des entretiens et études de cas abordés

La présentation et l'interprétation des entretiens et études de cas par rapport à la grille de lecture du réseau permettront une production de connaissances théoriques et managériales

La **conclusion** portera sur les résultats obtenus/attendus et les futures voies de recherche éventuelles.

**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE THEORIQUE : DE L'ORGANISATION
AU RESEAU**

CHAPITRE I : SUR LES ORGANISATIONS

« Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisations. Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations ». (Mintzberg, 1989)

« De nos jours, l'autorité d'un manager sur ses équipes et sa légitimité [...] ne viennent plus de son statut de « chef ».

Pour convaincre, l'argument hiérarchique ne suffit plus. Surtout face à la nouvelle génération dite « Y » qui ne court pas après le résultat mais plutôt après l'intérêt d'un projet et une bonne qualité de vie au travail.

Aujourd'hui, la légitimité du manager est accordée par la reconnaissance de ses pairs, par la qualité de son réseau et la capacité à travailler d'égal à égal avec ses équipes.

Nous sommes passés de l'ère du pouvoir par la hiérarchie à l'ère du pouvoir par la force des réseaux, d'une logique d'obéissance à une logique de participation.

Le pouvoir est, ainsi, éclaté en plusieurs groupes qui sont interconnectés et qui acceptent de travailler ensemble s'ils se reconnaissent compétents et complémentaires ».

Cette citation que nous avons extraite d'un article de blog en date du 21 avril 2010 (sforcadet-lienzo.over-blog.com. Titre : *Le management en réseaux : l'enjeu du dirigeant d'aujourd'hui*) semble illustrer à souhait les problématiques d'autorité, de hiérarchie, de pouvoir, de leadership, etc. auxquelles nous faisons face aujourd'hui dans les organisations, voire dans nos vies de tous les jours.

En l'occurrence, il y a une crise d'autorité, donc de légitimité. Et c'est aussi une crise des institutions qui représentent l'autorité.

L'organisation classique, ainsi que ses corollaires de domination et de centralisation, ne font plus recette, sont remis en cause. Le manager doit désormais composer avec des collaborateurs, avec un ou des réseaux d'experts, de projets, savoir les impliquer pour atteindre les objectifs et le développement de son organisation.

Le concept d'organisation est primordial en sciences de gestion pour appréhender les relations entre la stratégie et les structures, le rôle des acteurs dans la gouvernance, les prises de décision, les mécanismes de coordination et de contrôle y afférents, l'action collective, le management, le leadership.

Il importe donc dans cette partie de bien comprendre ce qu'elle est, ainsi que ses connexions, en l'occurrence celles citées ci-haut, autant de mots qui, au travers de leurs nuances, nous permettront en fait de bien aborder et cerner le réseau, car étant en corrélation avec ce dernier.

Tout comme pour les réseaux, il existe des organisations bien formelles et d'autres qui le sont moins.

Comme ensemble d'éléments en relation pour agir ensemble, coopérer pour et vers un but commun, le réseau, ou plutôt le fonctionnement y relatif, peut bel et bien s'avérer le rouage nécessaire au bon fonctionnement d'une organisation ; et en même temps, le réseau contribue à l'organisation, à la promotion du changement organisationnel.

Et pas plus qu'on ne peut se passer des organisations, on ne peut aujourd'hui, pratiquement pas se passer des réseaux.

Ils nous apportent une (meilleure) résonance, qu'elle soit de nature politique ou économique ; ils apportent des réponses à la complexité de plus en plus grande des relations humaines : de coopération, d'affaires, etc.

Ils apportent également des solutions à la volonté de participation des citoyens dans leurs diverses et différentes organisations, mais également dans le débat public : on peut citer ici la démocratie directe par exemple, à travers l'Etat, ou les autres collectivités, c'est-à-dire des réseaux institutionnels.

Quant à l'organisation, elle est, tout comme le réseau, constituée d'individus agissant de manière concertée pour l'atteinte d'un commun objectif. L'organisation est une structure (avec un regroupement d'acteurs autour d'une mission), mais aussi une manière de structurer (agencement de différentes parties et de partenaires n vue d'un commun objectif) et une méthodologie (travailler, planifier des activités pour réaliser un ou des objectifs).

Mintzberg (1989a) l'avance d'emblée au début de son livre, dans la partie intitulée « Notre monde fait d'organisations » : « Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisations. Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations ».

Dans son chapitre dix-sept intitulé « *Une société devenue ingérable, comme résultat du management* », il revient sur l'omniprésence des organisations, citant de ce fait huit (08) points essentiels au sujet de celles-ci, desquels j'en retiens trois qui nous semblent bien appropriés ici :

- « *Mon premier point est que notre société est une société d'organisations* » (Mintzberg, 1989b) ; à l'en croire, tout ce qui se produit dans nos sociétés se fait tout bonnement dans le contexte d'organisations ;
- « *Mon second point est que notre société d'organisations est pour une bonne part une société de **grandes organisations*** » (Mintzberg, 1989c) ; tel est le cas pour

lui des grandes administrations, des grandes organisations à vocation syndicale, des grandes sociétés, des grandes universités, etc.

- *Mon troisième point est qu'une forme de structure nommée bureaucratie mécaniste domine notre opinion sur la façon dont les organisations devraient être établies* ». (Mintzberg, 1989d).

Cette bureaucratie mécaniste, que l'on rencontre dans les organisations à tâches répétitives a, pour lui, des caractéristiques claires : une procédure formalisée, une planification également formalisée pour l'élaboration des stratégies, un travail standardisé et spécialisé, des contrôles rigoureux par des règlements et règles, une hiérarchie claire de l'autorité. Pour lui, c'est la formalisation ajoutée à la centralisation qui définissent essentiellement cette bureaucratie mécaniste.

En fait, en plus de la bureaucratie mécaniste, Henry Mintzberg a identifié d'autres configurations organisationnelles qui sont la structure simple, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnelle, l'organisation missionnaire, l'organisation politique, et enfin, ce qu'il appelle l'adhocratie. Nous y reviendrons plus loin dans les configurations organisationnelles d'Henry Mintzberg, ces ensembles cohérents par rapport auxquels les différents et divers paramètres et composants organisationnels tendent, notamment en raison de leur interdépendance, à s'aligner.

Notons dès lors que l'adhocratie nous est inspirante par rapport au réseau car elle est, pour l'auteur, une organisation flexible, adaptable selon les contraintes et besoins des tâches à accomplir, avec l'ajustement mutuel comme mode privilégié de coordination. Les adhocraties, pour lui, opèrent « *selon une tradition (une conception particulière) dans une vision innovatrice, sur la base d'un projet* » (Mintzberg, 1989e)

Ces organisations assurent la satisfaction de nos besoins, exercent une influence sur nos vies quotidiennes, privées comme publiques. Nous avons donc besoin de les comprendre, de les confronter à notre approche réseau.

De manière générale, étudier l'organisation, et en particulier, l'organisation moderne, nous permet de mieux pratiquer notre activité professionnelle, quel que soit notre type de métier.

Pour notre étude, il est des éléments importants qu'il convient de comprendre, pour en faire le lien avec le réseau : le fonctionnement de l'organisation, son pouvoir,

l'autorité, les caractéristiques de son environnement, les processus de décision, les mécanismes de coordination, et comment elle dégage des alternatives d'action et les met en œuvre.

En fait, interpréter le fonctionnement et les situations organisationnelles, ainsi que les systèmes d'interactions et d'actions, identifier les rapports de pouvoir entre acteurs, ... nous permettront de trouver des recettes, voire des constantes, utiles pour l'organisation qui est l'objet de notre étude, l'EASF.

Notre vie est marquée, de la naissance à la mort, par la prégnance des organisations, par leur présence : en effet, nous naissons à l'hôpital, (donc dans une organisation), grandissons aussi dans des organisations telle l'école, travaillons dans des organisations, qu'elles soient publiques ou privées ; il est même fait appel à des organisations pour notre mort, à savoir les pompes funèbres.

Discipline plus ou moins récente, le management est né de la prolifération d'un des types les plus importants parmi les organisations, les entreprises. Elle conçoit et analyse l'action organisée.

En vue de pouvoir obtenir le rendement optimum pour les usines ou ateliers, Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol²⁸ ont, au début du XX^e siècle, développé les théories sur l'organisation formelle de l'entreprise ainsi que l'organisation scientifique du travail (OST) comme méthode de gestion et d'organisation.

Ils avaient fait auparavant le constat de l'absence d'autorité pertinente à la tête des ateliers, de l'individualisme et du corporatisme chez les employés, autant de facteurs qui freinaient l'amélioration de la productivité. Entre autres, une répartition rationnelle des responsabilités a été établie entre la direction (conception et organisation) et les employés (application des modes d'organisation et d'exécution).

Ecrivain, philosophe et historien des systèmes de pensée, Baudet (2015) rapproche le

²⁸ Henri Fayol (1841-1925) , ingénieur des mines français, est considéré comme le pionnier français le plus connu des théories sur l'organisation formelle de l'entreprise, l'un des pionniers de la gestion de celle-ci; il a développé la théorie du fayolisme, système d'organisation et de rationalisation de l'entreprise ; il est le contemporain de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), initiateur américain de l'organisation scientifique du travail ou taylorisme, (en anglais, Scientific Management) ; le point de vue de Taylor concevait déjà le travail d'organisation selon deux dimensions qu'il trouvait complémentaires : verticale pour établir une distinction entre les tâches de conception et de formation et d'autre part, celles d'exécution ; horizontale pour identifier la manière la plus efficace de découper le travail, décomposer le processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé.

fordisme et le taylorisme en avançant que ce ne sont que « *deux aspects d'une même tendance intellectuelle : réfléchir avant d'agir, optimiser l'action, penser la production industrielle.*

C'est, en somme, l'introduction de la science dans la production, la transformation de l'artisanat en industrie, la promotion de la technique qui devient technologie ».

L'analyse des organisations est multidisciplinaire, car puisant dans plusieurs disciplines des sciences humaines : la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, voire l'économie et la science politique

A l'intersection entre le management, l'économie des organisations et la théorie des organisations, la sociologie des organisations étudie celles-ci (en particulier les organisations bureaucratiques, qu'il s'agisse de l'administration publique ou d'organisations privées) leurs modes de gouvernance, leurs interactions par rapport à l'environnement.

Elle, également, s'interroge sur le caractère pertinent (ou non) de leurs structures en relation avec les objectifs d'efficacité, de même que sur les relations de travail en termes de niveaux hiérarchiques, ainsi que leurs dysfonctionnements.

Le concept d'organisation a évolué et se conçoit dans ce cadre : un ensemble d'individus qui agissent dans un même but. Une organisation a des structures et dispose de règles de fonctionnement pour la conduite et la coordination des actions de ses membres.

L'organisation est d'autre part un construit humain ; elle est en effet une réponse au besoin d'action collective organisée. Elle est constituée de personnes et ressources regroupées dans le but d'atteindre une mission et/ou des objectifs communs.

En fait, dès lors qu'existe une volonté d'action collective durable, une organisation est constituée par les membres du groupe ; celle-ci permet de donner, en l'occurrence, un cadre juridique au groupe ; c'est ainsi qu'en fonction de ce cadre juridique, nous pouvons parler d'association, d'entreprise, d'administration, etc.

Notons qu'en rapport avec ce cadre juridique, une organisation se définit également et nous y reviendrons, par une mission, des règles et objectifs, une division des tâches,

une attribution de rôles, un système de communication et de prise de décision. Le fonctionnement des organisations est analysé à travers les solides théories sur celles-ci

Précisons aussi, même si nous y reviendrons très largement : dans la théorie classique des organisations, le commandement doit être centralisé et hiérarchique ; notre travail se propose de dépasser ce cadre classique.

Notons enfin que de plus en plus aujourd'hui, le changement organisationnel doit être vu comme un processus continu, permanent.

Et plutôt que de ne se focaliser que sur les visions stratégiques, il est tout aussi important de favoriser la capacité de changement des organisations en vue de pouvoir affronter les évolutions rapides, permanentes, voire imprévisibles, d'environnement, aux fins de faire face au changement permanent. Comment donc définit-on une organisation ?

1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

Nombreux sont les exemples d'organisations : une administration publique, une entreprise, un syndicat, une association, un parti politique, etc. Nombreuses sont également les définitions données à l'organisation. Les sciences de gestion appréhendent, au travers de la multidisciplinarité, leur fonctionnement, ainsi que les rôles et aspirations de leurs acteurs au sein d'une action collective.

L'organisation nous renvoie à l'action organisée, désignant ainsi la coopération d'individus dont la volonté est de trouver des solutions pour régler des problèmes en commun. Et c'est dans le cadre de cette action organisée que se distinguent et collaborent les individus.

Les individus se distinguent par exemple à travers une répartition des tâches ou une divergence dans les intérêts.

Mais ils collaborent également, en ce sens que, réalisant une action collective (nous reviendrons plus loin sur cette notion d'action collective), ces personnes poursuivent

également des buts partagés.

Il existe, s'agissant de l'organisation, une multitude d'approches théoriques et de définitions, ayant cours notamment à partir de la seconde Révolution industrielle. Des écoles de pensée, sur lesquelles nous reviendront brièvement plus loin, ont émergé, se différenciant en l'occurrence par la conception qu'elles se font de l'organisation, en termes de composantes, de caractéristiques.

Dès lors, n'existe pas une définition synthétique et unifiée de l'organisation, en ce sens qu'aucune d'elle ne fait l'unanimité. Quant aux auteurs, on s'aperçoit que, de Max Weber (valorisation du principe des organisations bureaucratiques, de leur respect et de leurs règles) à Michel Crozier (jeu de pouvoir et d'influence, relations de travail, ...) en passant par Edgar H. Schein (coopération et coordination entre personnes), pour ne citer que ceux-là, chacun met en relief un aspect bien particulier quant à l'organisation. Sans oublier l'école systémique qui se focalise sur l'interdépendance des systèmes à travers les sous-systèmes, voire leurs relations vis-à-vis de l'environnement.

Avant d'explicitier ce qu'est l'organisation, précisons que faire le lien entre organisations et réseaux nous aide à constater ceci : les organisations pyramidales sont de plus en plus décriées, et pratiquement partout ; en même temps, (Mallet, 1994a) *« intuitivement, les acteurs reconnaissent qu'un fonctionnement à dominante réseau, démultipliant les interactions, favorisant les réponses rapides et pertinentes (recours aux spécialistes), est plus adapté... Interactions, rétroactions, régulations en temps réel sont à la base de tout développement, qu'il s'agisse de systèmes vivants, d'intelligence artificielle ou d'intelligence organisationnelle ».*

L'auteur va même plus loin en avançant sans ambages mais en se focalisant sur le cas des entreprises : « l'évolution des organisations petites ou grandes, vers des fonctionnements de type réseaux, aussi bien en interne qu'en externe, paraît être une tendance irréversible, confirmée aussi bien par la biologie que par l'intelligence artificielle. Dans une période où les certitudes s'amenuisent, sauf celles des emballements technologiques, il serait de bonne stratégie pour toute entreprise d'en être convaincue, et d'intégrer cela dans ses scénarios à court et moyen terme, afin de se donner, dès maintenant et clairement, des objectifs d'évolution organisationnelle ». (Mallet, 1994b)

Le management nous apprend justement à piloter les différentes unités organisationnelles tout en prenant en considération leur environnement, fluctuant par définition ; il s'agit de diriger une organisation, quelle qu'elle soit, et prendre les décisions qui s'imposent aux fins d'obtention d'une performance satisfaisante quant à la productivité, à l'efficacité et au rendement.

Si en tant que discipline, le management a été le plus souvent assimilé à la gestion d'entreprise, il n'en reste pas moins que ses principes s'appliquent facilement à toute organisation. Et aujourd'hui, le management des organisations constitue en lui-même une discipline ; elle désigne les pratiques managériales mises en œuvre dans les organisations et à même d'assurer leur pérennité, leur efficacité, leur développement.

Pour revenir à l'organisation proprement dite, au-delà de l'absence d'unanimité relevée ci-haut, il apparaît tout de même, et pratiquement pour tous les spécialistes, que l'organisation est une réponse à l'action collective ; une réponse structurée, une construction dynamique, collective, qui permet d'accomplir des projets communs. L'organisation concourt en général à un cadre apaisé, d'harmonie, et ce jugement bien connu de (De ROUVROY, Claude-Henry, comte de Saint-Simon, 1814) est toujours d'actualité : « *à toute réunion de peuples comme à toute réunion d'hommes, il faut des institutions communes, il faut une organisation : hors de là, tout se décide par la force* » ; et cela est valable pour chaque société humaine comme pour la société internationale : se doter de règles pour coopérer, favoriser les relations et échanges, empêcher ou gérer les conflits, etc.

Une organisation a pour vocation de coordonner des activités, de développer des procédures en vue d'objectifs spécifiques : sociaux, tels les syndicats, économiques, telles les entreprises, politiques, comme les partis politiques, religieux, telles les églises, etc.

En plus des buts à atteindre, une organisation possède une personnalité juridique, des objectifs, une dénomination (sociale), une division et une répartition des activités, une hiérarchie de fonctionnement représentée par un organigramme. Elle a également un système de communication externe et interne.

Elle réunit des moyens matériels, humains, économiques, informatiques et de communication en vue de réaliser ses activités. Des organisations peuvent se rassembler et former des fédérations, des réseaux, etc. avec les conséquences qui peuvent en découler en termes de répartition et/ou de délégation des pouvoirs, d'autonomie, etc.

Elle implique d'autre part un ensemble de moyens agencés, (des règles de fonctionnement au système d'autorité, en passant par la répartition des tâches), de nature à garantir l'efficacité de l'action par rapport aux objectifs. Elle fonctionne selon des règles, en général selon ses propres règles.

En fait, l'organisation reflète un ensemble de rapports sociaux, de relations de pouvoirs qui sont indissociables du système social dont elle fait partie.

De manière générale nous pouvons dire, de façon synoptique, que le mot « *organisation* » revêt plusieurs significations :

- Il désigne **le fait, l'activité d'organiser** ; cette activité consiste en l'élaboration d'une structure, de procédures, d'un ordre propre au système ; tel est le cas quand on parle de l'organisation du travail ; il en est de même de l'organisation d'un service ; mais elle consiste aussi à aménager, disposer d'une certaine forme, à arranger avec harmonie, telle l'organisation d'une salle ou celle d'un espace.
- Il désigne également **le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système** après l'acte d'organiser, surtout en termes de culture et de structures ; ou la manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé : on parle ainsi de l'organisation du cerveau.
- Enfin, il désigne **une institution sociale** en tant que système organisé : un groupement, une association, dont les buts sont généralement définis, (des fois par un qualificatif, telle une organisation patronale).

Pour notre travail, l'organisation embrasse ces trois significations ; l'organisation (ou s'organiser) en réseau par exemple correspond aux première et deuxième significations ; tandis que le sens de groupement, association, entreprise, etc. correspond au troisième cas.

Cela dit, c'est sur le troisième cas que nous allons nous appesantir pour notre étude. Celui d'une organisation entendue comme un groupe d'individus qui se constitue en vue d'une action collective et pour atteindre un objectif commun. Une action collective qui se fait dans la durée et dans le cadre d'une structure juridique. Une organisation est structurée, régulée, avec des objectifs collectifs.

Sa création nécessite la mobilisation de ressources, la définition et la coordination de tâches à réaliser ; elle nécessite également la circulation de l'information, la prise de décisions et la fixation de règles.

Une organisation est dès lors un ensemble de personnes en interaction, regroupés autour d'une structure, regroupant leurs ressources techniques, financières et humaines en vue d'atteindre un but, un objectif commun. Ses intérêts varient selon qu'il s'agit d'une organisation privée, d'une administration publique, d'une organisation à but non lucratif, etc.

A en croire Angel et Amar (2005), l'organisation se veut un « *un système... orienté vers des objectifs économiques, sociaux, politiques* ». Cette approche nous paraît fort intéressante, voire appropriée, car présentant l'avantage de ne s'être pas limitée au

seul domaine économique. En fait, un syndicat, une entreprise, un parti politique, etc. sont tous des organisations.

A travers une analyse historique, politique et sociologique des organisations, SMOUTS (1995) complète cette approche avec deux définitions :

- « L'une, d'une élégante simplicité : "ensemble structuré de participants coordonnant leurs ressources en vue d'atteindre des objectifs" (Claude Ménard) ;
- L'autre, plus détaillée : " on appelle organisation une unité de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue, en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants" (S.P. Robbins) ».

Ces deux définitions complètent l'approche citée ci-haut rapportées par Marie-Claude SMOUTS, y apportant les principaux éléments de toute organisation, privée comme publique, nationale comme internationale : fonctionnement, structuration, coordination, objectifs, ressources, voire frontières.

En somme, une organisation coordonne des activités, développe des moyens pour atteindre des buts qui peuvent être économiques (comme pour les entreprises), mais également politiques (comme pour les partis politiques), de santé (comme pour les hôpitaux), religieux (églises), sociaux (comme pour les syndicats), etc.

Nous pouvons noter à ce stade qu'une organisation, de manière générale, possède les caractéristiques ci-après (Bremond et Geledan, 2002a) :

- « Un but (pour un syndicat, défendre les travailleurs ; pour un parti politique, prendre le pouvoir ; pour une entreprise, faire du profit) même si ce but est plus ou moins clair, plus ou moins partagé par ses membres ;
- Un ensemble de règles qui permettent la coordination de l'activité des membres de l'organisation en vue de réaliser le but fixé ;
- Une division des tâches (par exemple, dans une entreprise : production/distribution) ;
- Un système d'autorité hiérarchisé qui assure le respect des règles (ingénieur/technicien/contremaître/ouvrier spécialisé...) ;
- Un système d'information qui règle la communication (par contact direct ou selon la voie hiérarchique...) ».

Ajoutons qu'une organisation est un groupement structuré et régulé d'individus, avec

comme but d'accomplir des objectifs collectifs déterminés. L'idée d'action collective organisée est d'une importance capitale dans l'organisation.

2. L'action collective :

2.1. *De l'action individuelle à l'action collective :*

La distinction entre action individuelle et action collective est importante pour comprendre une organisation. L'étude de cette dernière commence en effet par la distinction entre ces deux types d'action.

Autrement dit, il doit en fait y avoir une action collective pour qu'une organisation existe.

L'action humaine peut être individuelle ou collective. Cette dernière se justifie par une volonté de coopérer et se singularise par une efficacité et une pérennité plus grandes que dans l'action individuelle. Pourvu qu'il existe une coordination dans cette action collective, et que, d'autre part, les bons rôles soient donnés aux bonnes personnes. Le groupe (ou du moins plusieurs personnes, c'est-à-dire deux, au minimum) constitue le fondement de l'action collective.

L'action individuelle signifie qu'il s'agit d'un seul individu, lequel, dans le cadre d'une démarche personnelle, poursuit son propre objectif ; c'est, dirons-nous, une aventure solitaire. En simplifiant, disons qu'on a, quand on est une personne seule, un objectif d'ordinaire personnel ; pour l'atteindre, on met donc en place une action individuelle ; meilleure que cette dernière, l'action collective signifie que les membres vont au-delà des intérêts individuels pour atteindre ensemble un objectif.

L'action collective se différencie toutefois d'un simple rassemblement d'individus ; elle nécessite la volonté d'individus qui coopèrent à la réalisation d'objectifs communs, ceux-ci pouvant être lucratifs ou non lucratifs. Elle n'est pas un phénomène naturel. Elle est organisée. En cela, une équipe de football constitue une action collective tandis que des passagers se trouvant fortuitement dans un bus ne le sont pas forcément.

Et l'organisation, dans laquelle existe justement une volonté d'action collective durable, se veut une réponse au besoin d'action collective organisée et permet de donner un cadre juridique au groupe : association, entreprise, administration, etc. Action collective et organisation sont complémentaires.

L'action collective s'inscrit dans une action sinon concertée, du moins commune, de ses membres, pour l'atteinte d'objectifs. Elle peut avoir lieu dans un contexte local, ou limité (comme une organisation nationale), comme elle peut se passer dans le cadre mondial, comme pour une organisation internationale. Elle peut désigner un

mouvement social, des actions de protestation, comme elle peut signifier des formes beaucoup plus institutionnalisées de défense d'intérêts.

L'action collective, celle d'une action organisée, signifie un ensemble de personnes qui se fixent un (ou des) objectif(s) commun(s) et sachant s'organiser pour l'atteindre. La mobilisation d'individus au service de leurs intérêts, symboliques ou matériels, est donc importante dans l'action collective.

Ainsi, à la différence de l'action individuelle, généralement limitée dans ses moyens et ses capacités à réaliser des actions d'envergure, l'action collective est plus efficace (« l'union fait la force ») ; elle s'inscrit, qui plus est, dans la durée et dans une logique en conformité avec des contraintes juridiques. C'est que l'action collective a besoin de règles, de procédures de prise de décisions, tout comme elle nécessite une répartition du (ou des) pouvoir(s) ; le tout avec un leader ayant les capacités et aptitudes pour guider, entraîner cette organisation vers le but commun. Elle va donc de pair avec des contraintes organisationnelles et nécessite des mécanismes de fonctionnement.

Également, à la différence de l'action individuelle qui poursuit un objectif personnel propre, avec des ressources limitées, l'action collective bénéficie de ressources plus importantes et a plus de chances de réussite et d'efficacité.

Il nous paraît important, dans l'optique de réseau, de mentionner ici le *paradoxe d'Olson*, lequel tend à aller à rebours du sens de l'intérêt commun : c'est le fameux phénomène du « *free rider* », (passager clandestin ou cavalier seul) de l'économiste Mancur Olson, appliquant à l'action collective le raisonnement coûts/avantages, et montrant le poids, l'importance de biens sélectifs (avantages spécifiques) à côté des biens collectifs obtenus par l'action collective.

Selon ce sociologue américain (1932-1998) la mobilisation d'individus en faveur d'une cause ne va pas de soi ; l'accent étant mis sur les rationalités à titre individuel, cela entraîne une improbabilité de l'action collective ; et dès lors que les biens collectifs fournis par une action collective profitent à tous les membres, qu'ils aient participé ou pas à leur production, « *chacun a tout intérêt à profiter des résultats de l'action collective sans y participer* » (Bourdis et al, 2002).

En d'autres termes, les individus membres d'un groupe possédant des intérêts communs ne sont pas nécessairement amenés à les défendre, à se mobiliser. Ceci pour éviter par exemple d'avoir à en supporter le coût : argent, temps, risque physique, etc.

Paradoxe très contesté de nos jours car s'il peut, d'une certaine manière, expliciter des mobilisations basées sur des intérêts matériels ou économiques, il n'en reste pas moins qu'il se montre très inopérant lorsque les valeurs et normes ont une part importante

dans la mobilisation. C'est que ce paradoxe se fonde essentiellement sur le calcul économique et sous-estime les sentiments de sociabilité ou solidarité qui constituent, tout autant que l'intérêt, de puissantes bases de l'action collective.

En ce sens que l'être humain s'intègre dans des systèmes d'interaction (sexe, âge, nationalité, autres appartenances sociales, etc), il convient de noter, de ce fait, que l'action collective est sociale. Et que se construisent dans et par ces systèmes d'interaction des identités, des représentations, où émergent des opportunités sérieuses d'action collective. L'intérêt individuel ne peut seul être suffisant pour rendre compte des processus de mobilisation.

Plus intéressant, il nous semble que le paradoxe d'Olson peut justement être dépassé en tenant compte de la nature et de l'intensité des liens associant les membres d'un groupe, ainsi que des réseaux de solidarité. Autrement dit, le réseau, par ses vertus de responsabilisation, de mise en confiance, de complémentarité, permettrait de pallier, nous semble-t-il, ce paradoxe.

Mancur Olson ne l'a d'ailleurs pas occulté : l'action collective aura plus de chances si elle se passe au niveau de petits groupes ; ceux-ci pour lui sont flexibles avec une communication plus directe et rapide ; et la progression du groupe y est difficilement sapée par les stratégies individuelles des acteurs ; une approche réseau, dirons-nous.

Notons que si l'action collective organisée requiert des règles, des procédures de prise de décision, une répartition du pouvoir, etc. elle nécessite surtout un dirigeant capable d'entraîner les autres, au-delà des objectifs propres à chacun d'eux, vers le but commun.

Une autre idée importante concernant l'action collective est celle de taille critique : en effet, plus il y a de voix, et plus l'action gagne en puissance, jusqu'à atteindre ce point critique.

Au niveau du marché par exemple, la taille critique présente l'avantage d'aider à pénétrer les marchés à forte valeur ajoutée, mais également à mutualiser des moyens pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

L'action collective reflète aussi maintes valeurs : l'unité, le mutualisme, l'équité, l'honnêteté, la convivialité, etc.

2.2. Action collective et intelligence collective :

Il est difficile de parler d'action collective sans mentionner l'intelligence collective ; au cœur des champs du management, elle représente, pour beaucoup d'auteurs, un important enjeu pour le bon fonctionnement des organisations ; mieux, elle est, si

utilisée à bon escient, un facteur d'efficacité, notamment pour les équipes de travail.

L'intelligence collective a existé depuis les sociétés primaires (intelligence collective originelle) lesquelles ne rechignaient pas à se réunir en groupes, en cercles, pour chercher collectivement des solutions à leurs problèmes. Et de nos jours, la complexité, de même que les incohérences et instabilités des organisations entraînent des problèmes qu'une seule personne, quelle qu'elle soit, ne peut résoudre ; d'où l'importance du recours aux capacités collectives de celles-ci.

L'intelligence collective n'est pas un simple travail collectif ; elle s'en distingue par le dépassement dû à la relation entre les différents membres du collectif ; elle est en fait un système, la somme des intelligences individuelles plus leur connexion ; une relation qui fait faire davantage, fait partager avec les autres savoir-faire et compétences pour l'atteinte d'objectifs qui, ipso facto, sont partagés.

L'intelligence collective n'est donc rien d'autre qu'un groupe travaillant comme (s'il était) un ensemble cohérent et intelligent et qui, plutôt qu'une collection d'agents indépendants, œuvre dans un seul esprit. Ce groupe met en commun ses connaissances, compétences, ses capacités de réflexion et de résolution des problèmes, ainsi que ses interactions, la synergie entre les différents membres pour un commun objectif.

Plus que l'individu, l'important est dans les échanges ; il se trouve que de nos jours, le collaborateur veut que son être soit pris en compte ; le savoir-être est donc important aujourd'hui dans la coopération.

L'intelligence collective est donc, comme on dit, la sagesse du groupe ; la curiosité, la confiance et le respect mutuels, de même qu'une communication ouverte et un engagement pour quelque de plus vaste que l'individu, favorisent l'intelligence collective.

Les avantages de l'intelligence collective sont nombreux : entre autres, des interactions transversales et fluides, des règles respectées par tous les membres, une bonne motivation, tant au niveau individuel que collectif, la conscience de valeurs partagées, un épanouissement au travail, etc.

2.3. De l'action collective à l'organisation :

L'organisation va de pair avec l'action collective. Mieux, elle est une réponse à un problème d'action collective.

Crozier et Friedberg (2014a) ont bien montré la corrélation entre les deux.

Pour eux, « action collective et organisation sont [...] complémentaires. Ce sont les deux faces indissociables d'un même problème ». Il y a tout de même un passage à faire de l'action collective à l'organisation (différente d'un simple groupe) qui implique l'inscription de cette dernière dans un cadre juridique, ainsi que dans une structure, généralement hiérarchisée.

Précisons toutefois que si l'action collective peut devenir une organisation, elle n'en est pas (totalement) synonyme. L'organisation postule au surplus que le groupe soit organisé, que les personnes qui la composent sachent, en vue d'atteindre l'objectif commun, hiérarchiser leurs tâches ainsi que les pouvoirs de décision. L'organisation doit, qui plus est, en plus d'avoir un (ou des) objectif(s) commun(s), s'inscrire dans la durée et avoir un cadre juridique.

Si le groupe n'est pas organisé, cela peut être une simple foule, tout sauf une organisation. La structuration, la répartition du pouvoir et le cadre juridique sont essentiels à l'organisation. L'action collective passe ainsi à l'organisation.

Notons qu'il n'existe pas un seul, mais plutôt plusieurs problèmes d'action collective ; de ce fait, n'étant pas tous de même nature, ils ne peuvent guère être résolus à travers un seul modèle organisationnel.

Dans ce contexte, le concept de « *bureaucratie* » décrit une forme d'organisation particulière construite rationnellement et qui tire sa légitimité de normes juridiques impersonnelles, c'est-à-dire n'étant pas spécialement en faveur ou au préjudice d'une personne, mais valant pour toutes les personnes.

Au vu de ce qui précède, et tenant compte des critères de Bremond et Geledan (2002b) avancés ci-haut, l'organisation, à travers l'action collective, se caractérise pour nous par les aspects importants suivants :

- **Des buts**, lesquels renvoient aux finalités partagées ;
- **Une division du travail**, laquelle assigne une répartition des rôles entre les individus, définit le travail de chacun, et ceci en fonction, généralement, de la taille, de la caractérisation, et/ou des objectifs de l'organisation ; cette division renvoie également à un mode de coordination du travail.
- **Une répartition du pouvoir**, généralement par un système d'autorité et de hiérarchie, laquelle permet la prise de décision, de même que le contrôle, en s'appuyant sur un système d'information et de communication ;
- **Des règles et procédures officielles**, pour un fonctionnement particulier.

- **Des mécanismes de coordination**, permettant d'atteindre les objectifs fixés, mais aussi de gérer les conflits, notamment lorsque les objectifs individuels sont en contradiction avec l'intérêt collectif.
- **Des relations officielles, mais aussi interpersonnelles** ; s'inscrivant dans la durée, ces interactions constituent des notions fondamentales pour notre travail de recherche sur lesquelles nous nous appesantiront plus loin;
- **Des échanges avec un environnement**, lequel peut être social, politique, économique, culturel, etc.

Soulignons d'autre part qu'il faut, ce faisant, tenir compte des contraintes de l'action collective, lesquelles sont :

- **Des contraintes de temps**, celui-ci devant être géré au mieux, voire maîtrisé, en vue de la réalisation des actions et objectifs ;
- **Des contraintes de ressources** humaines, financières, matérielles, immatérielles, technologiques ; ces dernières peuvent être tangibles (comme des ordinateurs) ou intangibles tels des logiciels, applications virtuelles, etc.
- **Des contraintes de résultats**, l'organisation devant atteindre ses objectifs, sous peine de voir s'échouer l'action collective.

3. Les théories de l'organisation :

Se situant à la limite entre la sociologie des organisations, l'économie des organisations, la science politique et la gestion, la théorie des organisations a amélioré l'approche des structures.

En tant que discipline des sciences de gestion, elle s'intéresse aux organisations, tant marchandes que non marchandes : hôpitaux, syndicats, associations, administrations, entreprises, etc. Elle se propose d'analyser, de développer des connaissances nécessaires à la structure, au développement, au bon fonctionnement de telles organisations, mais également d'en proposer des améliorations ; elle nous permet de mieux saisir et comprendre les mécanismes de structuration organisationnelle en comparant les approches d'analyse du fonctionnement des organisations. Elle nous permet donc de comprendre les organisations ainsi que leur management.

Etant un ensemble cohérent d'idées et/ou d'explications permettant l'établissement d'hypothèses ou lois vérifiées sur la base de l'expérimentation et/ou de l'observation, elle recèle des approches et écoles de pensée. Du grec « *terrein* » (contempler, observer avec intensité), la théorie nous apprend donc à regarder ; et selon la manière

dont on regarde, on ne voit pas la même chose. Et les théories changent parce que l'on n'a jamais fini de percer leur mystère.

L'approche est un ensemble de théories homogènes ou ayant en commun des principes généraux tandis que **l'école de pensée** englobe des théoriciens partageant les mêmes approches, points de vue et concepts

Les écoles de pensée sur la théorie de l'organisation, puisant dans l'économie, la gestion, la psychologie, les sciences de l'ingénierie, la sociologie, etc. se singularisent par leur conception des caractéristiques de l'organisation, ainsi que ses composantes.

Elles sont nombreuses. Nous ne voyons pas la nécessité de développer en profondeur ces approches et écoles, même si un détour sur les fondements théoriques des organisations nous semble important ici et maintenant ; d'où ce petit aperçu que nous nous permettons de faire ici des principales théories ayant servi de base de réflexion, voire d'action, au management

Née au début du XXe siècle, la théorie des organisations (Organisational Theory) se situe, comme dit ci-haut, à la limite entre la sociologie des organisations, le management, l'économie des organisations et la science politique. Devenue aujourd'hui une discipline autonome, elle permet en effet de comprendre le fonctionnement des organisations, la façon de les diriger, le comportement des membres qui en font partie et leurs motivations, de même que les processus de communication et de prise de décision. Elle recherche également des modèles permettant d'avoir de meilleures performances pour les organisations.

Elle nous permet, pour notre travail de recherche, d'en tirer des constantes utiles pour les organisations, donc également utiles pour notre recherche.

De nombreuses théories existent sur l'organisation, lesquelles ont trouvé leur origine dans les recherches et travaux de psychologues, sociologues, voire praticiens du management.

3.1. La théorie de la bureaucratie :

Les interrogations de l'allemand Max Weber, considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie, ont porté essentiellement sur les organisations administratives dans leurs formes, lesquelles sont censées mettre efficacement en œuvre les décisions des pouvoirs publics, ainsi que sur le leadership.

Dans ce cadre, l'autorité de ceux assurant l'administration étatique est, selon lui, le fondement de l'organisation bureaucratique. Et le pouvoir, dans ses relations, obéit à une certaine typologie : charisme, féodalité et adhésion rationnelle des individus.

3.2. *L'OST ou Organisation scientifique du travail :*

Considéré comme le précurseur des « *Principles of Scientific Management* ²⁹», (l'Organisation scientifique du travail), l'américain Frédéric Winslow Taylor conçut une organisation rationnelle du travail industriel devant dégager the « *one best way*³⁰ » et qui conduisit à l'OST. Cette dernière consiste à découper des tâches productives en gestes élémentaires pouvant être rigoureusement contrôlés, dans le but de supprimer la flânerie des ouvriers

Ainsi, guidé dans son approche par un souci scientifique et de rationalité, Frédéric W. Taylor considère l'organisation comme une machine dont on cherche à optimiser le fonctionnement. Une stricte séparation est, d'autre part, faite entre la conception et l'exécution, de même qu'une spécialisation des employés.

Cette théorie présente des similitudes avec celle précédemment citée de Max Weber, notamment en ce qui concerne la formalisation des fonctions professionnelles et postes, ou encore, la standardisation des qualifications.

Henri Fayol compléta l'approche de Taylor avec sa doctrine administrative préconisant l'unicité de la ligne hiérarchique ainsi que l'unité de commandement.

3.3. *Le courant des relations humaines :*

Les études du psycho-sociologue Elton Mayo et Frédéric Roethlisberger, (son assistant), mettent en lumière la notion d'équipe et les phénomènes de leadership. Mais un de leurs points fondamentaux est l'idée de l'existence de l'organisation informelle (relations non officielles, spontanées, ... obéissant aux sentiments, à l'affect) à côté de l'organisation formelle dans les relations de travail et les organisations.

A leurs yeux, s'influençant réciproquement, ces dernières (organisation formelle et informelle) sont interdépendantes.

Respect mutuel, climat de confiance, solidarité, et leurs interrelations, sont des facteurs humains qu'Elton Mayo a également pris en compte dans ses études.

²⁹ C'est aussi le titre de son livre publié en 1911 et dans lequel il expose ses principes et sa méthode, posant ainsi les bases du management scientifique.

³⁰ Il s'agissait, dans le cadre de la division du travail et pour un rendement maximum, de faire une analyse « scientifique », c'est à dire rigoureuse des techniques et modes de production (1) ; de déterminer « *the best way* », c'est-à-dire la meilleure façon, de produire (2) ; et de fixer des conditions motivantes et objectives de rémunération

En plus d' « humaniser » le travail, ce courant a, d'autre part, généré des concepts et problématiques fort intéressants (styles de management, organisations formelle et informelle, commandement ou leadership, relations affectives, etc.) qui continuent d'inspirer les pratiques du management.

Le psychologue américain d'origine allemande Kurt Lewin, célèbre également avec ses travaux sur la « recherche-action » et sur la « théorie du champ », leur emboîta le pas en insistant sur les notions de dynamique de groupe, de même que l'influence des groupes restreints sur la réduction de la résistance aux changements d'habitudes et de normes ; il mit également en évidence l'importance du commandement de style démocratique.

L'Américain Jacob Levy Moreno a, par la recherche sociométrique (sociométrie) dont il est un des pionniers, montré à son tour la force des relations informelles dans un groupe, aux fins de restructuration de celui-ci par rapport à une tâche.

Avec le psychologue américain Abraham H. Maslow (notamment avec sa théorie de la hiérarchie des besoins), le professeur américain de management Douglas Murray Mc Gregor (avec la théorie X et la théorie Y en particulier) et le psychologue Rensis Likert (système participatif de gestion, en l'occurrence), on parle de **courant des relations néo-humaines** qui essaie de mieux intégrer l'homme à l'organisation. Ce courant, dont l'approche est essentiellement psychologique, pousse l'organisation à modifier sa structure formelle.

3.4. *Les théories de la contingence organisationnelle :*

Ne niant ni la nécessité d'une connaissance organisationnelle rationnelle, ni la création rationnelle de modalités de management efficaces, reconnaissant l'objectif de recherche d'un optimum, ces théories disent que ce dernier ne peut pas être obtenu, partout, toujours, de la même manière, suggérant de réfléchir à la meilleure organisation en considérant les variables externes et internes

La contingence organisationnelle postule que toute organisation est le fruit, à un moment donné, de caractéristiques singulières, d'une adaptation continue à des facteurs environnementaux, qui contextualisent son pilotage, son processus décisionnel ; elle rompt avec la rationalité des théories fondatrices, avec la théorie classique de l'organisation universelle, répliquable, du « *one best way* ». Elle étudie donc comment les variables de contexte influencent les caractéristiques, voire le management des organisations. Dans ce cadre, la britannique Joan Woodward³¹ a

³¹ Joan W. (1916-1971) est citée parmi les chefs de file de la théorie des organisations

insisté sur la contingence à la technologie, faisant ainsi le lien entre systèmes de production, technologies, et structures organisationnelles.

Deux autres chercheurs anglais, Burns et Stalker³², ont fourni, par leur théorie des systèmes mécanistes et organiques une façon de comprendre les formes d'organisation convenant aux circonstances, particulières du changement. Pour eux le système de management organique convient pour un environnement turbulent et le management mécaniste pour un environnement stable.

Lawrence et Lorsch,³³ ont développé l'idée de l'intégration/différenciation, termes devant se compenser pour que s'équilibre l'organisation en tant que système social, pour qu'elle puisse s'adapter à son environnement et perdurer. Pour qu'également, ses activités soient coordonnées et performantes. Dès lors, il faut comprendre par « **facteurs de contingence** » des organisations, ces caractéristiques singulières, évolutives, qui peuvent influencer les actions, décisions, voire le management des organisations. Pour Mintzberg par exemple, il s'agit de l'âge de l'organisation, de sa taille, de son système technique, des relations de pouvoir, de l'environnement.

Mintzberg s'y est appuyé pour montrer que les organisations ne sont pas toutes les mêmes, encore moins modifiables tel un jeu de lego ; et que dès lors, n'existe pas de modèle universel d'organisation, pas plus qu'on ne peut trouver de réponses universelles aux problèmes des organisations.

3.5. *Le courant sociotechnique :*

Un système sociotechnique est fait d'un ensemble de liens (sociaux, économiques, culturels, etc.) entre différents et divers acteurs qui forment un réseau.

S'inspirant des sciences humaines et sociales, en l'occurrence la sociologie et la psychologie, le courant sociotechnique s'intéresse principalement à la technologie et aux relations entre les dimensions techniques et sociales des organisations, des entreprises plus précisément. Il s'intéresse également de près aux règles sociales, valeurs et croyances des

³² Membre de l'Académie britannique, Tom Burns (1913-2001) a étudié la pertinence des organisations vis-à-vis du changement, notamment par rapport à l'innovation technique. Sociologue, Georges Macpherson Stalker (1939-2019) a écrit avec Tom Burns *THE MANAGEMENT OF INNOVATION*, un des livres réputés les plus influents sur la théorie de l'organisation et, les théories de la contingence.

³³ Sociologues, anciens professeurs d'organisation, Paul Roger LAWRENCE et Jay William LORSCH ont théorisé leurs idées d'intégration/différenciation dans *Organization and Environment*, (livre traduit par « Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation »)

organisations, c'est-à-dire à leur dimension culturelle.

Ce courant, dès lors, conçoit l'organisation comme un système social ouvert sur un environnement technique, social et économique qui pourra gagner son équilibre et le préserver au fur et à mesure des changements, qu'ils soient internes, technologiques, culturels, ou liés au management, et bien sûr à l'environnement.

Remettant l'humain au cœur de l'organisation en tant qu'acteur, le courant sociotechnique plaide pour une autonomie de l'employé, ses relations avec les autres, son pouvoir et sa capacité de contribuer à la conception de son travail, de même que pour ses conditions de travail, y compris sur le plan psychologique.

3.6. *Les théories institutionnaliste et néo-institutionnaliste :*

L'approche institutionnelle est une des théories les plus en vue dans l'analyse des organisations, notamment avec ses travaux sur le changement institutionnel, de même que la relation entre l'agence et la structure.

De l'américain John Rogers Commons, considéré comme l'un des pionniers de l'institutionnalisme, à Philip Selznick, précurseur de « *l'entrepreneur institutionnel* », en passant par Paul DiMaggio, ces théories ont pour intérêt de nous montrer que les organisations se situent dans un environnement social très institutionnalisé. L'institution se trouve donc contrainte par son environnement légal, social, économique, politique, voire technologique ; elle est contrainte, pour garantir sa pérennité et sa légitimité, de s'y conformer.

Le contexte et/ou l'environnement sont, de ce fait, essentiels dans l'institutionnalisation des pratiques par les acteurs qui conviennent d'y adhérer, d'obéir à des règles et normes.

En particulier, les institutions sociales influencent les caractéristiques des organisations ainsi que leur fonctionnement.

Née dans les années 1980 l'approche néo-institutionnaliste se focalise sur la relation entre des organisations situées dans un champ social déterminé, (exemple : de la culture, santé, etc.), dans le cadre d'un champ organisationnel (ensemble d'activités sociales qui sont institutionnalisées, et auxquelles des organisations participent) isolés, plutôt qu'entre organisation et institutions.

La théorie néo-institutionnelle (TNI), en l'occurrence celle développée par DiMaggio et Powell, expliquant l'homogénéisation dans l'organisation, postule d'autre part que c'est la quête de légitimité sociale qui guide les décisions, ou plutôt certaines décisions et certains comportements. Pour eux, l'institutionnalisation désigne le processus de

changement que suit le champ organisationnel.

Également, le concept d'isomorphisme est avancé par eux pour expliquer la convergence, l'homogénéisation qui naît au sein d'un champ organisationnel, c'est-à-dire le fait que les organisations tendent à avoir les mêmes caractéristiques dans le cadre de ce champ précis.

L'isomorphisme est une conséquence de l'encastrement³⁴ institutionnel, qui renvoie surtout à la nature contingente de l'action économique (encastrement institutionnel formel) par rapport aux outils utilisées et aux règles formelles.

La coercition, le mimétisme et la pression normative sont à l'origine de ce phénomène d'isomorphisme

La coercition, généralement de nature politique ou légale, est exercée par d'autres organisations différentes de celles se trouvant dans le champ, de même que par les attentes culturelles du système social du champ.

Le mimétisme s'explique par le fait que les organisations, entreprises en l'occurrence, subissant des pressions concurrentielles, se voient amenées à copier les modes de fonctionnement les plus performants et rentables de leurs concurrents ou adversaires

Quant à la pression normative, elle provient des normes professionnelles, telles les conventions collectives, qui s'avèrent un cadre contraignant.

Rappelons que, née des travaux de Georges Lapassade, Jacques Ardoino, Jacques Guigou et René Lourau, l'analyse institutionnelle considère le pouvoir comme le thème essentiel et central. Son analyse, (la socioanalyse) s'appuie sur le groupe pour permettre les changements, notamment en dévoilant le non-dit.

3.7. *Les théories d'inspiration évolutionniste :*

Selon Charles Darwin, du nom duquel l'évolutionnisme tire son origine, les espèces, végétales comme animales, ont dû, pour survivre, changer, s'adapter à la pression, aux variations de leur environnement. Ces changements, qui peuvent également toucher une organisation, voire un ensemble, se produisent dans le long terme, et de manière cumulative. Nous avons ici le fameux principe de la survie du plus apte (survival of the

³⁴ Proposé pour la première fois en 1944 dans son livre *La grande transformation*, par Karl Polanyi qui conçoit l'économie comme la circulation des biens et l'attribution d'une valeur par des mécanismes dont le marché n'est qu'une possibilité, le terme d'encastrement (embeddedness) affirme en l'occurrence que les relations sociales de l'homme englobent son économie.

fittest) qui est appliqué au domaine économique et social, avec une analogie des êtres vivants avec les organisations.

La théorie évolutionniste de la firme s'y réfère, montrant l'importance des connaissances acquises et matérialisées par les « *routines organisationnelles* ». Selon elle, chaque organisation a en son sein un ensemble de routines (ou règles) qui lui sont propres, qui guident sa trajectoire, notamment technologique, et déterminent également ses performances. Des routines relativement tacites (informelles) dont les évolutions expliquent les trajectoires de telles organisations. Selon que les savoirs des salariés et les décisions des dirigeants sont adaptés ou pas à l'évolution du marché, des entreprises peuvent disparaître, et d'autres, se créer, à chaque nouveau cycle d'innovations.

Les routines internes et la sélection par le marché permettent d'appréhender la dynamique économique d'ensemble. Dans ce contexte, les managers ont une rationalité limitée et prennent des décisions stratégiques en fonction de la perception qu'ils ont de l'environnement.

3.8. *La théorie de la dépendance externe :*

Créée dans les années 1970 par Gerald R. Salancik et Jeffrey Pfeffer³⁵, elle remet en selle, tout comme la théorie relative à l'analyse stratégique des organisations, la dimension politique de ces dernières, c'est-à-dire les relations de pouvoir au niveau des acteurs sociaux. Ces derniers vont donc nouer, entre eux et avec l'environnement, des relations imprégnées de pouvoir dont les enjeux gravitent autour de l'autorité, de la légitimité, du pouvoir, des ressources technologiques et économiques. Ils font passer la question de la culture, des structures ou l'aspect systémique au second plan et replacent les acteurs au centre de l'organisation.

Selon eux également, aucune organisation, et très spécifiquement, aucune entreprise, n'est totalement sous son propre contrôle. Et en ce sens qu'elle importe de son environnement social des ressources, l'organisation en dépend ; mieux, elle doit sa survie à des adaptations internes efficaces, mais également à des ajustements par rapport à l'environnement.

³⁵ L'américain Gerald R. (Jerry) Salancik (1943-1996) fut un théoricien de l'organisation, également professeur à l'Université Carnegie Mellon. Il est connu avec un autre américain, Jeffrey Pfeffer, professeur de comportement organisationnel à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford, pour leurs recherches sur le « contrôle externe des organisations » et sur la « prise de décision organisationnelle »

3.9. *L'analyse stratégique des organisations :*

Le pouvoir est, en des termes simples, la capacité d'un acteur d'influencer le comportement d'un autre. Il peut s'exercer par l'influence, la négociation, la persuasion, la pression, la menace, voire la coercition.

Et la stratégie d'un acteur, du moins selon l'entendement des sociologues que nous citons ci-dessous, est l'orientation, est le sens que celui-ci entend donner à ses comportements à l'intérieur de l'organisation, par rapport aux autres acteurs.

Une stratégie qui peut être d'affrontement, d'évitement, d'alliance, de préservation d'un monopole d'information, ou de préservation d'une position de marginal sécant, etc.

Ce dernier est, selon ces deux auteurs, « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires ». (Crozier et Friedberg, 2014b)

Issue des travaux du sociologue français Michel Crozier et de l'autrichien Erhard Friedberg, cette théorie, qui est à leurs yeux une contribution et un cadre important d'analyse de la construction des organisations, fait la part belle aux acteurs sociaux, donnés comme stratégiques, et à leurs relations de pouvoir. Les acteurs interviennent en fait dans un système qu'est l'organisation, laquelle s'ajuste à divers changements et contingences. Il n'existe néanmoins pas d'ajustement incontrôlé, automatique, c'est à dire naturel, mais seulement des construits.

Cela implique donc la présence d'une intentionnalité.

Pour ces deux sociologues, les relations de pouvoir sont, non seulement inhérentes à toute organisation, mais y jouent qui plus est un rôle essentiel.

L'organisation est donc pour eux un système social équilibré, fait de maints acteurs entretenant des relations de pouvoir, conduisant chacun ses propres stratégies vis-à-vis d'autrui, le tout à l'occasion de jeux sociaux qui contribuent à produire et reproduire l'organisation.

Par ses implications pratiques importantes, il apparaît que la théorie de l'analyse stratégique des organisations reste encore utile pour les managers des organisations.

3.10. *La théorie de l'« organising » :*

Karl Weick³⁶ a choisi le gérondif « organising » qui montre l'idée d'une action qui est en cours de réalisation plutôt qu'« organisation », substantif, qui désignerait une entité achevée ou stable. L'approche de l'organisation de ce psychosociologue est donc interactionniste, processuelle, l'organisation se construisant essentiellement dans l'interaction.

L'organisation, pour lui, est donc ce qui est en train, via les interactions, de se construire ou se déconstruire. Karl Weick y ajoute l'idée de production de sens par les acteurs de l'organisation, de recherche du sens d'une action commune, le « sensemaking ». Pour lui, c'est ce processus continu (ongoing) de recherche de sens qui construit l'organisation

4. De quelques concepts clés de la sociologie des organisations :

La sociologie des organisations aide à de décrypter les dynamiques et interactions dans les organisations. Avec elle, les sociologues vont essayer de comprendre les types d'action et de pensée qui expliquent l'existence des organisations. Ils vont également tenter de comprendre comment les individus et groupes d'individus coopèrent dans les organisations, de même que le changement organisationnel.

Les éléments qui suivent, principaux concepts de l'analyse stratégique et systémique, permettent de comprendre les acteurs et ce qui les pousse à agir, ainsi que ce qui se cache derrière les relations interpersonnelles, ces dernières étant un point important de notre recherche.

4.1. *Le pouvoir :*

On pose ici, non plus les motivations et besoins, mais plutôt le problème du pouvoir, comme étant le problème central de l'organisation, avec tout ce que cette approche entraîne comme (nouvelles) représentations de l'organisation.

Comme nous en avons parlé ci-haut, il s'agit de la capacité, pour certains acteurs, individus ou groupes d'individus, d'agir sur d'autres. Une capacité d'influer qui utilise à l'avantage de l'acteur les ressources matérielles et/ou immatérielles de l'organisation, dont il dispose, lesquelles lui permettent de maîtriser des incertitudes organisationnelles. Le pouvoir dans les organisations permet de tirer profit des

³⁶ Le psychosociologue américain Karl E. Weick est professeur en sciences de l'organisation à la Ross School of Business, Université du Michigan

situations. Essentiellement, il s'agit donc ici, non pas du pouvoir « **de ...** » (le pouvoir **de** faire quelque chose par exemple) mais du pouvoir « **sur ...** » (par exemple, le pouvoir **sur** quelqu'un).

La vie de tous les jours de l'organisation serait alors constituée de conflits de pouvoir, qui ne seraient pas seulement liés, il faut le préciser, à des ambitions strictement personnelles : objectifs qui coïncident difficilement, vu les fonction et formation différentes, visions différentes des moyens qu'il faut pour faire fonctionner l'ensemble, etc. Chacun cherche à influencer l'autre en faveur de sa propre solution, d'où la nécessité d'un arbitrage par le dirigeant ou la direction.

On comprend que le pouvoir n'est jamais absolu (il y a toujours des résistances et des contre-pouvoirs), pas plus qu'il n'est un attribut (ce qui appartient particulièrement à quelqu'un, lui est propre), ni une possession, mais se déploie dans les relations, a donc un caractère relationnel

Notons que si le supérieur a davantage de pouvoir et de ressources que le subordonné (position hiérarchique, maîtrise de l'information, capacités d'intervention, systèmes de relations, etc.), il ne peut obtenir tout ce qu'il veut ; il lui faut également avoir un comportement stratégique notamment en préparant le terrain, en manœuvrant. L'autorité hiérarchique n'explique donc pas tout.

L'expertise technique, la maîtrise de l'information, la maîtrise des règles et de l'attribution des moyens et enfin, la maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l'organisation, constituent, à en croire Michel Crozier et Erhard Friedland, les quatre sources du pouvoir.

4.2. *La stratégie de l'enjeu :*

L'individu n'est jamais entièrement passif ; les hommes ne peuvent, même dans les exécutions des tâches standardisées, se réduire à de simples exécutants.

Il n'y a pas de stratégie sans enjeux qui montrent des intérêts qui correspondent aux buts poursuivis, et qui ne coïncident jamais totalement avec ceux des organisations ; en fait, chaque acteur dans l'organisation dispose plus ou moins d'une certaine liberté ; dès lors, il développe une action en fonction d'intérêts qui lui sont propres, qui se superposent, qui plus est, aux objectifs de l'organisation.

Tous les individus, dans une organisation, loin de tout juste appliquer des procédures ou de remplir des tâches, sont susceptibles de stratégie : invention, innovation, détournement, etc. Des stratégies qui ne peuvent se développer contre ou sans l'organisation, mais dans l'organisation, en lien avec ses objectifs.

4.3. *La zone d'incertitude :*

C'est une zone mal définie, avec des déficits de rationalité, où il n'y a pas de règles de fonctionnement. Les activités et leur coordination n'y sont pas définies, les règles formelles n'y sont guère suffisantes. Parce que rien n'est jamais totalement prévisible, que tous les problèmes ne peuvent jamais être tous prévus, ces zones existent fatalement ; et les acteurs y ont une plus grande marge de liberté dont ils peuvent profiter, en tentant par exemple d'imposer de nouvelles règles ; en tentant donc de contrôler ces zones d'incertitude qui constituent des sources de pouvoir pour eux. La résultante de tout cela est alors une série d'arrangements entre les différents et divers acteurs.

4.4. *Le système d'action concret :*

Justement, dès lors que le fonctionnement réel est le produit d'arrangements entre différents acteurs, le système d'action concrète intervient. Conçu dans les années 1977 par Michel Crozier et Erhard Friedland, ce système considère que dans une organisation de travail particulière, les relations entre les individus fonctionnent selon un modèle particulier qui permet aux acteurs de régler les problèmes concrets de la vie de l'organisation selon des relations habituelles, lesquelles sont créées, entretenues, maintenues, en fonction des intérêts des individus, des contraintes de l'environnement, et donc des solutions proposées par les acteurs.

Les interactions entre acteurs, dans ce système d'action concret, se rejouent avec des comportements analogues, comme s'il existait une règle du jeu cachée, qui est un construit entre acteurs, et qui fixe les transactions acceptables et les points de rupture. C'est le système d'action concret, c'est-à-dire un construit humain structuré qui se propose de coordonner l'action des participants ; ceci à travers des mécanismes stables qui, par des mécanismes de régulation, maintiennent la stabilité de ces jeux.

A la différence du pouvoir, (qui implique l'existence d'une relation entre acteurs), l'autorité est un attribut, une croyance, celle selon laquelle une légitimité est accordée à celui qui en bénéficie, mais également aux actions qu'il entreprend.

On pourrait y ajouter **la structuration**, notion bien importante et utile en sciences de gestion, car proposant un prisme innovant en rapport avec les processus organisationnels dans leurs aspects complexes, où sont intégrés acteurs compétents, actions et mécanismes structurels : en effet, **la théorie de la structuration sociale** offre un cadre intéressant d'analyse qui intègre à la fois, et dans un mouvement dynamique, l'individu et la structure, l'interaction et l'action. Ce qui lui permet, plutôt que de voir en l'organisation un endroit figé où la structure agit comme une contrainte, de la considérer comme un lieu de structuration, de construction, et qui plus est, en

perpétuel mouvement

5. La typologie des organisations :

Les organisations sont à la fois différentes et identiques, d'où la difficulté pour les chercheurs de faire, d'avoir des analyses homogènes et permettant de comprendre leurs fonctionnements. D'où la distinction des organisations entre catégories différentes faisant l'objet d'une analyse spécifique à laquelle procède la typologie. Celle-ci permet de décrire les organisations en observant leurs structures, de les regrouper et de faire entre elles des comparaisons utiles ; elle permet également, ce faisant, d'évaluer leurs performances.

L'approche typologique nous invite surtout à dépasser la formulation de lois générales relatives au fonctionnement des organisations pour appréhender d'autres lois et situations, aux fins d'élaboration de théories plutôt contingentes de celles-ci. D'où d'autres analyses spécifiques éventuelles, d'autres logiques de fonctionnement, d'autres préceptes d'agencement ou d'organisation, etc.

Les critères et exemples que nous avançons ici ne sont pas exclusifs, encore moins exhaustifs, car existent dans ce sens, non pas une forme aboutie, finale, mais plusieurs essais typographiques. Même si elles sont diverses et évoluent au cours du temps, il existe des caractéristiques et principes communs aux organisations, en particulier les entreprises, de même que des différences.

Existent donc des critères de caractérisation des organisations ; cette caractérisation peut se faire, notamment pour les entreprises, en fonction de

- La **finalité**,
- Des **objectifs**, mais aussi
- De la **nature – ou secteur**, pour d'autres - (privé ou public),
- De la **taille**,
- Du **but** (lucratif ou non lucratif),
- Du **statut**,
- (De **l'origine**) **des ressources**, notamment **financières**,
- De la **nationalité et du champ d'action géographique**,
- Du **secteur d'activité (principale)**.

La typologie s'intègre dans cette caractérisation. En effet, elle permet de comparer les organisations, de les comprendre dans leurs structures, d'appréhender le pourquoi et le comment de leurs performances. Plutôt que d'aborder tous ces critères, nous nous focalisons sur la typologie des organisations, laquelle nous permettra aisément un glissement vers le type d'organisation (non gouvernementale) qui nous concerne pour notre recherche.

Les organisations ne poursuivent pas toutes, loin s'en faut, les mêmes objectifs. Il n'existe donc pas un seul type d'organisation, au contraire. De ce point de vue, la typologie classique, habituelle, classe les organisations en trois types, à savoir, *les entreprises, les organisations publiques, les organisations à but non lucratif ou OBNL*.

5.1. *Les entreprises :*

Elles créent du profit par la vente de biens ou services marchands ; elles diffèrent selon la nature des activités (entreprises artisanales, ou commerciales, ou industrielles, ou de services, ou libérales, ...). Unités économiques, elles diffèrent également selon la taille : petite entreprise (moins de 20 salariés), moyenne entreprise (entre 20 et 500 salariés), grande entreprise (au-delà de 500 salariés). Organisations privées, à but lucratif, elles diffèrent enfin selon le secteur juridique, c'est-à-dire selon qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou publique.

5.2. *Les organisations publiques :*

Celles-ci ont pour but de rendre des services aux usagers ; elles fournissent des biens et services non marchands, des services publics, ou effectuent des opérations de redistribution des richesses nationales aux contribuables. Elles gèrent également le domaine public.

Elles sont constituées des **administrations publiques** d'Etat (centrales), de même que des **établissements publics** (avec les collectivités territoriales, et -dans un pays comme la France- les administrations de Sécurité sociale), ainsi que des **entreprises publiques**

Elles mettent en œuvre l'ensemble des mesures du gouvernement adoptées en vue de parvenir à des objectifs bien précis, les politiques publiques.

5.3. *Les organisations à but non lucratif :*

Intervenant dans des domaines divers, multiples et variés comme l'humanitaire, l'éducation, le social, ... les organisations ou organismes à but non lucratif offrent des services à leurs adhérents et/ou l'ensemble d'une population sans procurer aucun avantage économique à leurs membres, c'est-à-dire sans rechercher un profit. Il s'agit donc de services non marchands.

Il peut s'agir **d'associations** (soit locales, soit nationales, soit des associations particulières), mais aussi **de syndicats professionnels** (de salariés, ou patronaux) ou **d'organisations non gouvernementales** (ONG).

Créées en 1946 par la Charte des Nations Unies, ces dernières embrassent divers domaines comme la protection de l'environnement, la défense des droits de l'homme,

l'action humanitaire.

On parle aussi dans ce cadre d'organisations de la société civile ou OSC

6. Les cinq types d'organisation d'Eric Delavallée :

La typologie suivante (d'Éric Delavallée) nous permet de dépasser celle, classique, que nous avons mentionnée ci-haut au profit d'un modèle plus inspirant par rapport à notre travail de recherche.

Même si sa typologie s'applique essentiellement aux entreprises, donc à une organisation particulière, elle nous permet tout de même de nous en inspirer, et, allant du particulier au général, d'en tirer des éléments essentiels pour les organisations.

Enseignant et conseiller en management, dirigeant d'IM Conseil & Formation, institution spécialisée dans le développement du management et la transformation des organisations, Eric Delavallée fait dans son récent livre³⁷ une distinction des organisations valant le détour ; une distinction basée sur la manière dont y est distribuée l'autorité ; une autorité qu'il définit, du reste, sous l'angle exclusif de la capacité reconnue à (faire) prendre des décisions ; il en distingue de ce fait **cinq (5) types : personnalisée, bureaucratique, pyramidale, duale, et cellulaire.**

6.1. L'organisation personnalisée :

C'est pour lui celle où le pouvoir de décision est totalement centralisé, où l'autorité est concentrée dans les mains du leader, donc d'une seule et même personne, se trouvant au centre de l'organisation. Une seule et même personne qui, en général, et sans contre-pouvoir, assure l'ensemble du travail d'intégration et construit à son image l'organisation.

Par sa personnalité, sa vision et son expertise, ce leader incarne une autorité que lui reconnaissent ceux sur lesquels il l'exerce, un leadership davantage associé à sa personne que lié à la fonction qu'il occupe ; et sans que de réelles interactions s'établissent entre eux, les autres membres se contentent de lui rapporter directement ; autrement dit, les autres membres ne décident pas, ils exécutent.

A lui seul et autour de lui, ce chef assure l'ensemble du travail d'intégration, construisant, et pratiquement sans contre-pouvoir, une organisation à son image, y

³⁷ DELAVALLEE, E. L'organisation en mouvement. Adopter le changement permanent, Paris, 2020, IM éditions.

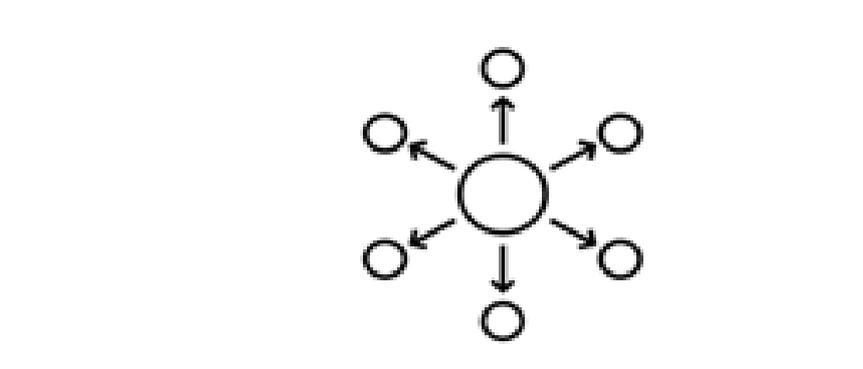
projetant ses valeurs, sa vision des choses ou du monde reflétant sa trajectoire personnelle et sa personnalité.

L'organisation de maintes PME (petites et moyennes entreprises) relève de ce type de modèle. S'en inspire également, dans les grandes entreprises, et au niveau de la logique, l'organisation des fonctions « support » : direction des ressources humaines, direction administrative et financière, etc.

Les membres d'une telle organisation, souvent, travaillent les uns à côté des autres sans véritable besoin d'interagir ; et la coordination du leader porte essentiellement sur les ressources (tels les espaces de travail, les machines, ...) qu'ils doivent se partager. Le leader transmet la production du premier au deuxième qui en a besoin pour faire son travail, et ainsi de suite.

Un des avantages, dit-on, de ce modèle, est quand il faut changer de cap stratégique, sa dimension très centralisée permettant très rapidement de réaligner l'ensemble de l'organisation dans une différente et/ou nouvelle direction.

La structure d'une telle organisation est représentée en « étoile », « roue de vélo » ou « soleil ». En voici une illustration :



Source : Questions de management, le blog d'Éric Delavallée, *Les 5 types d'organisation*, 6 juin 2017

Au centre de l'organisation se trouve le leader, auquel les autres membres rapportent directement et sans interactions réelles, en individus centrés sur des tâches

indépendantes et spécifiques.

On aime, pour illustrer ce modèle, citer les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), en l'occurrence le cas de Steve Jobs, rappelé quelques années plus tard après avoir été écarté d'Apple par les actionnaires, lui seul étant vu comme le seul à même de sauver l'organisation de la faillite. S'y trouve prégnante une sorte de culture du « grand homme », de la toute-puissance du chef, et où une seule personne se pose en « sauveur » grâce à son charisme et à sa vision.

Également, ce leader est le seul point de contact avec l'environnement, et celui par lequel passent, de manière générale, toutes les interactions avec les fournisseurs et clients.

Ce modèle, dit-on, permet de satisfaire un besoin d'organisation très peu complexe, et est adapté à des organisations dont la variété et le nombre des parties sont peu élevés, dont les interactions sont très peu fréquentes et extrêmement prévisibles.

6.2. *L'organisation bureaucratique :*

Faite de règles, de modes opératoires, organigrammes, procédures, ainsi que d'une description des fonctions, avec une standardisation, une spécialisation et une formalisation poussées, celle-ci se présente comme une machine horlogère et mécanique aux rouages bien huilés et assemblés, où rien n'est laissé au hasard.

Celle-ci, là encore, ainsi que l'organisation personnalisée, sont centralisées, avec concentration de l'autorité, sinon entre les mains d'un seul individu, du moins d'un petit groupe de personnes juchées au sommet.

On trouve donc pour l'organisation bureaucratique, plutôt un « staff » ayant une autorité statutaire qu'un leader avec une autorité personnelle.

En fait de similitudes, les deux constituent pour Delavallée, les variantes d'un même modèle, ne se différenciant que par le mode de régulation des comportements. Et les deux sont centralisées, même si, ici, on parle plus d'un chef ou staff ayant une autorité statutaire que d'un leader doté d'une autorité personnelle.

L'organisation bureaucratique, peuplée de spécialistes, est le modèle-type d'une organisation fonctionnelle ; la performance collective sera obtenue si chacun, dans son coin, fait bien son travail (spécialisé), les problèmes de coordination étant réglés par les procédures et règles, lesquelles éloignent, en revanche les velléités de coopération ; la « somme des parties » est donc égale au « tout »

Il ajoute par ailleurs que l'organisation bureaucratique est formalisée (les contributions

individuelles étant formalisées au travers de postes avec des frontières spécifiques, précises), là où l'organisation personnalisée est totalement informelle.

Chaque problème de coordination est, d'autre part, traduit en procédure ; et sans avoir besoin de se voir ou se parler, on se coordonne en suivant les règles. On met, une fois que sont décrites les tâches et précisé l'ordre de leur enchainement, les compétences qu'il faut aux bons endroits, et la hiérarchie contrôle si le travail a été fait en conformité avec la manière dont il a été défini.

Ici le manager est non seulement superviseur (d'abord) mais également arbitre par rapport aux problèmes à résoudre et dont les réponses ne figurent pas dans les procédures. L'organisation bureaucratique est ainsi représentée :



Source : Questions de management, le blog d'Éric Delavallée, *Les 5 types d'organisation*, 6/06/ 2017

Adapté à des organisations dont la variété et le nombre des parties sont peu élevés, dont les interactions sont extrêmement prévisibles ou très peu fréquentes, il s'agit ici d'un modèle permettant de satisfaire un besoin très peu complexe d'organisation ; tout comme le modèle personnalisé.

Il s'agit bien du modèle d'organisation où, liées aux routines en place, les résistances au changement sont les plus fortes ; il trouve un terrain favorable quand il y a une forme de soumission à l'autorité ; du reste, c'est dans ce sens que, dans ses expériences, le psychologue Stanley (de) Milgram³⁸ a montré à quel point et comment les membres

³⁸ Le nom de Stanley de Milgram, (1933-1984), considéré comme l'un des plus importants psychologues du 20^e siècle, est attaché à son expérience sur la soumission à l'autorité, qui mettait en garde contre les aspects mortifères de soumission à l'autorité; cette expérience a montré comment les individus peuvent obéir aveuglement aux injonctions d'une autorité, jusqu'où ceux-ci peuvent aller dans des actes détestables parce que cela leur a été demandé par un individu représentant une supériorité ; mais en même temps, si cet individu représentant l'autorité avance un discours contradictoire, la s soumission à

de certaines institutions, en se soumettant à l'autorité institutionnelle, allaient jusqu'à mettre en danger la vie d'autrui.

6.3. *L'organisation pyramidale :*

Pour cette organisation, l'autorité est déléguée à celui qui a la responsabilité de la performance collective produite par l'organisation, laquelle autorité doit permettre de (faire) prendre les décisions devant lui permettre d'assumer ses responsabilités. Le maître-mot ici est la délégation.

Devenant par là même manager, ce délégataire peut à son tour déléguer à certains membres de l'organisation, et pour les doter d'autonomie, une partie de son autorité. Il en découle une sorte d'organisation en « râteau » et s'apparentant à une cascade de responsabilités.

En d'autres termes, le manager se voit attribuer une autorité déléguée de la part de N+1, (c'est-à-dire son propre manager), délègue à son tour une part de son autorité à N-1 (c'est à dire ses collaborateurs), lesquels peuvent aussi faire de même avec leurs collaborateurs dès lors qu'ils sont en situation de management. Henry Mintzberg a appelé cela une décentralisation verticale du pouvoir de décision.

Quant à l'autorité déléguée, elle doit trouver une légitimité auprès de ceux ou celles sur lequel(les)s elle est exercée.

La légitimité du manager, contrairement à celle du leader, ne se trouve pas liée directement à son expertise ou à sa personnalité ; elle est plus liée à son style de management, (c'est-à-dire à ce qu'il fait, à la manière dont il exerce cette fonction de management), qu'à ce qu'il est. Il doit dès lors savoir écouter, expliquer, valoriser, faire participer, exprimer de la reconnaissance, donner du feed-back ; entre autres, bien sûr

Notons que le modèle pyramidal est aussi mis en œuvre au niveau intermédiaire des activités opérationnelles des grandes entreprises, nommé ainsi « line », c'est-à-dire une cascade de pyramides hiérarchiques où se trouve, à chaque niveau, un manager chargé de la coordination entre le rang supérieur dont il fait partie et la pyramide de rang inférieur qu'il a sous son autorité hiérarchique ; et ceci par opposition au « staff », c'est-à-dire aux fonctions « support ».

Les notions de « staff » et « line » sont importantes à noter car là est la distinction

l'autorité s'étirole aussi vite.

fondamentale entre le modèle pyramidal et le modèle dual.

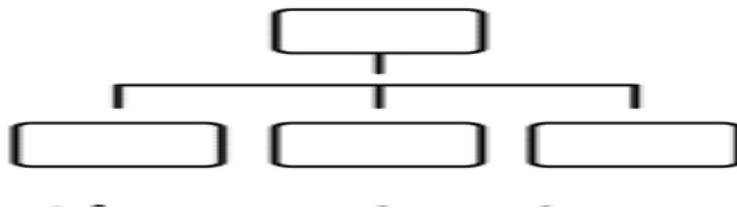
C'est que, alors que dans le modèle pyramidal, les autorités fonctionnelle et hiérarchique sont toutes deux dans les mains de la « line », elles sont, dans le deuxième, partagées entre le « staff » et la « line ³⁹». Ceci étant, les seuls maîtres à bord dans le modèle pyramidal sont les managers de la « line », les fonctions support (ressources humaines, finances, qualité...) n'y possédant, elles, qu'une autorité de compétence, ne décidant pas, quoique donnant un avis avant la prise de décision.

Il convient, pour mieux appréhender cette délégation, de distinguer les trois types d'autorité statutaire suivants :

- *L'autorité hiérarchique*, déléguée sur les *personnes*, et qui, comparable au pouvoir exécutif, s'exerce dans le domaine de l'action opérationnelle : production de résultats en fonction d'objectifs définis à l'avance, exécution du travail, etc. cette autorité, généralement, se traduit par le pouvoir de « la carotte et le bâton », c'est-à-dire par la récompense (sous forme de promotion, augmentation de salaire, prime, ...) ou la sanction (sous forme de mise à pied, avertissement, voire licenciement)

³⁹ La structure ou organisation "staff and line" ou hiérarchico- fonctionnelle postule qu'il existe (dans toute organisation complexe) la voie fonctionnelle, hiérarchisée sur un modèle pyramidal (line) et l'existence d'un état-major sous l'autorité d'un chef (staff) qui conseille le line, coordonne, supervise leurs activités, prend les décisions stratégiques. Le staff est l'équipe de direction sous l'autorité du chef suprême : président, ministre, chef d'entreprise...) ou d'un comité de direction bureau politique, conseil d'administration ...), etc. Le line est constitué, dans les entreprises, des directions fonctionnelles (production, achats, ventes, sécurité, marketing, ...) dans l'État, des directions des ministères, dans les collectivités territoriales, dans l'armée, des régiments, brigades et divisions.

- *L'autorité fonctionnelle* déléguée sur les activités, et qui s'exerce sur la manière d'utiliser les ressources (financières, humaines, technologiques, ...) et de faire les choses, c'est à dire au niveau des modalités de l'action. Comparable au pouvoir législatif, cette autorité se traduit par le pouvoir d'établir des règles et de contrôler leur bonne exécution.
- *L'autorité de compétence*, déléguée, elle, sur la base de connaissances et savoirs, permet d'être consulté en amont de la prise des décisions relevant de son domaine d'expertise.



Source : Questions de management, le blog d'Éric Delavallée, *Les 5 types d'organisation*, 6 juin 2017

Comme on le voit ici, ce modèle est représenté sous la forme d'un râteau, avec en-dessous ses « directs reports », ou son « span of control », c'est-à-dire le nombre de collaborateurs qui, hiérarchiquement, en relèvent.

Si, pour l'organisation personnalisée, le leader se trouve au centre de l'équipe, le manager de l'organisation pyramidale lui, en chef d'orchestre, est au-dessus ; comme son nom l'indique, il exerce le management, faisant faire plus qu'il ne fait, parlant au nom de ses collaborateurs, défendant leurs intérêts dans l'organisation ; il est souvent, hélas, (à la différence du leader de l'organisation personnalisée, réputé (trop) proche des collaborateurs), perçu, en ce qui le concerne, comme plutôt distant (il s'agit de la fameuse distance hiérarchique), voire (trop) lointain. Jouissant d'une autorité déléguée, il se doit donc de développer un minimum de leadership pour asseoir sa légitimité et son autorité.

Ce type d'organisation, adapté à des organisations dont le nombre ainsi que la variété des parties sont peu élevés, permet de satisfaire, dit-on, un besoin d'organisation qui est relativement complexe, plus complexe que celui du modèle personnalisé ; mais il est, par rapport à l'organisation personnalisée, mieux équipé pour s'adapter aux changements. Les organisations de ce type, pour bien fonctionner, ont besoin d'une culture de loyauté et de confiance.

6.4. *L'organisation cellulaire :*

Dans ce modèle à l'opposé de l'organisation personnalisée, c'est entre l'ensemble des membres de l'organisation portant collectivement la responsabilité de la performance produite qu'est répartie l'autorité, avec un pouvoir de décision totalement décentralisé.

Cette autorité est distribuée, non pas suivant le principe de la délégation, mais selon un autre principe bien connu, celui de la subsidiarité ; notons qu'à la différence de la délégation qui confie une mission ou activité à quelqu'un en lui donnant le pouvoir d'agir, tout en continuant d'assumer la responsabilité du résultat final, la subsidiarité positionne le pouvoir de décision au plus près de l'action, attribue les rôles au niveau le plus à même de l'exercer.

La délégation est « top down » (approche descendante) pour le modèle pyramidal, alors que la subsidiarité est « bottom up » (approche ascendante).

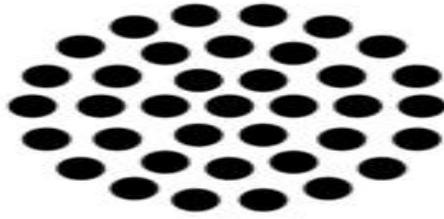
A moins que les membres de l'organisation n'en décident autrement, la fonction de management est ici partagée sans qu'il y ait de managers en tant que tels ; mais pour des raisons d'efficacité, d'efficacité, les membres de l'organisation peuvent affecter à l'un d'eux un rôle managérial plus ou moins éphémère.

Notons qu'à la différence de l'organisation personnalisée, par exemple, ici, celui (ou celle) se trouvant en situation ou position de management est au service des autres membres de ladite organisation.

Cette répartition décentralisée de l'autorité donne à chaque membre de l'équipe une autonomie reconnue pour prendre des décisions, résoudre des problèmes. Le facteur clé de distribution répartie de l'autorité est la petite taille des équipes

C'est en Angleterre, dans les équipes « semi-autonomes » nées dans les mines de charbon que l'on trouve l'origine de ce modèle ; ces dernières ont ensuite rencontré un succès en Suède en particulier, en Europe du nord, en général, avant qu'on les retrouve dans les années 80 en France dans l'industrie agro-alimentaire (Danone) et la chimie, et aux Etats-Unis dans les années 90, en l'occurrence avec le courant dit de la « team-based organisation ».

De nos jours au cœur de l'holocratie, le modèle de l'organisation cellulaire est en vogue dans les organisations digitales à la recherche de plus d'agilité.



Source : Questions de management, le blog d'Éric Delavallée, *Les 5 types d'organisation*, 6/06/ 2017

Une telle structure cellulaire se présente, on le voit, sous la forme d'un cercle avec des compétences autonomes non hiérarchisées, interagissant par la vertu d'ajustements coopératifs mutuels.

Chaque rôle est centré sur une responsabilité, même si les membres de l'équipe peuvent en exercer plusieurs ; le brassage que produit une telle « polyvalence » prévient les conflits de territoire, garantit le décloisonnement ; notons qu'il n'y a pas, au sein d'une telle organisation, une hiérarchie, mais plusieurs, évoluant en fonction des circonstances.

Et pour répondre à un objectif donné, une hiérarchie provisoire peut s'établir, à un moment précis, entre les membres de l'équipe et au travers d'une combinaison de rôles. Laquelle hiérarchie peut, dans une phase ultérieure, être remplacée par une autre à travers une autre combinaison, et en vue d'un autre objectif.

Ce modèle, qui, du moins à en croire l'auteur, permet la satisfaction d'un besoin d'organisation très complexe, s'adapte à des équipes dont la diversité des profils est importante et dont les interactions sont bien fréquentes. Valorisant un peu le désordre, voire pour certains, l'anarchie, il s'adapte aux milieux où existe de la défiance envers toute forme d'autorité, où, mieux, l'autorité est acceptée mais à condition d'être répartie

6.5. L'organisation duale :

Elle va de pair avec la volonté d'une organisation d'atteindre deux objectifs différents de par leur nature et sans pouvoir subordonner l'un à l'autre. Ainsi, par exemple, devant légalement dissocier celui qui paie de celui qui dépense, (le principe des 4 yeux, qui est la pierre angulaire des systèmes de contrôle ou du double regard), les administrations adoptent ainsi une organisation duale ; ne dépendant pas hiérarchiquement du directeur général, l'agent comptable possède, à la différence des entreprises privées, une autorité fonctionnelle lui permettant, de ce fait, de dire éventuellement non.

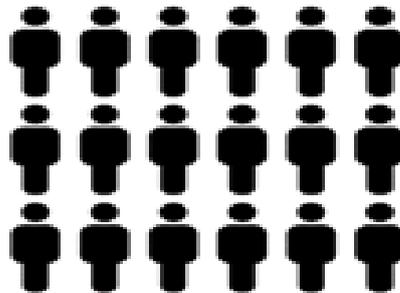
La dissociation des autorités fonctionnelle et hiérarchique est la principale traduction

organisationnelle de la dualité stratégique qu'on retrouve ici. Elles sont dans des mains différentes.

Dans ce type d'organisation, l'autorité est partagée entre ceux qui sont en charge, d'une part, d'obtenir des résultats liés à l'activité et à la finalité de l'organisation, et ceux, d'autre part, en charge de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles, technologiques, de celle-ci.

Ici, et sans que les deux critères de performance ne soient hiérarchisables, l'efficacité est un enjeu stratégique important, aussi important que l'efficacite. L'efficacite étant la manière dont sont utilisées les ressources.

Certains membres devant « reporter » simultanément à plusieurs personnes, le fonctionnement de l'organisation devient matriciel



Source : Questions de management, le blog d'Éric Delavallée, *Les 5 types d'organisation*, 6/06/ 2017

7. La typologie des organisations de Mintzberg :

En guise d'apport au management, et dans la suite des travaux et apports de l'École de Palo Alto⁴⁰, Henri MINTZBERG, théoricien international de référence dans le management, voire la sociologie des organisations, a élaboré et revu des modèles permettant de mieux comprendre le fonctionnement de ces dernières, élargissant ainsi le concept de « *contexte organisationnel* ».

Il s'est pour ce faire, appuyé en fait sur le concept de systémisme, une approche

⁴⁰ Du nom de cette ville de Californie, siège de l'université de Stanford, il s'agit d'un courant de recherche et de pensée cité en l'occurrence en (psycho)sociologie, dans la communication et la relation entre individus, en sciences de l'information, et en relation avec la cybernétique et la théorie des systèmes, l'approche systémique dans les relations entre individus étant, avec sa méthodologie du changement, une de ses originalités.

privilégiant l'analyse globale des échanges entre parties ; d'où le courant systémique en management et sociologie qu'il a (re)lancé, bouleversant ainsi l'approche classique.

Les organisations sont ainsi vues comme des systèmes, voire des systèmes complexes, au sein desquelles divers niveaux d'objectifs et d'intérêts, ne pouvant pas être appréhendés séparément et s'influencent qui plus est de façon mutuelle, sont en interaction. Une telle approche a ceci d'originale qu'elle met l'accent sur les interactions sociales et les communications.

Rappelons également qu'avec la théorie de la contingence organisationnelle, MINTZBERG (1982a) postule que les organisations ne sont pas toutes les mêmes, encore moins modifiables tel un jeu de lego ; et que dès lors, n'existe pas de modèle universel d'organisation, pas plus qu'on ne peut trouver de réponses universelles aux problèmes des organisations. Les organisations, pour lui, sont des coalitions où interviennent plusieurs catégories différentes d'acteurs qui visent le contrôle des décisions et des actions entreprises. Ces coalitions se retrouvent dans deux grandes catégories, interne et externe. Il convient de faire un détour sur les composantes de l'organisation selon MINTZBERG, sur les mécanismes de coordination de celles-ci, ainsi que les flux organisationnels, avant de voir la typologie qu'il préconise.

En fait, remettant en cause l'organigramme représentant les structures traditionnelles, (en l'occurrence, la représentation formelle de la structure), lesquelles, statiques, du moins à ses yeux, ne représentent pas le vécu de l'organisation, pas plus qu'elles ne reflètent les flux de travail à travers la répartition des tâches, Henry Mintzberg propose en guise de composantes de l'organisation un schéma en six parties⁴¹ : *un centre opérationnel, un sommet stratégique, une ligne hiérarchique, le support logistique, la technostructure et l'idéologie*. Toute organisation, selon lui, est ainsi constituée. Il s'agit là pour lui de la coalition interne, laquelle explicite les rapports de force entre les acteurs internes à l'organisation.

Quant à la coalition externe, elle a trait aux rapports de force entre l'organisation et les agents externes ; elle rassemble les détenteurs d'influence suivants : les publics, les associés traitant avec l'organisation, les associations qui représentent les employés, les propriétaires de l'organisation.

Pour MINTZBERG en effet, les coalitions offrent l'opportunité de montrer, définir les rapports de force agissant tant dans l'organisation (l'entreprise notamment) qu'autour

⁴¹ On peut trouver d'autres sources qui condensent les éléments et parlent de cinq parties : un centre opérationnel, un sommet stratégique, une ligne hiérarchique, la technostructure et les fonctionnels de soutien.

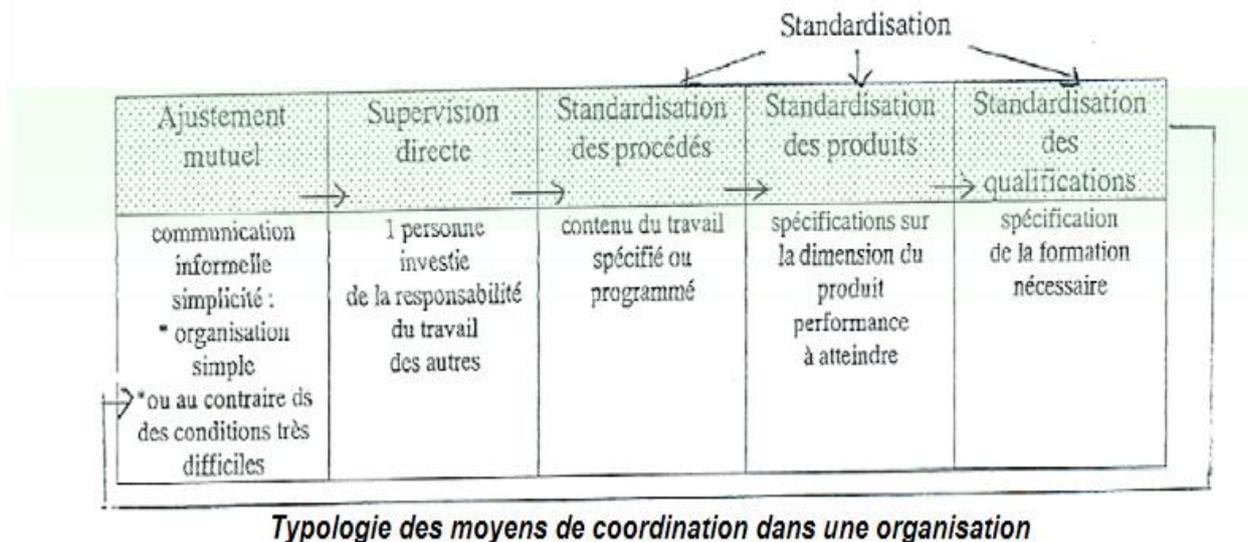
d'elle.

Tout comme la coalition interne, la coalition externe peut avoir plusieurs différentes configurations. Dominée, divisée, ou passive pour la coalition externe ; personnalisée, bureaucratique, idéologique, professionnelle, politisée, pour la coalition interne. Ces composantes, comme nous l'avons plus haut, sont essentielles pour comprendre les fameuses configurations organisationnelles d'Henry MINTZBERG dont nous parlons plus bas.

D'autre part, à l'origine des modes de coordination, MINTZBERG, estimant que, plus on doit répartir le travail, plus on doit se coordonner, préconise, pour que soit assurée la cohérence de l'action collective, *deux mécanismes de coordination* :

- **Des mécanismes d'ajustement** : Ainsi de *l'ajustement mutuel* par lequel des opérateurs pas assez nombreux, par le compromis ou la négociation, ajustent par contacts directs, de type gré à gré, leurs activités. Mintzberg y voit un processus plus ou moins informel de coordination-communication.
- Mais il y a aussi *la supervision directe*, où un supérieur hiérarchique, dirigeant plusieurs opérateurs à qui il donne instructions et ordres, assure la coordination de leur travail.

A ces mécanismes d'ajustement s'ajoute la **standardisation**, c'est à dire l'homogénéisation des procédés de travail, résultats, normes, qualifications, etc, laquelle revêt trois formes : standardisation des procédés de travail, standardisation des résultats, et standardisation par les normes. Le schéma ci-après est destiné à illustrer ces mécanismes de coordination.



Source : Catherine DE LAVERGNE – 07/01/13, REC structure et dynamique des organisations.
<https://www.univ-montp3.fr>

- **Des mécanismes de couplage** : A ce titre, le *couplage communautaire* permet l'utilisation des mêmes ressources et/ou moyens (moyens informatiques, locaux, etc.) par plusieurs services, ce partage les obligeant à se coordonner ;
 - * En revanche le *couplage séquentiel* veut que les tâches soient effectuées dans un certain ordre, suppose l'interdépendance d'un poste de travail en aval par rapport à un poste de travail en amont ; de ce fait, le résultat d'un poste est la base de travail d'un autre poste.
 - * Quant au *couplage réciproque*, le travail de l'un ayant besoin de celui de l'autre, les tâches y sont couplées en séquences, avec des allers-retours fréquents entre certaines d'entre elles.

Les mécanismes de coordination et de diversification vont donc constituer les structures organisationnelles. L'organisation, ainsi, est attentive, non seulement à la pertinence des actions par rapport à l'environnement, mais aussi à la cohérence entre les différentes et diverses actions.

Henry MINTZBERG a également mentionné les **flux organisationnels** pour montrer qu'en permanence, des flux parcourent l'organisation.

Pour lui, les parties de celle-ci sont liées par divers et différents flux, de processus de décision, d'information, de matériels, et bien sûr, d'autorité ; et on ne peut pas comprendre comment fonctionne une organisation, sa structure, si on fait fi de ces

flux ; il en distingue cinq :

- Les flux d'autorité formelle,
- Les flux d'activités régulées,
- Les flux de constellations de travail,
- Les flux de décisions ad hoc,
- Et les flux de communication informelle.

Ces flux de communication informelle nous interpellent spécifiquement, car constituant l'essentiel de notre recherche.

De ce point de vue, en mobilisant ainsi les travaux d'Henry MINTBERG, nous bénéficions de son apport selon lequel des réseaux de communication informelle (Mintzberg, 1982b) sont toujours présents dans les organisations où existent des processus de décision indépendants, des centres de pouvoir ; ils viennent notamment compléter le système régulé de décision et d'information.

Mieux (ou pire), ces réseaux de communication informelle peuvent même (parfois) court-circuiter les canaux régulés.

Il est donc important, à ses yeux, de ne pas faire de séparation entre le formel et l'informel, de parler plutôt d'interdépendance, étant entendu que l'informel est conditionné par le formel et que le premier a une influence importante sur ce qui marche dans le formel (Mintzberg, 1982c).

L'organisation comme système de communication informelle est donc, pour l'auteur, un mode complémentaire de la représentation organisationnelle.

Ces liens peuvent être des relations personnelles, voire professionnelles, voire des échanges spontanés.

Dans ce cadre, un sociogramme⁴² permet de décrire ces réseaux de communication informelle en analysant les interactions constatées dans un groupe, et ce à partir des réponses données par les membres composant ce groupe.

⁴² C'est un diagramme des différents liens sociaux qui, par l'observation et la contextualisation, explicite les liens, voire les liens d'influence et de préférence existant dans un ensemble ; il se base sur des critères tels que les relations (professionnelles, personnelles), les canaux de communication, etc. C'est une technique sociométrique habituelle dans les sciences qui étudient les groupes sociaux ; elle représente les relations interpersonnelles et permet d'avoir un aperçu des relations d'affinité, voire des leaders sociométriques, c'est-à-dire ceux qui ont (le) plus d'influence.

Un sociogramme est, de manière générale, utilisé pour expliquer la structure d'une organisation, qu'elle soit petite ou grande, et pour objectiver la dynamique d'un ou de groupe(s).

Cet outil permet d'observer, qui plus est, la position qu'occupent les différents individus, laquelle est déterminée, du moins en partie, par les facteurs de cohésion, le renforcement des valeurs, l'incidence de la personne qui dirige, mais également par les conduites individuelles, jusqu'à la manière de réagir à la dynamique de l'environnement extérieur.

On favorise de ce fait, à travers cet outil, l'amélioration de la perception de la dynamique organisationnelle.

7.1. La typologie des configurations organisationnelles de MINTZBERG :

Configuration et structure organisationnelle sont employées de manière interchangeable. Souvent représentée par un diagramme définissant des relations et fonctions, la structure désigne l'agencement de mécanismes et fonctions qui permet d'accomplir des tâches et d'arriver à des objectifs. Le propre du management est ainsi de définir la structure appropriée, de la faire fonctionner, de l'ajuster

Les structures doivent surmonter trois paradoxes dans le management : celui de la spécialisation et de la coordination, celui de la compétition et de la coopération, enfin, celui de la stabilité et du changement.

Pour MINTZBERG, les différents et divers paramètres et composants organisationnels tendent, notamment en raison de leur interdépendance, à s'aligner en des ensembles cohérents appelés configurations structurelles ou organisationnelles : *la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée (ou divisionnelle), l'adhocratie* ; à ces cinq configurations, on peut ajouter *l'organisation missionnaire et l'organisation politisée*. Des configurations qui conviennent principalement pour les entreprises. Des configurations utiles pour étudier et appréhender les changements organisationnels.

Nous les caractérisons par l'élément-clé et le mode principal de coordination.

Pour la *structure simple*, le sommet stratégique en est l'élément-clé, avec un pouvoir très centralisé, et la supervision directe en est le mode de coordination principal ; l'exemple auquel on se réfère principalement pour ce cas est celui de la petite ou

moyenne entreprise, relativement jeune.

Concernant la *bureaucratie mécaniste*, adaptée aux environnements simples et stables, elle est liée aux organisations qui se consacrent à des tâches répétitives, simples ; la standardisation des tâches en est le mode de coordination principal ; la technostucture, dont dépend cette standardisation, y joue un rôle essentiel. Les entreprises productrices de produits en masse ou de biens manufacturés entrent dans ce cadre. On parle d'organisations de taille importantes, âgées.

S'agissant de la *bureaucratie professionnelle*, sa partie clé est constituée par le centre opérationnel ; nous avons affaire en fait à une organisation qui requiert, de par son activité, des professionnels très qualifiés, et donc plus ou moins décentralisée du fait de la marge de manœuvre dont bénéficient justement ces derniers ; la coordination repose sur la standardisation des qualifications ou compétences ; on trouve ici, comme exemples, les organisations d'universités ou de santé.

Pour ce qui est de la *forme divisionnelle (ou divisionnalisée)*, on en parle pour les très grandes organisations qui opèrent sur des marchés différents, et dont les activités sont réparties par grands domaines, chacun étant confié à une division distincte, relativement autonome, qui est responsable de ses résultats. Au niveau de chaque division donc, les décisions opérationnelles restent très décentralisées, tandis que sont centralisées les décisions stratégiques.

La ligne hiérarchique en est l'élément-clé tandis que la coordination est basée sur la standardisation des résultats. Les grandes entreprises à activités diversifiées adoptent le plus souvent cette configuration.

Quant à l'*adhocratie*, il faut noter que le terme provient du latin « ad hoc » pour facilement le comprendre. Elle signifie une forme d'organisation au sein de laquelle les contributeurs d'un projet donné travaillent dans le cadre de groupes-projets qui bénéficient d'une importante autonomie.

L'adhocratie (ou adhocracy) peut être, en termes de variantes, *administrative* (quand elle entreprend des projets pour elle-même) et même *d'exploitation* (quand elle travaille pour des clients).

L'adhocratie est surtout une organisation adaptable, flexible, selon les contraintes et les besoins des tâches ; des tâches qui sont souvent complexes et s'inscrivent, qui plus est, dans des environnements dynamiques. L'ajustement mutuel en est le mode privilégié de coordination. L'adhocratie convient aux organisations innovatrices, de petite taille, composées de différentes disciplines, avec un centre opérationnel constitué de professionnels dont le travail est peu formalisé. La structure adhocratique

est également appelée structure polycellulaire.

On peut d'autre part, lorsque l'idéologie définit les croyances et normes qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination, parler dans ce cas d'une *organisation missionnaire*.

Lorsque les jeux de pouvoir entre individus en dominent le fonctionnement, *l'organisation* est dite *politisée*.

Nous avons généralement affaire ici à une organisation en crise où le sens de la mission se trouve perdu au profit des jeux de pouvoir, où c'est l'intérêt personnel des membres qui prime toute autre considération.

De même, pour Henry Mintzberg, le croisement de ces formes de coalitions interne et externe permet d'obtenir d'autres formes de configurations pouvant ainsi être schématisées :

Coalition externe	Coalition interne	Type d'organisation
dominée	bureaucratique	instrument
passive	bureaucratique	système clos
passive	personnalisée	autocratie
passive	idéologique	missionnaire
passive	professionnelle	méritocratie
divisée	politisée	arène politique

Tableau 10 : la typologie de H. Mintzberg

Source : IAE de Lille - Ecole Universitaire de Management

8. Les organisations internationales :

Accompagnées par l'accroissement des interdépendances et des évolutions sociales, celles-ci répondent à la nécessité de la coopération internationale pour les problèmes communs, demandant une action commune, ainsi qu'à l'idéal de la sécurité collective, voire du multilatéralisme.

Même si l'invention de l'organisation internationale est plus ancienne, son développement continu est un des faits marquants du XXe siècle, aucun secteur des

relations internationales n'y échappant, dès lors. Le vingtième siècle, avec la multiplication des problématiques, lui a donné tous ses visages : régional, mondial, supranational ou transnational.

Les organisations internationales, loin d'être occasionnelles, se sont plutôt institutionnalisées, car revêtant un caractère permanent et stable. Elles exercent donc de nos jours des fonctions variées : formulation, harmonisation et contrôle de normes et/ou politiques, gestion de conflits, fonctions en matières économique, culturelle, sociale, humanitaire, ...

Les acteurs de la société internationale sont l'Etat, Les organisations internationales, les autres acteurs de la société internationale (ONG, firmes multinationales, autres acteurs transnationaux...).

Un acteur, à en croire Philippe Moreau Defarges, correspond à « une entité sociale (personne physique ou morale, privée ou publique, individuelle ou collective) dotée de la capacité d'élaborer, d'exprimer et de traduire en acte des intentions ». (Baudrand et Gérard, 2006a)

L'apparition des organisations internationales date du début du XIXe siècle, en phase avec la multiplication et la technicisation croissantes des relations internationales. Et depuis 1945, qui plus est, leur fulgurant développement leur donne un rôle irremplaçable d'agents potentiels d'intégration politique et économique aux niveaux régional, mondial etc.

Avant, seuls comptaient les Etats, lesquels étaient longtemps restés acteurs quasi exclusifs de la scène mondiale et avaient le monopole de la puissance ; mais depuis, les choses et le monde ont évolué : à côté des 200 Etats environ existant de nos jours, existent également environ 400 organisations internationales qui jouent un rôle déterminant sur la scène mondiale. Mais même si ces autres acteurs viennent, sur la scène mondiale, concurrencer le Etats, relativiser leur rôle, ces derniers en occupent jusqu'ici le centre.

Les membres de ces organisations internationales sont exclusivement les Etats, qui en sont également les créateurs. Ainsi, sujets du droit international public et créées par ces mêmes Etats, ces organisations internationales sont devenues elles-mêmes acteurs du Droit international et des relations internationales.

Les organisations internationales (OI) sont donc des acteurs étatiques importants et dans le contexte de la mondialisation, laquelle ouvre les frontières et relativise le pouvoir des Etats, elles jouent un rôle de plus en plus croissant pour les échanges économiques et l'avènement de ce qu'on appelle aujourd'hui « la société civile

internationale ».

Ces organisations internationales font partie des acteurs immédiats des relations internationales et ces acteurs « entretiennent des relations codifiées et contrôlées, négociées par des professionnels et alimentant les droits internationaux » (Baudrand et Gérard, 2006b).

Privilégiant la concertation en lieu et place de la confrontation, atténuant la volonté de puissance des Etats, elles exercent un effet structurant sur la communauté internationale, en ce sens qu'elles contribuent à « multilatéraliser » les relations internationales et la politique des Etats.

Plus précisément, la nécessité croissante pour les Etats d'institutionnaliser leur coopération afin de gérer des problèmes communs a été le besoin auquel a dû initialement répondre la création des organisations internationales, dont le développement traduit et accompagne la densification des relations au-delà des simples frontières nationales.

Fortes de ce besoin de coopération internationale, c'est donc afin de faire face à des questions essentiellement techniques que la diplomatie traditionnelle ne pouvait maîtriser que les premières organisations internationales furent créées au XIXe siècle.

Il s'agit d'abord, précisent Baudrand et Gerard (2006c), « des Commissions fluviales internationales, dès 1815, puis, dans la seconde moitié du siècle, des Unions administratives dans les communications (Union télégraphique, Union postale universelle et Union des chemins de fer) et dans le domaine de la coopération scientifique (Bureau international des poids et mesures, Union météorologique internationale et Union pour la protection de la propriété industrielle) ».

A la coopération scientifique et technique s'ajoute, après la Première guerre mondiale, une volonté de coopération politique afin de prévenir et résoudre les conflits ; ainsi naquit en 1919 la Société des Nations (SDN), puis, après la deuxième guerre mondiale (en 1945), l'Organisation des Nations unies (ONU). Celle-ci sera donc la première organisation mondiale envisageant l'interdépendance entre la paix, l'économie, et les domaines techniques, et ceci à travers des institutions spécialisées telles la FAO (Food and agriculture Organisation), l'OIT (Organisation internationale du travail), l'OMS (Organisation mondiale de la santé), etc.

Parallèlement à ce qu'on appelle habituellement le « système des Nations Unies », se sont multipliées les organisations internationales ; ainsi de 37 en 1909, nous en sommes

à plus de 370 aujourd'hui, constituant avec le Etats le deuxième type d'acteurs immédiats des relations internationales.

Etant un sujet du Droit international avec un statut de personne morale, l'Organisation internationale est une structure durable, formelle, établie par un traité international (entre ses membres), ou une convention multilatérale, à partir d'au moins deux Etats souverains, pour la poursuite d'intérêts communs. Elle coordonne des actions sur des matières et objectifs déterminés par ses statuts, que ce soit au niveau mondial, continental, ou régional. En effet, les organisations régionales, elles aussi, contribuent à la structuration de la société internationale.

Organe subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations Unies, la Commission du Droit International définit l'Organisation internationale en ces termes : « *une association d'Etats constituée par un traité, dotée d'une constitution, d'organes communs, et possédant une personnalité juridique distincte de celles de ses Etats membres* »⁴³. Trois éléments essentiels apparaissent donc ici : le « traité » ou acte constitutif, les « Etats » souverains qui y appartiennent, et la « personnalité juridique » qui en fait un sujet de droit distinct de ses membres. Fonctionnelle, cette personnalité juridique permet à l'organisation internationale d'assumer des fonctions et buts particuliers.

Les organisations internationales sont également appelées (dans la terminologie de l'ONU) organisations intergouvernementales, pour les distinguer surtout des organisations non gouvernementales (ONG) qui, elles, relèvent du Droit privé et rassemblent des organismes privés de différents pays. Elles peuvent bien sûr avoir une activité internationale et prétendent bien souvent parler au nom d'une « société civile internationale ». Et, parce qu'elles poursuivent des idéaux communs par-delà les frontières, elles sont susceptibles, telles la Croix-Rouge, la Chambre de commerce internationale, etc. d'être consultées par les Nations Unies et/ou d'autres institutions spécialisées.

Une organisation internationale peut être à vocation universelle, telle l'ONU, ou régionale, telle l'Union africaine dont nous parlerons un peu plus en détails dans la deuxième partie de notre travail.

⁴³ Composée de juristes indépendants représentant les différents systèmes juridiques du monde, et ayant pour vocation d'encourager le développement et la codification du Droit international, ses travaux ont permis, à titre d'exemples, l'adoption, en 1961, de la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques, et consulaires (en 1963), celle, en 1969, sur le Droit des traités, etc.

8.1. Création et fonctionnement des organisations internationales :

La charte de l'organisation en est sans conteste l'élément clé, l'instrument juridique constatant l'accord des Etats membres.

En effet, la création d'une organisation internationale procède d'un acte fondateur ou acte constitutif ; il s'agit d'un traité conclu entre les Etats, pouvant prendre, selon les organisations, des dénominations différentes : charte, traité, convention, statuts, constitution, acte etc.

Ainsi parle-t-on de la Charte des Nations Unies, du Traité constitutif de l'Union des nations sud-américaines ou UNASUR, du Statut du conseil de l'Europe, de l'Acte constitutif de l'Union africaine, des Constitutions de l'Organisation mondiale de la santé, etc

Cet acte constitutif ou fondateur est pour nous la charte du réseau. Les Etats en constituent les membres.

Chaque organisation est régie, s'agissant de son fonctionnement, par cette charte, laquelle détermine l'ensemble des règles nécessaires à la vie de ladite organisation ; il existe donc peu de règles applicables à toutes les organisations.

D'autre part, ayant une structure organisationnelle propre, l'organisation internationale s'appuie, pour son fonctionnement, sur un dispositif institutionnel qui se compose de plusieurs types d'organes administratifs, politiques, juridictionnels, ...

Les principaux organes de l'organisation internationale, structure de base de celle-ci, sont prévus dans la charte de celle-ci. Leur nombre, composition, hiérarchie, etc. y sont fixés. Leurs fonctions sont politiques, administratives, voire de contrôle.

D'autres nouveaux organes subsidiaires ou dérivés (ne figurant pas dans la charte constitutive) peuvent néanmoins être ultérieurement créés, y être ajoutés.

Notons que toute organisation internationale, de manière générale, a trois organes :

- L'assemblée des Etats membres, qui est l'organe délibérant ;
- Le secrétariat, organe administratif et permanent, l'exécutif de l'organisation, avec un président ou secrétaire exécutif à sa tête
- ;
- Les organes consultatifs et techniques : experts, consultants, etc.

8.2. Typologie des organisations internationales :

Etablir une telle typologie des organisations internationales est difficile, presque impossible, tant celles-ci sont variées et nombreuses ; les critères suivants nous semblent néanmoins essentiels pour une classification :

- **La nature des participants** : ce critère permet par exemple de distinguer facilement entre une organisation intergouvernementale (dont les membres sont des Etats) et une organisation non gouvernementale (dont les participants sont des associations privées, voire des personnes)
- **La composition** : telle l'Organisation des Nations Unies (ONU) l'organisation est *universelle* en ce qu'elle se propose d'accueillir tous les Etats, au sens du Droit international.

Regroupant un nombre limité d'Etats dans un espace géographique bien précis, elle est *régionale*, telle l'Union Africaine.

Elle peut même, lorsqu'elle ne réunit qu'un petit nombre d'Etats qui, telle l'OCDE, partagent les mêmes caractéristiques, être qualifiée de *restreinte*.

- **L'étendue des activités** : elle est *générale* dès lors que l'organisation internationale exerce une compétence dite non spécialisée, tandis qu'elle est *sectorielle* lorsqu'elle facilite, telle l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) ou la FAO (Food and Agriculture Organisation, ou Organisation pour l'alimentation et l'agriculture) la coopération dans un secteur technique spécifique.
- **La nature des activités**, c'est-à-dire opérationnelle ou normative, d'intégration ou de coopération

On ne peut pas ne pas y ajouter les *organisations d'intégration ou supranationale*, lesquelles, telle l'Union Européenne, sont pourvues de réels pouvoirs de décision tant envers les Etats membres que vis-à-vis des ressortissants des Etats.

8.3. Les organisations politico-militaires :

A la différence des organisations à activités normatives, les activités de celles-ci sont essentiellement d'ordre opérationnel, tels les cas d'interventions en cas de différends entre Etats.

De telles organisations témoignent de ce que la communauté internationale comprend que l'équilibre des puissances entre les Etats, encore moins la guerre, ne suffisent plus comme arguments ou armes à même de garantir une sécurité durable ; que la paix ne se décrète pas simplement par des traités, mais qu'elle dépend aussi des actions

concrètes d'une communauté internationale en mesure d'agir comme un acteur collectif.

Dès lors, la sécurité internationale est devenue un enjeu garanti autant par les Etats que par les organisations internationales.

L'Histoire a montré en effet que les institutions devant garantir la sécurité collective se doivent d'être effectives, sous peine de tomber en désuétude, comme le fut la Société des Nations (SDN). Cette dernière a dû céder sa place à l'ONU, laquelle n'a eu de cesse, depuis la fin de la guerre froide, d'adapter ses missions et actions. C'est dans ce cadre que celle-ci a multiplié, depuis une vingtaine d'années, les OMP (opérations de maintien de la paix), lesquelles représentent une part importante de ses ressources financières et humaines, symbolisant du coup son rôle aux yeux de l'opinion publique internationale, entre autres, « *unir nos forces pour maintenir la paix et la sécurité internationales* ⁴⁴»

La principale organisation dans ce domaine est l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) ou Alliance atlantique ; il s'agit d'une alliance politico-militaire défensive créée en 1949 par les Etats-Unis, le Canada et 10 pays européens, et qui, de douze pays à sa création, comprend aujourd'hui 30 membres dont l'Espagne, la Turquie et moult pays d'Europe de l'est.

Elle a comme objectif, en tant qu'organisation internationale à caractère politico-militaire, de garantir la liberté et la sécurité des Etats membres, notamment par la défense collective, tel que stipulé par les dispositions de l'article 5 du Traité : « *les parties conviennent qu'une attaque armée contre l'une ou plusieurs d'entre elles survenant en Europe ou en Amérique du nord sera considérée comme une attaque dirigée contre toutes les parties (...)* ».

Signé le 4 avril 1949, le « *traité de Washington* » en est la charte, le traité fondateur qui en pose les fondements. Cette Charte est bien sûr en conformité avec celle des Nations Unies (Charte de San Francisco du 26 juin 1945) qui codifie les grands principes des relations internationales, de l'égalité souveraine des Etats à l'interdiction d'employer la

⁴⁴ Organisation des Nations Unies (ONU), *Charte des Nations Unies et Statut de la Cour internationale de Justice*, Préambule, alinéa 4, page 3 ; publié par le Département de l'information des Nations Unies, DPI/511, NY 10017, imprimé par le Centre régional d'information des Nations Unies (UNRIC Bruxelles) – www.unric.org/fr, décembre 2012.

force dans ces relations.

L'OTAN est sans conteste l'organisation militaire la plus puissante au monde, avec une force militaire devant laquelle aucune autre organisation ne peut faire le poids, et un budget dont on dit qu'il équivaut au budget ordinaire de l'ONU (1,5 milliards d'euros par an)

Après avoir eu comme objectif, pendant une quarantaine d'années, de dissuader toute agression devant venir de l'est (URSS), l'OTAN s'est reconvertie aujourd'hui dans la gestion des crises : Bosnie et Kosovo (ex-Yougoslavie), Afghanistan, etc.

Il semble que les Etats-Unis chercheraient à transformer aujourd'hui l'OTAN en « *une alliance globale des démocraties* », avec une vocation cette fois-ci non pas uniquement transatlantique, mais plutôt mondiale. L'unilatéralisme américain sous une autre forme, ou efforts pour contrer des pays redoutés comme la Chine ?

Notons que, qu'elles soient régionales ou universelles, les organisations internationales restent les instruments des Etats-membres ; elles ne sont donc pas maîtresses de leurs décisions, même si elles peuvent être des acteurs exécutifs et/ou opératifs.

Il suffit pour s'en convaincre de prendre le cas du Conseil de sécurité des Nations Unies : même s'il est capable de prendre des mesures contraignantes à portée universelle, y compris et surtout l'usage de la force armée, de créer des tribunaux spéciaux, etc., il reste qu'il est tributaire de l'accord entre ses membres permanents dont l'un d'eux, par un droit de véto, peut le paralyser.

Il n'en reste pas moins vrai que ces propos semblent très opportuns, s'agissant des organisations internationales : « dans ce monde de contradictions traversé en permanence par la dialectique de l'unité et de la fragmentation, les organisations internationales sont considérées comme un cadre privilégié pour élaborer les institutions futures.

Elles traduisent une volonté concertée d'identifier les dynamiques en cours et de les contrôler. Les organisations internationales sont censées être le lieu où s'élaborent de nouveaux compromis entre les buts individuels d'acteurs diversifiés, où s'énoncent des buts collectifs d'une société ayant pris conscience de son interdépendance ». (Smouts, 1995)

En un mot, les organisations internationales jouent tout de même un rôle important dans les relations internationales ; elles constituent (Baudrand et Gerard, 2006d) « *un cadre permanent où les Etats peuvent confronter leurs conceptions, un forum international où les intérêts divergents des Etats peuvent s'exprimer, un instrument*

destiné à faciliter la coopération entre des Etats demeurés pleinement souverains ». Grâce à elles, et en leur sein, les gouvernements gèrent ensemble et de façon transnationale leurs affaires.

Ceci est essentiel dans un monde et une ère où les problèmes se mondialisent, où les risques deviennent globaux ; c'est le cas (entre autres, bien sûr), des questions de sécurité qui, aujourd'hui, ne peuvent pratiquement plus être traitées, réglées au simple et seul échelon national. En témoigne notre sujet de recherche.

Mais le fait est que, à en croire Attali (1998), « trop centralisées, trop bureaucratiques, simples champs clos des intérêts des Etats membres, leur nature même leur interdit le plus souvent d'agir ». Dans ce contexte, la confiance relationnelle ne peut-elle pas être un bon recours pour un meilleur management ? Telle est en tous cas notre approche avec la Force en attente d'Afrique de l'est ou EASF.

9. Le management des organisations :

Le management va de pair avec les organisations ; sa vocation est en effet de nous apprendre les techniques et moyens qui permettent de mieux « gouverner » les organisations. De nos jours bien sûr, au regard des complexités et des nouvelles organisations et modalités du travail, le management, plus que jamais, doit constamment évoluer, adapter de nouvelles pratiques ; ce qui oblige également les institutions à revoir leurs organisations pour une transformation efficace et pérenne.

Le management des organisations nous permet qui plus est de voir et comprendre que dans ce monde globalisé, dominé, entre autres, par les technologies de l'information et de la communication, les modes traditionnels de travail qui caractérisaient le management sont en absolu recul ; les anciennes règles s'appliquent difficilement, tandis que se nivelle la hiérarchie. C'est là, dirons-nous, l'essence du management : il est également un processus d'apprentissage permanent au service des organisations, avec les adaptations et le bon sens qui s'imposent.

Exercer son autorité, animer une équipe, motiver, faire travailler, peuvent, certes, se faire de plusieurs et différentes manières. Et dans ce contexte, créer un environnement de travail propice et donner aux employés ou collaborateurs l'envie de faire de leur mieux s'impose comme le vrai rôle du manager aujourd'hui. Ce rôle a en effet évolué et se manifeste de plus en plus comme celui d'un fédérateur, c'est-à-dire de celui qui regroupe, rassemble autour d'un projet commun ; de celui qui motive, qui stimule l'intelligence et la performance, tant individuelles que collectives.

Même dans les armées, jadis reflet de la verticalité hiérarchique, le management évolue rapidement. Citant à l'appui de cette évolution un changement d'environnement ainsi que la digitalisation qui, selon lui, perturbe les hiérarchies traditionnelles, Pierre de Villiers, ancien chef d'état-major des armées françaises et aujourd'hui conseiller en management, trouve que désormais le maître mot doit être dans la confiance : « *le chef est un absorbeur d'inquiétude et un diffuseur de confiance* ». (De Villiers, 2018)

Le management aujourd'hui ne peut pas se passer du désir, de la volonté de travailler avec les autres, de les aider à réussir, si l'on veut rendre l'organisation réellement performante.

Il est difficile aujourd'hui d'être un manager efficace sans écouter, encourager, responsabiliser ; tout le contraire de la contrainte, du fait d'obliger les autres à atteindre, sans forcément y adhérer, des objectifs. C'est là le fond de notre recherche.

« Lorsqu'on lui a demandé comment Chrysler avait réussi à augmenter ses bénéfices de 246% pour atteindre 3,7 milliards de dollars, le P.-D-G. Robert Eaton a affirmé : « Si je devais répondre par un seul mot, je dirais empowerment. Lorsqu'une décision est prise, elle est prise par une personne du bas de la hiérarchie qui en sait plus que moi sur la question ». (Nelson et Economy, 2007a).

L'empowerment, (que les anglicisants traduisent par responsabilisation, autonomisation, voire capacitation), donne en effet davantage de pouvoir aux collaborateurs pour agir et réagir au regard des conditions auxquels ils sont confrontés. Président de Hyatt Hotels Corporation, chaîne hôtelière internationale, Darryl Hartley Leonard voit ceci dans ce concept : « *l'empowerment consiste à reconnaître que les employés ne sont pas aussi nuls que les employeurs le pensent* ». (Nelson et Economy, 2007b).

Partant de l'exemple des entreprises, NELSON Bob et ECONOMY Peter ont ainsi averti les organisations qui ne veulent pas franchir le pas, qui n'osent pas prendre le tournant, qui préfèrent les employés ne faisant pas de vagues plutôt que de les écouter : pour eux donc, celles « *qui s'obstinent à conserver l'ancien modèle -modèle hiérarchique et très centralisé- perdront leurs employés et leurs clients au profit de celles qui institutionnalisent les nouvelles façons de travailler* ». (Nelson et Economy, 2007c).

Comme l'ont bien relevé les auteurs, en lieu et place d'une hiérarchie pesante et intrusive, les notions de confiance, d'autonomie et de responsabilisation sont, plus que jamais, importantes aujourd'hui en management : « *Lorsque vous faites confiance à vos employés, ils se montrent dignes de confiance. Lorsque vous leur accordez suffisamment d'autonomie [...], ils continuent à être autonomes et à prendre des initiatives. Et lorsque vous leur permettez de prendre eux-mêmes des décisions, ils en prennent. [...] Ces*

décisions sont dans l'intérêt de la société car elles sont prises par les bonnes personnes au niveau le plus approprié ». (Nelson et Economy, 2007d).

Dans ce cadre, le management transversal intervient comme une tendance de fond face au besoin de décloisonnement des institutions et aux fins d'une coordination avec plus d'agilité et dans la coopération. Non hiérarchique, le management transversal favorise la coopération, la coordination, un cadre équilibré : « *Vous voilà coéquipiers, collaborateurs, contributeurs... Remarquez comme tous ces termes portent le préfixe co-, du latin cum : « ensemble ».*

Vous partagez un but et cette seule ambition commune crée votre équipe. Vous avancerez donc dans la concertation, chacun étant co-constructeur de la mission. Osez l'interaction créative qui est un formidable levier de performance ». (Dicecca et de Buchet, 2013). Le manager transverse a la mission, la responsabilité de conduire tout un chacun dans l'ensemble à s'impliquer pour le bien et la réussite de la mission.

Dans ce contexte, le réseau est considéré comme faisant partie des quatre formes bien connues du management transversal ; les autres formes étant le projet, le groupe de travail, et la fonction récurrente ou processus (process).

Englobant l'ensemble des techniques d'organisation de ressources mobilisées pour atteindre des objectifs, (ces ressources étant matérielles, financières et humaines), le management des organisations s'intègre bien dans cette approche.

Le management a pour vocation la conduite des organisations, privées (gestion privée) comme publiques (gestion publique), grandes comme petites ; les deux sont, à bien des égards, liées. MINTZBERG (2006) avance à cet effet : « *lorsque nous pensons organisation, nous pensons management. Il est certain que l'organisation ne se réduit pas aux managers et aux systèmes de gestion qu'ils ont créés. Mais ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes - d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné* ».

A son tour, l'organisation peut, nous le verrons, se comprendre, évoluer par le réseau, ce dernier étant une logique d'organisation. Le management est donc, on le voit, vaste et varié. Il n'est pas figé

C'est ainsi que Le Goff (1996) disait déjà il y a plus de vingt ans : « le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la ressource humaine, ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des

activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire.. »

C'est qu'en fait, le management englobe plusieurs disciplines visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation quelle qu'elle soit, aux fins de la réalisation d'un objectif. Tels la finance, la comptabilité, le contrôle et l'audit, la fiscalité, le marketing, le commercial, la communication et publicité, les ressources humaines, la stratégie, la gestion de la qualité, la gestion de projet, la logistique et le management des systèmes d'information, l'organisation fait partie des différentes disciplines du management. Cette dernière est organisée au sein d'une structure régulière ayant un système de communication dont le but est de structurer et faciliter la circulation au sein de l'institution en vue de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Le management, pour mieux embrasser ces disciplines citées ci-haut, fait souvent appel à d'autres sciences telles que la sociologie, la psychologie, l'économie.

Le management peut se différencier de la gestion. Si nous prenons l'exemple des entreprises, leurs méthodes sont pratiquement les mêmes pour leurs différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques, à la différence de la gestion dont les techniques sont plus spécifiques aux secteurs d'application ; en cela, le management est, nous pouvons le dire, universel.

Également, pour les secteurs publics comme privé, les méthodes du management sont fort analogues.

Il n'en reste pas moins que le management est également varié, dans ce sens : il revêt en effet plusieurs formes, modèles et styles. Notre sujet de recherche en est une illustration, couvrant lui aussi plusieurs aspects du management. Il existe en effet différentes formes de management, appliquées à différents domaines. Du management en général au management public en particulier en passant par celui des organisations et réseaux, voilà le champ dans lequel s'inscrit notre recherche.

Le management est donc, à notre entendement, l'art de diriger des hommes, une organisation, afin d'obtenir une performance satisfaisante, mais également l'ensemble des techniques d'organisation de ressources mises en œuvre pour l'administration d'une organisation.

A partir d'une bonne connaissance des faits (sociaux, économiques, humains,...), ainsi que des opportunités liées au contexte environnemental, le management est une façon de diriger et gérer une organisation de façon rationnelle, d'organiser les activités, de

fixer les buts et objectifs, de bâtir des stratégies ; le tout en utilisant au mieux les ressources.

Le management doit, qui plus est, pouvoir apporter une cohérence dans le temps ainsi que dans l'espace. Voilà qui explique l'importance du manager, que l'on identifie, non seulement en fonction d'une position statutaire, mais encore (et surtout) parce qu'il remplit certaines fonctions. En termes de fonctions, il est, entre autres, un « obtenteur » de résultats, un animateur d'équipes, un décideur, un organisateur, un responsable social.

A cela, il faut ajouter deux notions essentielles, la décision et la responsabilité : il est difficile de parler de manager lorsque ce dernier n'est pas responsable de ses actes et n'a pas (un vrai) pouvoir de décision. En cela, on dit que le manager doit, en quelque sorte, savoir conduire le ménage en « *bon père de famille* ⁴⁵», c'est-à-dire savoir utiliser les moyens à sa disposition pour diriger au mieux « la maison ».

D'aucuns voient une différence entre manager et leader ; ils attribuent ainsi au manager le souci de faire fonctionner l'organisation et ses systèmes tandis que le leader ouvre des perspectives aux personnes et les inspire.

Les **fonctions** du management, qui constituent autant d'opérations qu'entreprennent les dirigeants d'une organisation aux fins de bien la diriger, nous aident à mieux comprendre, cerner ces organisations dans leurs évolutions et complexités. Des cinq éléments d'administration de Fayol⁴⁶ aux cinq composantes fondamentales de la structure des organisations de Mintzberg en passant par les sept fonctions « exécutives » de L. H. Gulick⁴⁷, elles constituent en effet autant d'éléments auxquelles

⁴⁵ En fait, on attribue plusieurs origines, et notamment du point de vue géographique, au terme de « management ». Sans verser dans la polémique, rappelons que, de manière générale, on croit que c'est un mot anglo-saxon. Ceci dit, il faut préciser que plusieurs auteurs, notamment Philippe Hermel (dans son livre *Le management participatif : Sens, réalités, actions*, Editions d'Organisation, 1988) rappellent qu'il s'agirait d'un vieux mot français d'origine latine, venant de manus (ou manum), signifiant la main, symbole de force et d'autorité, et proche du verbe italien maneggiare qui veut dire manier ou conduire ; d'autres auteurs ajoutent que les termes « manager » et « management » dérivent en effet des mots français « ménager » et « ménagement », lesquels veulent dire, selon Le Robert, « régler avec soin ».

⁴⁶ Telles sont les tâches du gestionnaire telles que décrites en 1916 par Henry Fayol dans son livre *Administration industrielle et générale* et régulièrement appelées PODC dans les écoles de gestion ou commerce.

⁴⁷ Expert et consultant américain en management et administration publique, Luther Halsey Gulick (1892-1993), s'inspirant des fonctions de l'administration générale de Fayol (avec le POCCC : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler), a créé le POSDCORB (ou PODSCORB) pour résumer les 7 fonctions « exécutives » du dirigeant : PLANNING, ORGANISING, STAFFING, DIRECTING, COORDINATING, REPORTING, BUDGETING : planification, organisation, gestion de l'humain (ou sélection RH), direction,

les dirigeants d'une organisation se réfèrent pour la diriger avec efficacité et efficience. Ces fonctions se résument en une démarche globale reposant sur des fonctions génériques telles que le **PODC**, essentiellement utilisé pour le management d'équipes dans la gestion d'une entreprise : **Planifier** (déterminer l'action de décider, mettre en place les plans d'action), **Organiser** (structurer l'action, partager les travaux aux subordonnés ou membres), **Diriger** (guider l'action, prendre des décisions pour la réalisation des objectifs), **Contrôler** (vérifier si les règles pré-définies ont été suivies).

Dans ce cadre, et pour beaucoup, le management nous apprend et nous amène à **prévoir** (les buts et moyens), **organiser** (les moyens et méthodes permettant d'atteindre les objectifs), **commander** (prendre des décisions et donner des directives), **et contrôler** (les actions menées et comparer les résultats aux objectifs). C'est du moins ce qu'avance le français Henri Fayol⁴⁸ auquel est communément attribuée la première définition du management en 1916.

Il proposa à cette date, à propos du management moderne, ces composantes pour la structuration de la fonction direction ; on peut également dire : **planifier, organiser, commander, coordonner**⁴⁹.

Il faut comprendre que les explications relatives aux fonctions du management et la façon de les regrouper, varient selon les auteurs et/ou théoriciens.

Et c'est ainsi que d'autres théories avancent que, outre les schémas avancés ci-haut relatifs aux fonctions, il s'agit pour le manager de « **piloter** », c'est-à-dire de fixer des objectifs à l'organisation et les contrôler ; et dans un deuxième temps, il lui faut « **organiser** », et ce par la répartition et la coordination du travail de ses équipes qu'il lui faudra ensuite « **animer** », aux fins d'une mobilisation des employés autour d'objectifs communs ; enfin le manager doit « **diriger** » en prenant les décisions nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Naturellement, les fonctions managériales sont à distinguer des fonctions

coordination, reporting (rendre compte), budgétisation.

⁴⁸ Cet ingénieur français est considéré comme le premier théoricien du management (les Américains - Etats-Unis- n'ayant développé le concept qu'ultérieurement) ; il est surtout connu pour être à l'origine de la définition des processus de management au travers notamment de sa présentation des fonctions de direction.

⁴⁹ En fait, les mots employés à l'origine par Henry Fayol étaient **POCCC** pour Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler

opérationnelles de l'entreprise (production, commercialisation, marketing, finances, gestion des ressources humaines, etc.)

Bien effectivement, les pratiques de management sont tributaires de l'environnement, d'un environnement souvent turbulent. Un environnement qui s'intègre dans ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs de contingence. Ceux-ci ne sont en fait rien d'autre que des facteurs externes -l'environnement en évolution- (économique, technologique, environnemental,..) ou internes à ladite organisation (taille, culture, ...) qui influent sur cette organisation et son management.

Plus intéressant à noter, de tels environnements turbulents remettent en cause les formes organisationnelles structurées de manière hiérarchique car elles se révèlent alors inadaptées. Par contre, et nous y reviendrons, l'organisation peut, par la coopération, atteindre la stabilité. Et la quête de stabilité se veut un des objectifs majeurs du management.

Le style de management participatif y répond : il favorise en effet les principes des ressources humaines : formation, développement et gestion des carrières et compétences, climat de travail, cohésion du ou des groupes, etc. Tout cela aux fins d'assurer la stabilité des employés dans l'organisation dans un cadre clair, avec, également, un cadre bien défini, ainsi que des processus sans ambiguïté.

Ce style de management se prête à notre travail de recherche en ce qu'il promeut la contribution active de tous les collaborateurs pour le progrès de l'organisation, y compris dans la fixation des objectifs et le processus de décision, de même qu'il renforce les liens interpersonnels.

Bartoli (2005a), en fait d'élucidation de ce concept de management, a donné les explications suivantes qui montrent, selon elle, qu'on retrouve et de façon régulière, trois types de confusion autour de ce mot :

- « La limitation du sens de « management » à la notion d'animation (voire au « commandement » des hommes dans l'entreprise (en oubliant notamment les aspects touchant à la stratégie, à l'organisation et au pilotage) ;
- L'assimilation du terme à l'idée d'encadrement, et plus particulièrement aux cadres supérieurs de l'entreprise ; « management » se rapporte alors à un ensemble d'acteurs, et non à l'ensemble des processus qu'ils conduisent ;
- L'association implicite à l'objectif de profit et aux finalités lucratives de l'entreprise, alors que si le management est censé permettre de dégager des surplus dans une organisation, rien n'est induit a priori sur l'utilisation de ces surplus par ladite

organisation ; cette dernière confusion conduit à s'interroger sur le concept de performance des organisations publiques, et met l'accent sur les difficultés d'évaluation de cette performance ».

Le management peut également être vu sous l'angle du patrimoine, le manager étant la personne à qui est confié ce patrimoine ; ce dernier est économique, technique, social. Le patrimoine économique est l'ensemble des droits et charges appréciables en argent, alors que le patrimoine technique comprend, au-delà des machines et outils, le métier, l'expertise, le savoir-faire ; quant au patrimoine social, il englobe les compétences des hommes et femmes de l'organisation, mais également leur implication, leurs motivations, les relations sociales, l'ambiance ou le climat social,... ; on pourra également, dans ce cadre, parler des relations de l'organisation avec son environnement, qu'il soit local, national, régional, international.

Ainsi, le manager doit toujours avoir en tête deux considérations : d'une part, qu'il détient son pouvoir des autres : actionnaires, sociétaires, collaborateurs, propriétaires... D'autre part, que toute organisation est un lieu de confrontation d'intérêts ; ce qui constitue un dilemme pour le manager qui doit, dans tous les cas, savoir œuvrer, agir dans l'intérêt général de l'organisation ;

Le style de management, qu'il soit *directif* (mode diriger : autoritaire), *persuasif* (mode entraîner), *participatif* (mode épauler : à l'écoute des collaborateurs) ou *déléгатif* (ou consultatif, mode déléguer : laisser faire) est également important en management ; il constitue la commune tonalité d'un ensemble de pratiques ; il suggère un supplément d'âme, une cohérence par rapport à la manière dont on manage, et qui donnent du sens et de l'unité.

Le manager, dans son style, dépasse les comportements usuels, cohérents, pour y inclure un mode de relation, de maîtrise de ses émotions. Il doit habiter son rôle.

Le style de management va au-delà de la situation personnelle et tient compte de la culture de l'organisation. Il en est même un signe, tels une certaine conception partagée de la proximité entre niveaux hiérarchiques, ou de l'autonomie, ou des relations entre les personnels.

Avec le style de management, par conséquent, la pratique de ce dernier n'est pas réduite à des actions ou comportements prescrits.

Avec les approches contingentes du management, ce concept est devenu intéressant, en cela qu'il postule un management variable en fonction des situations.

Il convient néanmoins, de préciser qu'en vérité, il n'y a pas, en fait de management, de méthode figée, voire « idéale ». En soi, il n'y a pas, en vérité, de bon ou mauvais style

de management, de style de management meilleur que les autres ; il n'y a que des styles différents. L'environnement de l'organisation est en effet un facteur essentiel dont il faut chaque fois tenir compte, et nous le voyons, il est souvent complexe et incertain. A chaque situation donnée correspond un style de management approprié ; Et dans une situation, un style de management sera plus adapté, plus efficace que les autres ; il appartient donc au manager de savoir les adapter, s'y adapter.

Certes, chaque manager, naturellement, a, en fonction entre autres de sa personnalité, un style dominant ; il n'en reste pas moins qu'un bon manager doit avoir la capacité d'adapter son style à la situation.

De la même manière, le manager doit savoir s'adapter aux caractéristiques internes de l'organisation dont il est chef et/ou fait partie, et à sa culture. Il doit être en mesure d'identifier les performances et résultats obtenus afin de pouvoir (faire) procéder, en fonction des situations, aux corrections qui s'imposent.

Notons, qui plus est, que l'adaptation des organisations est importante en management stratégique et dans la théorie de ces mêmes organisations.

En termes de raisonnement stratégique, il n'est pas superflu de préciser à ce stade que cette conduite des organisations a, selon le niveau hiérarchique ou décisionnel et son impact sur l'organisation, trois horizons qu'il est important de savoir comprendre et distinguer ; ces horizons nous aident également à nous adapter aux besoins de la situation et des organisations ; constituant également autant de niveaux de leadership, autant de niveaux de décision dont il faut tenir compte dans les organisations, ils sont stratégique, tactique et opérationnel.

L'horizon stratégique se situe au niveau le plus élevé, celui de la direction (et de ses conseillers), responsable des choix stratégiques ; de ce fait, définit à ce niveau les grandes orientations de l'organisation, les objectifs, la politique générale, la conduite à long terme. C'est le niveau des décisions qui engagent l'organisation et vont avoir un impact sur son devenir, le tout sur le long terme. L'analyse stratégique diagnostique, analyse et prend des décisions engageant le devenir des organisations.

Ainsi, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une Organisation non gouvernementale (ONG), voire d'une association etc., la décision stratégique est prise au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation ; elle implique d'ordinaire des ressources importantes et engage le caractère pérenne de l'organisation ; et elle a, faut-il le rappeler un impact sur le devenir de l'organisation.

Il y'a ensuite l'horizon (ou niveau **tactique**) où les décisions sont prises à un niveau intermédiaire, par l'encadrement supérieur, et ont une portée à moyen terme. Ce

niveau permet la mise en œuvre des décisions stratégiques, permet d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants

L'horizon **opérationnel** se charge de la mise en application de la politique générale et de la conduite au jour le jour (quotidienne) des affaires par tous les acteurs de l'organisation. Nous parlerons ici de fonctionnement quotidien de l'organisation, de l'ensemble des décisions courantes permettant d'atteindre les objectifs fixés au niveau stratégique. Assuré par le personnel d'encadrement ou hiérarchiquement plus bas (chefs de service, cadres, contremaîtres), le management opérationnel cherche à mettre en place et de façon concrète, réelle, et avec des plans opérationnels, la stratégie de l'organisation. Ainsi, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les relations avec les clients et fournisseurs, la gestion de la production, ... sont des aspects opérationnels. Les décisions opérationnelles sont plus simples, répétitives et fréquentes, et ont un impact à moyen et court termes. Elles sont prises à la base de la stratégie.

Même s'il faut savoir les distinguer dans la théorie, il convient de noter que les managements stratégique et opérationnel sont en étroite collaboration : l'un ne pouvant aller sans l'autre, le succès de l'un dépend de l'autre.

C'est du management stratégique qu'il est essentiellement question ici : celle qui définit la politique générale, celle qui traite de la direction générale lui apporte les outils d'analyse à même d'améliorer performances et efficacité. Cet art de diriger nécessite trois compétences :

- La capacité à sélectionner, développer des collaborateurs pour la direction générale ;
- La facilité à saisir les mutations de l'environnement, qu'elles soient économiques, sociales, concurrentielles ou politiques ; c'est cette mutation politique qui, essentiellement, nous intéresse ici ;
- La capacité, lors des décisions stratégiques, à attendre ou refuser les propositions des collaborateurs.

Ces niveaux de décision dépendent de contingences. Le pouvoir de décision, c'est-à-dire la capacité de faire accepter ses choix (laquelle est, en général, une activité de haut niveau, donc stratégique) est tributaire de l'environnement, de l'organisation en question, et bien sûr, de la personnalité du leader.

S'agissant de la situation environnementale, les décisions doivent en tenir compte, qu'il s'agisse du comportement des acteurs extérieurs, de l'évolution des mœurs, lois et habitudes, et de la situation financière. Dès lors, en relation avec les environnements

dans lesquelles elles évoluent, les organisations doivent savoir s'adapter pour répondre favorablement aux réalités ou pressions ;

En ce qui concerne l'organisation elle-même, il ne faut pas occulter le fait qu'il s'agit d'endroits où évoluent différents et divers acteurs dont les intérêts peuvent ou ont tendance à diverger ; il est donc important de prendre les décisions en considération des conséquences éventuelles sur lesdits acteurs. D'où la nécessité d'être à l'écoute de la base quant à leurs demandes, doléances, conditions de travail, entre autres, et pour plus de considération et soutien, mais également de faire confiance aux niveaux d'exécution,

Quant au leader et sa personnalité, une décision quelle qu'elle, soit ne peut être que le fruit de la perception de celui-ci, de sa formation et de son expérience.

Notons que, comme souligné ci-haut, la prise de décision, d'ordinaire, revient au décideur, c'est-à-dire à cet individu qui, en fonction d'informations fiables, détiendrait le pouvoir de faire des résolutions et choix avantageux pour l'organisation, qu'il s'agisse création de richesses, de gestion de ressources, etc. Aujourd'hui cependant, le concept de (prise de) décision a évolué ; dès lors, et de plus en plus, il fait penser à tous les membres de l'organisation, à leur engagement inclusif, progressif (et non pas instantané) pour le bien et au profit de cette dernière, c'est-à-dire pour l'atteinte d'un but et/ou objectif commun.

Cet aperçu des horizons stratégique, tactique et opérationnel nous a semblé très important et utile en ce sens qu'il renvoie au raisonnement et à la logique stratégiques de l'organisation qui est l'objet de notre étude : l'EASF

9.1. Le rôle du management dans la gestion des organisations :

Le management, c'est aussi la conduite de l'action collective dans le cadre d'une organisation pour assurer son efficacité (atteinte des objectifs fixés) et son efficience (maximum de résultats avec un minimum de ressources).

Le management a donc un rôle fondamental, prépondérant, dans la gestion des organisations. Il permet de prendre les bonnes décisions ; en effet, diriger une organisation, c'est prendre des décisions, les meilleures décisions par rapport aux objectifs fixés. Des décisions qui, on l'a vu, peuvent être stratégiques, tactiques ou opérationnelles. En substance, le management permet de piloter, d'animer, de diriger, mais aussi de déléguer.

Le management permet également d'encadrer efficacement une organisation pour qu'elle atteigne ses objectifs avec efficacité et efficience.

A ces fins, le management doit tenir compte des contraintes, notamment internes, telles que la culture de l'organisation, sa taille, la technologie, etc.

On comprend donc qu'il n'y a pas de mode de management qui pourrait convenir, de façon automatique et unique à toutes les organisations ; il existe en effet des facteurs de contingence, lesquels influent sur les organisations et leur management.

Le management des organisations peut donc être compris comme la gestion des ressources appliquée aux organisations.

Prenant naissance autour de certains objectifs, l'organisation fonctionne avec des éléments divers et souvent complémentaires. La verticalité (hiérarchie avec des niveaux de décision) et l'horizontalité (en général, fonctions par spécialité) entrent dans ce cadre.

Aux fins de l'efficacité managériale, les techniques de management, de nos jours, privilégient le développement de la coopération et de la transversalité, ainsi que le développement de l'action et de l'intelligence collectives. Autrement dit, l'aspect humain est crucial ; une organisation, en cela, est un ensemble de relations et d'interactions entre personnes indépendantes.

Il existe différents modèles d'organisation, de la structure de Taylor à la structure hiérarchico-fonctionnelle en passant par la structure de Fayol.

En même temps, de nouveaux modèles normatifs émergent pour l'amélioration du fonctionnement des organisations ; c'est le cas du management public : ce dernier s'occupe des modalités de la gestion des organisations publiques, en termes de principes et d'instruments.

L'une des spécificités attribuées au management public consiste à le distinguer des formes plus conventionnelles de fonctionnement administratif souvent dites « *bureaucratiques* ». Le management public tend à valoriser des formes d'administration plus souples, plus légères, à privilégier d'autres critères d'action, à restreindre la césure entre public et privé. En cela, il apparaît comme un élément essentiel des réformes des institutions.

On le confond souvent avec le NPM, le New Public Management (Nouvelle gestion publique ou Nouveau management public), lequel, plus étroitement, concerne des techniques, outils et procédures de gestion proches et/ou inspirées du privé et incorporées progressivement dans les pratiques administratives. Ce rapprochement entre gestion publique et gestion privée vise la qualité des services, l'efficacité et l'efficacités, la performance.

Quoique portant une volonté de changer la traditionnelle bureaucratie, le New Public Management est aujourd'hui bien essoufflé. Il reste cependant que la volonté qu'elle portait pour que les cadres puissent avoir plus d'autonomie pour embaucher les équipes, leur allouer comme ils l'entendent les ressources (en contrepartie de résultats chiffrés) est bien inspirante pour notre recherche.

En fait, en tant que citoyens, contribuables, consommateurs, clients des services publics, le management public nous concerne tous.

Les organisations publiques (administrations publiques, établissements publics et entreprises publiques) mettent en œuvre les politiques publiques en réalisant des missions de service public et en gérant le domaine public.

Là apparaît l'importance des réseaux institutionnels ; ce furent initialement des espaces de coopération professionnalisée entre institutions de compétences similaires, privilégiant l'échange d'expériences et de savoir-faire ; ils ont gagné depuis lors en importance pour devenir des espaces de concertation, de notation et formation par les pairs, de développement de capacités et outils de travail comparatifs et mutualisés ; mieux, ils sont capables de proposer, de mettre en œuvre des recommandations et d'agir de façon concertée dans une sphère institutionnelle quelle qu'elle soit.

De manière générale, les organisations, outre leurs missions, règles et objectifs, visent en priorité la recherche de l'optimisation de la performance. Car le management, c'est aussi la conduite de l'action collective au sein d'une organisation afin d'assurer son efficacité, voire son efficience.

Quid des organisations internationales ? Notons que ce sont des associations volontaires d'Etats, (d'où l'expression « organisations interétatiques ») dotées d'administrations permanentes coordonnant leurs ressources et leurs actions aux fins d'atteindre des objectifs communs. Certes, elles dépendent des Etats qui les ont créées et leur procurent les ressources nécessaires pour leur fonctionnement et leur mandat ; il n'en reste pas moins qu'elles peuvent ou doivent disposer de marges d'autonomie d'action pour l'amélioration et l'efficacité de leur management.

Le management ayant évolué, le rôle du manager a également connu une évolution. Il ne s'agit plus désormais de seulement donner des ordres à des subordonnés qui se contenteraient de les appliquer sans réfléchir, sans y contribuer ; il s'agit de les convaincre du bien-fondé de ses décisions, de les associer, de les rallier à son point de vue. En vue de plus d'efficacité, d'une cohérence d'ensemble dans les actions, le manager doit obtenir la confiance de ses subordonnés, gagner leur adhésion, du moins celle de la majorité.

Mieux encore, l'organisation horizontale suggère que les employés, plutôt que d'être supervisés par plusieurs niveaux managériaux (verticalité), sont bien plus productifs en étant impliqués directement dans les processus décisionnels ; le management des réseaux s'inscrit dans ce cadre.

9.2. Management et gouvernance :

La gouvernance des organisations concerne principalement le pouvoir dans ses différentes et diverses instances : en l'occurrence celui (ou ceux) qui detien(nen)t le pouvoir, celui (ou ceux) qui pren(nent) les décisions, de même que la façon dont se font entendre les intervenants ainsi que celle de rendre des comptes. A en croire Colonomos (1995), la diffusion de la notion de réseau a été concomitante avec celle de gouvernance, laquelle, par certaines de ses significations, insinue en fait un pouvoir partagé entre plusieurs acteurs en présence (ou non) d'une autorité centrale, et selon des relations plus horizontales que verticales.

La gouvernance est en vérité diversement définie, désignant beaucoup de réalités, bien des fois complexes. Elle cherche en tous les cas à rompre avec les structures archaïques. Elle postule une prise de conscience de la multiplicité des parties prenantes en rapport avec une action particulière.

A la mode depuis les années 1990, elle s'appliquait à l'époque essentiellement aux entreprises.

Présente partout (entreprises, gestion des territoires, politique, ONG, etc.), la gouvernance est très présente aujourd'hui dans les politiques publiques et en plus de nous amener à penser à la (meilleure) manière de gouverner un pays, elle cherche à montrer que les dynamiques de gouvernement et de régulation sociale ont changé par l'effet des changements sociaux, d'une perception nouvelle du pouvoir politique, de la mondialisation. Ne parle-t-on pas d'ailleurs de gouvernance mondiale, notamment avec la montée en scène, sur la scène internationale, des « *sovereignty free actors* », les acteurs non-étatiques ?

Pour Boniface (2017), et en réponse à cette question, « *le nombre de crises et de conflits montre bien l'absence de gouvernance mondiale, même s'ils sont moins nombreux et causent moins de victimes que du temps de la guerre froide* ».

Il est attendu de la gouvernance mondiale, d'assurer, au-delà de cette vue de Pascal Boniface, le maintien de finalités supérieures non uniquement mercantiles. Avec comme maîtres-mots les concepts de responsabilité, mais également de transparence, de contrôle et d'équilibre.

Le PNUD emploie le terme de gouvernance pour montrer qu'un ensemble d'acteurs

plus larges que les seuls gouvernements et administrations doivent être inclus dans la décision publique.

Ce concept d'origine anglo-saxonne appréhende la gestion des institutions publiques et privées sous plusieurs angles cruciaux : efficacité économique, transparence, procédures participatives. C'est que ce concept relève moins des sciences managériales que des sciences politiques.

Il n'est pas inutile de voir le sens général du terme « gouvernance » avant de voir sa signification particulière par rapport au management. Retraçant les origines du concept, Bartoli (2005b) avance : « *le concept de gouvernance semble trouver ses origines dans la théorie de l'agence qui repose initialement sur le principe de relations contractuelles entre une personne (le principal) et une autre (l'agent), cette dernière ayant été engagée par la première pour exécuter en son nom une tâche qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision. Plus généralement, toute coopération entre agents est supposée poser des problèmes caractéristiques de la relation d'agence, dès lors que la situation de l'un dépend de l'action de l'autre* ».

Rappelons que la théorie de l'agence fut initialement une théorie économique percevant l'entreprise comme un réseau de contrats entre les individus intéressés, et qui doivent être supervisés et gérés.

Mais elle va maintenant au-delà du cadre économique pour concerner les relations qui peuvent exister entre deux parties, organisées de telle manière que la situation des uns dépende des actions des autres. Naturellement, la situation d'agence se retrouve entre un employeur et son employé, mais également à d'autres niveaux ; c'est le cas des actionnaires d'une entreprise envers leurs managers, ou tout simplement d'un patient par rapport à son médecin.

Le sens général du terme de « gouvernance » participe de cette idée : celui d'un art de gouverner où se pose la question des acteurs et des lieux de décision pertinents. Il englobe le plus souvent les formes contemporaines de régulation collective qui se développent sur la base de relations entre acteurs privés et publics, dans des cadres territoriaux et institutionnels pluriels, plus ouverts.

Pour signifier comment les problèmes publics sont de plus en plus traités par des acteurs divers se trouvant souvent à des échelons territoriaux différents, (tel est, s'agissant de ces formes nouvelles de régulation, le cas de l'UE), on recourt de plus en plus à l'expression « *gouvernance multiniveaux*⁵⁰ ». On oppose, de ce point de vue, le

⁵⁰ La gouvernance (à) multi-niveaux est un système de négociations continues entre les différents

concept de gouvernance à celle de gouvernement qui, historiquement, reflète l'idée de pouvoir monopolisé, centralisé par l'Etat.

La gouvernance a aussi une tonalité normative quand elle prône la dissociation entre la régulation collective et les activités de l'Etat. On y voit là l'idée d'un retrait de l'Etat au profit d'acteurs, qu'ils soient privés ou publics, dont la légitimité est, non pas politique, mais dans leur expertise.

Le terme, également, permet de parfois justifier la nécessité d'un transfert dans l'espace public de ce qu'on appelle la gouvernance des entreprises, c'est-à-dire d'ouvrir l'Etat à des modes de gestion du privé.

Appliqué à l'entreprise, le terme concerne particulièrement les rapports entre les actionnaires et les membres du comité de direction, la direction chargée de son management ; la gouvernance d'entreprise cherche ainsi à garantir l'intégrité et la transparence de l'entreprise, au niveau financier notamment. C'est une part du processus de décision.

Elle est ici relative aux organes, règles de décision, d'information, de contrôle, permettant aux parties prenantes de vérifier que leurs intérêts sont pris en compte, et bien. Une telle situation conduit, en stratégie, aux travaux sur les stake-holders (les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, l'Etat, les banques par exemple). Elle permet de comprendre comment, par exemple, un responsable d'unité publique, en réalité, est très lié dans son activité aux rôles d'autres acteurs, privés ou publics, collectifs ou individuels.

C'est donc à une approche moins autocentrée du management que nous invite la gouvernance. Elle participe d'un mouvement de démocratisation des institutions et est en relation avec les obligations et droits de tout un chacun. Elle pose la question du choix des parties prenantes, ainsi que (et l'idée est chère à Montesquieu) de celle d'un minimum de vertu partagée par celles-ci pouvant permettre à l'institution de se survivre, de se développer.

Aujourd'hui, la gouvernance est présente partout, de l'entreprise aux ONG, de la politique à la gestion des territoires, ... Il s'agit pour elle d'assurer une meilleure coordination entre les différentes entités de l'organisation et ses partenaires. Et tant au

gouvernements imbriqués à plusieurs niveaux. Elle caractérise de nos jours, en Europe essentiellement, les politiques et l'action publiques. Dans l'Union européenne, elle est l'action coordonnée de celle-ci, de ses Etats membres, ainsi que des autorités régionales et locales, et qui vise à élaborer, structurer, mettre en œuvre les politiques européennes. La subsidiarité doit y être respectée

niveau des diagnostics que de l'appréciation des effets, les dirigeants, dans les organisations publiques, sont de plus en plus conduits à gérer de multiples interlocuteurs, à tenir compte d'une diversité de temps et d'espace.

Le terme de « gouvernance » illustre l'implication de multiples parties prenantes dans la décision. Bartoli (2005c) en donne une illustration à travers le milieu éducatif : « *ses frontières territoriales (locales, nationales, internationales) sont de plus en plus extensives ; l'articulation entre les structures publiques et les organismes privés se développe ; les responsabilités de tutelle sont plurielles (notamment avec la décentralisation) ; les jeux de réseau et de partenariat se multiplient...* » L'identification de toutes les parties prenantes, et leur réunion à certains moments importants, constituent ainsi des conceptions de gouvernance.

Notons également qu'en termes d'élucidation, (Bernard et al. 2000a) la gouvernance répond essentiellement à un problème d'Etat ou d'organisation : « *la gouvernance est un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'organisations, pour atteindre des buts définis collectivement et répondre à une difficulté de politique d'organisation, à un problème de gouvernement, en raison de transformations ou de mutations* ».

Les auteurs de ce lexique, après avoir avancé que l'origine du terme est du latin médiéval « gubernantia » qui signifie « conduite », reprennent les notions de conduite et de pilotage pour en faire la jonction avec le management (Bernard et al. 2000b) : « *la gouvernance est aussi un chantier de recherche qui impacte les formes de coordination, de pilotage et de direction des secteurs ou des équipes* ».

De là à parler, pour certains spécialistes, d'« ingénierie de gouvernance », il n'y a qu'un pas ; celle-ci est assimilée à un processus qui vise la gouvernance, une démarche de recherche ; le but est de concevoir un processus de coordination d'acteurs, sous tous ses aspects, pour atteindre un intérêt général et collectif.

En somme, la gouvernance se caractérise par des relations entre acteurs qui peuvent avoir des interdépendances par rapport à des enjeux communs. Elle cherche à pallier la question de la prise de décision efficace au sein de nos organisations, à répondre à leurs complexités, pour que soient mieux cernée la répartition des pouvoirs. Elle est en cela une forme de pilotage multi parties prenantes où les décisions sont le fruit de la concertation plutôt que le fait d'un seul décideur. Les maîtres mots sont la responsabilité, la transparence, l'équilibre, le contrôle.

9.3. Management et leadership :

La tendance existe, dans le monde de l'entreprise notamment, qui consiste à utiliser de manière interchangeable les termes « leader » et « manager ». Pour certains experts, le

leadership pourrait être l'une des qualités d'un bon manager, pour d'autres, le leadership est un style de management. La différence entre les deux existe pourtant, et elle est importante à noter.

Le leader, du moins dans l'acception militaire, est celui qui est en avant, en premier. Il donne la tonalité, l'exemple également. Il fait la trace. Mieux, le leader se détache du groupe, en sort, prends de l'ascendant, oriente le groupe. Il sert une mission collective, un intérêt supérieur qui va susciter l'engouement ; il est inspirant, est lui-même un créateur de leaders ; il fait grandir l'organisation en faisant grandir les autres

Le leadership consiste en la capacité d'un individu à en mobiliser, influencer d'autres, à les motiver pour exécuter des tâches avec conviction et atteindre des objectifs communs. Le leadership implique une adhésion des autres ; le manager est désigné comme chef au sein d'une organisation ; et pour être leader, il doit, au-delà de la compétence et de l'expertise, savoir diriger des hommes, allier qualités techniques et qualités morales. D'où l'importance (Bernard et al. 2000c) d'avoir toujours en tête ces trois dimensions de l'autorité :

« - *La fonction informative qui permet de communiquer et d'apporter des connaissances (notions d'organisation apprenante.*

- *La fonction mobilisatrice en mettant en avant l'adhésion à un projet partagé, l'action sur les volontés des personnels devient la recherche d'un consentement libre.*

- *La fonction éducative qui encourage le sentiment d'appartenance, libre accès à l'information de l'organisation, clarification des attentes simples et concrètes des actions demandées à chacun, c'est ainsi que la démarche de "qualité totale" peut aujourd'hui apparaître comme une démarche éducative ».*

On ajoute par ailleurs que, tel qu'ainsi résumé, le manager aurait la capacité d'appréhender la façon de faire les choses, de mettre en œuvre une action, et que le leader, lui, plutôt, aurait la capacité de décider de ce qu'il faut faire, du choix des actions à mener. « *Le manager sait ce qu'il doit faire, le leader sait ce qu'il faut faire* ». (Warren et Burton, 2007a) Ces auteurs ajoutent : « *le manager fait les choses bien ; le leader fait la bonne chose* ». (Warren et Burton, 2007b).

Le leader a également une fonction d'innovation et de penseur, avec nécessairement une vision à long terme. Les questions qu'il se pose concernent le « quoi » et le « pourquoi » alors que pour le manager, il s'agirait du « comment » et du « quand ». On dit que le leader est centré sur les personnes alors que le manager est centré sur la structure, sur la tâche. Le manager a en effet des objectifs qu'il doit atteindre, le leader cherche à concrétiser plus que des objectifs : une vision

De même, alors que le manager est désigné par la hiérarchie de l'organisation, imposé, en quelque sorte, le leader est, comme tel, reconnu par les membres de l'organisation. La différence fondamentale est donc, selon la grande majorité des penseurs, dans cette question de statut, le manager le devant à une désignation par la hiérarchie, alors que le leader occupe naturellement sa place et est, qui plus est, reconnu par les autres comme tel.

Le leadership est en fait une qualité personnelle, tandis que le management est un rôle à jouer dans l'organisation, avec une autorité sur une équipe formelle. C'est aussi une promotion.

Le manager peut alors être reconnu leader par les autres membres de son organisation. Il doit cependant faire preuve de beaucoup de qualités. Des soft skills (compétences comportementales comme l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la confiance etc.) à ajouter à des hard skills (compétences générales). De la même manière, un leader, alors même qu'il est source d'inspiration, peut ne pas avoir ce statut officiel de manager.

Aujourd'hui, plus que jamais, le facteur humain est important, d'où la nécessité des leaders pour créer des synergies dans l'organisation. Mintzberg a, de ce fait, parlé de « *leadership distribué* » (Mintzberg, 2008), voyant ainsi le leadership comme un processus dynamique et partagé dans un ensemble, un collectif, plutôt que comme un processus vertical et individuel ; ainsi, au lieu d'être concentré sur une seule personne, (le leader formel), le leadership peut plutôt être réparti sur de nombreuses personnes.

Plutôt qu'un processus de haut en bas uniquement, c'est à dire « top-down », peuvent exister plusieurs leaders dans un réseau ayant, en fonction des situations, des interactions et activités étendues. Les meilleures stratégies, pour lui, émergent de l'ensemble de l'organisation, plutôt que d'être conçues dans des cadres d'isolement.

La notion de leadership apporte, par rapport au management, une autre dimension, celle de l'influence sur les autres, sur le groupe, voire sur l'organisation ; le leader a la capacité, au-delà de son pouvoir et de sa position hiérarchiques, de donner l'envie d'agir et de faire, d'entraîner les autres à l'action, de les faire adhérer à l'objectif.

Mackey (2013) appuie cette idée et avance : « *le leadership concerne principalement le changement et la transformation. Le management a trait à l'efficacité et à la performance. Les leaders sont les architectes et les rénovateurs du système alors que les managers s'assurent que le système fonctionne et prennent les actions correctives lorsque ce n'est pas le cas* ».

Constant et fiable, le leader suscite la confiance, véhicule une image positive, et a la capacité de transmettre une vision positive, enthousiasmante, de motiver ; une motivation dont parle le général Pierre de Villiers, ancien chef d'état-major des armées françaises (2014-2017), aujourd'hui président d'une société de conseil en stratégie.

Une motivation qui est, selon lui, en étroite relation avec l'efficacité, si elle ne la détermine pas d'ailleurs : « *mon expérience de chef militaire opérationnel, de conseiller du gouvernement, de responsable des relations internationales militaires, de pilote de la transformation des armées et aujourd'hui, de conseiller en management « civil » m'a convaincu que le point essentiel d'une véritable efficacité est la motivation des hommes* ». (De Villiers, 2018a)

Dans ce même livre, parlant du chef et de la dilution de l'autorité (*chapitre 10 : vous serez des chefs*) le général de Villiers résume à sa manière, ce qui lui semble être les attitudes essentielles (ou du moins des attitudes essentielles) de leadership : « *on aimerait qu'une génération de chefs se lève pour décider, convaincre, nous emmener de l'avant, avec une vision capable de susciter des énergies comme de les fédérer. On aimerait un peu moins d'experts et un peu plus de décideurs, moins de compétence et plus d'appétence, moins d'intelligence et plus de sens. On aimerait plus de stratégie et moins de tactique* ⁵¹ ». (De Villiers, 2018b)

Pour lui, le vrai chef dirige, sans pratiquement commander ; la vision d'ensemble qu'il donne à l'équipe, l'objectif global qu'il lui présente, ainsi que les problèmes à résoudre et les raisons de son choix, font que chacun s'y met avec conviction.

On s'est beaucoup interrogé pour savoir si on naît leader ; en d'autres termes, le leadership est-il acquis ou inné ? En fait, on ne naît pas nécessairement leader : le leadership n'est pas nécessairement inné ; on peut développer cette qualité. On comprend donc que le leadership s'apprend, se développe. En fait, c'est le charisme qui est naturel, pas le leadership ;

Il n'est pas faux en fait de dire que la réalité de ce leadership trouve son origine dans un ensemble de facteurs que l'on peut qualifier de trois ordres :

- *Génétique* : en découlent des caractéristiques particulières telles le fait d'être plus grand, plus imposant, plus fort, ... autant d'atouts, de prédispositions qui favorisent potentiellement un bon leadership ;
- *L'éducation* : la famille, l'école, ... développent en nous des valeurs, des attitudes, des comportements, une volonté, pour un bon leadership ;
- *Le contexte culturel, historique, ...* qui, avec les aléas de la vie, font que nous prenons le dessus à un certain moment

On aussi épilogué sur l'existence du « bon », du style de leadership approprié. On a évoqué la personnalité, le physique, le style dominant des organisations. En vérité, le

⁵¹ Ibid. page 233

style idéal n'existe pas, car les choses varient d'une organisation à une autre ; par contre, peuvent être cités des éléments communs qu'on retrouve chez le leader : exemplarité ; communication ; sens de l'organisation ; savoir rassembler son équipe autour d'une vision commune ; intelligence émotionnelle ; quitter sa zone de confort pour pouvoir faire plus que ce qu'on attend de vous ; gestion du changement et des situations difficiles ; écoute ; oublier son égo, etc.

Les leviers à actionner aux fins d'un bon leadership varient en fonction des leaders. En tous les cas, il est apparu que les styles « *participatif* » et « *démocratique* » sont ceux qui donnent les meilleurs résultats. Le leadership doit en effet tenir compte des aspects culturels, comportementaux et organisationnels. Il suppose un éveil et une vigilance permanents par rapport à l'environnement social, professionnel, pour pouvoir se nourrir des opportunités, et déceler par exemple le bon projet au bon endroit et au bon moment.

Il est très difficile pour un manager qui manque de leadership d'inspirer ses collaborateurs, de guider son équipe sur un projet, d'être source de motivation ; il peut même être source de démotivation, de perte du sens du travail, de stress. Dans la mesure où on peut être dans une position de domination hiérarchique sans montrer de leadership, ce dernier n'est alors pas une question de hiérarchie. Le leader peut se trouver à tous les niveaux d'une organisation ; d'où l'importance de le détecter, le valoriser pour qu'il donne sa pleine mesure.

Le manager a des objectifs, qu'il cherche à atteindre, le leader a une vision à réaliser. En cela, Thevenet (2014) avance : beaucoup « *attribuent au premier le souci de faire fonctionner l'organisation et ses systèmes alors que le second inspire les personnes et leur ouvre des perspectives* ». Et le manager exerce son pouvoir, non pas sur le groupe, mais pour celui-ci. C'est fort de cette idée que Le Glossaire du management définit ainsi le leadership : « *c'est la capacité qu'a une personne de modifier le comportement d'autrui sans en disposer d'une autorité formelle. En français le leadership correspond plus à l'action d'un meneur pour conduire un groupe* ». (Cuevas et al. 2017)

Le leader ne s'impose pas en tant que chef, ni dirigeant ; son statut vient, non pas d'une délégation de pouvoir, mais d'une reconnaissance ; se trouvant au centre, sa notoriété vient des autres, qui lui reconnaissent une autorité informelle ; ceci étant, il l'obtient - de par ses réalisations, sa vision, ses initiatives, sa capacité à les pousser pour s'améliorer - à tisser des liens entre eux, pour reprendre une idée importante des réseaux.

Des réseaux dont nous faisons également le parallèle avec le management. Nonobstant tout cela, il est apparu que leader et manager sont les deux faces d'une même pièce, les deux étant finalement indispensables à la bonne marche de

l'organisation : il faut un bon manager pour organiser efficacement les activités de l'organisation, un bon leader pour motiver et entraîner l'équipe. On dit du reste que personne, au quotidien, n'est manager ou leader, que les deux qualités se combinent plutôt, avec un équilibre qui est propre à chacun.

Des spécialistes se sont insurgés contre cette différenciation entre management et leadership ; ils estiment dangereuse cette approche qui cantonnerait le management dans une approche mécaniste de l'organisation et réserverait au leadership la partie humaine ; une approche qui place le management dans une approche d'exécution et le leadership dans celle de vision et d'inspiration. Pour eux, il faudrait intégrer ces deux approches importantes et complémentaires plutôt que de laisser le loisir à la sémantique de les différencier.

La notion de leadership étant attachée à celle d'autorité (entendue comme la capacité que possède une personne d'agir, de prescrire, d'interdire, de décider –faire faire- de contrôler, voire sanctionner dans un champ de responsabilité). Notons que, comme le soulignent les auteurs, « l'idéal est qu'un manager puisse asseoir son pouvoir sur l'autorité (formel) et sur le leadership (informel) ⁵²».

9.4. Management transversal, management relationnel, management coopératif et management situationnel

Evoquer ces types de management se justifie en ce sens qu'ils présentent beaucoup de similitudes, de rapprochements par rapport au réseau. Avec l'implication, l'initiative, la motivation, l'autonomie et la créativité du personnel, l'organisation est en effet plus ouverte, plus flexible, plus réactive face aux dysfonctionnements. Elle dépasse les cloisonnements.

Chaque acteur, qui plus est, a une meilleure perception de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation et à son fonctionnement. Les apports de ces types de management aident, facilitent celui d'un réseau

9.4.1. Le management transversal :

Le terme « *transversal* » signifie ce qui traverse une chose en la coupant perpendiculairement. Il y a donc ici, on le voit, l'idée de traverser les échelons de décision aux fins d'une motivation partagée, d'aller au-delà des logiques restreintes de territoires et des cloisonnements et logiques de territoires des organisations

⁵² Ibid. page 170

traditionnelles ; la performance globale s'en trouve positivement impactée. Les résultats sont obtenus dans le cadre d'une relation avec des collaborateurs, des partenaires, laquelle n'est pas hiérarchique. Le management transversal complète, traverse, le management traditionnel.

Comme dans la gestion de projets ou de processus, et dans le management en réseau, le manager transversal fait travailler ensemble plusieurs compétences, entités différentes (issues de différents services, ayant chacune sa propre autonomie et une structure de management hiérarchique propre) sur un même projet pour atteindre un but commun, mais n'a aucune autorité hiérarchique, du moins directe, sur elles. Il agit en fait comme coordinateur pour s'assurer de la bonne communication, de la formation, de la compréhension des objectifs.

Nous préférons parler d'autorité hiérarchique *directe* en ce sens que la présence et la position du manager transversal créent de fait une certaine relation, sinon hiérarchique, du moins d'autorité. Comme pour le réseau, le management transversal implique des équipes bien constituées (taille, compétences, etc.) des parties prenantes bien impliquées et participantes, et un cadre de travail clair pour tous les acteurs, c'est-à-dire avec des missions, objectifs, tâches et responsabilités bien définis, des règles de fonctionnement précises et claires.

Il nécessite également, comme pour le réseau, un esprit d'équipe, une cohésion, par des actions complémentaires, conjointes

9.4.2. Le management relationnel :

IL s'agit de l'ensemble des efforts d'une organisation, lesquels visent à établir, développer, maintenir des échanges relationnels avec ses parties prenantes. Des échanges qui contribueront à l'efficacité, à l'accroissement du niveau d'activité et de performance de l'organisation. Le manager s'appuie donc sur des méthodes motivantes de communication, également valorisantes pour les équipes.

Le management relationnel promeut d'abord des relations personnelles entre le manager et ses collaborateurs, par exemple par l'aide et l'encouragement qu'il leur apporte.

Il promeut également la relation avec les autres, anime les relations entre le manager, ses collaborateurs (ou équipes) et l'environnement.

Les comportements relationnels peuvent ici aller jusqu'à l'organisation, la définition des rôles, les procédures de communication, les modes opératoires, les indicateurs de performance, les normes à observer, etc.

Le management relationnel vise l'efficacité et l'adaptabilité. En effet, ceux qui peuvent adapter leur comportement par rapport aux situations ont le plus de chance d'être efficaces.

Quant à l'efficacité, elle réside, non pas dans le style en tant que tel, mais dans la capacité du manager à appliquer le style le plus adapté.

9.4.3. Le management coopératif :

Grâce à un management participatif, le manager crée la coopération. Cette dernière est la base du travail en équipe ; et une équipe est rassemblée pour atteindre un objectif commun et clair, dont elle a participé à la définition.

Nous pouvons ajouter ce qui suit, au sujet du management coopératif : la responsabilité prime le grade, la concertation prime le décret, la coopération prime la subordination, et que le respect prime l'autorité.

Le titre ne doit en effet pas empiéter sur le respect d'une mission ou d'un ordre relevant d'une responsabilité confiée

Sous cet angle, l'autorité, davantage, repose sur la négociation et le dialogue entre personnes responsables que sur l'application d'une décision hiérarchique autoritaire.

De la même manière la capacité des acteurs à jouer entre eux, en mode autonome et en bonne relation, les interdépendances, vaut plus que l'imposition de la hiérarchie ou de rapports de force.

L'interrelation, la négociation,... sont plus fortes que la fonction (organisation, compétences) la place dans l'organisation s'adapte en fonction des circonstances du jeu.

Quant à l'autorité, il ne s'agit de se dérober sous son couvert. Il s'agit d'intégrer plutôt l'idée que tout individu mérite respect dans son rôle comme dans son travail.

Nous pouvons parler également du *management collaboratif* qui, lui, part du principe que les subordonnés (ou salariés) ont du goût pour le travail, des capacités, ainsi que

le sens des responsabilités et l'envie d'être associés aux projets de l'organisation, d'où l'importance de leur faire confiance.

Le collaborateur nous semble moins autonome ; son autonomie est souvent au niveau des moyens, pas des objectifs ; la coopération signifie moins d'inégalité hiérarchique, et comprend la détermination des fins.

9.4.4. Le management situationnel :

Paul Hersey et Ken Blanchard en sont les créateurs (Situational Leadership). Il n'existe pas pour eux de bon style de management ou leadership ; le manager doit plutôt savoir adopter le style le mieux adapté à la situation psychosociologique.

Pour ce type de management, également dit de proximité, chaque collaborateur est différent ; de ce fait, l'efficacité ne réside pas dans un style en tant que tel mais dans la capacité du leader à appliquer le style le plus approprié ; il n'y a pas, en d'autres termes, de style adapté idéal mais des attitudes à adapter à chaque situation. Il faut donc savoir passer de l'un à l'autre selon le contexte (Hersey, 1989).

Le manager peut dès lors s'y appuyer pour mieux cerner les besoins et motivations, notamment en termes d'adhésion aux objectifs et missions au projet, mais également d'autonomie.

Il s'agit de créer un environnement favorable au développement des capacités, savoir-faire, compétences pour l'amélioration des performances de tout un chacun et dans la réussite de tout le monde.

Le management situationnel s'appuie sur la confiance mutuelle, l'autonomie, la valorisation, l'entraide, la mutualisation.

Le management situationnel conçoit que ceux qui peuvent adapter leur comportement à chaque situation ont le plus de chances d'être les plus efficaces. Il accompagne les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs.

Le management situationnel cherche également à cerner « ce qui fait courir » un collaborateur (formation, promotion, autres défis) pour mieux le motiver et l'aider à avoir la place qu'il mérite dans l'organisation.

Au terme de cette partie sur les organisations, notons que le lien entre organisation, gouvernance et leadership en management nous a permis de mieux comprendre l'importance des changements organisationnels.

En tant qu'art de diriger l'organisation, de prendre les décisions les plus efficaces pour l'atteinte des objectifs, mais aussi de gérer les ressources (matérielles, financières, humaines) par rapport à l'organisation, le management est au cœur de celle-ci et vice-versa.

Toute organisation, pour peu qu'elle veuille réussir, doit adopter un système efficace, voire efficient, de management.

L'organisation existe autour d'objectifs, lesquels sont en fait susceptibles d'évolution.

Cela étant dit, qu'il s'agisse d'une « réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée » (Y. Livian et al, 2005) ou d'un « système conçu comme un ensemble finalisé d'éléments en interaction » (Delavallée, 2020a), l'aspect humain est d'une absolue importance et en fait « un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants » (Delavallée, 2020b). C'est dire, si l'on veut convenablement comprendre une organisation, la nécessité de considérer à la fois le fonctionnement du système et les rapports humains.

Signalons que nous avons affaire ici à des formes théoriques et que dans la vie réelle, plutôt que de se fondre dans tel ou tel moule, les organisations ont tendance à appartenir à plusieurs configurations, à être hybrides, ou pourquoi pas, en transition vers une autre configuration.

C'est dire que les organisations, nationales ou internationales, privées ou publiques, ne sont pas parfaites ; elles sont souvent critiquées et pour de multiples raisons : manque d'efficacité, caractère anachronique, déficit démocratique, etc.

Et bien sûr, on ne peut pas occulter la critique relative à leur prétendu caractère technocratique.

Dès lors, le concept d'ajustement est utile à noter : il est important pour expliquer le rapport des organisations avec leur environnement, pour comprendre la cohérence du fonctionnement interne de celles-ci ; on parlera donc moins d'une organisation que de configurations qui reposent sur des principes de cohérence et d'ajustement.

En cela, la thèse de Mintzberg est capitale : pour qu'elle soit efficace, il faut se référer à la situation de ladite organisation dans son environnement, mais en même temps à une cohérence interne.

De même, en se référant toujours à MINTBERG, nous bénéficions de cette approche selon laquelle des réseaux de communication informelle (Mintzberg, 1982) sont toujours présents dans les organisations où existent des processus de décision indépendants, des centres de pouvoir.

L'organisation comme système de communication informelle est en effet, pour lui, un mode complémentaire de la représentation organisationnelle.

Ces réseaux informels de communication viennent en l'occurrence compléter le système régulé de décision et d'information ; ils peuvent même court-circuiter les canaux régulés.

Il est donc utile, à ses yeux, plutôt que de faire une séparation entre le formel et l'informel, de parler d'interdépendance, étant entendu que l'informel est conditionné par le formel et que le premier a une influence importante sur ce qui marche dans le formel (Mintzberg, 2006).

Quant à la crise actuelle du Covid-19, même s'il est trop tôt pour dire que celle-ci a livré toutes ses leçons en matière de leadership, d'organisation et de réseau, nous pouvons constater déjà qu'au sein des écosystèmes où nous évoluons, elle conduit aux leçons suivantes :

- L'importance, plus que jamais, de la solidarité, internationale en l'occurrence.

Elle nous a fait toucher du doigt la nécessité, au sein de et entre les Etats, de plus de coopération, d'humanité, de respect mutuel, de transparence. A plus de solidarité également, avec ses corollaires : dialogue, aide, empathie, partenariat, coopération, transparence, autonomie... autant de valeurs dont s'est fait l'écho le journal Xinhua⁵³, suggérant de renforcer la gouvernance mondiale de la santé, de combler les lacunes des ressources dans la coopération sanitaire mondiale, etc. Ce fut dans le cadre d'un rapport liant la santé, le social, le politique, et les conflits par rapport à la coopération : *« les différences dans les normes, les systèmes politiques et les ressources et capacités sanitaires publiques, ainsi que les conflits régionaux, posent des défis pour la coopération et la lutte contre l'épidémie au niveau mondial⁵⁴»*.

Cette idée est vivement soutenue par madame Ellen Johnson Sirleaf, ex-présidente libérienne ; ayant à l'époque appelé tous les pays du monde à s'unir pour éviter une contagion mondiale⁵⁵ et tirant les leçons de la crise d'Ebola qui, en quelques semaines, tua 2000 libériens, elle a appelé une fois encore le monde, plus de six ans après, à ne pas céder au repli sur soi, à lancer une solidarité internationale face au Covid-19, ajoutant : *« beaucoup de temps a été perdu, des informations dissimulées, minimisées, manipulées. Il y a eu des failles dans la réponse immédiate face à la pandémie. La confiance a été rompue »*. (Magnard et al, 2020)

⁵³ Xinhua, (COVID-19) La solidarité, la coopération et l'empathie sont la seule réponse rationnelle à l'épidémie mondiale, SHANGHAI, 13 mars 2020

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Elle le fit en 2014 dans une « lettre au monde » où elle indiqua en substance que cette maladie ne connaissant pas de frontières, la lutte contre elle a besoin de la participation de tous les Etats.

- Cette crise a également mis au goût du jour, la nécessité pour les organisations, de plus de moyens et capacités de réactivité, d'adaptabilité, de résilience, pour savoir encaisser les chocs, éviter d'être balayés. Elle oblige les organisations à faire preuve d'imagination, à se réinventer, à savoir transformer une menace en opportunité, à devenir agile.

La résilience n'est pas un luxe dans une organisation ; c'est d'autant plus vrai dans une organisation de sécurité et de défense ; ici, l'autonomie (stratégique) est une composante de cette résilience. Yves Le Bihan⁵⁶ y voit une opportunité dans le sens d'une autonomie très poussée : « *cette crise doit nous aider à basculer de la coopération vers l'interdépendance, stade ultime de l'autonomie, basée sur la parité, les décisions collégiales et des liens renforcés* ». (Le Bihan, 2020).

Ces leçons, le directeur général de l'OMS, le docteur Tedros Adhanom Ghebreyesus, s'en est fait l'écho lors de son discours d'ouverture de l'Assemblée mondiale du 10 novembre 2020 : avançant que le monde est à la croisée des chemins et que le coronavirus ne sera certainement pas la dernière crise sanitaire que nous connaissons au niveau mondial, il a déclaré : « *il est temps de forger une nouvelle ère de coopération qui place la santé et le bien-être au centre de notre avenir commun* ⁵⁷ ». Il ne s'agit bien sûr pas que la santé. Il a d'autre part ajouté qu'en cette ère nouvelle, « *le monde doit repenser le leadership dont les contours doivent être fondés sur la confiance et la responsabilité mutuelles* ⁵⁸ ». Pour lui « la règle du jeu est la coopération, la solidarité, la compassion, la paix ⁵⁹ ».

SYNTHESE DE CE

CHAPITRE :

Analysant le réseau à l'aune de l'organisation, ce chapitre constate que le cadre de référence des organisations est mis en cause au profit du réseau, lequel se veut un « *ensemble organisé ... associant [...] des partenaires liés par des relations d'échanges à plus ou moins long terme et par le sentiment d'appartenance à une entité collective. Il résulte d'actions spécifiques sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de*

⁵⁶ Président de l'Institut français du leadership positif et coach de dirigeants, Yves Le Bihan est l'auteur de « *Le leader positif* » aux éditions Eyrolles ; il est également conférencier et chercheur associé à la chaire Essec du changement

⁵⁷ ONU INFO, bulletin quotidien, Coronavirus : « il est temps de forger une nouvelle ère de coopération », plaide le chef de l'OMS, 10/11/2020

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

contrôle, ainsi que sur la confiance ». (Dumoulin et al, 2000)

L'effacement de l'unité de temps (grâce aux moyens d'information et de communication), d'action (avec de nouveaux problèmes de management et gouvernance nécessitant un partage des responsabilités, une délégation de pouvoirs, de décisions, etc.) et de lieu (globalisation et éclatement des frontières) valable jusqu'au milieu du vingtième siècle (Assens, 2016) a mis en cause le classique paradigme des organisations ; elles obéissent de nos jours à des règles différentes et complexes, avec un remodelage des relations de pouvoir entre leurs acteurs.

Et loin d'être autarciques, elles évoluent en constante interaction avec leur environnement, lequel peut être (Mintzberg, 1982) complexe, diversifié, instable, hostile.

Les organisations internationales se doivent de s'adapter dans les relations internationales où émergent les réseaux comme des systèmes souples dont les liens reposent sur le besoin de coopérer. En tant qu'instances de coopération et de concertation internationales, elles ont besoin de cohérence, de visibilité et de prévisibilité, de plus d'harmonie en leur sein.

Le réseau, grâce notamment aux relations de coopération et de confiance (Assens, 2005), s'impose comme mode de collaboration, de coopération de plus en plus inévitable, porteur de solutions pour les idées et l'innovation, à même de favoriser la gouvernance et les enjeux de pouvoir.

Il renvoie aussi à la notion de système qui rassemble des acteurs ayant des relations fortes entre eux ; il privilégie l'écoute, l'initiative personnelle, la participation de tous, l'innovation.

D'autre part, (Mintzberg, 1982) il apparaît que des réseaux de communication informelle sont toujours présents dans les organisations au niveau des processus de décision, des centres de pouvoir, venant compléter le système régulé de décision et d'information.

L'encastrement social (embeddedness) nous semble également important à noter ici (Granovetter, 1985), c'est-à-dire la réciprocité de la confiance, le partage de conventions, l'autodiscipline de chaque partie. Dès lors, les membres du réseau respectent leurs engagements parce que cela fait partie des attentes du partenaire et non par intérêt égoïste.

De même, la théorie de Granovetter (1973) sur les liens faibles nous permet d'illustrer les aspects de la confiance relationnelle dans le réseau institutionnel

CHAPITRE II : SUR LES RESEAUX INSTITUTIONNELS

« Qu'il emprunte le métro, allume une ampoule électrique, poste une lettre, conduise sa voiture, regarde la télévision ou surfe sur le Web, chacun entretient des rapports continuels avec de multiples réseaux ». (CURIEN, 2000)

Le réseau est une organisation singulière qui a connu au moins trois temps : celui de l'Antiquité où il renvoie au monde du tissage (du latin *retis* ou *retolius* ayant donné le qualificatif de réticulaire) ; celui de la Révolution industrielle avec l'éclosion des réseaux, en l'occurrence techniques ; celui qui correspond à l'apparition de l'ordinateur, de l'avènement d'Internet et des réseaux sociaux.

Sans occulter les images négatives (cliques, mafias, etc.), le réseau véhicule des images positives en relation entre autres avec la solidarité, les échanges, l'entraide, la responsabilité, la confiance, l'intelligence collective, etc.

Il est de plus en plus utilisé, notamment dans notre société contemporaine, pour montrer, non seulement l'importance et l'intensification des liens, du capital relationnel et des communications, mais aussi de l'adaptation aux changements. La rigidité des

organisations est ainsi opposée à la fluidité des réseaux.

Les réseaux institutionnels ont fait depuis longtemps l'objet de moult recherches, appliquées à plusieurs situations : entreprises, établissements médico-sociaux, organisations internationales, non gouvernementales, etc.

Le management des réseaux montre que pour avancer, une organisation se doit de chercher une sorte de consensus social et privilégier un fonctionnement participatif.

Le réseau apparaît originellement comme un ensemble de relations entre des points (ou des nœuds) existant sans que l'un d'entre eux occupe une position centrale. Les ressources sont reliées par des mailles ; les connexions deviennent un filet. C'est un collectif de personnes reliées ensemble avec un désir de coopérer

Prenant la suite de travaux attachés à l'analyse du corporatisme, notamment en ce qui concerne les réseaux de politique publique, le concept de réseau permet de mettre en lumière les systèmes de solidarité, de mieux comprendre les « univers sociaux », du recrutement des acteurs, par exemple, à la consolidation des systèmes de pouvoir, en passant par les mécanismes qui conduisent aux décisions, ainsi que les ressources, les jeux de concurrence. Il est un moyen d'appréhender la structure des relations caractérisant l'élaboration ainsi que la mise en œuvre des politiques publiques.

L'analyse des réseaux est foncièrement horizontale, dépassant les phénomènes de hiérarchie. Et en nous intéressant aux réseaux, nous avons l'opportunité d'observer, d'étudier le fonctionnement des groupes et des institutions.

Le réseau n'est efficace que s'il est connu et reconnu, voire accepté ; son efficacité nécessite également des échanges réciproques : des savoirs, des services, des informations, des pratiques, des émotions, des instruments, le tout dans la confiance ; il s'agit de favoriser l'intelligence collective, celle-ci étant constitutive de l'image de l'organisation ; l'intelligence collective favorise la coopération de multiples entités qui, réunies, forment une intelligence supérieure.

Le management de cette « *intelligence collective* » utilise des processus, des méthodes, des outils de mise en réseau pour la coopération des intelligences individuelles en vue de l'atteinte d'un commun objectif. L'engagement, la compréhension et la mobilisation des membres conditionnent les interactions et la collaboration pour la réalisation des objectifs.

Le réseau peut être aussi le lieu de la coopération, laquelle réunit coopération et compétition. Autrement dit, il y'a une concurrence entre des organismes, organisations

ou structures qui doivent en priorité coopérer.

Un réseau se doit d'être agile, c'est-à-dire de porter en lui la rapidité et l'efficacité de réaction immédiate et d'adaptation. Pour les auteurs du Lexique Managérial (les 500 mots du manager efficace), cette agilité permet au réseau ce qui suit :

- « *Relever le défi de l'innovation* ;
- *Être placé dans la concurrence de l'économie du savoir* ;
- *Utiliser le potentiel de l'équipe* ;
- *Gérer au mieux la conduite des projets* ;
- *Utiliser les potentiels individuels et collectifs* ;
- *Saisir l'énergie générée par les interactions* ». (Bernard et al, 2000a)

Le réseau a pour principe fondamental de coopérer : sous cet angle de la coopération, le réseau doit, non seulement vouloir coopérer, mais également pouvoir coopérer, et, mieux encore, savoir coopérer.

La confiance est à la base de celui-ci. Une confiance qui, pour le général Pierre de Villiers, ancien chef d'état-major des armées françaises, « *est une vertu vivante. Elle doit être nourrie jour après jour, pour faire naître l'obéissance active, où l'adhésion l'emporte sur la contrainte. Elle naît, puis s'entretient à partir de la vision du chef, qui éclaire, rassure, conforte, fixe le cap. Cette vision doit s'inscrire dans le temps long et relever d'une approche stratégique* ». (De Villiers, 2018).

C'est ainsi qu'au sein de ce réseau, ses membres vont valoriser, de façon complémentaire, leurs ressources et compétences, avec des règles d'interaction et ajustements.

Il y'a toujours, d'autre part, des raisons qui président à la création d'un réseau : besoin de solidarité, quête d'innovation, réalisation de projets, complexité d'un problème demandant de multiples apports, etc.

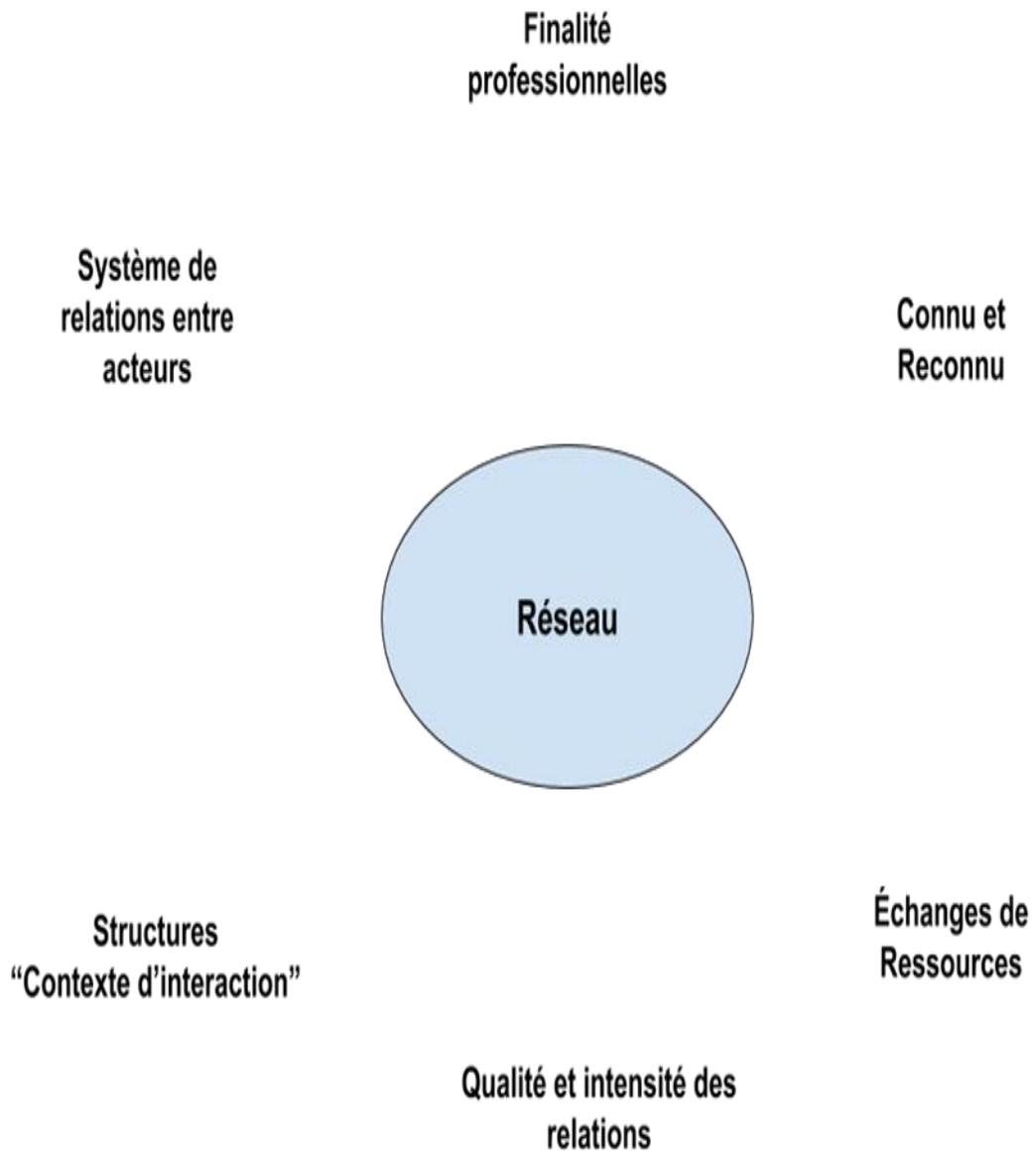
De même, un réseau a une ou des finalité(s) : promotion d'idées, production de

connaissances nouvelles, réduction des délais et coûts, coopération en vue de la réussite d'une action, ...

Il a également des caractéristiques, et ceci à travers des valeurs, des principes, un langage, des croyances communs, ainsi que règles de comportement, des échanges de procédés et méthodes. On pourra aussi y ajouter la loyauté, le sentiment d'appartenance, l'estime réciproque, ...

Le schéma suivant résume le réseau, notamment à travers l'interactivité, les synergies et les échanges : (Bernard et al, 2000b)

LES MOTS-CLES DU RESEAU



1. Le réseau en général :

Voyons maintenant, après avoir passé en revue l'organisation, dans quelle mesure, aux fins de coopérer pour et vers un but commun, le réseau peut bel et bien être un élément important, utile au bon fonctionnement d'une organisation, et en même temps, contribuer à l'organisation, à la promotion du changement organisationnel. Un élément également utile pour le développement des savoir-faire, des compétences individuelles et surtout collectives des organisations.

Le réseau s'y prête bien, en tant que système explicitement organisé mettant en œuvre des relations de coopération corrélées avec leur interdépendance qui échangent des ressources informationnelles, matérielles, financières, ... et bien sûr, d'expertises, pour avoir une valeur ajoutée collective. Il est noté en effet, et de plus en plus, l'incapacité de l'organisation hiérarchique à gérer (du moins, seule) le degré de complexité du monde et des organisations aujourd'hui.

Le réseau, lui, offre ces avantages qu'illustre ce schéma (Christian Marcon et Nicolas Moinet)

ORGANISATION PYRAMIDALE

Contrainte

Obéissance

Ordre

Limitation du hasard

Discipline

Information diffusée et contrôlée

ORGANISATION EN RESEAU

Contrat

Responsabilité

Désordre

Risque partagé

Projet

Information co-élaborée et échangée

Source : *La stratégie-réseau, essai de stratégie*, Christian Marcon et Nicolas Moinet, éditions 00h00.com, page 37

Marcon et Moinet ont aussi cité ce cas d'Olivier de Kersauzon et qui nous semble utile à évoquer ici pour illustrer le réseau : à la tête du trimaran Sport Elec, il remporta le trophée Jules Verne en mai 1997 essentiellement grâce à son mode de management ; en effet, *le seul maître à bord* qu'il était a finalement compris « *qu'il ne gagnerait pas sans une équipe de techniciens, c'est-à-dire d'hommes plus doués que lui dans leurs spécialités, et sans changer sa manière de les diriger* » (Marcon et Moinet, 2001a).

L'intéressé se plaisait même à raconter : « je me surprends à regarder l'équipage d'une autre manière. Je ne le regarde pas comme quelqu'un qui le commande, mais comme quelqu'un qui l'accompagne ». (Marcon et Moinet, 2001b) C'est donc le management en réseau qui lui a permis de remporter ledit trophée.

Le réseau, quoiqu'étant pensé comme une organisation singulière, avec des caractéristiques sui generis, est associé cependant à une grande diversité de problèmes d'organisation, notamment selon l'angle d'analyse : sociologique, territorial, économique, etc.

C'est ainsi que pour Assens (1996), il est toujours composé de nœuds, lesquels constituent autant de points d'(inter)connexions à même de recevoir ou d'émettre des communications, de participer aux échanges ou de pouvoir structurer les flux, en l'occurrence de transport.

Le réseau se veut en fait une forme intermédiaire d'organisation (conciliant la compétition et la coopération), mais également comme une option stratégique (VIEILLOT, Anne).

Cette forme d'organisation, naturellement, est corrélé au type de dirigeant. A cet effet, rappelons qu'il est difficile, voire impossible, de parler de type de dirigeant vertueux⁶⁰. Il n'en demeure pas moins que le réseau nous semble donner des opportunités sans précédent au dirigeant d'aujourd'hui pour pouvoir faire face aux situations changeantes et complexes que connaissent les organisations.

Il importe dès lors d'explorer le réseau en général, et le réseau institutionnel en particulier, dans leurs caractéristiques et leur fonctionnement.

⁶⁰ Dans son livre intitulé *7 QUALITES pour MANAGER autrement*, (2003, Paris, Editions d'Organisation), HUPPERT Rémi a identifié sept vertus fondatrices qu'est invité à développer tout dirigeant : *le calme, la confiance, le courage, la constance, la conviction, la clairvoyance, la conscience*. Mais il concède d'autre part que, quoique de telles vertus soient essentielles, chaque dirigeant, étant un être unique, doit en vérité inventer sa façon propre de progresser, mais également de faire progresser les autres.

Les réseaux sont multiples et partout, et le terme apparaît à la mode. Les auteurs suivants le montrent : Dans la partie de leur livre intitulée « *Le réseau, un concept à géométrie variable* », ils nous montrent (Pompei et Bréchet, 2005) comment et à quel point les réseaux s'imposent à nous, nous portent et nous accompagnent tout au long de notre existence :

- « *Le réseau familial, j'y suis né* ;
- *Les anciens de telle école...* ;
- *Les amis de mon quartier : j'ai joué avec eux tout petit* ;
- *Les collègues de l'entreprise : nous avons été quotidiennement en présence, etc.* ;
- *Les anciens clients et les anciens fournisseurs : nous étions en contact permanent. Nous avons travaillé ensemble sur telle et telle affaire. Nous avons surmonté telle difficulté.* »

Pour eux en effet, nos réseaux sont infinis : nos amis, nos proches, nos voisins, nos anciens collègues, nos relations, nos associations et clubs, etc. D'où, à les en croire, la nécessité, dans ces conditions, de savoir penser et d'organiser nos réseaux, de savoir mettre de l'ordre et de la cohérence. Leur fonctionnement nécessite en fait de savoir enrichir les contacts, de savoir également les entretenir.

Cette vision du réseau est certes, quelque part simpliste, mais elle a le double mérite, d'une part de témoigner de l'omniprésence des réseaux dans nos vies, et d'autre part, de nous inciter à chercher à comprendre davantage ces réseaux, avec leurs prérequis, tels la confiance des (et entre les) acteurs, un objectif partagé, commun, la solidarité, la réciprocité, la coopération, la cohésion entre les acteurs, etc.

Pour autant, faire partie d'un réseau, pour une personne, apparaît comme un moyen privilégié de quitter l'isolement, un moyen de développement personnel ; ce qui lui permet de partager des idées, d'échanger et/ou obtenir des conseils, de disposer ou d'élargir ses contacts pour plus d'opportunités

Et bien sûr, dès lors qu'il s'agit d'une entité organisée, interviennent aussi les croyances, valeurs et règles communes, voire pourquoi pas, un soubassement culturel homogène qui structure les relations.

La notion de réseau s'applique en fait à tout et à tout le monde ; nous illustrons cette idée avec notre propre cas, en essayant de citer simplement quelques réseaux importants auxquels nous appartenons : l'Amicale CESA/APCSS des Comores, la promotion Général Monclar de Saint-Cyr, la Société des Diadoques, l'AEGES

(Association française pour les études sur la guerre et la stratégie), l'AEGE (Association des anciens de l'École de guerre économique), le réseau des Alumni ESLSCA Business School Paris, école dont fait partie l'École de guerre économique (EGE) de Paris, l'AR 27, association régionale de l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale), le Club OHADA Bordeaux, l'ASVIC (Association des saint-cyriens dans la vie civile), la Saint-cyrienne, association des élèves et anciens élèves de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, l'AORC (Association des Officiers de la région de Compiègne), le réseau ADUM (Accès Doctorat Unique et Mutualisé), l'ADDAF (Amicale des doctorants et docteurs africains en France).

Nous joignons en annexe les détails de ce « *réseau égocentré* » (Guzzi-Heeb, 2008), que d'aucuns appellent également « *réseau individu-centré* ».

A travers cet aperçu des réseaux dont nous sommes membres, nous retrouvons des éléments forts constituant les caractéristiques, voire la force des réseaux : la confiance, le dialogue, l'autonomisation, les connexions, le partenariat, la transparence, le respect mutuel, la collaboration, etc.

Par et pour l'adhésion de ses membres, le réseau s'appuie en effet sur des organisations préférablement structurées, pour favoriser le progrès, voire la progression de ses membres, diffuser et échanger des informations et bonnes pratiques, mutualiser les moyens, ressources et compétences.

L'approche des réseaux, puisant elle aussi dans plusieurs disciplines, notamment la sociologie et les sciences de l'information (« théorie de l'acteur-réseau » en l'occurrence), nous permet non seulement une approche relationnelle, mais également l'approfondissement de la compréhension des organisations et du processus de changement.

Il appert, on le voit, que le concept de réseau a une place de plus en plus importante, prégnante, dans nos sociétés et nos vies aujourd'hui, y compris dans les administrations et autres organisations.

Dépassant aujourd'hui la dimension étatique et du marché, il s'est imposé comme un élément essentiel à la compréhension de notre monde, contemporain en particulier, voire à l'analyse des phénomènes contemporains, nous emmenant dans une nouvelle dimension d'organisation, de coopération, de partage, de collaboration, etc. qui va prendre de plus en plus d'importance au 21^e siècle.

Des réseaux de drogue par exemple aux réseaux terroristes en passant par les réseaux de transports ou les réseaux sociaux, pour ne citer que ceux-là, les réseaux se jouent des frontières et Etats, sans forcément les abolir.

C'est que ce concept de réseau couvre plusieurs aspects :

- Les structures, telles des structures de projets ;
- La nature, comme lorsque nous parlons de réseau d'influence, ou de réseau de mobilisation, ou de connaissances ;
- Ce qui circule dans ledit réseau : argent, informations, etc.
- L'action : lancer son réseau, l'entretenir
- D'autres : réseaux dans l'entreprise ou interentreprises, nationaux ou internationaux, réseau Internet, etc.

Composé en tous les cas de « liens linéaires, permanents ou temporaires (routes, lignes téléphoniques, relations interpersonnelles), et d'éléments nodaux (villes, satellites, individus), nécessaires à l'organisation des flux (de personnes, d'objets, de valeurs, d'informations) » (Grataloup, 2000), le terme « réseau » se veut polysémique, employé qu'il est dans des contextes divers et variés, des fois à tort et à travers, avec parfois, comme on le voit avec les exemples qui suivent, des connotations pas toujours positives.

En Afrique par exemple, à côté de la dimension des réseaux de crime organisé (trafics de (faux) médicaments, de drogues, d'armes, de migrants, réseaux de blanchiment etc.), le terme renvoie principalement à une autre réalité qui y a mauvaise presse, et qui, depuis la Guerre froide au moins, y suscite en même temps attrait et suspicion, tout comme d'ailleurs la Franc-maçonnerie : les systèmes relationnels, d'influence et de puissance, vis-à-vis de l'Afrique indépendante.

Ainsi des « réseaux Foccart⁶¹ », ces systèmes de relations spéciales, de complicités et connivences (résumés de manière générale par le terme de Françafrique) qui, depuis la décolonisation, ont marqué les relations entre la France et l'Afrique, francophone en l'occurrence. Des liens politico-affairistes sulfureux, des relations incestueuses, notamment entre présidents français et africains.

Pour Laurent Bigot⁶², il s'agit de « réseaux politico-affairistes qui poussaient leurs

⁶¹ L'expression est aussi le titre d'un livre de l'historien français Jean-Pierre Bat publié en 2018 à Nouveau Monde Editions

⁶² Ancien diplomate, aujourd'hui consultant stratégie pour les entreprises françaises en Afrique, le

intérêts à travers des institutions ou des fonctions institutionnelles ». (Bigot, 2017)

Il n'y a pas bien sûr que les « réseaux Foccart » : aujourd'hui, d'autres réseaux essaient l'Afrique tels « *les réseaux Soros* » (Erbs et al, 2017) du nom de ce milliardaire américain tour à tour philanthrope, spéculateur, dont on dit au demeurant qu'il est connu pour avoir fait « sauter » non seulement la banque d'Angleterre, mais également plusieurs régimes politiques de par le monde.

Considérés parmi les plus puissants au monde, les « réseaux Soros » utilisent comme leviers, d'une part les média (pour façonner l'opinion), les ONG (pour catalyser les mécontentements), et d'autre part la philanthropie, le tout non seulement à son service, mais aussi au service de l'idéal états-unien.

Ce dernier cas (« les réseaux Soros ») nous interpelle particulièrement, car de par son fonctionnement, nous comprenons que les réseaux ne sont pas tous, loin s'en faut, de même nature, pas plus qu'ils ne servent les mêmes types d'intérêts ni échangent les mêmes types de ressources.

Les réseaux Soros, au regard de notre travail de recherche, nous semblent constituer, sinon un contre-modèle, du moins un défi par rapport à l'acception habituelle du réseau institutionnel : pas de coopération, collaboration, participation, partage ou entraide en tant que tels mais de la charité et/ou philanthropie.

Il n'en reste pas moins qu'ils constituent un réseau, et surtout la preuve que les réseaux sont différents en ce qui concerne leur composition, leurs (règles de) fonctionnement, etc.

Il nous semble difficile d'autre part, pour ce qui est de ces fameux « *réseaux Soros* », de parler de charte du réseau à proprement parler ici, c'est-à-dire d'un contrat d'engagement engageant les différentes parties ou les différents membres, et définissant qui plus est le réseau dans son activité, ses objectifs, sa composition, son organisation, ses modalités de participation, d'adhésion, etc. C'est dire que les réseaux ne sont donc pas forcément uniformes.

Avec, il est vrai, des natures différentes, les réseaux sont donc une réalité aujourd'hui, une réalité qui challenge jusqu'au pouvoir ; ce dernier ne dépend plus en effet de la seule capacité de l'acteur à superviser des tâches et à contrôler des informations en un

français Laurent Bigot est également spécialiste de l'Afrique de l'ouest.

point unique d'une organisation ; il dépend beaucoup plus de sa capacité à rendre l'organisation plus souple pour conduire des projets transversaux, et ceci entre plusieurs départements, plusieurs fonctions, etc.

Dans sa dernière réflexion sur les réseaux qui vient de paraître, Christophe ASSENS énonce clairement en appui au titre de son livre : « *Le XIX^e siècle a été le siècle des empires, le XX^e celui des États-nations, le XXI^e sera celui des réseaux* ». (Assens, 2021).

En d'autres termes, une collaboration dans les réseaux, et selon toute probabilité, une sorte de troisième voie vers laquelle, inexorablement, évolue la société, en lieu et place des règles du marché et/ou de l'intervention de l'État.

Nous sommes en fait de plus en plus confrontés à la complexité et nous devons nous y adapter ; les organisations, également, doivent pouvoir s'adapter à la complexité de notre monde d'aujourd'hui. Et les réseaux savent (dé)montrer une efficacité en apportant la transversalité dans la coordination, mais également la coopération entre les différentes entités de l'organisation ; une transversalité et une coopération dont le manque peut être un obstacle à la performance.

Avec le temps, on le voit, s'est complexifiée la notion de réseau : réseaux sociaux, informatiques, humains, financiers, privés, professionnels, etc.

Les réseaux donc peuvent permettre, de nos jours, de dépasser la bataille idéologique que l'on voit trop souvent entre le tout-État ou tout-marché, laquelle du reste tend à enfermer étroitement les positions entre nationalisme, libéralisme, mondialisme, anti-mondialisme, ... Il est donc bien légitime de se demander justement si redonner de l'autonomie et de la confiance, entre autres, ne permettrait pas justement de sortir d'une telle bataille, voire impasse idéologique ; en d'autres termes, de se demander si des organisations en réseau n'y apporteraient pas de l'efficacité.

Dans le domaine du management, le même auteur, pour montrer l'importance des liens sociaux, du capital relationnel, utile entre autres, pour prévenir les crises ou saisir des opportunités, parle d'homo reticulus⁶³.

Ce concept fait bien sûr écho à la réticularité, laquelle caractérise les structures en forme de filet comme les réseaux ; laquelle fait référence, de manière générale, au

⁶³ C'est le professeur Christophe ASSENS qui, nous semble-t-il, a inventé le terme d'« homo reticulus », concept selon lequel l'individu cultive son capital de relations, donc son réseau, comme un bien plus précieux que le patrimoine matériel ; autrement dit, dans un monde aussi complexe que celui dans lequel nous vivons, il tisse des liens sociaux pour mieux saisir les opportunités, se préserver des crises, etc..

fonctionnement en réseau (x), au mode d'être de ce dernier. Ce qui est réticulaire en fait forme un réseau ou s'y rapporte, fonctionne en réseau.

Dans ce monde hyper-complexe, la réticularité offre une réponse de rupture par rapport aux modèles organisationnels classiques, en l'occurrence par rapport au modèle qui appar(aiss)ait plus ou moins naturel : hiérarchique, procédural, normatif.

Forte de la diffusion en masse des technologies de l'information et de la communication, la réticularité induit de ce point de vue des évolutions marquantes, voire des mutations profondes, dans le fonctionnement des organisations, des sociétés. Elle induit un enrichissement des modèles organisationnels en privilégiant le réseau par rapport à la pyramide. Elle enrichit la structure des organisations avec davantage de relations, surtout d'interactions, entre les acteurs, afin de pouvoir réagir de façon plus souple, plus rapide, plus créative ; avec plus de réactivité et d'adaptabilité face à la rigidité de la pyramide hiérarchique.

Pour Marc Halévy, cette réticularité est d'ailleurs inévitable : « la réticulation est incontournable : la complexification du monde impose [...] l'enrichissement des organisations. Mais cela implique une transformation des mentalités vers plus d'autonomie et de responsabilités personnelles ». (Halévy, 2020)

Ainsi, les réseaux constituent un phénomène, une façon de s'organiser et d'agir ; une façon de s'organiser et d'agir aussi vieille que le monde ; aujourd'hui, force est de constater qu'ils sont omniprésents, ayant pris encore plus d'ampleur.

Le sociologue espagnol Manuel Castells est parti de ce constat dans son travail sur la société en réseaux : de nos jours, c'est la logique du réseau qui structure notre univers ; pour la première fois dans l'histoire, toujours selon lui, l'unité première de l'organisation est le réseau et non un sujet, individuel ou collectif. Dans cette société qu'il qualifie d'entièrement nouvelle, l'horizontalité, notamment dans la communication, ainsi que la légitimité de l'initiative, succèdent à la verticalité des hiérarchies. (Castells, 1998)

De même, au sujet des organisations et réseaux, Marc HALEVY⁶⁴, un physicien de la complexité, analyse le réseau à l'aune de cette dernière, partant du constat que la complexification du monde qui nous entoure impose un énorme enrichissement des

⁶⁴ Marc HALEVY est un spécialiste des systèmes complexes pour lesquels, depuis une trentaine d'années, il élabore des méthodes et modèles qu'il applique aux systèmes socio-économiques humains et à la prospective.

organisations.

La pyramide hiérarchique, estime-t-il, est donc devenue trop pauvre, tandis que s'impose le réseau ; voilà pourquoi il ajoute: « *l'organisation en réseau (et le management organique qui en est la conséquence) est une bonne réponse (la seule hors élémentarisation) à la complexification exponentielle du monde. En effet, le modèle organisationnel traditionnel, la pyramide hiérarchique, est le modèle le plus pauvre en connexions entre les acteurs* ». (Halévy, 2017a)

Aujourd'hui alors, à l'en croire, il apparaît que l'organisation de type hiérarchique s'avère incapable, seule, de gérer le degré de complexité de complexité atteint par le monde ; rappelons que pour la complexité, plus les interactions sont importantes dans un système composé de parties multiples, plus s'accroît la pression sur la complexité. La vision complexe structure, décompose, organise, tout en ayant une finalité globale.

Dans ce contexte, les réseaux s'offrent en bonne alternative. Les réseaux nous ouvrent donc à des principes d'organisation qui rompent avec le modèle classique de l'autorité qu'on retrouve dans les entreprises, les familles, l'armée, et du coup, les organisations de sécurité et de défense.

Dans sa préface au livre intitulé *Les réseaux de service public. Menace ou opportunité pour l'action publique ?* du professeur Christophe ASSENS, Alain Juillet, président de l'Académie d'Intelligence économique, avance qu'aujourd'hui, la capacité à bien utiliser l'information a plutôt remplacé le pouvoir par la détention de l'information, avant d'ajouter ce qui suit pour montrer l'utilité et le bien-fondé des réseaux : « *sachant que seul on peut aller vite mais qu'en groupe on peut aller loin, la confrontation pacifique avec d'autres, en interne ou en externe au service public, ne peut que faire progresser l'ensemble car ce sont les réseaux qui apportent les idées, lancent les évolutions et les portent vers la réussite* ». (Assens, 2015).

Ces réseaux doivent bien sûr être bien structurés, bien animés, bien coordonnés.

Marc HALEVY explicite ce phénomène, expliquant que ces organisations à travers l'histoire, suivent la loi suivante, qu'il qualifie de loi de la nature : « *plus le milieu se complexifie, plus les organisations, pour survivre, doivent, soit s'enrichir (se complexifier et devenir des macro-organismes réticulés comme les réseaux de franchisés ou de business units⁶⁵), soit s'élémentariser à l'extrême (se réduire et devenir des micro-*

⁶⁵ Les *business units* sont des unités autonomes. Evoluant dans des environnements complexes, les entreprises évoluant en *business units* nécessitent une bonne coordination et doivent également savoir innover

organismes rudimentaires comme les artisans ou les auto-entrepreneurs » (Halévy, 2017b).

Pour lui, là encore, le réseau est le modèle émergent de toutes nos organisations sociales, professionnelles, communautaires, bouleversant en cela toutes les dimensions de nos vies.

En fait, ce terme, que l'on emploie aujourd'hui, comme nous l'avons dit ci-haut, pratiquement dans toutes les disciplines, et recouvre plusieurs réalités, n'est pas facile à circonscrire.

Par exemple, le réseau peut refléter un ensemble organisé de lieux ou de personnes en communication et ayant qui plus est des relations de divers caractères : réseau de villes, réseau de distribution, réseaux sociaux, réseaux de la diaspora, etc. Les moyens de communication contribuent largement à la montée en puissance de ces réseaux et de leurs acteurs.

Dans ce contexte, (c'est du moins la conception, entre autres théoriciens, du géographe Jacques Lévy), on tend à décrire notre planète comme étant un ensemble de territoires recouvert par les filets des réseaux ; (Lévy, 2022)

On le voit alors, le besoin d'une définition s'impose à ce stade pour clarifier ce concept, puis pour en dégager les caractéristiques générales avant d'en élaborer une typologie. Pour être précis, qu'entend-on donc par réseau ?

1.1. Définition et propriétés du réseau :

Pouvoir explorer le réseau et son fonctionnement nécessite au préalable un effort de clarification du concept, d'où sa définition, ainsi que de différenciation par rapport aux autres formes d'organisation.

Comme nous l'avons dit ci-haut, le terme de « réseau » est polysémique ; il peut donc prêter à confusion ; d'où la nécessité de le définir pour éviter une telle confusion, en l'occurrence pour notre recherche.

Il est utile de noter que le sens premier du mot « *réseau* » trouve son origine historique dans la notion de filet, donc de tissage ; dans ce contexte, le réseau signifie un ensemble de fils et de lignes entrelacés ; il correspond donc à la notion de maillage. Dès lors, le filet et le réseau ont une signification politico-sociale. Par analogie au filet en effet, le réseau capture vivant tout en laissant respirer...

Concrètement donc, le terme lui-même, remontant étymologiquement au latin « *retis* » (signifiant « filet », et dont le terme proche de « *reticulum* » ou « petit filet » a donné

les adjectifs « réticulé » et « réticulaire »), signifie de prime abord une structure composée d'éléments (en l'occurrence les nœuds ou sommets, ou pôles) reliés par des liaisons ou liens en interaction ou interconnexion, aux fins de transport d'énergie ou de matière, mais également d'échange d'informations, de partage de ressources. Des nœuds dont les variations, qui plus est, obéissent à des règles de fonctionnement.

Plus important encore, le réseau aujourd'hui est non seulement matériel, tel un réseau routier ou électrique, mais également immatériel, à l'instar des réseaux sociaux

Ceci dit, quoique très ancienne, comme nous l'avons mentionné ci-haut, on redécouvre la notion de réseau aujourd'hui avec plusieurs disciplines, telles les mathématiques, les sciences, la technologie, la sociologie, etc.

Le réseau s'applique également à l'ingénierie, mais aussi à la science politique, la géographie, l'économie, et enfin, le champ qui est le nôtre, celui des sciences de gestion et/ou de l'organisation. Ainsi du management avec les relations entre les organisations et les acteurs, ce qui est au cœur de notre travail de recherche

Les sciences des réseaux s'intègrent donc dans ce cadre : ainsi, en informatique et en mathématiques notamment, la théorie des graphes étudie ces derniers sous formes de modèles abstraits de dessins qui relient les objets tandis que la théorie des réseaux, dont l'étude est la diktyologie (« diktyon » signifie filet), s'intéresse, elle, aux graphes dans le monde réel. Elle modélise ainsi un réseau par des nœuds ou sommets et des arêtes les reliant par des interactions sociales.

Discipline nouvelle, la dictyologie étudie en fait la théorie des réseaux et des « en-réseau », s'intéressant aux espaces et graphes non seulement dans le monde réel, mais également théoriques et intellectuels.

Quant à la rétistique⁶⁶, elle décrit, elle, l'étude des réseaux et de ses concepts ; elle développe une « pensée-réseau », de même qu'une vision réticulaire de l'espace et son aménagement.

Un réseau implique des personnes, entités ou organisations en relation pour agir ensemble avec un même objectif.

⁶⁶ Science des réseaux, il s'agit d'un néologisme créé en 1991 par l'universitaire français Gabriel Dupuy, connu pour ses travaux sur les réseaux de communication et de transport en lien avec l'aménagement du territoire et l'urbanisme, notamment le concept d'« urbanisme des réseaux » : pour lui en effet, rendue possible par les réseaux, l'organisation territoriale procure maintes possibilités de connexion dont il faut savoir tirer profit et au mieux en vue de favoriser la vie urbaine

De surcroît, le réseau signifie non seulement un ensemble de relations, mais également un mode d'organisation ; ce dernier se propose de coordonner des activités pouvant appartenir à des entités différentes, voire indépendantes, par création de compétences cumulatives ; transdisciplinaire, il rend compte de phénomènes comme le changement, l'apprentissage organisationnel, la coopération.

Ainsi, le réseau renvoie à un mode d'organisation basé sur des relations d'échange entre entités généralement autonomes, connectées entre elles et complémentaires.

Il se définit ainsi, essentiellement, à partir de ses liens et nœuds, de sa finalité, ainsi que de son fonctionnement., lesquels Ces liens et nœuds d'une structure peuvent, en sciences de gestion, être des organisations ou des individus.

Dans ce cadre nous entendons le terme de « réseau » au sens d'un mode d'organisation et d'action, d'une structure de collaboration fiable et durable.

Avant de nous appesantir sur ses différentes déclinaisons, nous proposons, pour commencer, s'agissant du réseau, cette définition d'un des spécialistes reconnus du domaine : « *un réseau est un mode d'organisation, plus ou moins formel, capable de créer des passerelles pour nouer des collaborations entre partenaires indépendants : individus et/ou institutions* ». (Assens, 2018a).

L'auteur complète d'autre part sa définition avec d'autres éléments d'importance liés au travail collaboratif et la confiance, éléments essentiels pour le réseau : « *Dans un réseau, l'initiative de collaboration part du terrain au contact le plus proche des réalités, vis-à-vis des consommateurs du service public par exemple. C'est la raison pour laquelle les multiples strates hiérarchiques sont traditionnellement remplacées par des intermédiaires fiables de confiance* » (Assens, 2018b).

La collaboration renvoie à l'apport d'un individu à une œuvre en collectif. Il s'agit beaucoup plus d'une compétence mise au service de l'équipe, de l'ensemble, avec ce que cela induit en termes d'interdépendance. Elle n'est pas naturelle, elle requiert par conséquent de la coordination.

La collaboration implique de réfléchir, et mieux encore, de travailler ensemble dans l'organisation, ceci pour l'atteinte d'un objectif. Elle est d'une importance capitale pour garantir un meilleur déroulement des (et au sein des) projets, ainsi que pour leur réussite. Des projets dont la mise en place, de nos jours, est facilitée par l'utilisation d'outils et de plates-formes communs, notamment sous formes de logiciels collaboratifs de gestion de projets.

Ces dernières années, notamment par l'essor des technologies de l'information et de

la communication, s'est en effet grandement développé le travail collaboratif.

Ces définitions ont l'intérêt de montrer d'ores et déjà ce que suggère le réseau : la collaboration, l'entraide entre les membres, la confiance, la fiabilité, la hiérarchie (absence ou peu de hiérarchie, en fait), tout en renvoyant aux relations qui rassemblent entre eux les éléments.

On comprend dès lors que le réseau implique également des comportements, des moyens de communication et liaison, une stratégie, et un management différent de ce que requiert habituellement une organisation.

Ces maîtres-mots, nous en faisons le lien avec cette définition de Marc Halévy qui dépasse et complète la première définition donnée ci-haut : « *un réseau est un ensemble d'entités qui sont autonomes, petites, interactives et fédérées* ». (Halévy, 2017c)

D'autre part, la présente définition présente un autre avantage, celui de faire ressortir d'autres mots-clés, pour ne pas dire les mots clés, essentiels pour le réseau, s'intégrant dans le cadre de ses propriétés, en l'occurrence : l'autonomie, la petitesse, l'interaction et la fédération.

- *L'autonomie* : elle passe par les nœuds du réseau, lesquels ont la liberté de prendre des initiatives, d'ajuster leurs décisions, leurs comportements ; ils ont une marge de manœuvre, en fonction des modalités de régulation.
- *La petitesse* : la petitesse de l'entité de base permet d'éviter la perte de souplesse, de réactivité, d'agilité, voire de créativité.

La petitesse facilite également l'instauration de relations personnelles directes avec les autres membres, des connivences qui vont au-delà des compétences et des responsabilités. Et « *plus les gens doivent être soudés, plus la taille de l'entité doit être petite* ». (Halévy, 2017d)

- S'agissant des *interactions*, il est en effet primordial qu'au sein du réseau, les différentes entités interagissent largement entre elles, partagent les informations, y compris leurs problèmes et solutions, leurs espoirs et appréhensions, leurs talents et compétences.

Dans le réseau, les interactions constituent non seulement le signe, mais également la condition de sa vitalité, de sa santé. Le contraire pourrait constituer une sclérose par inactivité interactionnelle.

Rappelons que les interactions (du moins en psychologie et/ou sociologie) sont des actions réciproques, des relations interhumaines qui provoquent d'autres actions

en réponse chez l'autre, avec un effet sur celui qui a initié la relation. Elles peuvent être positives (participation, coopération, adaptation, intégration, ...) comme négatives (rivalité, conflit, lutte, discrimination ou ségrégation, insulte...) voire ambivalentes (concurrence ou compétition, ...)

- *La fédération* : Il faut éviter le disloquement, mouvement par lequel le lien unissant les entités au réseau pourrait se déliter, se dissoudre. La fédération est donc nécessaire pour éviter l'indépendance. C'est une solution qui fédère, unit durablement et solidement les éléments du réseau, notamment pour accomplir un projet commun. Tout en respectant leur indépendance, la fédération assure la coordination et la concertation entre les membres.

D'autre part, en sus de ces éléments avancés par Marc Halévy, s'invitent également ici :

- *La modularité*, car dans le contexte de cette autonomie, les membres du réseau ont la liberté, non seulement de prendre des initiatives (d'où la *plasticité* du réseau), mais également d'ajuster leurs décisions et comportement.

Et « à cause de cette modularité, le réseau peut assumer des fonctions différentes à partir des mêmes membres ou remplir la même fonction avec des membres différents ». (Assens, 2005)

- *La plasticité* renvoie à la capacité à s'adapter à différentes situations, à différents types d'interlocuteurs. En fait, l'autonomie confère au réseau des vertus de plasticité : ce dernier est une organisation flexible qui, en termes de configuration, s'adapte aux variations de son environnement ainsi qu'à la politique de ses membres.
- *La stabilité* également. Le réseau stable se situe dans un environnement prévisible. D'autre part, dans un réseau, l'autonomie n'est pas, loin s'en faut, synonyme de cloisonnement. Le cloisonnement sépare, voire divise, de façon arbitraire parfois ; il implique également une rétention, voire une confidentialité des informations, ce qui n'est pas le cas avec le réseau. Au sein de celui-ci au contraire, les membres du réseau, en dépit de leurs différences, sont fédérés par un dénominateur commun qui permet à la structure de pérenniser les rapports de ses membres et d'avoir une certaine stabilité.

Ces éléments ne peuvent pas être exhaustifs ; pour preuve, d'autres (Marcon, Moinet, 2015a), en fait de propriétés, y ajoutent la finalité, la fluidité, l'apprentissage-adaptation, les économies relationnelles :

- *La finalité* : le réseau a une raison d'être partagée, ce qui permet sa continuité, lui donne un sens. Participer durablement et activement au réseau est la conséquence de l'acceptation, de la compréhension de sa finalité

Pour l'entreprise par exemple, nous pouvons dire que sa finalité est la rentabilité, le profit.

Autrement, « faute de sens, c'est-à-dire de signification et de direction, le réseau n'existe pas ; il n'est alors qu'un agrégat de personnes, un mouvement brownien, un troupeau, voire une pétaudière »

- *La fluidité*, qui, en fonction des analystes, renvoie à ces qualificatifs : flexible, souple, multiforme, adaptatif, Le réseau, loin s'en faut, n'entrave pas la liberté d'action des membres ; il s'adapte mieux aux dimensions nouvelles, notamment celles liées à l'environnement, et permet la reconfiguration éventuelle de l'architecture du réseau.

Une telle propriété facilite également les liens du réseau (Marcon, Moinet, 2015b) avec l'espace, le temps, le social, de même qu'elle dote le réseau d'une plasticité qui, stratégiquement, favorise la concentration des forces sans entraver pour autant la liberté d'action des membres ;

- *La capacité d'apprentissage-adaptation*, lequel est le résultat de la combinaison de l'apprentissage relationnel collectif et de de l'apprentissage des compétences
- Et enfin, *la capacité à réaliser des économies relationnelles*, occasionnant ainsi pour le réseau un gain de temps ainsi qu'une réduction de la dispersion des efforts.

L'image de la *règle des trois unités* (unité de lieu, unité de temps, unité d'action) utilisée à ce sujet par le professeur Christophe ASSENS est très inspirante : ce dernier, par cette image, montre qu'aujourd'hui la vie des organisations et des affaires obéit à des règles différentes et complexes.

L'unité de lieu (par exemple, pour les entreprises, produire local pour une demande locale) a été remise en question, notamment par la globalisation et l'éclatement des frontières.

L'unité de temps est de moins en moins respectée, en raison des procédés et moyens de communication, notamment les NTIC, les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'unité d'action, non plus, n'a plus totalement sa raison d'être face aux nouveaux problèmes de gouvernance et de management, lesquels nécessitent un partage des responsabilités, une délégation des pouvoirs, y compris de décision, etc.

Par conséquent, cette règle des trois unités, valable jusqu'au milieu du vingtième siècle, est bien remise en cause aujourd'hui ; elle disparaît sous l'impulsion d'outils nouveaux, (en l'occurrence les Nouvelles technologies de l'information et de la communication -NTIC-), lesquels rendent possibles par exemple les transactions à distance.

Dans ce contexte, il apparaît que le cadre de référence des organisations en général, des entreprises en particulier, est de nos jours mis en cause ; et elle l'est au profit d'un mode de fonctionnement éclaté, de centres de décision interconnectés, et en peu de mots, d'une « *forme d'organisation au sein de laquelle les principes de confiance et de réciprocité vont prévaloir : le réseau* ». (Assens, 2013)

D'autre part, un réseau existe par et pour ses membres ; à ce sujet, France TOURNIER (2005) a dressé ce qu'il considère comme devant être le portrait idéal du membre d'un réseau :

- « *Il aime les échanges ;*
- *Il est flexible, il comprend et intègre dans la mesure du possible les contraintes des autres contributeurs ;*
- *Il fait bénéficier les autres de son carnet d'adresses, de ses réseaux ou de toute autre ressource ;*
- *Il est responsable, il n'attend pas pour prendre des initiatives ;*
- *Il partage et ne se met pas en compétition pour ce qui est du domaine du réseau ;*
- *Il sait expliquer à quelqu'un ce qui n'est pas du domaine d'expertise de ce dernier, il sait intégrer et accueillir les nouveaux membres ;*
- *Il réagit vite et connaît bien la cartographie et la carte des compétences du réseau ;*
- *Ainsi, il sait à qui ses ressources seront utiles* ». (Tournier, 2005a)

Le même auteur a aussi parlé du pilotage, lequel est important pour coordonner, guider, voire (ré)orienter le travail collectif ; il a alors, dans la même idée que ci-haut, dressé également ce qu'il considère être un portrait idéal du pilote d'un réseau en général, de celui d'un réseau coopératif en l'occurrence : ce dernier est donc pour lui et d'abord, tout ce qu'est le membre d'un réseau idéal décrit ci-haut.

Mais il est en plus, ajoute-t-il, un stratège intégrant la complexité, qui sait créer

l'abondance et donne avant qu'on ne lui donne.

Le pilote, continue-t-il, sait instaurer la confiance et faire respecter les règles, toutes choses dont il connaît les piliers.

Ne fuyant jamais les problèmes, le pilote privilégie tant que faire se peut la codécision, sait coopérer et négocier. Pour lui, le mouvement et l'incertitude sont partie intégrante de son quotidien, de son activité.

En fait, le pilote est celui qui assure la conduite de l'action collective, la coordination, la régulation des échanges ; il a la vision à long terme du réseau : but, finalité, ... ; il peut même être à l'initiative de ce dernier.

1.2. La nature des réseaux :

Il faut également comprendre que les réseaux sont de différentes natures, dont les principales (Tournier, 2005b) sont : réseaux de parenté, réseaux de soutien, réseaux politiques, réseaux clientélistes, réseaux de mobilisation, réseaux marchands, réseaux projets, réseaux d'affinité, réseaux d'alliance, réseaux d'influence, réseaux communautaires, et réseaux latents.

Pour les *réseaux de parenté*, le maillage de leurs liens constitue un paysage relationnel, avec des trajectoires relativement complexes. Les ressources dans ces réseaux, généralement relationnelles, mais aussi statutaires, ont trait à la reconnaissance du statut de l'autre (la mère, le père...), ainsi qu'à celle des liens qui unit aux autres.

La clé des réseaux de parenté est l'analyse des mariages : fréquences, répartitions, interconnexion des circuits matrimoniaux, structures organisées, etc.

S'agissant des *réseaux de soutien*, il s'agit essentiellement de la transmission de ressources informationnelles ou matérielles (par des personnes aidantes) à des personnes ou groupes qui en auraient besoin (personnes aidées), de même qu'une aide émotionnelle. Nous pouvons naturellement ajouter à ces ressources matérielles et informationnelles les ressources professionnelles fournies par des institutions.

Il y'a dans ces réseaux, rarement ouverts (all channel), mais plutôt semi-fermés, un caractère normatif qui puise dans les valeurs morales des personnes aidantes

Les *réseaux politiques*, eux, échangent des ressources en tous genres, histoire de se faire des fidèles et/ou contrôler des adversaires.

Complexes, ces réseaux politiques sont souvent dans un mélange des genres entre privé et public, de même qu'entre organisations hiérarchiques et celles en réseau.

Quant aux *réseaux clientélistes*, (lesquels n'incluent pas ici les partis politiques), ce sont, à l'origine, des réseaux au sein d'un appareil étatique.

Ici, en échange de ressources relationnelles, informationnelles, voire en monnaie trébuchante et sonnante, un client reçoit des postes, des ressources sociales, voire monétaires, lui permettant d'augmenter son capital social : accès à un club fermé, etc.

Les *réseaux de mobilisation*, dont le but est de contrôler et de mobiliser des leviers d'action, se retrouvent essentiellement dans des groupes de discussion cherchant à arriver à une opinion commune.

Ici la mobilisation vise à activer les relations d'un réseau, latent généralement, à exercer des pressions sur les acteurs, aux fins de les influencer vers le conflit ou la coopération.

Pour les *réseaux marchands*, on y pratique, non pas l'échange généralisé où, par exemple, une information peut se propager de tel à tel groupe, mais plutôt l'échange restreint ; autrement dit, la rétribution étant directe de personne à personne, elle est ici non démultipliable, comme dans l'échange généralisé.

Il y'a, d'autre part, et sans que l'information y soit absente, échange de ressources déperditives, humaines ou matérielles, voire monétaires.

Il y'a aussi les *réseaux projets*, qui, quoiqu'éphémères (encore que des liens peuvent être gardés au-delà du projet), sont les outils par excellence en fait de la communication transversale.

Ici, c'est sur la mise en œuvre des complémentarités des compétences, notamment collectives, des membres, ainsi que leur capacité à coopérer, que les liens prennent corps.

Les *réseaux d'affinité* sont des réseaux en général spontanés réunissant des proches, voisins, amis, ... non apparentés, ayant des relations positives entre eux, recrutant par cooptation, c'est-à-dire à travers l'affinité et la connaissance.

De tels réseaux, en ce sens qu'ils dépendent des personnalités en présence, sont alors fragiles, ne survivant souvent pas à leurs fondateurs.

De tels réseaux, d'autre part, peuvent être latents, avec une large place occupée par

l'implicite.

Pour ce qui est des *réseaux d'alliance*, on les rencontre surtout dans le monde de l'entreprise avec le sens de regroupement formel d'entreprises (potentiellement) concurrentes aux fins de conception de nouvelles technologies, de développement de leurs applications, ainsi que de leur diffusion.

Semi-fermés, ces réseaux servent ainsi à la transmission de ressources informationnelles nécessaires à leur compétition avec les autres organisations ; ils sont donc, même si la coopération peut s'y trouver, essentiellement compétitifs,

Les *réseaux d'influence*, échangeant des relations (carnet d'adresses par exemple), appuis et informations, constituent des contacts et relations utiles pour aider à la réussite d'un individu, d'une démarche, d'un projet ou objectif.

En cette année 2021 marquée par des accusations d'agression sexuelle, viol, et inceste à l'endroit du politologue Olivier Duhamel, nous vient à l'esprit *Le siècle* en guise d'exemple concernant les réseaux d'influence ; Lefilliâtre (2021) l'a ainsi qualifié de « *réseau des réseaux de pouvoir, le club le plus célèbre de l'establishment français, un précipité d'entre-soi* ».

Les réseaux d'influence sont à distinguer des think tanks ou des lobbys.

Les *réseaux communautaires* échangent des connaissances et de l'information à partir de compétences et connaissances d'origines diverses et variées que le réseau a intégrées, comparées et confrontées. Ils mettent en commun et/ou font participer des individus, groupes ou systèmes en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont en commun.

En informatique par exemple, il s'agit essentiellement d'un réseau sans fil autonome partagé, créé, utilisé, géré par les communautés locales.

Enfin, quant aux *réseaux latents*, tels un « réseau dormant » dans le renseignement, le « réseau des compétences endormies » dans les entreprises, ou le réseau ORSEC, ils sont en veille et ne sont activés qu'à la suite d'un évènement déclenchant.

Les réseaux latents nécessitent des exercices de simulation pour éviter la « rouille », pour qu'ils puissent être activés en tant que de besoin et être efficaces.

1.3. Les caractéristiques du réseau :

Il est attribué, en fonction des spécialistes, plusieurs caractéristiques de référence au réseau. D'aucuns y voient les huit caractéristiques de référence (Escaffre, 1998) suivantes :

- *Des entités avec des décisions autonomes ;*
- *Un nombre conséquent d'entités, avec un minimum (plus de trois), mais sans non plus que ce soit un nombre trop grand, sous peine de basculer dans le non-réseau ;*
- *Des entités reliées entre elles, de façon volontaire, par des intérêts, identités, idéaux communs ;*
- *Ces intérêts, identités, idéaux communs ressentent une menace (mais ne sont pas en conflit), laquelle se trouve liée à la capacité (ou non) de gérer l'incertitude de l'environnement ;*
- *Des entités reliées de manière non hiérarchique*
- *Des entités dont les frontières sont floues, en l'occurrence d'un point de vue extérieur, une entité pouvant faire partie de maints réseaux ;*
- *Des entités dont les liaisons entre elles sont peu visibles par les entités qui ne sont pas membres du réseau ;*
- *Chacune des entités autonomes, de manière indépendante, produit des actions variées, cependant qu'elles vont dans le même sens.*

Archier (1994) a, quant à lui, dégagé les caractéristiques suivantes (notamment pour le chef, cette forme d'organisation étant, naturellement, corrélée au type de dirigeant), dans le cadre de qu'il a appelé « *maillage* » ; des caractéristiques pour lesquelles il établit directement une comparaison par rapport au management directif :

MANAGEMENT DIRECTIF

MAILLAGEMENT

Méfiance, orgueil	Confiance, humilité, écoute
Mépris des autres	Respect des autres
Egocentrisme	Générosité, altruisme
Secret (atout du pouvoir)	Transparence (atout de la coopération)
Goût pour le pouvoir	Goût pour l'animation
Ambition pour soi	Ambition pour son groupe
Décision solitaire	Décision préparée par le groupe
Stratégie personnelle	Projet partagé
Rationalisme	Pragmatisme
Privilégier ce qui sépare des autres	Privilégier ce qui unit aux autres

Au-delà de toutes ces caractéristiques deux éléments nous semblent immuables, particulièrement caractéristiques du réseau : *l'autonomie* et la *dépendance mutuelle*. Les stratégies sont, par conséquent, générées à travers cette dualité entre dépendance et autonomie.

1.3.1. L'autonomie :

Les entités et collaborateurs du réseau sont libres d'agir, ont un certain degré d'indépendance pour prendre les initiatives qu'ils souhaitent et les assumer, tout en respectant l'identité du réseau et ses objectifs communs.

Ils sont libres et responsables des méthodes et manières de travailler. Ils ont la liberté de pouvoir ajuster leurs décisions, leurs comportements. D'où la modularité et surtout la plasticité du réseau, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter

Chaque acteur, au lieu de se faire dicter mots d'ordre et autres directives, comprend, sait, ce qu'il peut ou doit faire. Celui (ou ceux) à la tête du réseau le soutien(nen)t, en coordonne les activités, sans imposer ses vues.

Jon Scott, actuel directeur des Ressources humaines d'Amazon France Logistique, en sait l'importance dans cette entreprise où il se trouve depuis 2017 : « *ce qui m'a frappé quand je suis arrivé, c'est l'amplitude de l'autonomie donnée aux collaborateurs à la fois dans la prise de décisions et l'exécution des projets*⁶⁷ ». Ambitionnant de se positionner comme le « meilleur employeur au monde », Amazon a compris et intégré les vertus de l'autonomie. Pour pouvoir placer, comme elle le clame souvent, l'intérêt du client au premier plan et prétendre être l'entreprise la plus orientée-client au monde, cette organisation a su miser (entre autres), sur l'autonomie des collaborateurs.

Et d'ajouter que, qu'il s'agisse par exemple de la mise en place de projets importants ou même de la transformation d'un entrepôt en quelques mois avec moult moyens humains et techniques, les collaborateurs sont impliqués dans des sujets très variés, le tout se faisant « *beaucoup plus vite qu'ailleurs*⁶⁸ ». De là à dire qu'en usant de ce « *beaucoup plus vite qu'ailleurs* », il en fait une comparaison par rapport à Alstom où il avait travaillé pendant dix ans avant de rejoindre Amazon France Logistique en 2017, il n'y a bien évidemment qu'un pas.

L'autonome est maître de la façon dont il remplit les missions assignées, et sous sa responsabilité entière. Il respecte néanmoins l'identité, l'éthique, la culture, les valeurs collectives du réseau. Sa marge de manœuvre, naturellement, dépendra aussi bien de la nature du réseau que de son mode de fonctionnement.

L'esprit start-up nous replonge de nos jours au cœur de l'autonomie, à laquelle il est très associé de nos jours. Il est en effet attendu d'un start-uppeur qu'il sache avancer tout en s'affranchissant de directives particulières de la hiérarchie ; qu'il profite de l'autonomie comme source d'efficacité organisationnelle, mais aussi comme levier de compétitivité de l'organisation.

L'autonomie le libère alors de moult contraintes ; elle devient dès lors (ne serait-ce que par la flexibilité dans les missions, mais également dans les lieux de travail, voire dans les horaires) une grande source de motivation. L'autonomie devient également une importante source d'innovation car des idées nouvelles et novatrices naissent des

⁶⁷ Interview en date du 18 août 2022; YouTube, Welcome to the Jungle, www.welcometothejungle.com/fr

⁶⁸ Ibid.

collaborateurs, lesquelles sont aussi en lien avec l'environnement de l'organisation.

Concrètement, cela signifie que l'employé dispose alors de marges de manœuvre effectives pour organiser ses activités, prendre des initiatives et faire preuve d'intelligence des situations. L'autonomie autorise la prise d'initiative et l'innovation au quotidien. Les acteurs et autres entités du réseau (autrement dit, les nœuds) sont autonomes, avec la liberté d'ajuster leurs décisions, voire leurs comportements, et de prendre, qui plus est, des initiatives.

Cette autonomie s'intègre dans le cadre d'une volonté, d'une démarche visant à s'éloigner de l'approche hiérarchique de l'organisation. Elle a pour vocation la construction d'un projet d'action et sa gestion dans le cadre d'une structure songeant à en définir les contraintes globales. Elle est, en fonction des auteurs, une capacité ou une compétence. Elle implique autant la décision que l'action.

De ce fait, être autonome c'est, tenant compte des contraintes citées ci-haut, « *gérer son temps et ses activités en fonction de ces objectifs au sein d'un ensemble plus grand qui détermine ce qui est possible et ce qui ne l'est pas* ». (Portine, 1998a)

Venant étymologiquement du grec « *auto* » (soi-même) et « *nomos* » (règle ou loi), elle désigne, pour un individu ou groupe d'individus, la capacité à se gérer selon ses (leurs) propres lois, à déterminer les règles d'action auxquelles il(s) se soumet(tent) (Ripouteau, 2003a), et est, comme nous l'avons dit ci-haut, différente de l'indépendance. L'autonome, de manière générale, détermine lui-même les règles auxquelles il obéit. L'autonomie inclut des qualités telles que l'autocontrôle, la confiance, notamment en soi, l'attention ; elle s'oppose à l'*hétéronomie* qui évoque le fait d'être asservi à autrui (« *hetero* » signifie autre), voire à des contraintes extérieures.

En fait, la relation entre l'autonomie et la confiance nous semble réciproque : la confiance en soi augmente avec l'autonomie, tandis que cette dernière contribue également au développement de la première. Cette notion d'autonomie est plutôt proche de l'*autodétermination*, laquelle signifie l'aptitude d'un être humain doué de rationalité à avoir un (certain) contrôle de son existence, mais aussi sa capacité, d'autre part, à gérer des situations complexes.

L'autonomie est également la capacité de faire des choix réfléchis, éclairés, tenant compte des règles collectives de vie, de l'environnement social, d'autrui. Elle s'entend également, plus comme une aptitude à gérer ses interdépendances (Ripouteau, 2003b) qu'une aptitude à ne dépendre de personne. Une capacité d'autodétermination dans la complémentarité, plutôt que dans l'isolement. Elle n'est donc pas synonyme d'indépendance.

On oppose des fois le terme d'« *autonomie* » à celui de « *régulation* », celle-ci étant le plus souvent définie au sens restrictif de contrainte par la règle. De manière plus large, au surplus, la *régulation* est définie comme tout ce qui contribue à orienter les conduites des acteurs

Les instruments de *régulation*, dans ce cadre, peuvent être classés en trois catégories : *les règles* (c'est-à-dire les normes explicites, ainsi que les sanctions en cas de non-respect), *les incitants* (qui sont les dispositifs qui récompensent financièrement, voire symboliquement, les acteurs qui adoptent le comportement voulu par le régulateur), enfin, *les instruments* qui diffusent la connaissance aux fins de transformation des représentations des acteurs et d'orientation de leurs comportements.

L'autonomie, il faut le dire, n'est pas incompatible avec la coopération, bien au contraire ; l'autonomie s'exerce plutôt dans un réseau d'interdépendances, comme nous le verrons au point qui suit, et la coopération permet, collectivement justement, de gérer de telles interdépendances. « *L'autonomie, c'est construire un projet d'action et gérer la réalisation de ce projet au sein d'une structure qui définit les contraintes globales et apporte une aide lorsqu'elle est nécessaire* ». (Portine, 1998). Il faut donc, naturellement, savoir, oser se fixer des objectifs (atteignables), gérer ses activités et son temps en fonction de tels objectifs, et ceci dans le cadre d'un ensemble plus grand.

Ainsi, l'autonomie, cette capacité (ou compétence) grâce à laquelle les individus, en dépit des déterminismes sociaux et des contraintes de l'environnement, agissent selon leurs propres valeurs et règles, n'existe sérieusement que dans l'imbrication de multiples interdépendances. Et la coopération permet à chaque individu et/ou groupe d'exercer son autonomie dans un cadre collectif.

Ceci étant, il faut savoir éviter un risque majeur : l'isolement. L'autonomie en effet n'en est pas loin. Le besoin d'être autonome ne doit pas s'exercer au détriment des relations de collaboration.

L'autonomie évoque de nos jours un terme à la mode, *l'autonomisation*, qui est en peu de mots le processus permettant à un ou des individus, voire des organisations ou institutions, collectivités, de se libérer d'un état de sujétion, d'une dépendance, de devenir autonome(s). De même que le processus qui assure également cette autonomie.

Enfin, l'autonomie, en politique, est l'un des principes importants qui, avec la participation, la coopération et la subsidiarité, caractérisent entre autres le fédéralisme. Le principe a sa proximité avec le réseau en ceci : les Etats fédérés ont des compétences propres, un pouvoir de décision (exclusif) dans les domaines relevant de leurs compétences ; l'Etat fédéral ne peut y intervenir.

Il convient de noter que l'autonomie va avec des contraintes : nous évoluons tous dans des environnements qui en sont plus ou moins caractérisés ; l'autonomie doit donc en tenir compte en sachant les évaluer, les contourner comme/s'il le faut ; en en déduisant également les options et actions possibles, et en agissant en conséquence dans le cadre de ses propres lois. Là intervient la nécessité de choix réfléchis, éclairés, lesquels prennent en compte non seulement l'environnement, mais également les règles de vie collective de l'équipe, du groupe, etc.

L'autonomie va de pair avec des risques ; les « autonomes » ont tendance à se créer des bulles de protection, des méthodes de travail qui leur sont propres, au mépris des règles de l'organisation, et auxquelles les autres doivent se plier

Par ailleurs, mobilisant des valeurs telles que la motivation, la flexibilité, l'engagement, la capacité d'initiatives et la compétence, l'autonomie, cette capacité à se gouverner soi-même, suppose, voire présuppose des règles :

- D'abord *l'autonome doit être responsable* ; autonomie rime automatiquement avec responsabilité, chacune étant la condition de l'autre, les deux constituant les deux faces d'une et même pièce. De ce point de vue, développer l'autonomie de ses collaborateurs, c'est avant tout développer leur (sens de la) responsabilité ;
- D'autre part, l'autonomie suppose aussi qu'on sait travailler sans être encadré ; ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui avec le télétravail qui, à la faveur de l'épidémie actuelle (Coronavirus), prend de plus en plus d'importance comme mode d'organisation ;
- L'autonomie suppose enfin qu'on sait être, qu'on est (capable d'être) *fidèle à un engagement*, ce dernier s'entendant essentiellement ici comme un contrat moral : engagement à la vision de l'organisation, à ses objectifs, à ses valeurs communes ; engagement à respecter les règles du jeu avec éthique ; engagement si besoin est, à l'équipe ; notons que contrairement au groupe où les objectifs sont individuels, dans l'équipe la priorité est dans les objectifs communs, collectifs, dont les membres ont participé à la définition.

Ces règles sont à rapprocher des quatre conditions que Thibaut Cournarie qualifie de favorables à l'autonomie : « *transparence de l'information entre les équipes, responsabilisation sur les résultats, confiance (en soi, dans les autres et dans les intentions de l'organisation, et enfin une coopération qui favorise l'action collective plutôt qu'individuelle* ». (Cournarie, 2018). L'autonomie contribue de ce fait à l'amélioration de l'efficacité et des performances de l'organisation par :

- « Une capacité de décision plus rapide et mieux adaptée aux problèmes locaux (arguments classiques de la décentralisation et de la délégation) ;
- Une plus grande souplesse dans la gestion individuelle et interactive des aléas (arguments classiques de la flexibilité et du décloisonnement) ;
- Des gains de productivité dans la ligne hiérarchique. En effet, la gestion des aléas, les éventuels compromis autour du respect des règles, l'organisation des tâches, échoient dans une mesure qui peut être assez floue, aux individus appelés à devoir se « débrouiller », *sans qu'un supérieur hiérarchique ne leur impose systématiquement « la » solution aux problèmes rencontrés dans la réalisation du travail* ». (Everaere, 2007)

Signalons par ailleurs que politiquement, le principe d'autonomie est, avec la subsidiarité, la coopération, la participation, voire la superposition, un des principes caractérisant le fédéralisme.

En fin de compte, dans l'organisation et le travail, l'autonomie renvoie aux concepts d'auto-organisation, de discernement, de capacité d'initiatives, ce qui confère au réseau des vertus de plasticité, de flexibilité, de modularité. La configuration du réseau s'adapte en effet aux politiques de ses membres, ainsi qu'à l'environnement et ses contraintes.

Elle implique aussi réflexion et intelligence en vue d'être en mesure de réagir très vite, y compris par rapport à des situations imprévisibles.

La concrétisation de l'autonomie dans l'organisation dépendra ainsi de la capacité de l'animateur à l'instituer, et qui plus est à l'assumer, l'accompagner, mais aussi du degré ou niveau de liberté accordé aux collaborateurs.

En tout cas l'autonomie dans l'organisation, loin de se décréter, s'apprend.

Notons enfin que l'autonomie n'est pas l'isolement : ainsi, doivent être préservées dans le réseau les relations de collaboration, y compris et surtout à long terme, sous peine de voir disparaître la raison d'être du réseau

1.3.2. La dépendance mutuelle (interdépendance) :

Fédérés au sein d'un même maillage, les membres d'un réseau ne sont pas isolés, ne vivent pas dans une organisation cloisonnée, en silo, malgré l'aspect éclaté, fragmenté, du réseau (Assens, 2013).

Un dénominateur commun les fédère, qui permet la pérennisation des relations et la stabilité de la structure. L'appartenance au réseau signifie que chacun y adhère, partage

avec les autres un lien de solidarité.

Leurs relations avec les autres leur permettent de valoriser avec ces derniers leurs ressources, leurs compétences, le tout dans la complémentarité. Ils adhèrent ainsi à des valeurs communes, partagent avec les autres un lien solide au travers d'une charte (de droits et devoirs), voire de façon tacite.

D'une façon générale pour le bon fonctionnement et la préservation des équilibres des organisations et des gouvernements, voire de nos vies de tous les jours, l'interdépendance est nécessaire, voire stratégique. Et de nos jours, dans un monde sans frontières et de plus en plus en réseau, dans un contexte de mondialisation, il ne nous est tout simplement pas possible de vivre en vase clos.

L'interdépendance procure au dirigeant, aux collaborateurs et à l'organisation trois importants atouts, corrélés avec l'efficacité :

D'abord une efficacité que nous qualifierons de « physique », et que résumerait l'adage africain suivant : « *seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ». Ainsi, pour l'atteinte des objectifs, chacun, au lieu du « *diviser pour mieux régner* », se sent lié aux autres, avec lesquels il doit interagir ; chacun échange, apporte son énergie, ses compétences, et bénéficie de celle des autres.

Nous y voyons également une efficacité « mentale », en ce sens que les membres de l'organisation se trouvent dans une posture de « *think out(side) of the box* », pensant de manière différente, nouvelle, voire non conventionnelle ; sortant de son cadre (de sa boîte) et de sa zone de confort, dépassant les barrières mentales et physiques, chacun intègre dès lors les analyses, les idées d'autrui.

Enfin, la puissance et l'interdépendance induit une efficacité sociale, une rentabilité économique, une efficacité. Chacun apporte ses idées, ses solutions et ses valeurs pour favoriser l'intelligence collective, laquelle dépasse, démultiplie la somme des intelligences mises ensemble.

S'agissant du réseau, il n'est pas, pour autant, une organisation en silo, dont le fonctionnement renvoie au demeurant à un système de management hiérarchique et pyramidal. Et dès lors que chaque nœud dépend des autres pour l'atteinte des objectifs, lesquels sont également complémentaires, l'autonomie de ces nœuds ne peut guère être dissociée de l'interdépendance.

Les membres du réseau étant fédérés dans un même maillage, ils sont donc mutuellement dépendants, recherchant un intérêt individuel conjointement avec un intérêt collectif. Mutuellement dépendants donc pour l'atteinte d'objectifs communs.

C'est bien l'unité dans la diversité, dans la diversité des identités.

Au surplus, comme nous le disions ci-haut, l'autonomie dans un réseau ne veut pas dire cloisonnement. Ce dernier en effet sépare, voire divise, de façon arbitraire parfois ; il implique également une rétention, voire une confidentialité des informations, ce qui n'est pas le cas avec le réseau. Les membres d'un réseau, malgré l'aspect fragmenté de l'organisation, sont fédérés, constituent une structure durable et partagent des liens de solidarité ; ils ont un dénominateur commun entre les nœuds et qui les rend solidaires, pérennise leurs rapports et leur confère une stabilité. Ce dénominateur commun va des normes, procédures, système d'activation, en passant par la culture, le langage, la connaissance, les valeurs, etc.

L'interdépendance est la dépendance mutuelle, réciproque, l'état de choses ou de personnes qui dépendent les unes des autres, lorsqu'elles sont en interaction. On ne peut en effet envisager l'interdépendance sans se référer à l'interaction.

L'appartenance d'un membre au réseau reflète sa volonté d'adhérer, d'être dans un système de valeurs communes, d'avoir des liens solides avec les autres, de façon tacite ou, mieux encore dans le cadre d'une charte explicitant les droits et devoirs des membres. Cette charte, nous en reparlerons, est le dénominateur commun qui fédère les membres du réseau, permet la pérennisation/pérennité des relations en vue de la stabilité du réseau.

Dans le langage courant, ce dernier signifie l'influence ou action réciproque pouvant s'établir entre deux ou plusieurs personnes, objets, etc. Un échange entre deux ou plusieurs entités, suivi d'(effet)s. Cela permet de valoriser de façon complémentaire les ressources et compétences en rapport avec les autres.

Les relations interdépendantes sont des relations bilatérales, basées sur l'échange, la cohésion, le partage, l'équilibre, la mise en commun, la solidarité, ainsi que la réciprocité, voire la charité. Elles impliquent la mutualité, la corrélation, la complémentarité, l'assistance mutuelle. Elles impliquent également que les problèmes sont liés, qu'il faut, des fois, savoir les aborder en même temps. Telle est d'ailleurs la conception bouddhiste selon laquelle, pour pouvoir exister, l'ensemble des éléments de la nature sont en interactions et mieux encore, en interdépendance.

C'est dans cette logique que le sociologue et écrivain allemand Norbert Elias considère, notamment à travers sa théorie de la configuration (figuration), la société comme un réseau réticulaire, d'interdépendances entre individus, et les relations sociales comme un grand jeu fait d'interdépendances. (Elias, 1991)

Pour lui, les configurations s'entendent au sens de réseaux tissés par les relations de

divers et différents types existant entre les êtres humains.

L'interdépendance des joueurs (comme dans un match de football, exemple que Norbert Elias a bel et bien utilisé) les uns par rapport aux autres oblige le respect des règles du football qui, codifiées, définissent ce qui est interdit ou permis. Ajoutons que ce concept d'interdépendance peut s'appliquer à toute forme d'organisation, petite ou grande. C'est une dépendance réciproque et dynamique qui repose sur des relations évolutives. En un mot, la dépendance mutuelle postule que la survie d'un élément ne peut que dépendre de sa contribution à l'ensemble dont il fait partie.

Ainsi, « privilégiant à la fois l'autonomie, l'interdépendance et la complémentarité d'intelligences individuelles, le réseau, véritable accélérateur de particules, invite à produire de l'intelligence collective tout en garantissant à chacun son identité et sa liberté. Il développe les effets de synergie et permet à l'intelligence ajoutée de se manifester ». (Hervé et al. 2001). En dépit de l'hétérogénéité, il ne s'agit donc pas ici de cloisonnement, les membres du réseau étant fédérés par un commun dénominateur, dans la solidarité et la stabilité.

Nous pouvons également parler d'un facteur non moins important, celui de **l'éloignement** (ASSENS 2013), et qui a toute sa pertinence dans le réseau que nous étudions, celui de l'EASF.

A l'instar de ce dernier, les acteurs et membres d'un réseau ne sont pas forcément situés sur le même territoire. Ils peuvent également ne pas s'activer au même moment. La distance matérielle peut les séparer, de même que des facteurs immatériels en rapport avec l'histoire, l'identité, etc. Fort heureusement, le monde d'aujourd'hui offre aux réseaux toute une panoplie de possibilités et moyens qui, à distance, leur permettent, de manière séquentielle ou simultanée, d'échanger, de communiquer, de vaquer à leur action collective.

1.4. Les frontières du réseau :

Elles sont en lien avec la solidarité. On a besoin en effet, dans le réseau, de renforcer les frontières de solidarité.

Si l'on en croit Vidal-Naquet (1997), « le réseau constitue, à un moment donné, sur un territoire donné, la réponse organisée d'un ensemble de professionnels et/ou de structures, à un ou des problèmes précis, prenant en compte les besoins des individus et les possibilités de la communauté ».

Les frontières sont en effet un concept d'une importance capitale pour notre travail de recherche ; elles constituent un élément discriminant, permettant de distinguer les

membres de notre réseau institutionnel - lesquels partagent les mêmes intérêts - des non-membres, situés à l'extérieur.

Au regard du réseau que nous étudions, il nous apparait que les frontières produisent trois types d'effets (Gauchon, Huissoud, 2019) :

- Un effet barrière, en ce sens qu'elles « *marquent une limite, une séparation* ». (Gauchon, Huissoud, 2019a)
- Un effet d'interface, en ce qu'elles « *sont autant, aujourd'hui, ouvertures que fermetures* » (Gauchon, Huissoud, 2019b)
- Un effet de territoire car elles tendent à créer « *des zones de confins à l'identité particulière* ». (Gauchon, Huissoud, 2019c)

Loin d'être immuables, ces frontières sont mouvantes, au gré des adhésions des Etats, c'est-à-dire d'intégration de nouveaux membres ; comme les organisations elles-mêmes, elles se transforment, s'ajustent, s'adaptent en fonction des évolutions (géo)politiques ; elles témoignent ici de l'articulation entre politique et réseaux, ainsi que de la capacité de ces derniers à entraîner ou susciter des recompositions, à infléchir les dynamiques des territoires (Jaglin, Steck, 2007)

1.5. La finalité du réseau :

Le réseau cherche à atteindre des objectifs. Il donc a une raison d'être partagée (économique, politique, scientifique, sociale, etc.), est donc finalisé, ce qui permet sa continuité, lui donne un sens. Cette raison d'être permet de mobiliser l'intelligence collective, notamment face à la complexité de plus en plus croissante des organisations.

A cela s'ajoute une recherche d'efficacité et de cohérence tant dans les initiatives décentralisées que dans le management des organisations en général. Il s'agit de transformer les réseaux en des gisements de performance.

Les exigences de plus en plus croissantes de l'innovation participent de cette transformation : veille et anticipation, combinaison de multiples et diversifiées ressources, etc.

De même, la nécessité et/ou volonté de partage et de transfert des ressources en général, innovantes en particulier, s'intègrent dans cette optique.

Autrement, « faute de sens, c'est-à-dire de signification et de direction, le réseau n'existe pas ; il n'est alors qu'un agrégat de personnes, un mouvement brownien, un troupeau, voire une pétaudière » (Marcon et Moinet, 2001)

La finalité reflète la complémentarité, la coordination, l'innovation, la transversalité.

1.6. Les objectifs du réseau :

Le réseau sert des objectifs dans l'union. Il peut en avoir plusieurs ; nous essayons d'en retenir ceux qui nous semblent les plus significatifs, les plus itératifs dans les écrits.

Rappelons que le réseau met en commun, partage, rend accessibles des ressources humaines, matérielles et techniques, des savoirs, savoir-faire et expertises ; en cela, l'échange, la solidarité, le partage, ainsi que la mutualisation, nous semblent constituer des objectifs importants à retenir. D'autant que ces éléments ont l'intérêt de s'imbriquer, d'être connexes.

1.6.1. L'échange :

Il s'agit, en termes simplifiés, voire simples, du fait ou de l'action de donner une chose et d'en recevoir en contrepartie ; il s'agit aussi du résultat d'une telle action.

Ainsi qu'avancé par Marcel Mauss, il doit être vu comme un fait social total tout à la fois économique, juridique, etc. et impliquant toutes les sociétés, (toute la société également), ainsi que leurs institutions.

On n'échange pas que des richesses et biens ; on échange aussi des services, des connaissances, des bonnes pratiques, des expériences, voire des amabilités, politesses

L'objectif du réseau est d'être un lieu d'échanges (outils, bons procédés, expériences...), de dialogue, entre acteurs. La finalité de l'échange est le lien social. L'échange se veut ainsi comme un acte, essentiellement volontaire, de la part d'acteurs motivés par les avantages qu'ils en tirent (Blau, 1964), qu'ils soient matériels ou immatériels, sous forme de savoirs ou savoir-faire, ou de nature sociale, économique, etc.

Nous sommes tous en même temps sachants (en ce sens que nous détenons tous, d'une manière ou d'une autre, des savoirs, des connaissances) et ignorants (car il y'a toujours ce que nous ne savons pas (bien), et nos curiosités et/ou envies nous incitent à apprendre, à savoir). Les échanges sont créateurs de liens et induisent une complémentarité, une réciprocité (chacun donne et reçoit), une participation collective.

1.6.2. La solidarité :

« Le réseau, c'est d'abord la solidarité, mais il faut aussi un point d'ancrage et d'aide pour trouver des solutions et échanger de meilleures pratiques dans l'entreprise ou en dehors » (Weiss, 2022). Même si l'auteur parle spécifiquement de l'entreprise, il nous semble

qu'on peut en dire pareil pour toute organisation.

Cette notion, surtout de nos jours, est tellement importante qu'elle possède aujourd'hui par exemple, le statut d'un principe de droit dans le Traité européen

Se différenciant de l'égoïsme, elle unit, dans un esprit d'entraide, et dans l'intérêt de l'ensemble (communauté d'intérêts), des individus se sentant liés, faisant cause commune, car faisant généralement partie d'un même ensemble : famille, village ou ville, pays, groupe ou communauté, organisation, etc.

Elle va de pair avec la responsabilité et la dépendance réciproque au sein de l'ensemble, de sorte que l'un se sent concerné par les problèmes que rencontre l'autre ; il les partage avec lui, l'aide à les résoudre ; sans cela l'avenir de l'ensemble a beaucoup de risques d'être compromis.

Elle se différencie de l'altruisme en vertu de laquelle l'individu aide son prochain (disons par engagement ou conviction morale) et sans s'attendre à une réciprocité.

Dans le réseau, le projet porté par l'organisation est collectif par essence ; l'utilité collective se veut la base constitutive de celui-ci. Elle renforce le lien social, c'est-à-dire les éléments reliant les membres d'une entité, d'une société, les uns par rapport aux autres, et permettant l'émergence d'une identité collective.

1.6.3. Le partage :

Nous l'entendons au sens de faire ou d'avoir quelque chose en commun, tels des centres d'intérêts, une culture, des responsabilités, des connaissances, des valeurs, des ressources, des opinions, des engagements, etc. Ce qui implique des relations, des interactions avec les autres. Pour participer pleinement à une organisation donc, pour y travailler ensemble, ses membres y consacrent, voire y mettent en commun leurs connaissances, idées, expériences, compétences. Pour parler comme l'ancien défenseur des droits de l'homme et ancien chef d'Etat tchèque, Vaclav Havel, sans le partage de valeurs ancrées, ni gouvernement, ni loi, ni économie de marché, ne peuvent correctement fonctionner. Nous pouvons dire la même chose des organisations.

1.6.4. La mutualisation :

La mutualisation est une mise en commun de ressources. Elle passe par le partage dont nous parlions ci-haut ; un partage, et mieux, un regroupement dans un réseau de solidarité, pouvant prendre plusieurs formes : connaissances, moyens humains, logistiques, financiers... en vue d'en optimiser l'accès à ces ressources ainsi que la rentabilité.

La mutualisation implique non seulement une mise en commun, mais aussi une

répartition solidaire entre les membres.

Il s'agit en effet de faire plus avec autant de ressources, ou autant avec moins de ressources. La mutualisation permet ainsi des économies d'échelle, c'est-à-dire des situations où l'on enregistre une augmentation de la production d'une organisation et une diminution des coûts.

Les économies d'échelle peuvent également être la conséquence d'un apprentissage telles une bonne, voire meilleure maîtrise du travail ainsi qu'une organisation optimale du travail.

A titre d'illustration, de nos jours, les domaines touchant les infrastructures de réseaux (électricité, télécommunications, transports ferroviaires, ...) sont connus pour être ceux où de telles économies d'échelle sont les plus importantes.

Pour le réseau, la règle d'apprentissage signifie principalement la capacité de celui-ci à changer de comportement, et ceci en fonction de l'expérience et des résultats acquis.

1.7. Avantages et limites du réseau :

En termes d'avantages, s'opposant au tout-hiérarchique au profit d'un fonctionnement plus souple, plus réactif, plus structuré, et, pourquoi pas, moins arbitraire, le management des réseaux fait passer les individus du coercitif à un pouvoir essentiellement normatif.

Il permet, à la différence de l'organisation traditionnelle, hiérarchisée, compliquée, rigide, figée, et à l'intelligence plutôt segmentée :

- **Au leader ou pilote** de savoir utiliser son charisme, ses capacités, sa vision à bon escient, le tout pour une stratégie-réseau ; la manière de fonctionner est déterminante ici. Et le chef trouve ici l'opportunité de déployer ses capacités pour l'innovation, pour une coordination souple, pour la recherche de la cohésion d'ensemble, le but étant d'avoir une structure adaptée à son temps et à son environnement.

- **Au subordonné** de cesser ses habitudes, ses réflexes de subordonné, en l'occurrence : l'attente de consignes, l'impératif d'une validation des décisions par le chef avant d'aller plus loin, le respect de la hiérarchie absolue ; en lieu et place, il se prépare pour un environnement où prévalent le partage des informations, des échanges et contacts, et bien sûr, l'initiative ; un environnement où compte l'intelligence collective plutôt que la seule intelligence du chef.

- Qu'une **conscience réseau** puisse s'établir, laquelle est nécessaire tant au début

de sa création que dans toutes les autres étapes de la vie de ce réseau.

Cette conscience peut naître d'un catalyseur : une crise ou situation inédite, la difficulté de satisfaire un besoin, de régler un problème par les voies et moyens traditionnels, hiérarchiques.

Le management en réseau vient en fait modifier la configuration et la conception antérieures d'une structure, d'une organisation, entre autres :

- La conception, la division verticales du travail, au profit de la coordination entre plusieurs organes d'une même organisation ;
- Le concept traditionnel, ainsi que la prééminence de la hiérarchie : du coup, le chef devient leader, pilote, voire coordinateur du réseau ;
- Les échanges et la communication : les interactions sont renforcées par des processus dynamiques, compris de tous.

Ajoutons que « sur le plan structurel, l'enchevêtrement des liens offre des propriétés plastiques à l'organisation réticulaire, capable d'ajuster sa configuration avec souplesse et modularité ». (Assens, 2005).

De même, les membres adhérant spontanément au réseau peuvent faire preuve, en ce qui concerne les décisions, d'une bonne convergence et d'une forte complicité.

Mais il ne faut pas non plus l'occulter : le réseau n'en reste pas moins un mode d'organisation qui a, **sinon ses inconvénients, du moins ses limites, et qui peut, qui plus est, s'avérer compliqué à manier.**

Cela peut advenir en termes d'autonomie, mais aussi au niveau de la coordination et du contrôle du réseau.

Il est vrai que les réseaux se basent sur un objectif commun de production collective et que, orientées vers une finalité explicite de résultat et d'action, les personnes, morales ou physiques, se doivent de collaborer entre acteurs pour atteindre les résultats et objectifs escomptés. Il n'en reste pas moins que subsistent des risques de **conformisme et de mimétisme.**

Pour le conformisme, l'individu ou acteur a ici un faible pour les normes et valeurs dominantes du réseau.

Il s'agit d'un conformisme du comportement, de la pensée, qui va au-delà de la rationalité ; l'individu ou acteur du réseau se trouve dans une pensée unique, « un prêt-

à-porter » pouvant avoir raison de son imagination, de sa créativité.

Quant au mimétisme, par peur du jugement des autres ou de la différence, il est panurgique, par assimilation au réseau. Il tend vers l'unification des pensées et pratiques du réseau. Pouvant être inconscient, il peut mener dès lors à la capitulation de l'esprit critique.

D'aucuns parlent carrément d'une **perte de liberté**, en raison des caractéristiques structurelles de l'institution (Frieberg, 1993), lesquelles délimitent, structurent le champ d'exercice des relations entre les membres de cette institution ; il y a donc là des contraintes en ce sens qu'elles s'imposent à tous, constituent une perte de liberté pour tous.

Il y a également **la transversalité**, laquelle se comprend par opposition à la verticalité, à l'organisation hiérarchique du groupe, l'adjectif « *transversal* » signifiant lui-même « *ce qui traverse une chose en la coupant perpendiculairement, qui est en travers* ».

Allant de pair avec l'adaptabilité, la transversalité, avec sa façon horizontale d'opérer, fait sortir les organisations des cadres classiques, hiérarchiques, en vue de plus d'efficacité, de dynamisme, de réactivité. Elle cherche à responsabiliser l'ensemble des acteurs afin qu'ils agissent mieux et efficacement pour un objectif commun.

Le management transversal privilégie le travail collectif et commun, la coopération dans le collectif transversal, ainsi qu'une certaine confiance et autonomie.

Dans le contexte de l'analyse institutionnelle, le terme signifie le fait pour les membres d'un groupe institutionnel d'appartenir à d'autres groupes. Ainsi, les membres de ce groupe, dès lors qu'ils disposent de références autres que celles existant dans le groupe institutionnel, comprennent en général mieux comment fonctionne ce groupe, voire comment influencer éventuellement sur son fonctionnement et son organisation.

Il n'en reste pas moins vrai qu'elle peut être source d'abus de pouvoir, où chaque groupe pourrait faire valoir ses prérogatives pour plutôt renforcer sa place dans l'organisation.

A ce titre, des clans peuvent se développer facilement, de même que ce que d'aucuns appellent un effet tribal⁶⁹, c'est-à-dire l'isolement des membres de chaque composante ; des sabotages ou pillages par des réseaux qui s'érigent en concurrents

⁶⁹ L'action de la tribu, ici, va au-delà des codes communs et des rites pour fédérer autour d'une commune cause, d'un chef, d'idées et de pratiques partagées, un groupe d'individus.

peuvent, qui plus est, avoir cours.

En fait, il s'agit de savoir gérer l'ordre par rapport au désordre, de savoir doser l'autonomie et l'adaptabilité entre autres, car « *parce qu'il tire sa force de son adaptabilité, le réseau risque de franchir la ligne rouge qui sépare la souplesse efficace de l'anarchie inefficace* ». (Marcon et Moinet, 2001)

Tel est le risque avec des situations comme celle que constitue notre recherche : avec les jeux des acteurs pour des positions d'influence, les ambitions hégémoniques régionales des pays, le principe de l'intérêt national, etc. il y'a toujours des risques de transformation du réseau en champ d'intérêts entre pays.

Il y'a également, comme nous l'avons souligné dans notre introduction, les **risques liés à la taille optimale du réseau** ; c'est dire qu'au-delà d'un certain seuil critique, le réseau produit difficilement ses effets, son efficacité, voire tend vers une paralysie stratégique.

En d'autres termes, multipliant les compétences et liens, ralentissant les ajustements, complexifiant les positions des acteurs dans leur enchevêtrement, une trop grande taille du réseau affaiblit l'engagement des collaborateurs dans le réseau

Il faut bien évidemment tenir compte de ce que les conflits font naturellement partie des activités des êtres humains ; ainsi, l'organisation taylorienne a cherché à les résoudre par la décision de l'autorité, en l'occurrence supérieure.

A cet effet, pour pallier les conflits, des chercheurs (Sigmund et Novak, 1998) ont avancé en ce qui concerne le réseau, l'approche de « *l'altruisme sélectif* » comme indication au sujet de l'attitude à adopter, en rapport avec les conflits, et/ou pour au moins limiter leur apparition. Ils avancent en effet trois types de comportements relationnels : *l'altruisme pur*, *l'égoïsme pur*, et *l'altruisme sélectif*, c'est-à-dire celui à l'égard d'individus altruistes ; ce dernier est, pour eux, le plus efficace pour la survie et le développement du réseau ; ils voient dans cette logique la philosophie générale dans la conduite du réseau.

Il reste qu'une telle philosophie n'est pas forcément suffisante et qu'il faut une stratégie pour résoudre les conflits quand ils sont là. Et c'est ainsi qu'au lieu de la stratégie *perdant-perdant*, ou de la stratégie *gagnant-perdant*, le sociologue Georg Simmel (qui, lui-même, pratiquait essentiellement l'interdisciplinarité dans ses recherches pour dépasser les clivages), préconise la stratégie *gagnant-gagnant* ou *stratégie de médiateur* au sein d'un réseau porteur de projet, aux fins d'aider les autres à négocier. (Simmel, 2013). Naturellement, la confiance et la compétence sont importantes pour que le manager puisse ici réussir.

Parlons enfin de *la théorie des jeux*, laquelle a montré que la marge de manœuvre du manager du réseau est fonction de l'entrelacement du réseau, mais également de l'ombre du futur, et de la transparence des comportements.

S'agissant du degré d'*entrelacement du réseau*, il est constaté que plus les échanges sont denses entre les membres, et meilleure est la connaissance mutuelle des acteurs. Se réduisent dès lors les risques d'apparition de conflits, tandis que se renforcent les possibilités de les résoudre par le « gagnant-gagnant ».

Pour ce qui est de l'*ombre du futur*, il est dit que plus les acteurs peuvent anticiper des bénéfices de leur coopération, plus cela les incite, en l'occurrence pour préserver l'existence du réseau, à trouver des solutions aux conflits.

Quant à la *transparence* des comportements, le fait d'exposer ouvertement les actes, et de pouvoir observer, d'une façon rapide et fiable, le comportement du ou des partenaire(s), ne fait que réduire l'incertitude pour d'éventuels comportements qui pourraient s'avérer opportunistes.

1.8. La confiance au cœur du réseau :

La confiance est une vertu nécessaire dans le management des réseaux.

Nous ne pouvons nous empêcher de mentionner l'illustration suivante : depuis 2018, la Finlande est toujours classée en tête du World Happiness Report, le fameux Rapport mondial sur le bonheur publié chaque année depuis 2012. Figurons-nous que parmi les critères retenus (services publics, faible niveau de criminalité et d'inégalités), figure **la confiance élevée des finlandais dans leurs autorités !**

En valorisant, dans la complémentarité avec les autres, leurs ressources et compétences, les membres du réseau constituent des ramifications avec des règles d'interaction. La fréquence et la récurrence des relations transforment ces dernières en des relations basées sur la confiance, alors qu'elles évoluaient initialement dans la méfiance. Il faut cependant le préciser : il n'y a pas de confiance sans contrôle. Comme disait Lénine, « *la confiance n'exclut pas le contrôle* »

A la confiance se joignent la bienveillance, l'ouverture, la tolérance, le respect..., autant de valeurs qui la sous-tendent.

Elle se traduit par le développement de l'autonomie, la diminution des contrôles, voire le droit à l'erreur. Elle est la cause et la conséquence d'une relation.

La confiance s'envisage et s'entend dans le cadre d'une croyance qu'un un autre individu ou une autre organisation agira de façon conforme à ce qui est attendu de lui.

Telle est la vue des sociologues qui se focalisent sur la compréhension du lien social qui appréhendent la confiance comme un phénomène intra et interinstitutionnel et comme objet que l'on suppose quant au fonctionnement des institutions (Granovetter, 1985).

Le monde digitalisé d'aujourd'hui foisonne en exemples dans ce sens : c'est par cette confiance que des plateformes collaboratives (ou de travail collaboratif) donnent l'opportunité à de plus en plus d'individus d'obtenir ou échanger des services (Uber, Rbnb, entre autres), de conduire des projets, de gérer des connaissances, etc.

Mais il n'y a pas que le digital. C'est également par cette même confiance que les Ordre des avocats, en tant qu'organisations professionnelles, permettent à leurs membres de faire leur travail en quiétude et en s'affranchissant de la tutelle des pouvoirs publics

A l'inverse, c'est faute de confiance que des millions d'utilisateurs ont, en 2018, quitté Facebook, premier réseau social au monde avec 2 milliards d'utilisateurs actifs par mois ; ceci est arrivé à l'issue des nombreux scandales qui l'ont éclaboussé, notamment celui de Cambridge Analytica (CA), une société privée britannique de communication stratégique.

Rappelons que ce scandale a trait à la fuite des données personnelles de pas moins de 50 millions d'utilisateurs (87 millions selon d'autres estimations) de Facebook et que Cambridge Analytica est soupçonné d'avoir récupérées illégalement ; et que ces informations auraient été utilisées pour influencer les intentions de vote de politiciens ayant sollicité les services de Cambridge Analytica; on accuse donc Facebook d'avoir fermé les yeux, de n'avoir pas assez contrôlé les activités de sa société partenaire ; **on l'accuse d'avoir trahi la confiance des utilisateurs** ; en conséquence, rien qu'aux Etats-Unis, « *un Américain sur quatre a supprimé l'application Facebook* ». (Grand, 2018)

Jacques Attali en parle ainsi, dans un cadre général : « Pilier de toute civilisation. Mesure de son déclin : il n'y a pas d'Eglise sans confiance des fidèles, d'empire sans confiance des sujets, de démocratie sans confiance des citoyens, d'entreprise sans confiance de ceux qui la constituent, de marché sans confiance de ceux qui y échangent, de famille sans confiance des conjoints ». (Attali, 1998). Une réalité, pour lui de tous temps et lieux.

Pour le réseau donc, la confiance en est au cœur, en constitue le soubassement ; autrement dit, sans elle, on parlera difficilement de réseau.

Il s'agit d'abord d'une *confiance en soi*, (en tant que responsable ou autre, et sans verser dans l'arrogance et la prétention), laquelle s'exprime dans les actions et les paroles ; une confiance qui nous enjoint à ne pas nous mentir, à ne pas non plus mentir aux

autres. Ce faisant, on est ainsi en mesure d'inspirer confiance aux autres ; avoir confiance en soi pour inspirer les autres, leur faire confiance.

Confiance aussi en vos qualités, en la force de la démarche réseau. Avoir confiance en soi, c'est être assuré(e) de ses possibilités et croire en ses capacités. Ce sentiment de confiance en ses compétences personnelles nous pousse à agir, à nous dépasser, nous procure une certaine autonomie, nous aide à en donner aux autres. Aimer relever les défis, participer à une œuvre collective, utile, ... galvanise assurément.

La confiance commence dès lors par un travail sur soi, ses attitudes et comportements. Elle implique l'acceptation et l'application de principes et règles

Il s'agit ensuite d'une *confiance aux autres*, au collectif, c'est-à-dire aux collaborateurs, associés, partenaires, interlocuteurs... afin qu'ils comprennent, s'approprient les objectifs à atteindre, aient confiance dans la démarche réseau. Mener une action collective est à ce prix.

La confiance donne légitimité et crédibilité au réseau : c'est grâce à elle que les collaborateurs se voient confier avec sérénité, voire certitude, un projet, une tâche, une responsabilité ; elle implique donc un engagement de la part de celui auquel on fait confiance : celui de respecter cet engagement ;

La confiance implique aussi une réciprocité, celle-ci devant être mutuelle et non pas à sens unique.

Il est utile de préciser que sans cap donné et sans contrôle, la confiance ne vaut pas, voire ne sert pas à grand-chose ; comme il est si bien dit dans les armées, « *la confiance n'exclut pas le contrôle* ».

C'est cette confiance qui permet un acte important pour le management d'un réseau institutionnel, à savoir **la délégation**.

Il s'agit de donner des pouvoirs et une marge de manœuvre aux collaborateurs dans la réalisation de leur travail, sans demander des comptes en permanence.

On reconnaît, ce faisant, leur expertise sur le sujet.

Une délégation est porteuse d'un fort sens pour la personne à qui l'on délègue ; et celle-ci, à son tour, doit avoir compris la tâche, posséder les moyens de sa mission, savoir compter sur son manager si problème il y a.

Le collaborateur doit également être imprégné des objectifs généraux, des priorités, du rôle de chacun.

La confiance, d'autre part, se construit. Et la délégation participe de cette construction ; le manager montre ainsi qu'il a confiance dans les ressources humaines, en intégrant le fait qu'elles peuvent commettre des erreurs, ainsi que les risques y afférents.

Il accepte également le fait que les choses soient faites de manière différente de la sienne propre.

Il est conscient des limites et possibilités de ses collaborateurs en leur faisant faire ce qu'il aurait pu ou dû faire lui-même.

Quant au délégataire, il acquiert par la délégation un sentiment fort de responsabilité, d'autonomie, de motivation.

De cette confiance découle également **la subsidiarité**, principe définissant les règles hiérarchiques par rapport à l'intervention des pouvoirs publics et permettant de partager les compétences entre différents échelons du pouvoir.

Dans ce cadre, l'autorité supérieure (ou centrale) réserve les tâches qu'elle ne peut effectuer que de manière moins efficace à l'échelon inférieur. Il s'agit de favoriser le niveau pertinent de l'action publique.

Dans le réseau de réseaux que constitue l'Union européenne par exemple, ce principe est consacré par le traité de Lisbonne comme principe fondamental. Il régit la répartition des compétences entre l'Union et les Etats qui en sont membres, permettant ainsi l'exercice du pouvoir au plus près des citoyens.

A ce stade, après avoir expliqué ci-haut le management et le fonctionnement du réseau, nous allons maintenant aller plus loin pour étudier les types de réseau par rapport à la confiance, laquelle constitue l'essence même du réseau, en l'occurrence institutionnel.

Pour la majorité d'entre elles, les typologies relatives à la confiance s'inscrivent dans le cadre défini par Zucker (1986).

Pour celle-ci, trois formes de confiance existent, à savoir : la confiance institutionnelle, la confiance interpersonnelle (ou relationnelle), et la confiance intuitu personae.

1.8.1. La confiance institutionnelle :

Nous l'avons vu, la confiance est le lubrifiant permettant le fonctionnement d'un système et son efficacité. Et la confiance institutionnelle ?

On peut se demander ce qu'il y'a de commun, par exemple, entre l'ONU, l'Ecole Spéciale militaire de Saint-Cyr, un réseau de coopératives, le réseau des Mutuelles

Communautaires de Croissance (MC²) de l'Ouest-Cameroun, les Réseaux institutionnels de la Francophonie, ou encore, les réseaux sanitaires spécialisés français.

La réponse est que ce sont des réseaux institutionnels, promouvant des liens institutionnels, existant de manière légale et officielle, par et pour la confiance.

En effet, par la vertu du réseau institutionnel, des coopératives réunissent sur un pied d'égalité des indépendants qui souhaitent bénéficier de services mutualisés, produire en commun des services ou produits, réduire les coûts, etc.

De la même manière, par le réseau, la MC² (Mutuelle Communautaire de Croissance) cherche à intégrer les campagnes au développement économique du Cameroun, dans le respect des valeurs culturelles, socio-culturelles, religieuses et ancestrales des communautés, c'est-à-dire en alliant la gestion bancaire moderne à la tradition africaine.

Par la vertu et la confiance des réseaux également, les Réseaux institutionnels de la Francophonie fédèrent des institutions qui perpétuent la spécificité de l'action francophone déployée par l'OIF (Organisation internationale de la Francophonie) pour la promotion des droits de l'Homme et de la démocratie, la paix, etc.

Et c'est aussi dans le même esprit que les réseaux sanitaires spécialisés français favorisent l'accès aux soins, de même que la coordination, la continuité, voire l'interdisciplinarité des prises en charge.

En fait, le maître-mot ici est la confiance institutionnelle. Quelle est-elle ?

Il s'agit de la confiance à l'égard de l'institution, du système. La confiance institutionnelle (institutional-based trust) existe grâce à une institution formelle sur laquelle elle se base, un système qui encadre les relations entre les acteurs et garantit leurs attributs par rapport à une institution, à une organisation.

Relevant du collectif et du construit, elle protège l'individu et/ou l'organisation de l'aléa moral (moral hazard) qui, à en croire Adam Smith, est une situation dans laquelle un individu poursuit son intérêt individuel sans se soucier des éventuelles conséquences néfastes de la décision sur la collectivité (Smith, 2014)

L'institution se veut donc ici le gardien de la confiance. D'où le « tiers de confiance » qui, (qu'il s'agisse de l'Etat par exemple ou d'une organisation) la régule par des règles institutionnelles.

Notons qu'à la différence des réseaux informels, (comme la famille, considérée généralement comme le premier réseau informel dont nous faisons partie) composés

de membres avec lesquels nous avons des relations personnelles, et ne reposant donc pas sur nos appartenances institutionnelles, le réseau institutionnel se fonde sur une structure formelle, sur un cadre qui formalise les relations.

Ces réseaux institutionnels, désormais et de plus en plus, font partie de notre vie ; ils nous permettent de nous mettre en relation, en l'occurrence professionnelle, et de tisser entre nous des liens solides.

En général, ils font référence à des organisations (nationales, internationales) mais aussi à d'autres types de réseaux tels les établissements d'enseignement, les hôpitaux, etc. Ils se caractérisent de plus en plus par des qualificatifs comme l'horizontalité, la transversalité, etc.

S'agissant des hôpitaux justement, l'exemple des réseaux sanitaires spécialisés est, comme nous l'avons dit plus loin, (dans la partie sur les réseaux) très illustratif : ces réseaux sont en effet « *destinés à des catégories d'usagers particuliers afin de mieux prendre en compte leur situation ou la spécificité de l'affection dont ils souffrent* », (Moulinot et al. 2011) donc leur situation particulière. Nous pouvons citer en l'occurrence les maladies mentales, l'alcoolisme, les toxicomanies, le SIDA, ou encore, les cancers.

Les réseaux, dans ce contexte, visent et/ou permettent une meilleure prise en charge, de même qu'une coordination des actions, tout en menant des actions et projets compatibles avec les besoins réels de la population.

Une ordonnance hospitalière a, en effet, (notamment en son article L712-3.2)⁷⁰, prévu la possibilité pour les établissements de santé de constituer des réseaux de soins spécifiques à certaines pathologies, activités ou installations. Cette ordonnance précise les attentes pour ces réseaux : permettre d'assurer une meilleure orientation du patient, favoriser la coordination et la continuité des soins, assurer des soins de proximité de qualité, etc.

Il y est précisé que ces réseaux doivent être formalisés par une convention agréée par le directeur de l'agence régionale de l'hospitalisation ; ces réseaux ont donc, comme il se doit, leurs chartes.

On y a également abordé la formalisation des réseaux ; la circulaire DH/EO 97 277 du

⁷⁰ Ordonnance numéro 96-346 du 24 avril 1996 portant réforme de l'hospitalisation publique et privée, laquelle prévoit, entre autres, d'initier la constitution de réseaux de soins et de communautés d'établissement

9 avril 1997 recommande de formaliser ces réseaux en définissant les éléments ci-après⁷¹ :

- La liste des acteurs ;
- Le champ de la pathologie et de la population spécifique prise en charge ;
- La définition de l'objectif commun de soins ;
- La graduation des niveaux ;
- Les moyens organisationnels mis en œuvre (protocoles, formation, dossier minimal, comité de pilotage) ;
- Le maintien du libre choix ;
- La procédure d'accréditation ;
- Les modalités d'évaluation ;
- La durée de la convention ;
- Les modalités de renouvellement de ladite convention.

Et la construction de la confiance institutionnelle ? Elle est en corrélation avec un « *contrat social* » au sein duquel chacun des membres du réseau abandonne une partie de sa liberté au profit des règles du jeu et de la confiance à une tierce partie : une église, un Etat, un ordre professionnel, etc.

Il nous semble important à ce stade de passer en revue le concept d'institution/institutionnel, ce qui nous amènera à comprendre davantage ce qu'est la confiance institutionnelle.

1.8.1.1. Qu'est-ce que l'institution ?

On l'a vu, la confiance institutionnelle est celle placée dans l'institution, terme d'ailleurs polysémique. Qu'est-ce que donc l'institution ?

Les institutions sont importantes, voire nécessaires, dans nos milieux et nos vies d'humains. C'est qu'en effet elles représentent des fonctions (entre autres) d'orientation, de structuration, etc.

Définir l'institution n'est pas chose aisée, et plusieurs définitions abondent en la matière, bien vagues des fois. En effet, ces définitions sont étroitement liées aux approches des spécialistes et/ou auteurs, et ces approches sont multiples et variées. Il se trouve que ces auteurs et/ou spécialistes, en effet, ont tendance à orienter la

⁷¹ Il s'agit de la circulaire DH/EO 97 277 du 9 avril 1997 relative aux réseaux de soins et communautés d'établissements, complétant les textes de 1996

définition de l'institution en fonction des positions, des éléments qu'ils entendent mettre en avant.

Le terme est le plus souvent utilisé en sociologie ; ainsi, un fait social « **institué** » est une forme durable, établie, de normes et de pratiques qui, dans un système social, ont des fonctions propres. Ainsi en est-il de l'École, de la famille, de la famille, du mariage, etc.

En fait, le terme d'institution est polysémique, renvoyant à des réalités bien variées, avec du coup, une résonance que nous qualifierons de transversale ; désignant des concepts hétérogènes, reflétant différents courants de pensée, on retrouve en effet ce terme, non seulement en sociologie, mais aussi en politique, en économie, en droit, voire en religion, etc.

En Occident, l'institution, au sens classique, se confondait avec le Droit. La science des institutions, inspirée du droit romain, fut, jusqu'au 18^e siècle, la science des dispositions juridiques qui régissent la cité : exercice des sanctions, répartition des pouvoirs, etc.

Au sens juridique donc, voire politique, il s'agit d'un ensemble de règles (lois, prescriptions, coutumes, ...) qui organisent la société (le droit, la constitution, ...) ou certaines des instances de celle-ci (institutions familiales, religieuses, économiques, etc.)

La sociologie et l'ethnologie s'y invitent au 19^e siècle.

Le Droit général s'est alors penché sur ce concept. En effet, il distingue habituellement :

- « *Les institutions-organes, qui sont des organismes dont le statut et le fonctionnement sont régis par le droit, comme le Parlement ou la famille ;*
- *Les institutions-mécanismes, qui sont des faisceaux de règles régissant une certaine institution-organe ou une situation juridique donnée, tels que le droit de dissolution, le mariage ou la responsabilité civile* ». (Guinchard et Debard, 2013)

L'institution est également un concept fondamental de la théorie juridique de Maurice Hauriou⁷² ; elle y est définie comme « une organisation sociale, créée par un pouvoir, dont l'autorité et la durée sont fondées sur l'acceptation par la majorité des membres

⁷² Sociologue et juriste français, théoricien du Droit, Maurice Hauriou (1856-1929) a exercé une considérable influence sur la science juridique et est en particulier considéré comme l'un des pères du Droit administratif français ; l'institution est, dans la théorie générale du droit, au cœur de sa pensée.

du groupe de l'idée fondamentale qu'elle réalise, et qui repose sur un équilibre de forces ou une séparation de pouvoirs » ; l'institution ici correspond au sens d'« institutions-organes », c'est-à-dire à la première catégorie mentionnée ci-haut.

En France, on peut dire que jusqu'à récemment, la science politique ne s'y étant que peu intéressée, a laissé l'enseignement des organisations internationales à la compétence des juristes, lesquels lui ont donné ses caractéristiques, lui ont bien évidemment imprimé leur marque.

Aujourd'hui encore, les institutions de la société internationale qui sont considérées les plus fortes sont les constructions juridiques héritées d'un droit né avec l'Etat construit progressivement autour des notions de souveraineté et de territoire : citons en l'occurrence la réciprocité, la responsabilité internationale, mais également la protection diplomatique, l'égalité devant le droit, etc.

Le Droit, (Droit constitutionnel) a également expliqué la notion d'institutionnalisation qu'il définit comme le « processus par lequel le pouvoir politique est dissocié des individus qui l'exercent et incorporé dans l'institution étatique ». (Guinchard et Debard, 2013)

Notons également que la prédominance des préoccupations juridiques conduit à analyser prioritairement les tentatives d'organisation des rapports internationaux par rapport au sujet central du droit international public qu'est l'Etat.

Face à cette multiplicité des sens, Fernando CUEVAS, Dominique BALLOT et Sylvie MONLUC ont préféré expliciter la notion d'institution à travers des illustrations : « *Des exemples d'institutions sont : l'institution bancaire, l'institution éducative, l'institution sportive. La première est formée par l'ensemble des banques et organismes financiers ; la deuxième par l'ensemble d'organisations éducatives publiques et privées ; et la troisième par les différents clubs, fédérations, associations sportives. Ces institutions participent dans le domaine tout en « non constituant » nécessairement un groupe formel d'organisations* » (Cuevas et al. 2017).

Le terme englobe donc un large horizon ; ainsi on peut par exemple dire que le vol est une véritable institution pour montrer l'aspect « *coutume* » ou « *habitude* » qui le caractérise ; de même on a pu dire que Jean-Paul Sartre fut une institution pour montrer l'importance de ce personnage ainsi que ses idées.

Nous ne pouvons bien sûr pas nous en tenir à ces exemples qui ne rendent malheureusement pas compte de toutes les acceptions du concept ; d'où la nécessité pour nous de parcourir différentes définitions ; la démarche nous permettra d'aboutir à la signification qui sied à notre étude.

L'institution, c'est aussi à la fois le fait ou l'action d'instituer, d'établir, mais aussi le résultat de cette action ; ainsi de l'institution d'une fête, ou de celle de jeux tels les jeux olympiques.

Dans ce cadre, François Lespinasse nous ramène à l'étymologie du mot en partant du verbe instituer ; pour lui, « le verbe "instituer" vient du verbe latin "instituer", qui veut dire "mettre sur pied", "établir", "fonder". Ce verbe vient d'une racine indo-européenne, "sta", qui signifie "être debout", et d'où dérivent "ester" (exercer une action, en justice par exemple), "établir", "station". Cependant le verbe "instituer" veut dire aussi "enseigner". (Lespinasse, 2004a). Notons que ce terme a été utilisé dans ce sens en français, mais il est maintenant sorti de l'usage : il en reste cependant le mot "instituteur".

François Lespinasse en dégage de ce fait deux significations principales : « *Dérivé du verbe "instituer", le mot "institution" renvoie donc à ces deux sens : nous trouvons, d'une part, le sens classique de "disposition, arrangement, méthode, doctrine, système", c'est à dire " ce qui est institué" (personne morale, régime légal, etc.), et, d'autre part, le sens de "formation, éducation, instruction", qui a donné : "établissement privé d'éducation et d'instruction "* » (Lespinasse, 2004b).

L'institution, on le voit, peut aussi désigner des organismes, instances : économiques, familiales, religieuses, etc. et peut être ainsi synonyme d'établissement (comme le cas d'un établissement où se fait un travail d'analyse institutionnelle), organisation, fondation, etc.

Elle renvoie avant tout à une structure sociale, (voire à un système de relations sociales) ayant une certaine stabilité dans le temps.

Ainsi que le note justement l'historien et chercheur Alain GUERY, le sens le plus général qui transparait quand on parle d'institution est celui de « *structures organisées qui maintiennent un état social* ». (Guery, 2003)

Nous pouvons donc assimiler l'institution à l'organisation, même s'il est dit que de manière générale, à la différence de l'organisation qui est plus éphémère que l'institution, cette dernière s'inscrit dans la durée et la stabilité.

Enfin, l'institution peut également désigner une règle du jeu socialement acceptée, et plus largement (du moins, juridiquement et politiquement) un ensemble de règles (qu'il s'agisse de lois, prescriptions, ou coutumes) qui organisent la société (lois fondamentales, droit...) établies aux fins de satisfaction d'intérêts collectifs.

D'aucuns ajoutent : « *Dans les sociétés complexes, les institutions sont souvent*

structurées par des organisations : les institutions politiques (pouvoir législatif et exécutif), les appareils judiciaires et scolaires, etc. » (Bazureau et al. 1989).

Ainsi, nous le verrons, l'approche institutionnelle, (que d'aucuns appellent d'ailleurs approche organisationnelle), sert la logique de l'organisation. La priorité, peut-on dire, est donnée au développement de cette dernière.

Pour, dès à présent, offrir une vue panoramique de cette approche institutionnelle, passons par une illustration : si nous prenons l'exemple des établissements de santé français, un cas courant et très bien connu en France, l'approche institutionnelle considère en fait qu'étant à l'origine de l'offre de soins, ceux-ci sont déterminants dans le processus de planification. D'où la nécessité d'évaluer, (entre autres), et en vue de faire face à l'environnement, leurs forces, et bien sûr, leurs faiblesses.

Ce cas très illustratif car nous verrons, dans la partie afférente aux réseaux, que ces établissements ont la possibilité de constituer des réseaux de soins spécifiques à certaines activités, pathologies ou installations.

Comme nous le soulignons plus-haut, nous avons, dans nos sociétés et dans nos vies, besoin d'institutions, en l'occurrence d'ensembles ayant des fonctions (entre autres) d'orientation, de structuration, fussent-elles globales.

D'où la place importante de la sociologie dans l'étude des institutions. Elle y voit avant tout un ensemble de normes qui précisent, pour beaucoup d'aspects de nos vies en société, ce qui est socialement légitime (ce qui se fait) et ce qui ne l'est pas. Elle agit, ainsi, comme contrainte sociale, indépendamment des règles légales.

La vision sociologique de l'institution part de la constatation selon laquelle existent dans toute collectivité des manières de penser et d'agir – socialement - et qui sont sanctionnées.

De ce point de vue, tout groupe, dans son fonctionnement, connaît diverses règles obligatoires auxquelles obéissent la plupart des individus, et ceux qui les enfreignent savent qu'ils violent une obligation ; d'où la sanction à eux infligée, et par la société, pour leur rappeler essentiellement le caractère obligatoire de telles règles. Imposées aux individus par leur société et consacrées par la tradition, ces manières d'agir et de penser s'expriment au travers d'institutions.

Pour beaucoup de sociologues donc, tel Emile Durkheim, père de la sociologie, qui la considère comme une composante fondamentale de notre corps social, c'est à travers son caractère contraignant que se reconnaît l'institution.

Dès lors, la question des fondements de ces contraintes de l'institution, naturellement, se pose, de même que celle des conditions de son efficacité.

La réponse est dans un mélange de foi et de rationalité et passe en tous les cas, par la respectabilité, la légitimité.

Également, les normes doivent établir une certaine proportionnalité entre la contribution et la rétribution, entre le poids de la contrainte et les avantages qu'on peut en tirer.

Il reste que l'étude et les approches sur l'institution ont connu des formes différentes et parcours variés. L'approche sociohistorique n'en est pas des moindres...

C'est dans ce cadre qu'Alfred Chandler, dans les années soixante, avait adopté une démarche plutôt historique pour l'étude de la réorganisation d'une grande entreprise, montrant que le monde moderne repose plus sur l'organisation des entreprises que sur la multiplication des échanges de marché, et étendant plus tard ses analyses à l'industrie dans son ensemble. (Chandler, 1977)

C'est dans la même perspective historique que Charles Tilly, (considéré par ailleurs comme un des piliers des réseaux sociaux) a rapproché l'histoire et la sociologie. (Tilly, 1997)

D'autres démarches intéressantes se sont, ultérieurement, inscrites dans cette approche sociohistorique ; nous pouvons ainsi citer (ne serait-ce qu'en France) Pierre Grémion sur le système politico-administratif dans son évolution, (il a suivi l'expérience de régionalisation initiée dans les années soixante en France et co-dirigé une enquête sur Les institutions régionales et la société locale) (Grémion, 1976) de même que Catherine Ballé, qui a participé avec Pierre Grémion à l'enquête citée ci-haut sur les institutions régionales (Ballé, 2009).

S'y ajoutent d'autres noms tels que Bastard (1993), Emselem (1982), Garioud (2016) sur la transformation de l'institution judiciaire.

Nous pouvons également mentionner Fridenson (2009) spécialiste du secteur automobile en général et de Renault en particulier, historien de Google, en ce qui concerne l'entreprise.

Ajoutons que la socialisation est importante dans l'institution : nos sociétés, pour assurer la transmission des normes et valeurs, plutôt que d'agir directement, le font généralement à travers des intermédiaires, des groupes dans lesquels s'insèrent les êtres humains, en l'occurrence des groupes dits primaires : familles, groupes d'âges, groupes ethniques et/ou sociaux, groupes professionnels, ...

Ici gît le rôle, voire l'importance de la socialisation, c'est-à-dire de ce processus par lequel une personne apprend, intériorise les divers et différents éléments de la culture de son groupe ; cela permet la formation de sa personnalité sociale et l'adaptation au groupe dans lequel elle vit.

Cette socialisation est assurée, non seulement par l'apprentissage (l'individu acquiert des réflexes, des habitudes, des savoir-faire), mais également par l'identification (par exemple l'identification à l'un de ses parents), et l'intériorisation (l'individu intègre à sa personnalité des traits culturels). L'institution est donc le lieu de cette socialisation.

Les médias et d'autres instances peuvent également jouer ce rôle de socialisation.

Mais les sociétés peuvent le faire aussi à travers les institutions qu'elles ont créées, telle l'école.

Naturellement, chaque institution a son organisation, voire son style.

Les institutions sont en relation étroite avec les acteurs sociaux, qu'ils soient collectifs ou individuels. Elles exercent une influence sur la façon dont ces derniers établissent les moyens et fins de leurs actions. Elles peuvent avoir des pouvoirs contraignants, fournir des modèles d'action et de conduite, d'orientation, intervenir dans la structuration de nos choix. Ainsi des réseaux institutionnels, objet de notre recherche.

C'est à cet effet qu'aux Etats Unis, à travers une excellente étude de cas de la ville de Boston, le sociologue Paul DiMaggio, également connu pour ses recherches sur l'isomorphisme institutionnel, a pu rendre compte de la politique culturelle de celle-ci au 19^e siècle. (DiMaggio et Powell, 1991)

C'est aussi dans la même veine que Meyer (1985) a décrit la bureaucratisation de la bureaucratie des Etats Unis avec un livre au titre évocateur, *Limits to Bureaucratic Growth*, (les limites de la croissance bureaucratique).

D'autres théories intéressantes venues d'Europe ont enrichi ce concept, telles la théorie de la structuration de Giddens (1979) (pour qui la structure sociale doit être également comprise comme un élément de structuration intérieure, plutôt que d'être décrite comme une simple contrainte extérieure aux individus), et la réflexion sur « *l'habitus* », notion popularisée en France par Bourdieu.

Ce sociologue français a développé toute une théorie de l'action autour de cet « *habitus* ». Pour lui, cette notion signifie le fait de se socialiser dans un peuple et influence tous les domaines de la vie : culture, alimentation, loisirs, travail, éducation, etc. Elle permet à l'individu de se mouvoir dans le monde social et de l'interpréter d'une manière qui lui est propre d'une part, et qui est, d'autre part, commune aux membres

des catégories sociales auxquelles il appartient. Nous pouvons y ajouter, sans être exhaustif, celles de Foucault (1969) pour ses critiques des institutions sociales, ainsi que la sociologie « configurationnelle » (ou des configurations) d'Elias, appelée également sociologie « réticulaire » (du substantif « réseaux »), car elle appréhende ainsi le social. (Elias, 1991). En effet la « configuration » qu'il avance passe de nos jours pour un équivalent de celui de « réseau social »

Philip Selznick, (entre autres), a distingué les notions d'organisation et d'institution (Selznick, 1984). Précurseur de l'entrepreneur institutionnel, célèbre avec ses travaux en sociologie des organisations, sociologie du droit et des administrations publiques, il a développé la théorie de la cooptation, avec la mise en évidence de mécanismes de cooptation formelle ou informelle permettant à une organisation de coopter des membres en son sein qui, pourtant, pourraient potentiellement lui être néfastes.

L'approche institutionnelle en effet, dans une conception plus actuelle, postule que les organisations reflètent, voire, reproduisent les traits des systèmes sociaux où elles s'inscrivent.

En cela, une institution apparaît comme un ensemble social hiérarchisé, avec une certaine stabilité dans le temps ; il reste que, dans le contexte de sa polysémie, le terme peut, et cela est valable en ce qui concerne notre cadre de recherche, être utilisé comme synonyme d'organisation, d'entité, d'institut, ...

En définitive, il nous semble plutôt qu'on peut distinguer aujourd'hui trois grandes familles de significations :

- **La première prédomine essentiellement dans les approches à connotation durkheimienne** (celui-ci pense d'ailleurs que les institutions sont l'objet même de la sociologie) et désigne toutes les formes sociales constituées, établies, précédant les individus, et leur résistant. Elles fonctionnent de manière régulière et répondent à une demande collective particulière. Dans ce sens, nous pouvons citer pêle-mêle les structures de la parenté, la langue, les religions, les mœurs alimentaires, la musique, etc.

La vision de Durkheim et de ses disciples est donc large : l'institution est une réalité plus large que son cadre juridique et organisationnel ; en cela, et comme institution sociale, la famille déborde sa simple dimension juridique.

Cette signification fut également reprise par Marcel Mauss et des anthropologues pour qui une institution est « *un ensemble d'actes ou d'idées tout institué que les individus trouvent devant eux et qui s'impose plus ou moins à eux* ». (Christian, 2016).

- On retrouve la deuxième en philosophie et science politiques, où l'on conçoit les institutions comme des mécanismes légitimes de construction du pouvoir et de la prise de décision. Ce sont des sommes de procédures politiques symboliques capables de représenter des intérêts, de produire une représentation de l'intérêt général. En vérité, cette signification est incluse dans la première....
- **La troisième utilise indistinctement « organisation » et « institution »** ; en témoigne le sens de « *l'analyse institutionnelle* », à la mode dans les années soixante-dix qui identifie l'institution aux organisations.

Les deux dernières significations (en particulier la troisième, en ce qu'elle assimile le concept d'institution à celle d'organisation), sont celles qui correspondent le mieux à notre contexte de recherche.

1.8.1.2. L'analyse institutionnelle :

En tant que démarche d'analyse, l'analyse institutionnelle cherche à mettre à jour les rapports de pouvoir réels qui se camouflent sous ce que ses théoriciens appellent « *la fausse banalité de l'évidence* » ; elle identifie dès lors le rapport de pouvoir implicite sous-jacent à l'ordre des choses.

Il s'agit essentiellement d'un courant de sociologie critique mais qui rassemble également, (en plus des sociologues), des psychosociologues, des pédagogues, voire des psychanalystes.

En effet, l'éducateur, le sociologue, le psychosociologue, ... s'y retrouvent avec des fonctions primordiales : révéler l'action sociale, former les individus, aider les groupes à fonctionner, soigner les malades, etc.

Dès le début donc, cette recherche était située au carrefour de la psychosociologie, de la psychanalyse et de la politique.

Il est admis que l'analyse institutionnelle est à la fois une théorie et une pratique de l'institution prenant sa place dans les courants de la recherche-action⁷³.

⁷³ Appelée également « recherche-invention », « recherche-expérimentation », « action-research » en anglais, non seulement elle met l'accent sur une meilleure compréhension du problème social étudié, mais aussi essaie de contribuer à sa résolution sociale. Le principe de cette recherche est de provoquer des changements sociaux ; elle poursuit un double objectif de production de connaissances et de changement, par l'action, de la réalité.

Elle débuta en France dans les années quarante, en psychiatrie avec la thérapeutique institutionnelle de Tosquelles (1967), qui l'initia pour régler les problèmes bureaucratiques dans les hôpitaux psychiatriques.

François Tosquelles est considéré comme l'un des inventeurs de la psychothérapie institutionnelle, une application dérivée de la psychanalyse et des travaux de sociologie spontanée de psychiatres.

Dans les années cinquante, Jean Oury et Felix Guattari le relayèrent à la clinique de La Borde à Cour-Cheverny (Oury et al.1985).

Un autre courant pédagogique non moins important, s'appuyant, du reste, sur les premières recherches institutionnalistes, émerge également, (entre 1958 et 1963) du mouvement Freinet⁷⁴, sous l'impulsion de Fernand Oury et Raymond Fonvieille.

Ce dernier, à la différence de Fernand Oury, plutôt influencé par la psychanalyse, va s'inscrire, avec les membres du Groupe de pédagogie institutionnelle, dans une perspective autogestionnaire et politique.

Puis, entre 1964 et 1968, le modèle institutionnaliste est transposé dans le domaine de l'intervention psychosociologique et sociologique par Lapassade (1967) et Lourau (1970).

Sociologue et philosophe, Georges Lapassade, dont le nom est associé au développement de la psychosociologie, mais également à la pédagogie et à l'ethnologie, a repris à Felix Guattari l'expression « *analyse institutionnelle* » pour désigner une sociologie d'intervention.

Quant au sociologue français René Lourau, il est l'un des théoriciens de l'analyse institutionnelle et du concept d'implication, c'est-à-dire des relations (idéologiques, organisationnelles, ...) qui s'établissent entre les sujets et les institutions.

Et c'est ainsi qu'est née la socioanalyse institutionnelle, forme de l'analyse institutionnelle où apparaît déterminante l'analyse collective de la commande et des implications institutionnelles liant les clients aux socioanalystes.

L'analyse institutionnelle cherche à comprendre la manière dont la personne et le groupe sont pris dans l'engrenage du système institutionnel ; elle s'intéresse donc à la

⁷⁴ L'ensemble des enseignants qui suivent les principes pédagogiques et sociaux de C. B. Freinet (instituteur, considéré comme le plus grand pédagogue français du 20^e siècle), de son épouse (Elise) et de leurs continuateurs constitue le Mouvement de l'Ecole moderne (ou Mouvement Freinet).

naissance, aux évolutions, ainsi qu'au dépérissement et/ou aux dissolutions des formes sociales, mais également, des comportements sociaux.

En mai 1968, la crise générale des institutions permit l'entrée de l'analyse institutionnelle dans l'enseignement universitaire français, ainsi que dans la pratique sociologique.

Analyser, étudier les institutions (et c'est tout l'intérêt pour notre travail), permet, en tout état de cause, de comprendre pourquoi certaines marchent mieux, sont plus efficaces que d'autres, d'en tirer des leçons à partir des plus performantes; cette efficacité et cette performance se reflètent certainement dans leurs façons de promouvoir de nos jours la coopération, la mobilisation collective des ressources, l'organisation, le développement et l'adoption de connaissances utiles, tout comme le management efficient des politiques publiques, la promotion de la transversalité, etc.

Plusieurs écoles théoriques existent dans le cadre de l'analyse institutionnelle, d'où plusieurs définitions.

Si c'est Georges Lapassade qui introduisit en 1962 l'expression « *analyse institutionnelle* », sa première définition fut le fruit d'un travail conjoint qui impliqua également René Lourau. Pour eux, l'analyse institutionnelle embrasse la naissance, les évolutions, les dépérissements, les dissolutions des comportements sociaux et des formes sociales. Elle s'intéresse, qui plus est, aux jeux de forces et de pouvoirs qui participent de ces évolutions

Gilles Monceau, quant à lui, insiste dans un premier temps sur la portée et le cheminement de l'analyse institutionnelle, puis ensuite, sur le fait, non moins important, que celle-ci a su transcender les disciplines au carrefour desquelles elle évoluait initialement, avant de préciser : « *l'analyse institutionnelle, en effet, tente de dépasser et la psychologie des groupes et la sociologie des organisations en analysant les déterminations cachées des groupes comme des systèmes d'organisation* ». (Monceau, 2018)

Dans la même veine, Francis Tilman définit ainsi cette expression : « l'analyse institutionnelle est une démarche d'analyse qui vise à mettre à jour les rapports de pouvoir réels qui se camouflent sous la fausse banalité de l'évidence ». (Tilman, 2006)

L'analyse institutionnelle peut également être vue sous deux aspects, généralisée ou restreinte.

Dans l'analyse institutionnelle généralisée, l'ensemble de la société peut faire l'objet de réflexions relatives aux enjeux de pouvoir qui la traversent, à partir des logiques

habitant les organisations sociales qui la composent.

Pour l'analyse institutionnelle restreinte, appelée également « *analyse d'établissement* », elle se propose de mener la réflexion au niveau d'une organisation ; mais si cette analyse se fait dans un établissement bien spécifique, celle-ci, toutefois, cet établissement en l'articulant à une structure assignant à chaque établissement une finalité, des valeurs, des contraintes, une culture.

En guise d'illustration, on peut avancer qu'un établissement scolaire appartient à l'organisation école et que son fonctionnement ne peut se départir des règles qui la caractérisent ; en d'autres termes, cet établissement scolaire est soumis aux règles, aux normes organisationnelles qui correspondent à son secteur.

En définitive, son projet étant le collectif, l'analyse institutionnelle permet de comprendre qu'en analysant et comprenant les situations, enjeux et rapports de force, cela nous permet d'aboutir à des évolutions, d'instituer de nouvelles formes

1.8.1.3. Les trois temps de l'institution :

Dans les institutions, des forces sont en jeu, ainsi que des tensions. Et il y'a aussi le contexte culturel et socio-historique.

Les missions de l'analyse institutionnelle consistent également à faire apparaître les non-dits, et ce par l'analyse des rapports caractérisant les trois moments de fonctionnement de l'institution ; l'analyse institutionnelle distingue en effet trois temps, trois moments dans la vie d'une institution : **l'instituant, l'institué, l'institutionnalisation.**

Toute institution puisqu'ayant besoin de stabilité et d'innovation, se doit de maintenir un équilibre entre institué et instituant ; l'institutionnalisation dépasse dans un troisième moment l'affrontement de ces deux éléments.

Concernant **l'institué**, le processus du déroulé institutionnel est, selon Lourau, marqué par une dialectique entre l'instituant, processus par lequel un groupe tend à s'organiser et l'institué, la forme sociale établie.

Il faut, pour avancer, pour pérenniser l'existence sociale et humaine, un cadre, et c'est l'institué.

Dans le Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, le fait social institué est défini de la sorte : « *une forme étatique et durable de pratiques et de normes sociales ayant des fonctions propres dans un système social : le mariage, la famille, l'Ecole, la religion, la propriété, etc.* » (Bazureau et al.1989).

C'est donc l'ordre en place, les valeurs, mais aussi les modes de représentation ; c'est le déjà là, comme la loi, le règlement, ou les conventions, ou les procédures habituelles de prévision politique, sociale, économique, ...

L'institué a une portée générale concernant l'ensemble de l'organisation ou un sous-ensemble important de celui-ci. Une simple grille horaire est, par exemple, un institué.

Pour **l'instituant**, il s'agit en définitive de la contestation sous toutes ses formes ; c'est la négation, la remise en question de l'ordre des choses sous la poussée de certains acteurs sociaux au sein d'une organisation ou des particularités individuelles.

C'est également la capacité d'innovation.

Cet instituant, au sein d'une organisation, peut se présenter sous deux formes :

- **La contestation**, qui est le type d'instituant le plus courant, et qui va à l'encontre de l'institué.
- **Le développement**, qui « améliore », « ré-organise » l'institué ; une revendication sociale est, en ce sens, un développement.

Si comme nous l'avons vu plus haut, une grille scolaire est un institué, l'instituant peut être un regroupement horaire par exemple, un arrangement entre professeurs, etc.

L'institué a pu être perçue comme une « répression », tandis que l'instituant a pu être vue comme une « *subversion* ».

Quant à **l'institutionnalisation**, il s'agit d'un processus par lequel des situations, des relations, des pratiques entre acteurs sont organisées, et de manière stable, progressive, et qui plus est, selon des normes reconnues par le corps social ou les parties en présence.

En ce sens, l'institutionnalisation des relations de travail implique le développement, entre partenaires sociaux, de procédures menant à des compromis plus ou moins durables et qui stabilisent les conflits entre les travailleurs le patronat.

De la même manière, l'institutionnalisation d'une activité professionnelle (appelée des fois professionnalisation) signifie l'établissement de règles sanctionnant une telle activité et précisant le statut de ceux qui l'exercent.

Un autre concept bien connu est celui d'« *institutionnalisation du marché* », c'est-à-dire le processus par lequel, grâce à des institutions (avec des normes, règles juridiques, organismes, valeurs, etc.) à caractère social, politique, voire culturel, et bien sûr économique, une économie de marché a pu s'imposer dans beaucoup de pays.

On comprendra aisément alors qu'il y'a une institutionnalisation dans le réseau.

La réflexion sur les organisations nous conduit fatalement à nous interroger sur la manière dont se construisent les règles qui permettront le minimum de régularité et de prévisibilité dans les relations humaines. C'est à travers l'institutionnalisation que se fait cette construction.

Elle est, vis-à-vis de l'instituant, l'intégration, la récupération, la normalisation de celui-ci ; les pratiques et principes de l'opposition s'érigent en règle, la contestation devenant la nouvelle norme. Par rapport aux exemples cités ci-haut de l'institué et de l'instituant, l'institutionnalisation pourrait être une nouvelle organisation officielle de la classe, qui serait recommandée par les conseillers pédagogiques.

Pour les organisations internationales, toute réflexion sur l'organisation des rapports internationaux amène à se demander comment se construisent les règles qui permettront le minimum de prévisibilité et de régularité dans les relations entre les hommes, sans lequel aucun ordre n'est possible.

L'institution, sans pour autant supposer une réelle égalité des acteurs, facilite la gestion des activités ne pouvant être poursuivies que solidairement. Le principal avantage des institutions est, lorsque les acteurs comprennent que leur projet ne peut être mené de manière unilatérale, lorsqu'il faut également considérer l'autre et tenir compte de ses intérêts, stratégies et objectifs, de procurer un cadre pour l'action à partir d'une rationalité commune.

Les acteurs, dans un cadre institutionnel, loin d'être livrés à eux-mêmes pour faire ce que bon leur semble, agissent plutôt selon des orientations préexistantes qui introduisent un tant soit peu de cohérence dans les représentations, ainsi que dans la définition des stratégies et intérêts. En cela, les conduites reflètent plus ou moins de prévisibilité ainsi que l'anticipation réciproque.

En ce sens où l'on attend des organisations internationales qu'elles sachent « *institutionnaliser* » des comportements et principes, il est important de s'appesantir sur cet élément qui est constitutif des ordres politiques.

Les institutions permettent également des échanges basés sur la connaissance des responsabilités de chacun et une répartition des rôles. L'adhésion volontaire d'acteurs qui reconnaissent la nécessité d'un engagement réciproque dans un jeu coopératif participe de la force contraignante des institutions.

Se référant à Shmuel Eisenstadt⁷⁵, Marie-Claude Smouts cite : « l'institutionnalisation organise l'échange entre l'acteur et la société mondiale en assurant l'instauration d'une règle du jeu commune et en conciliant buts privés et collectifs » (Smouts, 1995a).

L'institutionnalisation détermine en fait les conditions au sein desquelles les choix collectifs et individuels s'effectuent, ainsi qu'un cadre de relations, voire les modalités d'allocation, d'utilisation des ressources sur la scène internationale, de même que les responsabilités et droits de tout un chacun. Elle est donc, non pas immanente, mais socialement construite, résultant de compromis entre acteurs souvent rivaux et au terme d'évolutions conflictuelles, bien souvent. La durée de la conférence sur le droit de la mer en est une illustration : plus de 10 ans pour aboutir à des résultats qui ne peuvent d'ailleurs qualifiés de complets.

Nous constatons également que tous les rapports sociaux ne sont pas institutionnalisables. Les institutions constituent des arrangements créés dans des conditions historiques données et demeurent sous la menace de forces antagonistes. « *Là où les points de vue et les intérêts sont incompatibles, là où l'injustice est telle que la contrainte n'est plus intériorisable, là où la lutte à mort paraît la seule issue, l'échange n'est plus institutionnalisable* » (Smouts, 1995b).

Voilà qui explique, du moins en partie, l'impuissance des organisations internationales, rappelant la fameuse « anomie » si chère au sociologue français Emile Durkheim.

L'anomie ou absence d'ordre (une idée fondamentale en sociologie) rend compte ici d'une situation dans laquelle les normes sont contestées, où s'affaïsse l'ordre institutionnel ; d'où le désordre.

Il est utile également, dans le cadre de ce panorama sur l'institution, de faire le lien avec la transversalité, une notion qui y occupe une place importante, même si nous développerons ultérieurement ce terme dans le contexte réseau.

1.8.1.4. La transversalité dans l'analyse institutionnelle :

La transversalité se comprend par opposition à la verticalité, à l'organisation hiérarchique du groupe.

Dans les institutions, notamment complexes, manager en transversal s'impose de plus

⁷⁵ S. N. Eisenstadt (1923-2010) est un sociologue israélien spécialisé dans l'étude de la modernité et des civilisations ; il fut un des pionniers de la méthode comparative, un des derniers représentants du courant sociologique dit « *Ecole de Chicago* » à laquelle se rattachent, Erving Goffman et Talcott Parsons

en plus.

Par rapport à l'analyse institutionnelle, c'est Felix Guattari qui l'introduisit dans les sciences humaines et sociales.

Venant de l'adjectif « *transversal* » signifiant « *qui est en travers, qui traverse une chose en la coupant perpendiculairement* », la transversalité, dont la manière d'opérer se veut horizontale, fait sortir les organisations des cadres hiérarchiques, pour plus d'efficacité, de dynamisme, de réactivité. Allant de pair avec l'adaptabilité, elle vise la responsabilisation de l'ensemble des acteurs pour qu'ils agissent efficacement pour un objectif commun.

Dans l'analyse institutionnelle, la transversalité signifie le fait pour les membres d'un groupe institutionnel d'appartenir à d'autres groupes. Et les membres de ce groupe, en ce qu'ils disposent de références autres que celles existant dans le groupe institutionnel, comprennent en général mieux comment fonctionne ce groupe, voire comment influencer éventuellement sur son fonctionnement et son organisation.

1.8.1.5. Le néo-institutionnalisme :

Rappelons d'abord l'institutionnalisme : il désigne les analyses des (socio)économistes qui mettent l'accent sur les institutions, voire les faits socio-culturels, dans leur approche de la réalité en général, des évolutions économiques en particulier, récusant tout ou partie de l'analyse néo-classique.

Les activités économiques, ainsi que les individus d'ailleurs, ne peuvent, conformément à cette analyse, être uniquement des données a priori, mais également des construits socio-historiques. On peut donc difficilement comprendre la sphère économique, à en croire cette analyse, indépendamment du système politique et social ; celle-ci est structurée par les institutions socio-économiques.

De même, loin d'être seulement réduits à des transactions marchandes, les rapports entre agents économiques obéissent également à des règles, (tels le droit du travail ou le droit commercial), des représentations, des conventions, des normes.

L'économiste Galbraith (1989), (plus néo-institutionnaliste qu'institutionnaliste au demeurant, connu surtout pour son travail théorique sur la filière inversée et la technostructure a, dans ce cadre, développé une approche socio-économique de la grande firme et du pouvoir dans les organisations. Galbraith.

Avant lui, Polanyi (1983), dont l'œuvre est aux frontières de l'histoire, de l'anthropologie et de l'économie, a étudié les rapports entre activité économique et société : (« *encastrement* » de l'économie par opposition à son autonomisation).

Mais l'approche est aussi sociologique, raison pour laquelle des personnalités comme Weber et Marx n'y sont pas étrangères.

Le « néo-institutionnalisme » l'a prolongé après la Deuxième Guerre mondiale comme courant.

En ce qui concerne le néo-institutionnalisme donc, Balle (2009), dans *Sociologie des organisations*, cite l'approche et les termes de DiMaggio et W. Powell : « *dans la théorie de l'organisation et en sociologie, le "nouvel institutionnalisme" correspond au rejet des modèles de l'acteur rationnel, à un intérêt pour les institutions considérées comme des variables indépendantes, à une orientation vers les explications cognitives et culturelles et à une attention portée aux caractéristiques des entités d'analyse supra-individuelles qui ne peuvent pas être réduites à des agrégats ou à des conséquences directes d'attributs ou de motivations individuels* ». Une perspective institutionnelle qui dépasse la vision spécifique de la théorie des organisations.

Paul DiMaggio et Walter W. Powell sont deux représentants importants de ce qu'on appelle la sociologie néo-institutionnaliste. Au sein de la théorie organisationnelle, leurs écrits sont largement considérés comme essentiels au développement du nouvel institutionnalisme.

La théorie institutionnelle, refaisant surface à la fin des années 1970 et au début des années 1980, s'intéresse dans le cadre du néo-institutionnalisme, au caractère répétitif de l'action dans l'organisation, à la différence de l'« Old Institutionnalism » qui, lui, met l'accent sur le caractère institutionnel des organisations.

Considérant que les institutions façonnent le comportement des individus, l'approche néo-institutionnelle (Scott, 1995) permet d'étudier les règles, normes et valeurs qui correspondent à des institutions, lesquelles peuvent être formelles et informelles

Cette théorie met également en lumière la possibilité des acteurs, à travers leurs pratiques, de maintenir, mais également de transformer, de contester, d'adapter les institutions. (Oliver, 1990).

Pour les « néo-institutionnalistes », les organisations, au fil du temps, tendent à être de plus en plus homogènes, sans nécessairement être économiquement plus performantes.

Nous renseignant au sujet des facteurs qui structurent les organisations (et les marchés), la théorie néo-institutionnelle offre une grille de lecture adaptée pour ceux voulant comprendre et maîtriser les évolutions d'un champ organisationnel, en l'occurrence s'ils en sont des acteurs.

Elle s'efforce d'expliquer le phénomène de l'homogénéité dans les organisations, de même que l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations.

Ce faisant, elle nous permet de comprendre par exemple les raisons pour lesquelles une banque anglaise est structurée comme une banque indienne, en dépit des contraintes opérationnelles distinctes auxquelles elles font face et qui devraient les amener à s'organiser de manière différente.

En effet, cette théorie met l'accent sur les pressions institutionnelles s'exerçant sur les organisations, les faisant du coup converger vers des structures, et mêmes des pratiques similaires. Autrement dit, les organisations cèdent au mimétisme, voire à l'isomorphisme institutionnel.

Ce dernier est un concept théorisé par DiMaggio et Powell et qui explicite la convergence de comportements au niveau d'organisations qui appartiennent à un même champ. Il s'agit d'une homogénéisation qui intervient, non seulement dans la structure de telles organisations, mais également dans leur culture et leur produit.

Le contexte est essentiellement celui de l'incertitude ; ainsi, dans l'incertitude, les organisations s'observent, s'imitent les unes les autres, finissent par se ressembler.

On a alors parlé des « *mythes rationnels* », les rationalisations forgeant l'action collective étant reconnues comme une conceptualisation relative (et provisoire).

Les logiques d'organisation s'expriment donc bien souvent à travers des « mythes rationnels » : à des fins de légitimité, une organisation cherche à se conformer aux « mythes rationnels », lesquels entourent son environnement ; il s'agit de croyances qui, en quelque sorte, font loi.

Le préfixe grec « **néo** » signifiant la nouveauté, le néologisme « **néo-institutionnalisme** » exprime donc une différence, une nouveauté par rapport à ce qu'on appelle des fois « Old Institutionalism », en un mot, l'institutionnalisme américain.

En fait, avec une perspective comparative, l'« Old Institutionalism » se focalise sur les institutions formelles du gouvernement et de l'Etat.

C'est un renouvellement de la théorie institutionnelle, intervenue dans les sciences sociales, dans les années 1940.

A la différence des théories qui placent les managers aux commandes, cette théorie met l'accent sur le caractère social et institutionnel des organisations, lequel, à la fois, facilite et contraint l'action des organisations ; s'intéressant à lui au caractère répétitif

de l'action dans les organisations, elle permet, entre autres, d'expliquer la diffusion, l'institutionnalisation, voire la « désinstitutionnalisation » de croyances, pratiques et outils managériaux.

Les dernières évolutions de cette théorie donnent un plus grand rôle aux individus au sein de l'organisation à travers des concepts comme celui de « l'entrepreneur institutionnel », un acteur stratégique disposant de ressources suffisantes et qui mobilise d'autres acteurs dans sa démarche.

Elles s'intéressent également à la complexité des environnements modernes où l'on voit coexister des parties prenantes qui obéissent à différentes « logiques institutionnelles », telles que la logique de l'Etat, la logique d'une profession, la logique de marché, etc.

On retrouve cette théorie avec des approches en Droit, en économie, en sociologie....

En Droit, la théorie néo-institutionnelle, estimant que dans maints cas, les participants peuvent trouver des solutions plus satisfaisantes à leurs différends que ne peuvent les professionnels du Droit, se base sur les solutions privées, et ceci contrairement à la tradition du « *centralisme juridique* », lequel veut que les différends soient réglés par les tribunaux et les agents officiels de l'Etat.

En économie, compte tenu des relations contractuelles au sein de l'organisation, ainsi que de celles, non moins importants, qui les relient à l'extérieur, cette théorie s'intéresse à la justification de l'existence des organisations ; elle se place ainsi en rupture avec l'analyse néo-classique, laquelle met l'accent sur le système des prix au sein du marché.

Avec sa théorie des coûts sociaux (montrant l'existence des « coûts de transaction », car sur le marché les échanges engendrent des coûts, ce qu'avant lui, les économistes ne spécifiaient pas), le néo-institutionnalisme se fonde sur les travaux initiaux de Coase (1937), qui en est ainsi considéré comme le précurseur.

Cet économiste britannique est considéré comme le fondateur de la « *théorie des coûts de transaction* », laquelle fait partie intégrante de la nouvelle économie institutionnelle. Remettant en question l'hypothèse de perfection des marchés, il explique que le recours au marché entraîne des « *coûts de transaction* », c'est-à-dire des coûts liés à la coordination entre les agents : négociation des contrats, collecte de l'information, etc. Une organisation hiérarchique peut permettre certaines économies en supprimant les coûts de transaction, c'est-à-dire en évitant le recours au marché.

Selon cette approche économique, les institutions peuvent influencer la performance

économique ; leur existence peut réduire l'incertitude en structurant la vie quotidienne, et peut, qui plus est, baisser les coûts de transaction lors des processus de production, d'échanges.

En sociologie, le néo-institutionnalisme reconnaît l'environnement institutionnel, c'est-à-dire que les institutions opèrent dans un environnement qui contient d'autres institutions.

Ainsi, toute institution se trouve influencée par un environnement plus large, dont le principal objectif pour les organisations est la survie. Au-delà de la réussite économique donc, les organisations doivent établir la légitimité au sein de l'univers des institutions.

Dès lors, les institutions peuvent influencer le comportement des individus de deux façons : elles peuvent inciter les individus au sein d'institutions à maximiser les bénéfices, comme en ce qui concerne la théorie de choix rationnels ; en termes d'approche normative, les institutions influencent les individus en imposant la conscience ou les obligations de ce qu'un individu est supposé faire.

Il existe aussi, comme contribution non moins importante du néo-institutionnalisme, un type d'influence cognitive : les individus, au lieu d'agir uniquement selon des obligations ou règles, agissent aussi selon leurs convictions.

Notons que le néo-institutionnalisme sociologique est aussi un outil théorique pertinent pour analyser les résistances au changement en étudiant de façon empirique l'intériorisation de l'ordre institutionnel et de ses contraintes, la culture d'organisation, de même que les modes d'action qui en résultent. Un outil basé sur des concepts utiles à connaître.

De la théorie néo-institutionnelle (TNI) découlent des concepts importants, fondamentaux, qui méritent d'être soulignés : la légitimité, l'isomorphisme, et l'institutionnalisation.

Pour les approches institutionnelles, **la légitimité**, acquise en se conformant aux croyances, règles et croyances par rapport aux systèmes d'appartenance, est centrale. Elle suppose donc l'existence de normes symboliques partagées et qui permettent aux membres d'une société d'être en interaction coopérative.

Mieux, c'est cette légitimité qui définit les normes de l'acceptable, du conforme, du convenable, ou de leurs contraires respectifs ; elle est essentiellement une conformité aux constructions sociales et aux valeurs.

Cette légitimité ne va pas sans rationalité, et il existe maintes formes de rationalité qui

justifient une décision par sa légitimité sociale : procédurale, mimétique, et par consensus légitimé.

En termes de rationalité procédurale, la rationalité dite « limitée », en situation d'incertitude sur l'information, amène à chercher des solutions satisfaisantes au voisinage de solutions connues et légitimes.

Pour la rationalité mimétique, adopter les modes de fonctionnement des organisations légitimes et réputées permet d'avoir une référence sociale pour guider les actions, tant individuelles que collectives.

Quant à la rationalité par consensus légitimé, la décision de statu quo ou de faire évoluer la règle (en situation d'action sur les règles) est légitimée par la procédure éthique suivie.

Pour DiMaggio et Powell (1983), **l'isomorphisme institutionnel** analyse la convergence de comportements entre des organisations qui appartiennent à un même champ. C'est un processus, pour eux, d'homogénéisation dans la structure, mais aussi dans la culture et le produit de ces organisations.

Quand elle est collectivement reconnue en adéquation avec le système de règles institutionnelles, une pratique de management est dite « *institutionnalisée* ». Il y'a convergence.

Et à en croire DiMaggio et Powell, il y'a trois facteurs de convergence, d'isomorphisme : isomorphisme coercitif ; isomorphisme normatif, mais également cognitif ou compétitif ; isomorphisme mimétique.

- **La convergence par isomorphisme coercitif (ou réglementaire)** est le résultat de pressions formelles qui sont exercées par les Etats, les organisations de régulation ou les institutions réglementaires, et qui, à terme, peuvent imposer des comportements, favorisant alors la prise en compte de normes communes : cela concerne donc les lois et règlements, en sécurité, en finance, en environnement, etc. Ici la conformité et le compromis entrent dans la stratégie dominante.
- Pour **la convergence par isomorphisme normatif**, elle découle de la professionnalisation dans un champ organisationnel, pour définir ses méthodes et conditions de travail, ce qui constitue une garantie de base légitime aux activités. Ainsi, tels référentiels de bonnes pratiques, les certifications, ou le

reporting généralisé, des normes quasi-homogènes (adoptées sous la pression du marché et au vu des entreprises leaders) sont diffusées par les réseaux professionnels, les universités, voire les sociétés de conseil, etc.

- Enfin, il y'a **la convergence par isomorphisme mimétique** : les organisations, dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée, ont tendance à s'imiter les unes les autres : un comportement moutonnier appelé « herding » en finance. Rappelons au passage que c'est ce terme de « herding » qui explique également le « herding behavior » ou comportement grégaire.

Quid de l'institutionnalisation dans la théorie néo-institutionnelle ?

Originellement, l'institutionnalisme postulait que les organisations, qui, au départ, existaient pour atteindre des objectifs d'ordre technique, (« *mécanistes* »), tendent à se transformer petit à petit en « institutions » dont l'objectif est alors de se perpétuer à travers l'injection de normes et valeurs sociales. Pour les néo-institutionnalistes cependant, dans la pratique, ce sont certains acteurs qui jouent avec les règles institutionnelles et peuvent ainsi réussir à légitimer des changements dans un champ institutionnel.

En l'occurrence, on trouve des « entrepreneurs institutionnels » pouvant avoir les capacités suffisantes au point de remettre en cause, en fonction de leurs intérêts, des pratiques institutionnalisées dans un champ particulier. Il peut s'agir d'un individu, d'un collectif, ou d'une organisation. Ces « entrepreneurs institutionnels » peuvent (on parle ainsi de travail institutionnel et de stratégies de légitimation) créer des pratiques ou des standards de fait, qu'ils cherchent à légitimer ensuite comme normes explicites.

Mais il y'a aussi les « *stakeholders* », autrement dit, les parties prenantes, lesquels, tels les réseaux d'ONG d'activistes, peuvent constituer des audiences envers lesquelles les organisations se doivent de démontrer leur légitimité. Il est en effet de notoriété publique qu'il est des réseaux d'ONG qui peuvent, vu leur crédibilité dans l'opinion publique, amener des entreprises et industries à adopter ou accepter de nouvelles formes de régulation sociale.

Dans ce contexte, le travail institutionnel permet de saisir le caractère complexe, conflictuel et collectif des interactions entre les acteurs et leur environnement institutionnel. Déstabilisation des pratiques, dé-institutionnalisation par de nouveaux acteurs, incitation à innover, théorisation et légitimation morale par des champions, diffusion par légitimation pragmatique, enfin, nouvelle institutionnalisation par une légitimation cognitive, constituent les étapes de ce travail institutionnel.

Ceci étant, la « *redécouverte des institutions* » a, d'autre part, permis de comprendre

comment le New Public Management (NPM) a fait l'objet de mises en conformité avec les institutions dont il devait transformer les modes d'organisation, d'action, de fonctionnement. Il permet enfin de souligner le poids de certaines variables (comme la stratégie des acteurs) afin d'évaluer la réalité du changement, ou, à l'inverse, la force des contraintes qui en limiteraient la portée.

En définitive, la théorie néo-institutionnelle (ou TNI), (Nay, 2011) considère que « *les institutions, en tant qu'ensemble de représentations, de normes, de procédures, de procédures, d'usages et de routines, pèsent sur l'ordre social en modelant les pratiques et les perceptions des agents sociaux ou économiques* ». Cette théorie, loin d'être unifiée, est constituée de plusieurs courants : sociologique, choix rationnels, voire historique, ...

Dans ce contexte, la légitimité sociale guide, dans les organisations, certains comportements ou certaines décisions tandis l'isomorphisme crée la convergence au sein du champ organisationnel et que l'institutionnalisation reflète le processus de changement qui s'ensuit.

En bref, l'analyse institutionnelle, née à une époque et dans des circonstances historiques précises, n'a pas perdu de sa pertinence, son outil conceptuel étant, quoiqu'adaptable, utile pour la critique et l'analyse des organisations.

1.8.1.6. Institution et pouvoir :

Si, à en croire Blanc (2012a), les institutions structurent, déterminent et stabilisent des ordres sociaux, (c'est du moins ce qu'il soutient dans une étude, « *Institutions, pouvoir et acteurs : un modèle intégrateur* »), il est important de constater que la notion d'institution est liée à celle de pouvoir.

Plaçant la question de l'institution au cœur de la réflexion institutionnelle, il avance : « *l'institution est pouvoir. Elle contraint, organise, façonne des espaces de vie sociale et produit –au sens de puissance- les actions des individus et organisations* » (Blanc, 2012b). Cette institution a un pouvoir et une logique, qui pour le même auteur, se manifestent ainsi : « *le pouvoir de l'institution se diffuse ainsi dans un champ, instillant une logique de persistance, et habilitant les pratiques de reproduction institutionnelle* ». (Blanc, 2012c).

Il reprend pour cela l'idée de Stinchcombe (1992) qui définit l'institution en la mettant en association avec le pouvoir : « *par institution, j'entends une structure dans laquelle des individus puissants sont dévoués à une certaine valeur ou intérêt* ».

Antoine Blanc propose finalement une définition à multiples dimensions et qu'il a empruntée au politiste américain James C. Scott : « *l'institution est constituée d'un*

ensemble d'éléments régulateurs, normatifs et culturo-cognitifs qui, combinés aux activités et ressources correspondantes, fournissent stabilité et sens à la vie ». ((Blanc, 2012d). Tout cela rend compte de la complexité que revêt le terme « institution », ainsi que de son fonctionnement

Il est également important, avant de clore cette partie relative à la compréhension de l'institution, de passer en revue deux notions importantes pour notre étude et qui témoignent des rapports entre institution et pouvoir : il s'agit de l'institution publique et de l'institution internationale.

Une institution publique relève de l'Etat ou des Etats et repose juridiquement sur une personne morale de droit public, c'est-à-dire régie par le droit public pour son organisation et son fonctionnement ; ceci par opposition aux personnes morales ou physiques privées, dont les activités relèvent du droit privé

Une institution internationale est une organisation dont le statut lui permet d'exercer des activités au niveau international.

Créées pour mettre en œuvre et consolider l'internationalisation, les institutions internationales ont permis de gérer les conflits et problèmes internationaux.

La Banque mondiale et le FMI, (les institutions de Bretton Woods), en constituent une illustration : après 1945, ils jouent, en organisant les relations financières et monétaires, un rôle fondamental pour éviter les mouvements déstabilisants, notamment ceux des années 30, de même que le GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) a dû fournir le cadre institutionnel d'une progressive libéralisation des échanges. Ces organisations font face aujourd'hui à de nouveaux défis face à la complexité de la mondialisation, voient leurs missions et rôles évoluer avec l'intégration économique croissante.

En somme, et pour revenir à la confiance institutionnelle, relevant du construit collectif, elle se base sur une institution gardien de la confiance. Pour reprendre Lepers (2003), elle apparaît être un « *attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux* ». Et à en croire Zucker (1986a), elle englobe les autres formes de confiance.

1.8.2. La confiance *intuitu personae* (communautaire) :

Cette locution latine (*intuitu personae*) signifie « en considération de la personne », en fonction de celle-ci, donc de son identité.

A titre d'illustration, un contrat *intuitu personae* (tel un contrat de travail, lequel est nominatif) est passé en considération des qualités personnelles, de l'identité de la

personne avec lequel il a été conclu, le contractant.

Cette relation a la particularité de ne pouvoir être transposée à d'autres, la personne du contractant étant considérée comme essentielle, une condition pour la conclusion, voire l'exécution du contrat.

Bien souvent, tels les réseaux de la diaspora, l'intuitu personae se manifeste par l'appartenance à un réseau. En Droit, il repose également sur la confiance.

La confiance intuitu personae est inhérente aux caractéristiques personnelles d'appartenance des individus, (les religions, les familles, les cultures, les ethnies, le territoire, les groupes, les communautés, etc.), d'où l'importance des éléments émotionnels et affectifs (Mc Allister, 1995), voire des liens de sang. Dans la confiance intuitu personae, on fait partie de la même communauté. On y appartient en général depuis la naissance ; le réseau intuitu personae ne se discute pas.

Basée sur l'identité, voire l'identification, ainsi que sur la culture, cette confiance est accordée en fonction de ces groupes d'appartenance. Et le sentiment d'appartenance à de telles entités ainsi que la culture commune des membres renforce les liens et la confiance qu'ils se font.

Rattachée à la personne, elle est le reflet de l'identité de naissance des valeurs, représentations sociales, croyances, de l'individu. Elle peut impliquer des liens de sang. C'est en cela qu'on parle en anglais de « *characteristic-based trust* ».

On peut la considérer comme une donnée intrinsèque, prédéterminant à la relation. Ses sources sont les mécanismes de don contre don ainsi que les échanges passés. Elle relève de l'inné et est spontanée.

L'en soi caractérise également la confiance intuitu personae. Les diasporas en sont des exemples : la diaspora chinoise l'illustre bien, y compris en France.

Ce type de confiance est le plus fort des trois.

Le texte suivant sur la diaspora comorienne en France illustre un modèle de confiance intuitu personae où l'appartenance communautaire, notamment villageoise, est un facteur déterminant.

Texte

«[...] Le terme de village est intéressant à noter : signifiant les ressortissants d'un village comorien en France, c'est le cercle de base qui régit la vie sociale et culturelle des Comoriens en France, l'espace de solidarité par excellence, une transposition de la vie comorienne outre-mer. Les collectes de fonds se font donc sur cette base, les projets à réaliser aux Comores également.

Recevant en 2015 une délégation de la diaspora comorienne, Hélène Le Gal, alors conseillère Afrique du président Hollande, (nous) l'a bien dit : du fait de son manque d'organisation, la diaspora comorienne n'arrive pas à bénéficier des opportunités dont profitent d'autres diasporas mieux structurées comme celle du Mali : financement de projets, opportunités politiques, etc.

A ce jour effectivement, l'organisation des Comoriens en France ne dépasse pas le niveau de chaque ville où ils vivent ; la diaspora comorienne n'a pu s'organiser autour d'une seule entité représentative de tous les Comoriens, pouvant parler pour elle d'une seule voix. Et si depuis 2017, une association s'est donné le nom de Diaspora comorienne, il s'agit d'une institution ne regroupant que le tiers des Comoriens, essentiellement d'Ile-de-France.

Ce manque d'organisation et de structuration, ainsi que les calculs politiques des autorités comoriennes (la diaspora serait difficilement corrompible, et son vote imprévisible) font que, malgré son poids économique, la diaspora ne vote pas aux élections comoriennes ; à chaque période électorale pourtant, la diaspora comorienne est plus que sollicitée, l'Hexagone étant un passage obligé des candidats comoriens en campagne, notamment pour les présidentielles. [...]

La diaspora comorienne s'inscrit dans le cadre d'un réseau non institutionnel, plutôt basé sur la confiance intuitu personae ; agissant en dehors de la supervision étatique et étant au service du marché intérieur comorien, elle challenge le marché et l'Etat. Il y a, en tout état de cause, urgence à réorienter les transferts de fonds de la diaspora, à mieux canaliser cette manne dans un bon équilibre entre activités communautaires d'une part, productives de l'autre, avant qu'elle ne s'épuise ; il y'a en effet fort à parier que les générations à venir de la diaspora comorienne auront un autre raisonnement et d'autres préoccupations, seront moins généreuses par rapport à l'actuelle [...] ». Général Salimou Mohamed, ancien chef d'état-major de l'Armée comorienne

Source : ASSENS, Christophe, RESEAUX : les nouvelles règles du jeu. Les comprendre, les identifier, VA éditions, Versailles, 2021, 275 pages, page 140. Contribution de Salimou Mohamed titrée : La diaspora comorienne en France : contribution à la vie économique et sociale du pays.

1.8.3. La confiance relationnelle ou interpersonnelle :

Elle est également dite interpersonnelle en ce qu'elle émerge à travers les interactions, les liens entre personnes qui génèrent des expériences de relations. Basée sur l'expérience, elle est la confiance placée dans d'autres personnes par des personnes. Il s'agit de relations personnalisées pour aider le réseau à atteindre ses objectifs.

Elles peuvent, par la réciprocité, la force des échanges entre acteurs, et au travers de valeurs partagées, pallier les carences de l'institutionnel.

Ainsi, sur la base d'une confiance mutuelle qui parfois dépasse le cadre même de l'organisation, le réseau se fonde sur de fortes relations interpersonnelles. Et au-delà de leurs différences, les acteurs sont fédérés par des valeurs communes. La confiance relationnelle implique de ce point de vue réciprocité et récurrence. Elle facilite la coopération et une meilleure coordination des interactions et des échanges (Zucker, 1986b). La coopération et la confiance s'enrichissent dès lors, mutuellement.

C'est en cela que d'aucuns la considèrent comme l'ancrage légitime de la confiance (Lewicki et Bunker, 1996).

La confiance relationnelle est basée sur les échanges, qu'ils soient antérieurs ou attendus, pour se développer à travers des objectifs communs nécessitant une proximité et de fréquentes communications.

Elle se développe en fonction de la réputation, de l'honnêteté, de l'intégrité, de la fiabilité des partenaires, mais aussi, pourquoi pas, de la compétence reconnue.

Le principe du don/contre don participe également de ce type de confiance.

La confiance relationnelle relève du construit social, à travers les interactions interpersonnelles et les relations sociales. Il en est ainsi avec le don contre don, la réciprocité, la récurrence. Autrement dit, elle se construit mais ne se décrète pas.

Ajoutons que ce type de confiance procède d'un sentiment de fiabilité et sécurité en rapport avec les discours et paroles des autres, à leurs comportements, ainsi qu'à leurs décisions, prédisposant par ailleurs la volonté de l'individu d'échanger et de recevoir : informations, idées, etc.

Notons que la confiance placée dans les organisations (et c'est tout l'intérêt de notre recherche) relève en même temps du subjectif et de l'objectif, mêlant en effet des éléments interpersonnels et institutionnels.

C'est que, et au-delà de ce qui est attendu des collaborateurs, des relations interpersonnelles, non prescrites par les règles ou l'autorité, existent et émergent forcément dans les organisations. Des relations interpersonnelles à double tranchant : elles peuvent nuire à l'organisation, tout comme elles peuvent, naturellement si elles sont exploitées et canalisées, la favoriser.

Personne, notamment dans le monde de réseaux d'aujourd'hui, ne peut, se soustraire à/se passer des réseaux relationnels au sein desquels, du reste, nos actions sont organisées. Des réseaux relationnels dont l'importance pratique et théorique est de plus en plus importante pour les organisations.

Il est important de mentionner ici la théorie des liens faibles de Granovetter (1973). Pour lui en effet, un réseau se compose de liens forts et de liens faibles ; d'autre part, une différence existe en ce qui concerne la nature des relations interpersonnelles, d'où une différence également dans le niveau de confiance : à ce sujet, **liens forts** sont fréquents, soutenus, ceux que l'on a avec des amis proches, et qui traduisent une affinité totale ainsi qu'un partage de la confiance au sein d'un cercle bien restreint.

Les **liens faibles**, faits de simples connaissances et noués en dehors du premier cercle, de façon occasionnelle, sont source de diversité, en l'occurrence d'information.

Selon le sociologue Marc Granovetter, les liens forts, dans la mesure où ce sont pratiquement les mêmes informations qui, en vase clos, y circulent sans renouvellement, tendent vers l'enfermement de la pensée ; en lieu et place des liens forts, ce sont les liens faibles qui constituent des sources de valeur ajoutée, permettant entre autres à des groupes hétérogènes d'échanger sur des nouveautés ; ces derniers sont donc dits "**forts**" dans la mesure où, s'ils sont diversifiés, ils permettent de pénétrer d'autres réseaux sociaux que ceux constitués par les liens forts.

Ainsi, en ce sens qu'ils peuvent constituer autant de passerelles entre des groupes sociaux divers et différents, à partir desquels peut être amplifiée la portée d'une information, et de diversifier les sources de cette dernière, les liens faibles sont fort utiles

Ajoutons que pour Granovetter, les institutions ne suffisent pas à produire de la confiance et sont au mieux un substitut fonctionnel. Dans ce contexte, l'activité économique est, pour lui, largement encadrée (embedded) dans les relations sociales ; mieux, elle est toujours accompagnée d'objectifs non économiques tels que la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir, ce qui est insuffisamment pris en considération par le courant néo-institutionnaliste.

Récapitulatif des types de confiance :

TYPES

CARACTERISTIQUES

EXEMPLES

<i>INTUITU PERSONAE</i>	<u>Inné</u> Puisse ses sources dans les caractéristiques personnelles d'appartenance (religions, familles, ethnies, territoire, groupes, communautés, etc.)	La diaspora comorienne
<i>RELATIONNELLE</i>	<u>Acquis</u> Centrée sur les expériences, la relation, passées, en fonction de la réputation	Des individus provenant de pays différent travaillant au sein d'une organisation internationale
<i>INSTITUTIONNELLE</i>	<u>Formel</u> Centrée sur une institution ou organisation formelle, à partir de règles	L'Union africaine

Nous pouvons donc représenter ces types de confiance en cercles de relations, tels qu'élaborés par le professeur Christophe ASSENS.

Fondé sur un **fort lien de confiance**, et non transposable d'un individu à un autre, le premier, comme nous l'avons dit ci-haut, repose soit sur le lien affectif entre ami, soit sur le lien familial du sang, soit sur des valeurs communes partagées dans une commune identité : **l'intuitu personae**.

Ces fortes relations de confiance sont ici, précisément, basées sur l'affection, voire

l'émotion ; elles se caractérisent également, et au sein du cercle, par un sens très marqué de la loyauté, laquelle constitue une source de dévouement, de solidarité, de générosité.

Reposant sur une **confiance moins élevée**, découlant de l'expérience d'actes de coopération réussis, le deuxième se construit dans le temps, essentiellement par la réciprocité et le don. C'est la confiance relationnelle qui, d'ailleurs, peut, par recommandation, se transmettre à autrui.

Quant au troisième, **un tiers de confiance**, lequel est en fait un acteur institutionnel indépendant, neutre, est ici en charge de l'harmonie sur laquelle se base la confiance relationnelle. C'est dire qu'ici, tout le monde, dès lors qu'il respecte la charte commune qui les régit, peut gagner la confiance des autres.

LES CERCLES DE LA CONFIANCE

Niveau de confiance faible
(réseaux sociaux)

La confiance institutionnelle

La confiance relationnelle

Niveau de Confiance Intermédiaire
(don contre don cooptation)

Niveau de confiance élevé
(famille, amis proches)

La confiance Intuitu-personae

Lien faible

Lien fort

Références : ASSENS, C, *RESEAUX : les nouvelles règles du jeu. Les comprendre, les identifier*, VA éditions, Versailles, 2021, 275 pages, page 26

2. Le réseau institutionnel :

2.1. Le qualificatif d'institutionnel :

L'institutionnel se rapporte à l'institution. Ceci dit, autant le nom « institution » est polysémique, autant l'est l'adjectif « institutionnel », qui s'applique à plusieurs situations. Ce dernier en effet, peut renvoyer tout à la fois à l'administration et aux pouvoirs publics, aux institutions publiques ou privées, mais également aux lois et règlements, faisant référence à un cadre à l'intérieur duquel s'inscrivent les actes collectifs et individuels. Ceci étant, l'institutionnel a pour caractéristique propre d'être en conformité avec l'institution, c'est-à-dire un ensemble de règles dont le but est la garantie des relations entre les membres, qu'il s'agisse d'un réseau ou d'une société donnée. Cette définition sied à notre contexte.

Ainsi, dans le monde de *l'économie* par exemple, les institutions constituent des normes, règles, conventions, etc. de comportement qui structurent les relations entre les agents économiques.

Dans le domaine des *conflits*, on parle de leur institutionnalisation pour nommer des règles (essentiellement de droit) mises en place et acceptées de tous, lesquelles encadrent, régulent les conflits et leur déroulement, permettent d'y trouver des solutions

Il convient toutefois de noter, raison pour laquelle nous avons parlé de polysémie, que le contexte particulier d'emploi de ce qualificatif peut donner lieu à une signification particulière.

Ainsi, en psychologie, l'institutionnel (tel un projet institutionnel) désigne ce qui s'effectue au sein d'une institution, à l'instar d'une université, d'un hôpital, d'une institution psychiatrique, etc.

Dans le monde des *affaires*, les investisseurs institutionnels (également appelés grands investisseurs) sont ceux en général considérés comme des actionnaires à long terme ; étant en général des organismes collecteurs, ils peuvent être des fonds de pension, des banques, des fonds communs de placement, des compagnies ou sociétés d'assurance, des caisses de retraite, etc.

De même, les **secteurs institutionnels** constituent des regroupements homogènes, des regroupements d'unités institutionnelles caractérisées par la similarité des comportements économiques ; on y trouve les institutions financières, mais également les sociétés non financières, les entreprises d'assurances, les administrations privées, voire les administrations publiques, ...

Quant au **cadre institutionnel**, il désigne, entre autres significations, le cadre mis en place par les institutions et au sein duquel évoluent les entreprises ; cette expression a bien sûr une autre signification en politique ou en droit.

Le cadre institutionnel nous permet d'évoquer également le contexte institutionnel qui est relatif à l'environnement dans lequel évolue l'institution : taille de celle-ci, problématiques occasionnelles ou récurrentes, statut socio-économique, ...

En **communication**, et sans trop s'éloigner du monde de l'économie et des entreprises, nous pouvons parler de **communication institutionnelle** (des fois appelée communication corporate) et qui est valable aussi bien pour les institutions publiques que pour les entreprises privées).

Il s'agit de manière générale, de tous les échanges qu'une organisation (administration, entreprise, ...) entretient avec ses membres, ses administrés ou ses différents partenaires et clients ; une communication reposant aussi bien sur l'externe (pouvoirs publics, fournisseurs, clients, ...) que sur l'interne (dirigeants, salariés, actionnaires, ..).

Mais pour l'entreprise, très spécifiquement, la communication institutionnelle fait référence aux informations concernant son image et son fonctionnement (promotion des grandes valeurs auxquelles elle se réfère par exemple), non celle de ses produits.

Les réseaux sociaux, l'édition, les relations publiques, le sponsoring et le mécénat, l'évènementiel, sont, entre autres, utilisés pour la diffusion de cette communication institutionnelle.

En (science) politique, le concept d'acteur institutionnel renvoie ici à la notion de rôle, désignant un ensemble d'acteurs de natures diverses, pouvant opérer à différents échelons (mondial, national, régional, local), entretenant entre eux d'étroites relations ; à ce titre par exemple, les acteurs institutionnels de la prévention en France sont, en plus des pouvoirs publics, l'assurance sociale (pour la réparation et la prévention), les partenaires sociaux (comme les ORST, observatoires régionaux de la santé au travail), mais aussi les organes consultatifs.

2.1.1. [Le réseau institutionnel, un réseau formalisé :](#)

En tant qu'institution fonctionnant uniquement sur la base d'une confiance dans les institutions pour les adhérents membres du réseau, et agissant donc comme gardien

de la confiance, un réseau institutionnel se caractérise par le formalisme des règles, une charte des droits et des devoirs, une normativité de l'isomorphisme, une distribution du pouvoir par des représentants élus, etc.

Nous pouvons dire que les réseaux nous font passer d'un pouvoir directif, voire coercitif, à un pouvoir plutôt normatif : « Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative » (Russ, 1994).

Les liens que les membres d'une organisation ont entre eux, à côté de l'organisation, et sur la base d'intérêts et de sentiments personnels, constituent un réseau informel, avec ses circuits de communication, voire ses centres d'influence.

Pour les besoins de ses objectifs, de son développement et de sa performance, le réseau institutionnel, lui, se doit de se formaliser. Et ceci se fait à travers des règles officielles prescrites. Elles constituent le cœur structurant du réseau institutionnel. Elles le renforcent, le crédibilisent, le distinguent d'un réseau informel.

La taille du réseau participe également de cette formalisation. Plus il s'agrandit, plus le réseau a besoin de règles formelles pour structurer les relations entre partenaires, entre collaborateurs.

Il faut donc d'emblée l'affirmer : si des institutions ou réseaux peuvent ne pas l'être, la caractéristique principale d'un réseau institutionnel est son caractère formalisé. Un réseau institutionnel est formel.

Il est également structuré alors que le réseau informel l'est moins. Une formalisation et une structuration autour d'objectifs. C'est dire que la formalisation renvoie à d'autres caractéristiques telles que la présence de rôles et objectifs bien définis, de même que la perspective du temps, du passé à l'avenir.

La **formalisation** renvoie **aux normes, règles et lois, voire à la Constitution**, à l'inverse de l'informel qui fait référence aux normes de comportement, codes de conduite et conventions tacites, voire au fortuit.

L'informel renvoie aux mécanismes de concertation, coordination, discussion, régulation. Dès lors, le réseau informel s'en distingue par son fonctionnement non régi par des règles élaborées claires, explicites. Ce qui est informel n'est en effet pas soumis à des règles officielles, strictes. Il n'a pas de caractère officiel. Il ne s'est pas prescrit une façon de fonctionner officielle, une charte écrite.

Cela n'exclut pas bien sûr l'existence en son sein de règles implicites de conduite.

Il est d'autant plus informel qu'il est spontané, voire fortuit (il faut comprendre par exemple qu'un groupe de personnes dans un ascenseur en panne, ou un groupe de supporters dans un stade, sont, non pas formels mais informels ; ils s'y retrouvent de façon fortuite, voire accidentelle). Il est peu ou pas structuré, peu ou pas organisé, dans le cadre d'un objectif tacite de solidarité, d'entraide et d'intérêts.

Dans la mesure où son fonctionnement n'est pas régi par des règles explicites mais dépend plutôt -essentiellement- de la personnalité et des intérêts des membres, un groupe est donc informel.

Les conduites informelles, en effet, tendent généralement vers l'atteinte d'objectifs individuels qu'habituellement, l'organisation formelle n'a pas comblés. Le réseau informel peut néanmoins impliquer de forts liens personnels.

En somme, l'organisation formelle établit un ensemble de règles, procédures, structures, permettant d'ordonner les activités d'une organisation. Elle est planifiée et se base sur un ensemble de procédures et de règles connues, afin d'atteindre un objectif. Ajoutons qu'elle implique des stratégies et objectifs, des activités connues, un statut, des procédures et canaux de communication, coordination, etc.

Quant à la part informelle de l'organisation, elle se singularise par des relations interpersonnelles non mandatées par l'autorité formelle.

Les canaux formels sont différents des canaux informels qui, s'étendant en dehors de l'organisation, et ne respectant pas le contexte hiérarchique, servent plutôt à mieux connaître les individus. Ces canaux informels peuvent être une mine de renseignements ; ils peuvent défier, court-circuiter les canaux formels.

Dans un autre domaine, à l'inverse d'une communication informelle qui est spontanée, ne respecte pas les règles et peut être certes utile mais pas obligatoire, une communication formelle est raisonnée, ordonnée, cadrée, organisée ; elle passe par la voie hiérarchique et est indispensable pour les (prises de) décisions.

Dans le champ de l'éducation, on parle d'apprentissage formel pour désigner celui, intentionnel, qui est fait, dispensé dans un contexte structuré et organisé (l'établissement, par exemple ...) ; à l'inverse, l'apprentissage informel, lui, n'est, en termes de temps, ressources ou objectifs, ni structuré, ni organisé, et s'acquiert à travers les activités quotidiennes en relation avec la famille, les loisirs, le travail, etc. Il se situe donc en dehors de la salle de formation, de la salle de classe.

La socialisation, qui est un apprentissage tacite, quasiment naturel, des comportements, valeurs, attitudes et savoir-faire dans la vie quotidienne, entre dans ce

cadre.

L'apprentissage informel a, le plus souvent, un caractère *non intentionnel*. L'*intentionnalité* est, on le voit un critère important de différenciation.

Selon Bourdat (2014) qui abonde dans ce sens, « *on parle d'apprentissage formel lorsque les objectifs sont fixés par l'institution (école, entreprise, ...).* »

Les groupes formels peuvent avoir une durée déterminée, comme par exemple le temps de la durée d'un projet. Un groupe formel est dirigé par un chef formel qui donne le sens à l'action et balise le chemin devant mener vers la réussite.

Comme dans le cas du réseau institutionnel que nous étudions, ce chef doit au moins pouvoir épouser les compétences comportementales (soft skills) ci-après :

D'un esprit fédérateur, il doit pouvoir concevoir et faire vivre un système de formation et d'information favorisant les échanges des acteurs, promouvoir les outils et techniques de communication et de négociation adaptés

D'un esprit positif, celui-ci doit savoir stimuler, motiver ses collaborateurs, tirer le meilleur d'eux et de leurs compétences pour que prime la réussite collective sur la réussite individuelle, pour que le collectif soit supérieur à la somme des parties. Le tout dans un cadre favorisant l'autonomie, l'efficacité, la responsabilisation et la communication, lesquelles n'excluent pas forcément l'homogénéité et la différence.

Doté d'une oreille attentive, la bonne écoute lui garantit une compréhension des objectifs stratégiques par les collaborateurs, de leurs missions et besoins. Cette écoute attentive lui sera utile pour savoir gérer les conflits, y compris entre collaborateurs.

En effet, un malaise individuel ou au sein d'une équipe, une absence de communication, voire une succession d'erreurs, peuvent entraîner une détérioration du climat de travail ainsi que d'autres répercussions négatives sur le travail comme une baisse de productivité.

Il revient également au chef de contrôler et de valider les résultats.

Le principe et le bien-fondé d'un réseau institutionnel sont aussi **la collaboration**, tout comme la confiance est l'élément clé pour la concrétisation cette collaboration et pour le travail en réseau : Tout le monde travaille et collabore, basé sur celle-ci.

De surcroît, non seulement l'institution crée la confiance, mais également aux fins de garantir la collaboration, la coopération et l'entente, elle en est aussi le gardien.

Dans ce contexte, la responsabilité de l'institution est primordiale ; c'est à elle que revient de créer cette confiance, de la développer et de l'entretenir.

Notons qu'une composante informelle se greffe dans toute organisation formelle, tout comme une part de confiance relationnelle existe dans la confiance institutionnelle.

Ainsi, selon Mayo (1933), les organisations formelle et informelle coexistent dans toute organisation.

Mieux, au-delà du fait que l'informel en fait nécessairement partie, aucune organisation ne peut, de façon efficace, fonctionner sans une partie informelle (Farris, 1979).

Pourtant, les échanges informels tendent à être mal vus par le manager, pour qui ils représentent un risque en termes de (non) respect des procédures, de critique des décisions....

2.1.2. Stabilité du réseau institutionnel :

La stabilité des partenaires et la volonté de poursuite de la relation, auxquelles s'ajoutent le partage d'une vision, voire d'une culture commune, de même que la stabilité de l'organisation dans laquelle sont engagées les parties prenantes, constituent des éléments favorables au développement et au maintien de la confiance.

Le décloisonnement favorise cette stabilité ; dans un réseau en effet, l'autonomie n'est pas, loin s'en faut, synonyme de cloisonnement.

De façon des fois arbitraire, le cloisonnement sépare, voire divise, car favorisant plutôt la rétention, voire la confidentialité des informations, au contraire d'un réseau institutionnel digne de ce nom.

Au sein de celui-ci au contraire, les membres du réseau, en dépit de leurs différences, sont fédérés par un dénominateur commun qui permet à la structure de pérenniser les rapports de ses membres et d'avoir une certaine stabilité.

Cela dit, se posent tout de même les problématiques d'extension des limites, des frontières du réseau.

Ses échanges avec l'extérieur lui permettent en effet de repousser ses frontières et/ou limites, d'élargir sa sphère d'influence, voire de pouvoir. Cela ne va pas sans risques.

En l'occurrence, le risque bien connu que, du fait du nombre croissant de ses membres, c'est-à-dire des éléments en interaction, plus le réseau s'élargit, plus difficile est sa gouvernance, notamment en termes de prises de décisions, de coordination de ses entités.

Avec également un autre risque, celui de dilution progressive de la confiance au fur et à mesure de l'extension des frontières dudit réseau.

Ainsi, le réseau perd en stabilité à mesure qu'il gagne en extension. Plus il s'étend au gré des échanges avec l'extérieur, plus sa stabilité diminue, plus il est alors difficile de le gouverner, l'ordre social pouvant être facilement remise en question. D'où, la division en groupes, tel le cas de la Fore en attente de l'Union africaine (FAA) segmentée en forces régionales à l'instar du cas de l'EASF

2.2. La coopération dans le réseau institutionnel :

Qu'il s'agisse du domaine politique et/ou politique (en parlant par exemple d'échanges ou d'entente entre Etats) ou de l'économie, la coopération suppose la participation à une œuvre ou une action avec d'autres personnes.

Mais la coopération, c'est plus qu'échanger, plus qu'interagir, plus que communiquer. Elle reflète les apports réciproques que les acteurs d'un réseau s'apportent ; elle implique des actions réalisées en commun, cohérentes.

« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat », disait Koffi Annan⁷⁶ le 24 septembre 2001 à l'Assemblée générale des Nations Unies. Il est vrai que la coopération, rompant avec la concurrence et l'individualisme, est un important levier pour faire face aux nombreuses crises que connaissent nos sociétés.

On peut dire que le maître mot de tout travail en réseau est la coopération, avec ce qu'elle implique comme association en vue de participer à un but commun, ainsi qu'aux liens qui se tissent pour l'atteindre. D'où la nécessité d'une certaine confiance et d'une certaine compréhension. Coopérer c'est également être co-auteur et interagir. Et l'interaction signifie que les comportements d'un ou plusieurs acteurs modifient celui d'un ou d'autres acteurs.

Distinguer la coopération de la collaboration n'est pas chose aisée. Ceci étant, la première évoque une image plus positive de la participation à une œuvre collective.

Celle-ci en effet est à l'opposé de la concurrence, voire de la **compétition**, cette dernière étant une attitude consistant à vouloir être plus fort que l'autre et en avoir les bénéfices et/ou la reconnaissance. Les deux termes nous semblent se rejoindre ainsi :

⁷⁶ Ancien secrétaire général de l'ONU. Succédant à Boutros Boutros-Ghali en 1997, il se proposait de "rénover" l'institution pour une action plus cohérente.

la concurrence oppose des individus dans une optique de compétition ; et en les engageant plutôt dans une œuvre commune, la coopération met un terme aux rivalités de ceux-ci au profit d'une solidarité. Et quand le management repose justement sur le modèle traditionnel, hiérarchique, il est en attente d'ordres, de performances, de conformité, individuels.

Dès lors la réactivité, le développement et l'innovation peinent à émerger. En effet les collaborateurs, plutôt que de se consacrer au réseau, ont tendance à être dans des actions et idées compétitives

La coopération implique plutôt l'envie de travailler ensemble avec autrui et relève beaucoup plus d'une motivation ou attitude aux fins d'atteinte d'objectifs partagés.

La « *coopétition* » juxtapose la coopération et la compétition pour signifier essentiellement une mise en compétition d'individus ou entités devant prioritairement coopérer

Alter (2009) définit la coopération comme étant un don fait aux autres, à l'organisation. Don que les autres reçoivent, dont ils reconnaissent la valeur, et qu'ils rendent en donnant eux aussi, à leur tour. On oblige donc l'autre, voire l'organisation, en donnant. On échange et on a sa place, son existence dans l'organisation.

La coopération, en fait, porte essentiellement sur l'action : coopérer conjointement.

La coopération implique pour chacun de bien connaître les objectifs et missions pour mieux s'y s'engager, tout comme elle permet d'appréhender les complémentarités et les bénéfices à en tirer pour chacun.

Le manager doit savoir stimuler la coopération, l'entretenir par un climat serein et positif. Il doit pour cela savoir permettre jusqu'à l'expression des émotions ; ceci ne peut que l'aider à identifier les conflits et démotivations, les tentations pouvant entraver la coopération, qu'il doit du reste savoir anticiper.

Il doit savoir promouvoir la connaissance mutuelle, les complémentarités, faciliter les interactions et les initiatives pour plus de confiance. Il doit savoir embrasser la délibération coopérative.

Le partage d'un commun objectif et/ou de façons de travailler ensemble, de même que la motivation de chacun à accepter l'interdépendance, favorisent la coopération.

Comme l'a souligné un spécialiste du réseau, il n'est pas inutile de distinguer les modes et savoirs opératoires suivants qui ne sont pas forcément spontanés : *savoir coopérer, pouvoir coopérer, vouloir coopérer* » (Le Boterf, 2008).

Le *savoir coopérer* trouve sa force (entre autres) dans la maîtrise des langages spécifiques et transverses, des représentations partagées, ainsi que des méthodes de travail en réseau, la capitalisation des résultats, etc. Pour le *pouvoir coopérer*, il y'a d'abord la nécessité d'une fonction de pilotage, voire de régulation ; d'autres conditions existent : composition appropriée, règles communes, connaissance et partage des objectifs, et même le financement... Quant au *vouloir coopérer*, on le voit facilement et sans être exhaustif, dans le choix des différents acteurs du réseau, dans leur volonté de s'y impliquer et d'y contribuer, dans l'expression des solidarités, dans la concertation, les relations de solidarité, de confiance, de convivialité.

La coopération va de pair avec l'intelligence collective, cette « *capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. Dans la mesure où notre société devient de plus en plus dépendante du savoir, cette faculté collective prend une importance fondamentale* ». (Levy et Casteignau, 2006). Elle implique donc des apports réciproques que les acteurs d'un réseau se fournissent de façon mutuelle. Elle implique également des actions réalisées en commun.

2.2.1. La coopération dans les relations internationales :

Elle se manifeste sous diverses formes : financière, économique, technique, culturelle, sécuritaire et/ou de défense, etc. Elle s'appuie, lorsqu'elle multilatérale, sur des institutions internationales telles que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'OCDE ou organisation pour la coopération et le développement économique, l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture ou FAO (Food and Agriculture Organisation), l'Organisation mondiale du commerce ou OMC, etc.

Ici, les relations internationales sont vues, non pas sous l'angle de l'affrontement, mais sous celui de la paix et de la coopération entre Etats.

Le *fédéralisme*, système d'organisation dans lequel chaque membre, tout en déléguant certains de ses pouvoirs à un organisme central fédéral, dispose en même temps d'une large autonomie, mérite d'être ici. Qu'il soit « hamiltonien » c'est-à-dire limité à la théorie fédérale de l'Etat, ou autre, ce système s'applique tout autant aux Etats qu'aux associations, groupements (mutuelles, partis politiques, syndicats, etc.)

Dans le cadre du *fédéralisme*, née au 19^e siècle avec Proudhon (1863) et reprise par Scelle (1931) au 20^e siècle, la théorie classique essaie de dépasser les problèmes liés à la souveraineté des Etats (pour elle, moins de souveraineté signifie moins de conflits entre Etats) pour insérer ces derniers dans un vaste ensemble basé sur la solidarité, par le biais d'une sorte de Constitution internationale. D'où l'appellation de fédéralisme intégral ou global qui, lequel est fondé sur l'autonomie, la participation, la subsidiarité,

la coopération.

Le Droit international (pour eux), censé également ignorer la souveraineté des Etats et entités refermées sur eux-mêmes au profit des individus, devrait dès lors être un ensemble de règles basées sur la solidarité, devant organiser la société internationale ; des règles qui devraient également faire en sorte que les plus puissants, plutôt que d'exploiter ceux qui ne le sont pas, les aident, les protègent.

Ce courant, trop utopiste et idéaliste, a été à l'origine de la création de la Société des nations (SDN), mais aussi, dit-on, de son échec.

Promoteur de l'atlantisme et du libre-échangisme, Jean Monnet s'en est inspiré pour la construction européenne en tant qu'organisation nouvelle, originale, qui repose sur l'union des Etats avec ce qui suit comme objectif principal : pour éviter la guerre, il faut solidariser les pays, notamment économiquement. En effet, avec des économies partagées, s'estompent, voire s'effacent, les désirs d'un pays d'accaparer les richesses de l'autre. Ainsi naît, avec la signature en 1992 du traité de Maastricht, l'Union européenne dont les citoyens sont à la fois citoyens de leur pays mais également européens.

2.2.2. Les accords de coopération :

Bilatérale, régionale ou universelle, la coopération entre Etats, essentiellement, se manifeste par des accords dans divers domaines, leur permettant ainsi, notamment à travers des structures intergouvernementales, de répondre à des enjeux vis-à-vis desquels, il leur serait difficile, voire impossible, d'agir en solitaires : santé, environnement, développement, nucléaire, commerce, intellectuelle, sécurité, défense, ... Notons qu'ici, une fois encore, les Etats préfèrent collaborer sans qu'il y ait trop de risques d'atteinte à leur souveraineté ; dès lors, en dépit de la coordination et des rapprochements au niveau des politiques, les Etats conservent la responsabilité de ces dernières.

Ceci dit, le renforcement de la coopération conduit à l'intégration, comme dans le cas de la dynamique engagée pour l'Union européenne. On se souvient aussi que de véritables rapports de coopération sur la base de l'égalité entre Nations plutôt que sur les critères de puissance s'est avéré prégnant après la Première Guerre mondiale et a abouti à la création de la SDN ou Société des nations.

Quant au domaine de la paix et de la sécurité, il en était la principale motivation après les quatre années sanglantes de ce qu'on espérait être la « der des ders ». Notons que tel dans le cas de l'organisation objet de notre étude, existent au sein des organisations internationales, malgré des règles formelles promouvant l'égalité et l'équité, des enjeux

stratégiques, voire des réflexes privilégiant les rapports de force et les intérêts nationaux, et qui, à tout le moins, étouffent les idéaux de coopération équilibrée, équitable, et en mot, juste

2.3. La régulation par le réseau institutionnel :

La régulation renvoie à la règle, et le plus souvent, à la contrainte par la règle.

En parlant par exemple d'une fonction naturelle, la régulation est « un mécanisme de contrôle faisant intervenir des rétroactions correctrices à l'intérieur d'un système (physique, biologique, social) et assurant l'équilibre de ce système chaque fois que sa stabilité est momentanément perturbée par des causes internes ou externes » (Thines et Lempereur, 1975). Nous entendons ici par « *régulation* » le fait de maintenir en équilibre, d'assurer le fonctionnement correct d'un système.

La régulation renvoie donc (aujourd'hui, car sa signification a évolué à travers le temps) au fait d'agir sur un système (en général complexe) et, pour son fonctionnement régulier et correct, d'en coordonner les actions. Mieux, il s'agit, telle la régulation du trafic routier, de le régler, de le rendre régulier. Dans le domaine économique, elle renvoie aux moyens d'action et mécanismes dont dispose une instance internationale, voire un Etat, aux fins, soit de régulation de l'économie dans sa globalité, soit (régulation sectorielle) de maintien de l'équilibre d'un marché de services ou biens. Combattant la formation de monopoles, elle est généralement confiée à une autorité de régulation.

Il ne s'agit pas d'éviter ou occulter les conflits, lesquels peuvent être sources de créativité, voire de mutuel enrichissement. Il s'agit surtout de maintenir en équilibre un système (complexe) pour en assurer un correct fonctionnement.

Dans son rôle d'animateur, et dans un climat (de tension) aussi maîtrisé que possible, la fonction de régulation du manager permet l'instauration et le maintien d'échanges paritaires.

La régulation est en interrelation avec la stabilité mentionnée ci-haut, en ce qu'elle permet de maintenir un état stable dans le fonctionnement du réseau

A côté du Droit (du moins pour maints spécialistes des relations internationales), la puissance est un autre facteur de régulation des relations internationales

Rappelons en gros que l'analyse classique des institutions met l'accent sur l'étude de systèmes formels et codifiés : les institutions juridiques (exemple : le droit, les tribunaux), politiques (ex. : le parlement), économiques (ex. : la monnaie), religieuses (ex. : l'Eglise), etc.

2.4. Typologie du réseau institutionnel et grille d'analyse :

Les réseaux ne sont pas les mêmes et ne fonctionnent pas de la même façon, ni selon les mêmes principes ; dès lors, l'intérêt d'une typologie est de permettre de faire ressortir ces particularités.

La typologie des organisations permet de décrire ces dernières en observant leurs structures, de pouvoir éventuellement les regrouper et de faire entre elles des comparaisons utiles ; elle permet, ce faisant, d'évaluer leurs performances.

Il est important de souligner que même si elle permet de clarifier l'existant, toute typologie est simplificatrice

L'approche typologique nous invite à dépasser la formulation de lois générales relatives au fonctionnement des organisations pour appréhender d'autres lois et situations, aux fins d'élaboration de théories plutôt contingentes de celles-ci. D'où d'autres analyses spécifiques éventuelles, d'autres logiques de fonctionnement, d'autres préceptes d'agencement ou d'organisation, etc.

Ce travail sur les réseaux institutionnels appelle une approche typologique permettant de classer les réseaux et de voir ensuite, de quel type est le réseau institutionnel faisant l'objet de notre étude, l'EASF.

La typologie se propose de classer, voire de classifier, en types un phénomène, c'est-à-dire en formes qui ont des traits caractéristiques, et sur la base d'un ou plusieurs critères. Elle est de ce fait moins une description qu'une construction intellectuelle.

En élaborer une, c'est donc « réunir dans différentes catégories les objets que l'on étudie en fonction d'un certain nombre de caractéristiques considérées comme particulièrement décisives ». (Dormagen et Mouchard, 2007).

Dans ce contexte où les réseaux ne fonctionnent pas de la même façon ni selon les mêmes principes, et pour en montrer les différences, Moreau Defarges (2003) définit une grille de lecture mettant en relief trois dimensions fondamentales : *l'Architecture du réseau, le Pacte fondateur et la Règle du jeu relationnel*. Trois dimensions permettant d'expliquer l'imbrication entre le pouvoir de négociation, le rapport de force et les acteurs.

Pour le « *pacte fondateur* », notons que les (bons) réseaux ont horreur du flou. C'est la raison pour laquelle ils formalisent leur organisation à l'aide d'un pacte.

Nous avons dès lors affaire à un espace régulé de jeu, de collaboration entre les membres et qui, basé sur ledit pacte, établit le principe d'union entre ceux-ci ; il permet,

en tant que dénominateur commun, de mieux appréhender les enjeux stratégiques, ainsi que le sentiment d'appartenance, lesquels lient tous les acteurs membres, ce qui, du coup, permet également de comprendre les frontières du réseau.

Ce pacte fondateur va de pair avec l'égalité et la participation des acteurs. Nous pouvons l'appeler également **la charte du réseau**.

Une telle charte permet, de façon claire, de définir le réseau dans ses activités, voire sa composition, ses objectifs ; elle définit également son organisation et ses modalités de participation et d'adhésion des membres.

Outil de cohésion, cette charte permet de se mettre également d'accord sur les devoirs et droits de tout un chacun dans le réseau.

Naturellement, cette charte a aussi son importance en externe en ce qu'il véhicule les valeurs et les messages du réseau, rassurent d'autres membres éventuels.

Précisons qu'une telle charte est en règle générale un document officiel (voire à valeur constitutionnelle) ; mais elle peut être aussi un texte moins formel de volontaire engagement de ses signataires autour de règles, principes ou valeurs

En guise d'exemple de charte, citons **la Charte du doctorat** de notre université, Paris-Saclay, celle révisée et adoptée le 28 septembre 2022.

Celle-ci définit les grandes orientations de ladite université en ce qui concerne la formation doctorale, ainsi qu'un certain nombre de principes et valeurs fondant la relation entre le (la) doctorant(e) et le (la) directeur (trice) de thèse, ainsi que, plus généralement, entre les différents acteurs d'un projet doctoral au sein de l'université.

Elle s'applique à chacun des acteurs du doctorat de cette université : doctorant(es), directeur(trice)s de thèse, co-encadrant(es), responsables d'unité de recherche d'accueil, chefs d'établissements, présidence de l'université.

Le règlement intérieur du doctorat la complète, lequel précise les règles générales de fonctionnement de la formation doctorale.

Ainsi, chacun des acteurs de la formation doctorale, en signant cette charte, s'engage à la respecter, mais également à respecter les exigences de la législation nationale, les règles et principes déontologiques, ainsi que les règlements intérieurs y afférents. Chacun s'engage en particulier à :

- « *Prévenir les conflits, à ne pas être auteur de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissement sexiste, de manquement à l'éthique de la*

- recherche ou à l'intégrité scientifique, à faire cesser immédiatement ou anticiper les situations de conflit d'intérêts dans lesquelles il ou elle pourrait se trouver,*
- *Être vigilant à repérer toute forme de conflit, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissement sexiste, tout manquement à l'éthique de la recherche ou à l'intégrité scientifique, tout conflit d'intérêt,*
 - *Alerter, en cas d'identification d'une telle situation, les services ou personnes compétentes en s'appuyant sur les dispositifs dédiés,*
 - *Informar chacun des acteurs concernés de l'existence de ces dispositifs et des moyens d'y accéder et à contribuer, à son niveau, au traitement et à la résolution des problèmes rencontrés »* (pages 2 et 3 de la charte ; voir annexe page 407)

Dans la mesure où existent également des réseaux de réseaux, citons cette fois-ci à titre d'illustration la Charte de partenariat entre l'OIF (Organisation internationale de la Francophonie) et les réseaux institutionnels de la Francophonie, adoptée à Paris, le 13 mars 2012, à l'occasion des Journées des réseaux institutionnels de la Francophonie, est intéressante à souligner.

Ces « *Réseaux institutionnels de la Francophonie* », qui se veulent porteurs de la spécificité de l'action francophone pour promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme, comptent parmi les partenaires stratégiques de l'OIF.

Au nombre de 16, ils fédèrent près de 600 institutions-membres dans plus de 60 pays de l'espace francophone.

En contact direct avec les populations francophones, ce sont des traits d'union entre la sphère étatique et la société civile, des viviers d'experts mais également des leviers essentiels au service de la Francophonie dans le domaine de la coopération internationale et de la démocratie.

Marcon et Moinet (2001) appellent cette charte l'« *infostructure* », la définissant comme « *l'ensemble des règles de fonctionnement et d'éthique que les membres du réseau se choisissent, qu'elles soient définies dès sa création ou qu'elles se définissent à l'usage* ».

Le respect de ces règles constitutives est une condition d'appartenance au réseau ; ces règles ne sont pas inviolables, même si les violer a bien sûr un prix ; néanmoins, elles sont stables pour autant que les membres du réseau leur accordent une légitimité et ne peuvent être changées unilatéralement.

S'agissant de « *l'architecture du réseau* », elle concerne par exemple l'évolution des frontières ; mais il s'agit aussi des propriétés du maillage ; elle permet de déterminer la forme et le statut sous lesquels s'exprime la connivence au niveau des acteurs, de

même que la définition des pouvoirs de décision entre eux, ainsi que la modularité du réseau

Pour ce qui est de « *la règle du jeu relationnel* », elle constitue l'ensemble des règles explicitant les devoirs et droits des acteurs dans le réseau, encadrant l'action collective et permettant s'il le faut, (c'est-à-dire en cas de conflit), l'arbitrage.

Elle permet la compréhension des codes (formels ou tacites) structurant les interactions dans le réseau, de même que l'orientation de l'action collective et l'arbitrage des conflits. La règle détermine les entrées et sorties dans le réseau, de même que la répartition des pouvoirs de décision et des gains obtenus.

Loin d'avoir la prétention de l'exhaustivité dans ce domaine, notre essai de typologie est plutôt le résultat d'une volonté de proposer un tableau, un synoptique exploitable, agrémenté d'exemples, aux fins d'une démarche d'analyse et d'exploitation par rapport au management de l'EASF.

Ceci étant, pour Halévy, (2017), on peut relever certains principes universels du réseau, qu'il qualifie d'universels, à savoir :

- *L'identité*
- *Projet commun (vocation) ;*
- *La subsidiarité*
- *La solidarité*
- *L'autonomie*
- *La valeur*
- *La gouvernance.*

Récapitulatif des principes universels selon Marc Halévy :

NOMENCLATURE

EXPLICATIONS

<i>Identité</i>	Se définit par ses valeurs : Bienveillance, respect, confiance envers les membres internes et les partenaires externes.
<i>Projet commun (vocation)</i>	Il est d'accomplir la vocation du réseau
<i>Subsidiarité</i>	Chacun est responsable des problèmes qui se posent à son niveau ; il les résout lui-même et par lui-même en conformité avec le projet.
<i>Autonomie</i>	Liberté et responsabilité dans les méthodes et manières de résoudre les problèmes dans le respect du projet.
<i>Solidarité</i>	Pour enrichir les synergies internes du réseau et valoriser les patrimoines accumulés : bonnes règles, bonnes pratiques, bonnes méthodes, etc.
<i>Gouvernanc</i>	Répartition du pouvoir entre les différentes instances, répartition des acteurs

Aux fins de notre recherche, et en considération des éléments de notre revue de littérature et de ces principes de Halévy, nous retenons les points suivants en ce qui concerne les caractéristiques du réseau :

- La finalité du réseau
- Une charte des droits et devoirs ;

- Des frontières (de solidarité) ;
- Des règles d'interaction (la gouvernance) ;
- Une ou des règle(s) d'activation ;
- Des mécanismes de coordination
- Des mécanismes d'ajustement.

Récapitulatif des éléments de notre revue de littérature sur les caractéristiques du réseau :

NOMENCLATURE	EXPLICATIONS
Finalité du réseau	Raison d'être partagée du réseau (économique, politique, sociale, etc), permettant sa continuité, lui

	donnant un sens.
Une charte des droits et devoirs	Pacte fondateur qui établit le principe d'union entre les membres. Dénominateur commun définissant les objectifs et activités du réseau, son organisation, les modalités de participation et d'adhésion des membres. Permet de se mettre d'accord sur les devoirs et droits de tout un chacun dans le réseau.
Des frontières	Permettent de distinguer les membres du réseau (lesquels partagent les mêmes intérêts) des non-membres, situés à l'extérieur. Permettent la solidarité
Des règles d'interaction	Règles explicites, (mais aussi conventions implicites ou tacites) qui régulent et structurent l'interaction, encadrent le fonctionnement du réseau
Une ou des règle(s) d'activation	Procédure qui régit la nature, le degré, les limites de l'activation. Encadre les objectifs, missions, la collaboration du réseau
Des mécanismes de coordination	Mintzberg : « <i>Les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail</i> ». Faire collaborer le réseau pour les objectifs communs, contrôler, éviter que chacun agisse à sa guise en fonction de ses propres intérêts.
Des mécanismes d'ajustement	Intérêt : corriger les résultats, gagner en performance. Se font avec les règles, retours d'informations, ou par ajustement mutuel (communication, discussion informelles), etc

D'autre part, au vu de notre revue de littérature sur les réseaux, la typologie suivante d'Assens (2021a) nous semble intéressante à mobiliser ; dès lors, nous retenons les éléments de classification ci-après qui nous semblent pertinents pour notre étude, notamment au regard de leur approche holistique et en idéaux-types ; selon cette typologie, il existe trois configurations réticulaires : *les réseaux piloté, administré et distribué*.

La typologie est un fil conducteur important qui nous sera également utile pour mieux avancer dans notre méthodologie.

Avec sa configuration sous forme d'étoile dont les branches sont constituées par des partenaires aux activités périphériques, le premier (*réseau piloté*) comporte un *pilote* (d'où son nom) central sur la légitimité duquel repose sa performance pour la régulation et la coordination du maillage.

Le pilote du réseau se trouve au centre de cette configuration étoilée aux fins de gestion des compétences, ressources connaissances, mais aussi pour l'information et la coordination.

Le pilote est, qui plus est, l'architecte du réseau, le garant de la solidarité au sein de ce dernier, conformément aux règles. Tel est le cas avec la Silicon Valley en Californie (Etats-Unis), avec ses nombreuses entreprises et start-ups internationales de technologies comme Facebook, Google, Apple, etc.

Spécifiquement, dans le réseau, le pilote assume trois fonctions précises : « *la construction stratégique et la vision d'avenir, en portant le sens sur les objectifs et en incarnant le réseau auprès du monde extérieur ; l'établissement de la confiance pour fédérer les partenaires [...] ; enfin la prospection [...] de nouveaux partenaires, pour faire évoluer les frontières, en cas de nécessité d'élargissement du réseau* » (Assens, 2021b).

Le contrat et la négociation sont d'une grande importance et récurrents dans cette configuration, laquelle est essentiellement relationnelle.

En ce qui concerne *le second (le réseau administré)*, dont la configuration est plus complexe au niveau du maillage, existent plutôt, en lieu et place d'un pilotage central, de multiples co-pilotes (têtes de réseau) reliés entre eux dans le cadre d'une collégiale prise de décisions au sein du réseau ; la performance dudit réseau est liée à une *charte de co-gouvernance* entre membres.

La gestion des interfaces de collaboration repose sur une charte des devoirs et droits dans l'adhésion des membres dudit réseau et qui, engageant la responsabilité juridique de ce dernier, possède toute légitimité pour la résolution des blocages, l'arbitrage des conflits, de même que la définition des axes de rayonnement ; des membres, élus en général, animent cette structure de gouvernance avec comme rôle de faire évoluer les règles d'interaction ; de même, ils s'occupent de la vérification de l'application de telles règles au niveau des autres membres du réseau ; un souci d'équité le caractérise également cette configuration de réseau.

De ce point de vue, la collaboration entre les membres, plutôt que de reposer sur le

pouvoir de négociation du pilote, relève du partage de règles institutionnelles pour la garantie de la confiance entre les membres. C'est dire que cette configuration est essentiellement institutionnelle. L'Union européenne s'intègre dans cette configuration, l'Union africaine également.

Quant au troisième (le réseau distribué), formé, tel le cerveau humain, d'un maillage dense au sein duquel les membres occupent des positions interchangeables et symétriques, il élimine toute forme de pouvoir, (tout en évitant l'anarchie), privilégiant du coup l'auto-organisation ou auto-gestion ;

Il se caractérise par *l'absence de pilote* ou de point central envers les autres, d'animateur, de pouvoir, de charte de gouvernance.

Dans cette configuration de maillage dense où une polyvalence des rôles est possible, laquelle rend le réseau modulaire et fortement adaptable au changement, chaque membre de réseau, en lieu et place d'une animation et/ou coordination par un pilote central, peut directement communiquer avec ses voisins. Ces derniers peuvent à leur tour servir de relais pour la communication jusqu'à ce que, par un effet de domino, tout le réseau soit couvert.

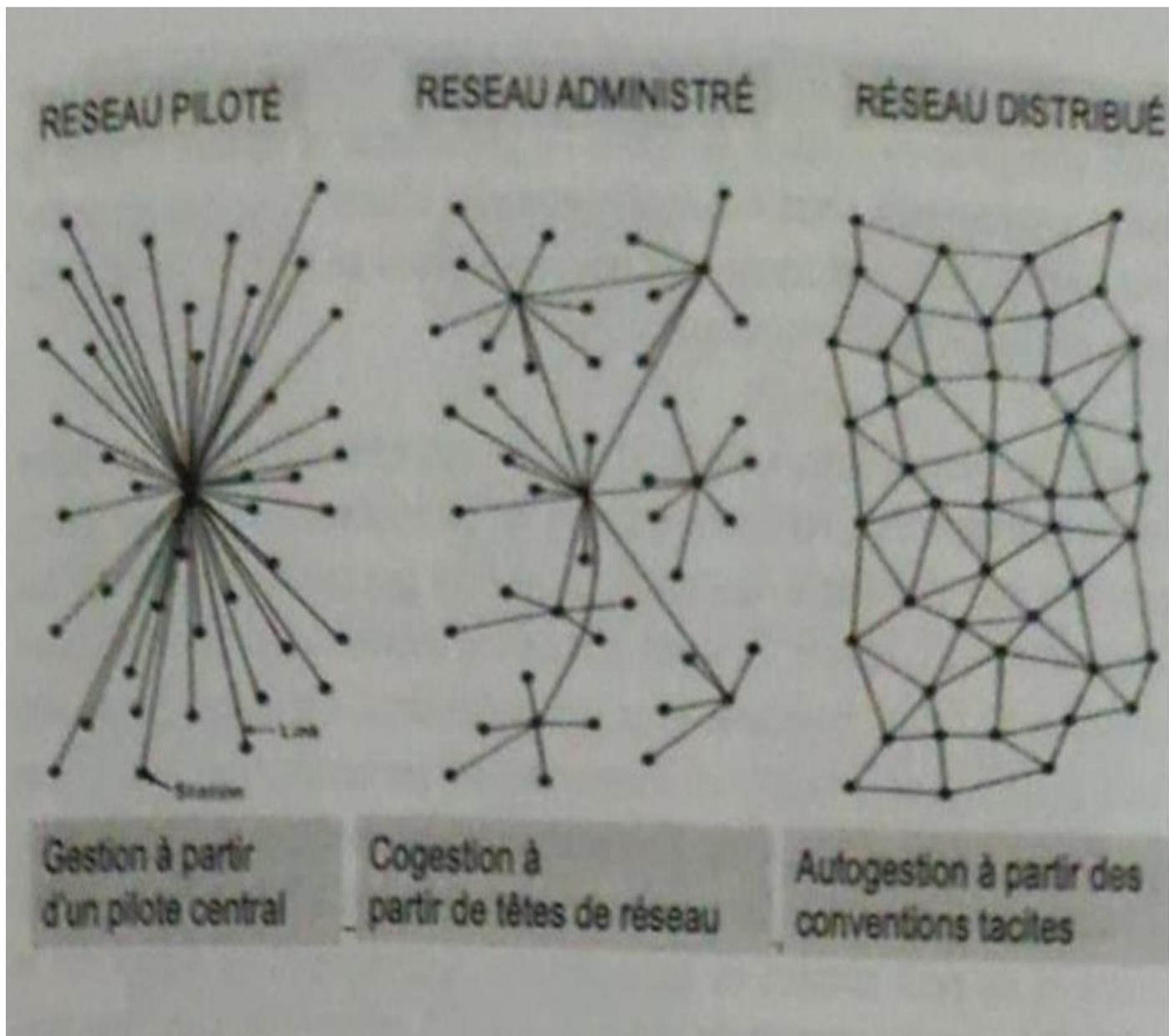
Quant au pouvoir de décision, il est réparti entre tous, à parts égales ; chaque membre est ainsi obligé de déterminer, par ajustement mutuel, son rôle social vis-à-vis des autres par conformisme ou même par antagonisme. Dans le premier cas il sert de relais, tandis qu'il le fait dans le deuxième cas par blocage des messages.

Nous avons essentiellement affaire ici, tel dans les ethnies et communautés, aux conventions, à l'informel, au tacite.

En considération de cette typologie, nous concluons que le réseau institutionnel qui fait l'objet de notre étude relève du deuxième cas, c'est-à-dire un réseau administré.

Ici en effet, existent en lieu et place du pilote central, de multiples têtes de réseau reliés entre eux, et dont la performance est liée à une charte des devoirs et droits dans l'adhésion des membres dudit réseau.

Nous récapitulons ainsi cette typologie :



Références : ASSENS, C, RESEAUX : les nouvelles règles du jeu. Les comprendre, les identifier, VA éditions, Versailles, 2021, 275 pages, page 41

Cette typologie nous servira de grille d'analyse, de fil conducteur pour l'étude de l'EASF comme réseau institutionnel.

SYNTHESE SUR LE RESEAU

Le réseau s'inscrit dans le cadre d'une volonté de sortir de l'approche hiérarchique de l'organisation ; il favorise la coopération, la collaboration, la complémentarité, la circulation des informations, ... grâce à la confiance, dans l'autonomie et l'interdépendance. Fort de ses liens et échanges, il se caractérise par des compétences qui collaborent, coopèrent, en conformité avec une charte. Son fonctionnement correspond au principe de subsidiarité,

ne retirant pas à ceux d'en-dessous les tâches qu'ils sont capables d'assumer à leur niveau.

Pour Attali (1998), « toutes les organisations politiques, économiques, militaires, sociales, culturelles, technologiques, passeront de la hiérarchie au réseau, ensembles de nœuds interconnectés ».

On tend à opposer la fluidité des réseaux à la rigidité des organisations. Avec sa flexibilité et sa plasticité, et reposant sur un apprentissage continu, il permet à chacun d'être reconnu pour ce qu'il apporte au projet collectif.

Profitant des différences, le réseau fait partager un sens commun en rendant le collaborateur auteur et acteur du projet de l'organisation, au point que sa construction est considérée comme « *un enjeu de survie ou de performance pour les entités ou les acteurs qui s'engagent dans cette voie* ». (Accard, Assens, 2007)

Il ne s'agit pas de passer de façon abrupte de la pyramide au réseau, mais plutôt d'enrichir une structure, une organisation existante par l'horizontalité, de l'amener (au besoin, progressivement) vers un plus haut degré de réticularité.

Quant au réseau institutionnel, fonctionnant sur des règles et de façon formelle, il se caractérise essentiellement par :

- La finalité du réseau
- Une charte des droits et devoirs ;
- Des frontières ;
- Des règles d'interaction ;
- Une ou des règle(s) d'activation ;
- Des mécanismes de coordination
- Des mécanismes d'ajustement.

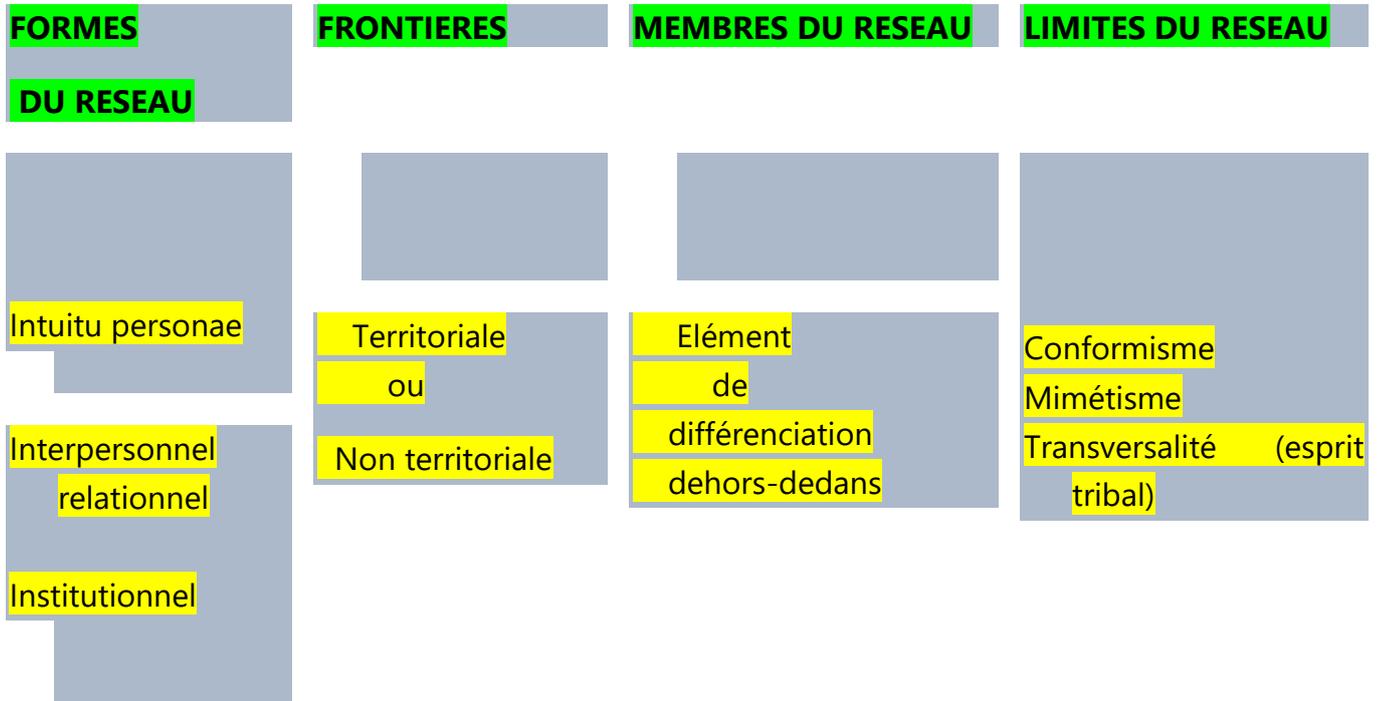
Il nous semble aussi un excellent moyen de promouvoir la multidisciplinarité, la polyvalence, ainsi que la multidimensionnalité⁷⁷, laquelle « *se caractérise par des tâches complexes et variées* », à en croire Nzaou (2016).

RECAPITULATIF RESEAU

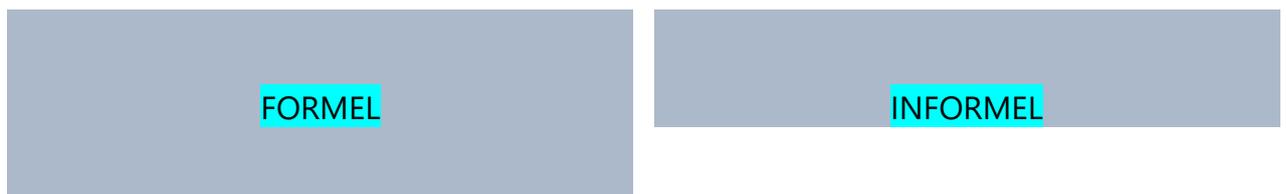
⁷⁷ Pour l'ONU, les missions de paix multidimensionnelles diffèrent des missions traditionnelles en ce qu'elles comprennent une variété de composantes militaires, civiles et de police travaillant ensemble pour jeter les bases d'une paix durable. La multidimensionnalité va au-delà de cette acception militaire.

FINALITE (RAISON D'ETRE)	OBJECTIFS	PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT	CARACTERISTIQUES DU RESEAU	
Economique	Echange	Confiance Délégation Subsidiarité	Autonomie	
Politique Scientifique	Solidarité Partage			
Défense / sécurité Etc.	Mutualisation			Dépendance mutuelle (Interdépendance)

RECAPITULATIF RESEAU (SUITE)



RECAPITULATIF RESEAU INSTITUTIONNEL



- Base : une institution officielle

- Base : cercle, système social : famille, amis, collègues de travail, etc.

- L'institution : garant de la confiance, tiers de confiance

- Affinités personnelles, carnet d'adresses
- Centres d'intérêt, valeurs

- Organisé, structuré

- Peu ou pas organisé, peu ou pas structuré, voire spontané

- Formalisme : règles, charte, etc.

- Adhésion volontaire

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE

CHAPITRE I : CHOIX DE L'OBJET D'ETUDE

Nous avons, dans notre revue de littérature sur les réseaux (première partie) mobilisé la typologie suivante d'Assens (2021a) selon laquelle, il existe trois configurations réticulaires : les réseaux piloté, administré et distribué.

Le réseau institutionnel qui fait l'objet de notre étude, en considération de cette typologie, relève du réseau administré. Existente plutôt, en effet ici de multiples co-pilotes (têtes de réseau) reliés entre eux dans le cadre d'une collégiale prise de décisions.

Une charte de co-gouvernance entre membres lie la performance dudit réseau.

Notons également que le réseau institutionnel, fonctionnant sur des règles et de façon formelle, se caractérise essentiellement par :

- La finalité du réseau
- Une charte des droits et devoirs ;
- Des frontières ;
- Des règles d'interaction ;
- Une ou des règle(s) d'activation ;
- Des mécanismes de coordination
- Des mécanismes d'ajustement.

Pour répondre aux questions que l'on se pose sur l'articulation des mécanismes formels et informels dans la régulation d'un réseau institutionnel, nous allons étudier un cas particulier, l'EASF

Notre objet d'étude est un réseau institutionnel dans le domaine de la Défense/sécurité en Afrique.

1. Description de notre objet d'étude :

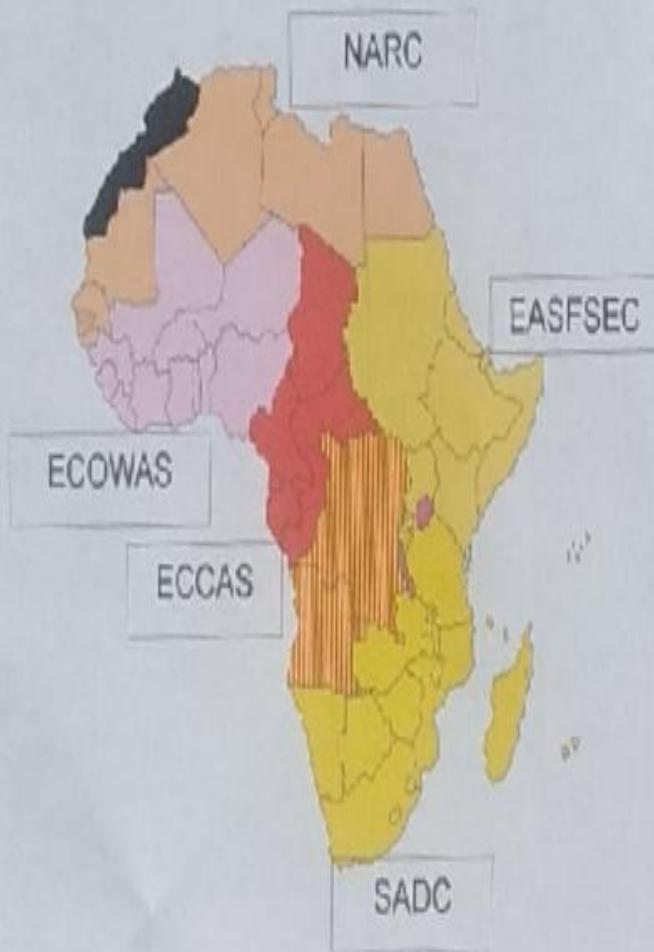
La Force en attente d'Afrique de l'est (**EASF**), objet de notre recherche, est un réseau institutionnel de 10 pays faisant partie d'un réseau à l'échelle du continent africain qui fédère cinq (5) réseaux interétatiques régionaux (Nord-Sud-Est-Ouest-Centre) : la **Force Africaine en Attente** ou FAA.

Ces cinq (5) réseaux de la FAA ou ASF (African Union Standby Force) sont ici représentés.

ASF STANDBY FORCES IN FIVE REGIONS



EASF Members:



-  Burundi
-  Comoros
-  Djibouti
-  Ethiopia
-  Sudan
-  Somalia
-  Kenya
-  Seychelles
-  Rwanda
-  Uganda

Source : EASF

Ces 5 réseaux travaillent pour le maintien de la paix dans leurs régions respectives, sur le continent africain.

Avant de parler du maintien de la paix en Afrique, expliquons ce dont il s'agit en nous basant sur l'ONU ; en effet la Charte de celle-ci fait du maintien de la paix et de la sécurité internationales son premier objectif.

Nous savons également que les textes de l'Union africaine sur la paix et la sécurité s'inspirent de ceux de l'ONU, (avec lesquels ils doivent être en conformité), jusqu'à les copier entièrement, des fois.

1.1. Qu'est-ce que le maintien de la paix ?

C'est un des nombreux outils dont use l'Organisation des nations unies pour garantir la paix et la sécurité dans le monde.

Stricto sensu, conçu pour préserver, « *maintenir la paix* » une fois qu'ont cessé les combats, le maintien de la paix, signifie, originellement, le déploiement d'effectifs, essentiellement militaires (les fameux « *casques bleus* »), suite à un accord de paix, pour observer une trêve, maintenir un cessez-le-feu, et prévenir la reprise du conflit, le tout avec le consentement des parties et pendant que ceux qui sont chargés du **rétablissement de la paix** travaillent pour une solution (politique) définitive. Ce déploiement se fait sur la base d'un mandat du Conseil de sécurité.

Le rétablissement de la paix implique en effet des actions essentiellement diplomatiques (tels les « *bons offices* » du Secrétaire général de l'ONU, ou d'autres organisations régionales, Etats, personnalités, etc.) dans le cadre du conflit en cours pour amener à un conflit négocié les parties en conflit.

Nous avons là affaire avec une opération traditionnelle de maintien de la paix, associée au Chapitre VI de la Charte de l'ONU, c'est-à-dire le « *règlement pacifique des différends* ».

Ce genre d'opération ne joue pas de rôle (direct) dans les efforts politiques pour la résolution du conflit. Ce rôle consistant à trouver une solution politique durable revient à d'autres acteurs bilatéraux, à des envoyés spéciaux, voire à des organisations régionales. N'en a-t-on pas vu les limites avec les échecs en Somalie et au Rwanda, pour ne parler que l'Afrique ?

En plus de **l'imposition de la paix** que nous avons abordée plus bas, il y a aussi la **consolidation de la paix**, ou construction de la paix (peacebuilding) qui consiste en

des actions, des mesures structurelles après un conflit pour consolider la paix, éviter une reprise du conflit, jeter les bases d'une paix durable à travers une approche globale: développement d'infrastructures économiques, sécuritaires, renforcement des capacités nationales pour la gestion des conflits, etc. pour favoriser la reconstruction, la réconciliation, ...

Quant à la **prévention des conflits**, son objectif est d'empêcher que les différends ne deviennent des conflits (armés). Elle se base essentiellement sur des mécanismes d'alerte rapide, précoce, l'analyse des moteurs des conflits, et englobe les « bons offices », les mesures de (r)établissement de la confiance, les déploiements préventifs, etc

La responsabilité principale du maintien de la paix est confiée au Conseil de sécurité, conformément à la Charte des Nations unies qui stipule : « *afin d'assurer l'action rapide et efficace de l'Organisation, ses membres confèrent au Conseil de sécurité la responsabilité principale du maintien de la paix et de la sécurité internationales et reconnaissent qu'en s'acquittant des devoirs que lui impose cette responsabilité, le Conseil de sécurité agit en leur nom* » (Titre : « *Fonctions et pouvoirs* », article 24, point 1).

C'est dans ces conditions que le déploiement des opérations de maintien de la paix reçoit son mandat dudit Conseil, s'il d'ailleurs il ne le décide pas, tout simplement.

En effet, c'est à lui de déterminer où et quand doit être déployée une opération de paix. C'est également à lui qu'il revient de prolonger ou modifier éventuellement le mandat d'une opération, ou tout simplement y mettre fin.

Son mandat est défini par une résolution, qui y précise également les effectifs de l'opération.

Sur la base de rapports périodiques et réguliers que lui adresse le Secrétaire général de l'ONU, le Conseil de sécurité suit en permanence le déroulement des missions jusqu'à leur fin.

Il y a lieu de préciser que pour préserver la paix et la sécurité, la Charte de l'ONU privilégie le règlement pacifique des différends entre les Etats membres de l'organisation, lesquels doivent prioriser des moyens tels que la négociation, la

médiation, la conciliation, l'arbitrage, le recours aux mécanismes régionaux, etc. (**chapitre VI** de la Charte, article 33, point 1).

Ceci dit, est prévu, en cas d'échec de tels moyens pacifiques, un mécanisme pour des opérations de coercition, prévu par le **chapitre VII** de l'ONU : action en cas de menace contre la paix, de rupture de la paix, d'acte d'agression.

Au titre de ce chapitre, le Conseil de sécurité de l'ONU peut autoriser le déploiement d'opérations de paix dans des situations d'instabilité où par exemple, un Etat est incapable de maintenir l'ordre et la sécurité sur son territoire.

Quant au **chapitre VIII**, il traite des accords et arrangements régionaux, c'est-à-dire de la participation au maintien de la paix par les organisations régionales pour autant que leurs activités soient conformes à la Charte des Nations unies.

L'article 52, précisément, prévoit de tels accords et arrangements qui, « se prêtent à une action de caractère régional pourvu que ces accords ou ces organismes et leur activité soient compatibles avec les buts et les principes des Nations Unies ». (Article 52, point 1). Il insiste cependant sur le règlement pacifique des différends (points 2 et 3).

L'article 53 prévoit l'emploi de mesures coercitives, mais sur autorisation du Conseil de sécurité.

L'article 54 précise que ces accords, arrangements et autres organismes régionaux doivent, et en tout temps, tenir le Conseil de sécurité de l'ONU informé de leurs activités entreprises ou envisagées.

Avec les fameux « *casques bleus* » des Nations Unies, les opérations de maintien de la paix aident donc les pays membres, déchirés par des conflits, à passer du conflit à la paix, à créer, retrouver, les conditions d'une paix durable.

Les forces militaires et de police sont fournies par les Etats membres de l'ONU et gérées par le Département des opérations de paix.

Les militaires portent l'uniforme de leurs armées respectives, auquel s'ajoutent un béret ou casque, et un insigne de l'ONU.

C'est en 1948, lorsque le Conseil de sécurité autorisa le déploiement d'observateurs

militaires au Moyen-Orient pour surveiller l'application de l'Accord d'armistice israélo-arabe (Organisme des Nations Unies pour la surveillance de la trêve, ONUST, United Nations Truce Supervision Organisation, UNTSO), qu'ont commencé les opérations de maintien de la paix de l'ONU.

Aujourd'hui, après la guerre froide et la transformation de l'environnement stratégique, ces opérations sont polyvalentes et qualifiées de **multidimensionnelles**, en ceci qu'elles emploient des capacités et composantes non seulement militaires, mais également civiles et de police pour une solution globale, complète.

D'autre part, en plus du maintien classique de la sécurité et de la paix, les opérations multidimensionnelles œuvrent aussi pour la facilitation d'élections, de processus politiques, voire constitutionnels, ainsi que la restauration de l'Etat de droit. Ces différentes composantes travaillent ensemble pour jeter les bases d'une paix durable.

Elles ouvrent également pour le désarmement, la démobilisation et la réinsertion des anciens combattants ou soldats, (processus DDR), la protection des civils, des droits de l'homme.

Cette multidimensionnalité va de pair avec une **approche intégrée**, c'est-à-dire dans un cadre très large des efforts internationaux où le système des Nations unies maximise sa contribution en y employant, et de façon mutualisée et cohérente, ses diverses et différentes capacités.

Une **mission intégrée** est donc celle où tous les acteurs des Nations unies partagent une commune vision des objectifs des Nations unies dans le pays.

Elle implique donc, entre l'opération de paix multidimensionnelle et l'équipe-pays du système des Nations unies, un partenariat stratégique basé sur cette vision commune en ce qui concerne leurs objectifs stratégiques dans le pays.

Même si au fil de années, ont été déployées des missions avec des configurations différentes, trois principes fondamentaux guident ces opérations, à savoir :

- **L'impartialité** : l'opération ne prend parti pour aucun des belligérants ;
- **Le consentement des parties**, nécessaire pour le déploiement de l'opération ;
- **La non-utilisation de la force**, sauf en cas de légitime défense ou si le mandat le précise.

De même, ces opérations ont évolué à travers les générations :

- Opérations de première génération :

Correspondant aux critères ci-haut cités, elles étaient

- De taille réduite ;
- Avec des contingents formés exclusivement de militaires, légèrement armés ;
- Avec des tâches limitées (observations de trêves, de frontières, etc.), voire simples ;
- Avec des troupes fournies par de petites ou moyennes puissances.

Elles eurent lieu, essentiellement, de 1948 à 1978.

- Opérations de deuxième génération :

Elles se caractérisent par

- Des environnements semi-hostiles, voire hostiles ;
- La participation de contingents formés de personnel civil, en plus des forces militaires ;
- Des effectifs plus importants ;
- Des tâches plus variées et complexes ;
- Des coûts plus élevés, par voie de conséquence ;
- Des troupes et du personnel civil pouvant provenir de tout pays.

L'ONU passe du maintien de la paix traditionnel, celui consistant à s'interposer comme force tampon entre deux Etats, à des opérations élargies de maintien de la paix : aide à la reconstruction, à la réconciliation nationale, élections, désarmement des factions rivales, droits de l'homme, etc.

- Opérations de troisième génération :

Faisant face aux situations complexes telles les faillites d'Etat, elles s'inscrivent dans la continuité de la deuxième génération dont elles accentuent certaines caractéristiques, en l'occurrence, les opérations d'imposition et de consolidation de la paix.

Plus particulièrement, les opérations d'imposition de la paix en constituent la clé de voûte et le déploiement peut s'effectuer sans le consentement des Etats.

La conduite de telles opérations revient souvent aux organisations régionales, avec

l'aval de l'ONU.

Dans ce cadre, on parle de maintien de la paix « **robuste** » lorsqu'il y a emploi de la force au niveau tactique, autorisée par le Conseil de sécurité, avec le consentement du pays ou des parties au conflit. Notons toutefois que c'est toujours en dernier ressort qu'une opération de maintien de la paix onusienne recourt à la force. En effet, ce recours a toujours des implications politiques et peut aboutir à de graves et inattendues conséquences.

Ainsi, même dans un tel cas d'usage de la force, doit être respecté le principe du recours minimum de la force en regard de l'effet escompté, celle-ci devant pour cela être appropriée et proportionnelle.

Le maintien de la paix « **robuste** » n'est cependant pas à confondre avec ***l'imposition de la paix*** (peace enforcement), opération coercitive instituée sur le fondement du chapitre VII de la Charte de l'ONU aux fins de rétablissement ou d'imposition de la paix par l'usage de la force contre un agresseur qui doit être bien connu, bien désigné, tout en conservant le caractère impartial de l'opération ; en effet, contrairement à ce premier cas de figure, le consentement des parties n'est pas une exigence pour l'imposition de la paix. Cette dernière est couverte par le chapitre VII de l'ONU, avec l'existence d'une menace contre la paix, de rupture de la paix, d'acte d'agression.

Il convient de faire une distinction entre une *opération sous la direction de l'ONU* et une *opération habilitée*.

Une opération de maintien de la paix sous la direction (ou le commandement) des Nations unies est conduite sous la direction du Secrétaire général de l'ONU, après autorisation par le Conseil de sécurité. Elle déploie donc des « *casques bleus* ».

Quant à une *opération habilitée*, au lieu d'être sous le commandement direct de l'ONU, elle bénéficie plutôt d'une délégation d'usage de la force de la part de celle-ci (par le Conseil de sécurité). Généralement coercitive, elle ne déploie pas de « *casques bleus* » mais des contingents nationaux faisant partie d'une coalition internationale ou d'une organisation régionale.

Ce fut le cas avec les opérations « *Restore Hope* » en Somalie (du 5 décembre 1992 au 4 mai 1993), une initiative des Etats-Unis mettant en œuvre la résolution 794 du Conseil de sécurité, et « *Turquoise* » au Rwanda, organisée par la France en vertu de la résolution 9291 du Conseil de sécurité en date du 22 juin 1994.

Existe également pour les opérations de paix, un format d'« ***opération hybride*** » par

lequel dans une même structure, le personnel déployé provient de deux ou plusieurs organisations. En Afrique, ce fut le cas avec l'Opération hybride de l'Union africaine-Nations unies au Darfour ou MINUAD. Il s'agit ici, comme on le voit, d'une mission conjointe de l'ONU et de l'Union africaine. Elle a remplacé la MUAS (Mission de l'Union africaine au Soudan) déployée en 2005.

Créée le 31 juillet 2007 pour protéger les civils, assurer la sécurité de l'aide alimentaire, surveiller et vérifier l'application des accords, la MINUAD a été renouvelée le 29 juin 2017 mais en un format très réduit, avant de cesser ses activités sur le terrain à partir du 31 décembre 2020.

Trois niveaux de commandement, certes distincts (les fonctions et responsabilités différent), mais en même temps, interdépendants (ils font partie d'un même dispositif), sont à relever à ce stade :

- *Stratégique* : c'est la direction politique générale, et elle est l'apanage du Conseil de sécurité, lequel définit et renouvelle le mandat (précis, clair, acceptable, facile à comprendre et à interpréter) des opérations ;
- *Opérationnel* : c'est la direction exécutive, la supervision, et elle revient au secrétaire général de l'ONU ; ce niveau, en l'occurrence à travers le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) traduit le mandat en activités opérationnelles, en plans et programmes concrets, sans ambiguïtés, sans contradictions ;
- *Tactique* : c'est le niveau du commandement sur le terrain ; il relève du Représentant spécial du secrétaire général de l'ONU, (ou chef de mission, voire, en fonction des situations, commandant de la force), lequel a autorité sur toutes les composantes de l'opération.

Une subtilité, voire une différence, mérite d'être mentionnée à ce stade : pour l'ONU, les opérations de maintien de la paix sous-entendent, stricto sensu, une paix à maintenir, raison pour laquelle le déploiement y afférent présuppose la conclusion d'un accord de paix.

Les déploiements de l'Union africaine, en revanche, peuvent se faire dans des situations plus compliquées, avec plus de risques et d'incertitudes, et sans qu'une ou les parties au conflit soi(en)t nécessairement associé(es) à l'accord de paix.

C'est la raison pour laquelle l'Union africaine, de préférence, utilise des expressions telles que « *opérations ou missions d'appui à la paix* » (peace support missions/operations), au demeurant prévues aux articles 6 et 7 du Protocole sur la

création du Conseil de paix et de sécurité, CPS. De telles missions peuvent aider à entreprendre une dynamique favorable à l'émergence d'un processus de paix.

Ici, dans notre recherche, nous employons de manière interchangeable « *opérations de maintien de la paix* », « *opérations de soutien à la paix* » et « *opérations de paix* », même si cette dernière expression est plus englobante.

1.2. Le maintien de la paix par les organisations régionales

Déjà en 1998, le tanzanien Salim Ahmed Salim, secrétaire général de l'Organisation de l'unité africaine (OUA), Union africaine aujourd'hui, (UA), avertissait celle-ci, dénonçant le fatalisme.

Il n'est pas question, selon lui, que les Etats membres de cette organisation fuient leurs responsabilités, prennent leurs distances et s'attendent à ce que ce soit la communauté internationale qui se préoccupe de leurs problèmes de paix et de sécurité.

Mais c'est après la guerre froide, avec d'une part l'ampleur et la complexité des conflits intra et interétatiques, notamment sur le continent africain, et d'autre part, le manque de ressources pour l'ONU en vue de pouvoir faire face à toute la demande, que s'est de plus en plus imposé le concept de maintien de la paix régional.

En fait, face à des opérations complexes, dangereuses, beaucoup d'Etats rechignent à y engager leurs forces.

Tel est le cas en Afrique avec le syndrome somalien, à partir duquel beaucoup de pays contributeurs de troupes ont revu avec prudence leurs politiques de participation aux opérations de paix.

Les organisations régionales, à condition d'en avoir les moyens, ont l'avantage de pouvoir intervenir dans des délais très courts ; dans le cadre de leur coopération avec l'ONU, celle-ci peut revêtir diverses et différentes formes :

- *Consultation* : échanges de vues sur les conflits à régler ;
- *Soutien diplomatique* des organisations régionales pour appuyer les efforts onusiens et vice-versa ;
- Soutien opérationnel sur le terrain ;
- *Déploiement* ou co-déploiement, ou opérations conjointes.

Les avantages des interventions des organisations régionales sont nombreuses, parmi lesquelles :

- *Une vue claire des situations* et conflits locaux : histoire de la région, meilleure connaissance des problèmes, des causes profondes des conflits, etc ;
- *Acceptabilité, légitimité* et crédibilité des forces régionales implantées sur le terrain, qu'auraient du mal à avoir des « forces étrangères », tout comme ces dernières auraient du mal à s'adapter au milieu ;
- *Désir de stabilité régionale* de la part de l'organisation régionale, voire des pays voisins (encore que là, tout dépend des intérêts en jeu) de peur d'une extension du conflit, et plus largement, d'une déstabilisation régionale ;
- *L'interopérabilité* (langue, communication, procédures opérationnelles), ce qui constitue un des points forts des forces régionales ;
- *Sensibilité culturelle* plus grande (religions, ethnies, traditions, coutumes) pouvant faciliter l'acceptation locale.

Naturellement, il y a aussi des inconvénients, entre autres :

- Les intérêts contradictoires entre pays de la région ;
- *Les jeux d'influence* des puissances régionales, notamment dans les prises de décision ; les organisations régionales sont en effet confrontées au risque de domination par les puissances régionales, prédominantes, dont les volontés d'hégémonie peuvent compliquer, voire compromettre les efforts et objectifs de paix ;
- *La marginalisation, voire réduction* éventuelle de la crédibilité de l'ONU ;
- *Le manque de ressources*, notamment financières, de matériels et moyens, face aux opérations de maintien de la paix complexes en l'occurrence.

1.3. La notion de force en attente pour l'ONU

Le système de forces en attente de l'Union africaine remonte à l'ONU ; également appelée fond de réserve sur un pied d'alerte, cette notion désigne ainsi un arrangement permettant à ses Etats membres d'avoir en permanence, à la disposition de celle-ci, des militaires, policiers et civils, dans l'éventualité d'une opération de paix.

La notion est apparue pour la première fois dans l'Agenda pour la paix (1992) de Boutros-Ghali, puis dans le « *Supplément à l'agenda de la paix* » de 1995, dans lesquels l'idée d'une force de déploiement rapide est envisagée pour pallier les difficultés de l'ONU de réagir à temps face à des situations d'urgence.

D'où la proposition du secrétaire général de l'ONU que les Etats membres mettent en réserve des troupes devant être fournies à très brève échéance à cette dernière.

Dans le cadre d'arrangements négociés de mise en commun de ressources, ces troupes, structurées et formées conformément aux directives de l'ONU, resteraient en attente dans leur(s) pays.

A cette fin, le Danemark et la Jordanie ont été les premiers Etats membres de l'ONU à signer en 1995 avec celle-ci un Mémorandum d'entente, lequel précisait les ressources à fournir, les conditions d'emploi, les délais de déploiement, etc.

La proposition du Danemark a été celle d'une brigade en attente à haut niveau de préparation ou SHIRBRIG (Standby High Readiness Brigade) pour le maintien de la paix.

Formée en grande partie suite au génocide rwandais, elle visait à créer des forces en attente pour le maintien de la paix. Avec un préavis de 15 à 30 jours, de la notification au déploiement sur le terrain, elle était censée être déployée six (6) mois, après quoi d'autres forces la remplaceraient.

Pas moins de 39 pays ont montré leur disponibilité à participer à cette coalition, soit en y fournissant des troupes (tels le Canada, l'Italie, la Finlande, l'Argentine, la Norvège, l'Autriche, la Suède, la Roumanie, l'Espagne, etc.), soit comme observateurs (Hongrie, Portugal, Belgique, Irlande, Slovaquie, etc.).

Comprenant des militaires dont le nombre variait entre 4000 et 5000, déclarée opérationnelle en janvier 2000, elle fut déployée essentiellement en Afrique, notamment pour la MINUEE (Mission des Nations Unies en Ethiopie et en Erythrée) dont elle a formé le noyau.

Elle participa également à la planification de l'opération de la CEDEAO en république ivoirienne ainsi qu'à la formation, en 2003, du Quartier Général intérimaire de la MINUL, la Mission des Nations Unies au Libéria ou UNMIL (United Nations Mission in Liberia).

La SHIRBRIG a cessé ses activités le 30 juin 2009

1.4. Les menaces et défis sécuritaires en Afrique

L'Union africaine a créé son système de sécurité collective (c'est-à-dire l'Architecture de paix et de sécurité, APSA), pour répondre avec efficacité aux situations de crise et conflits sur le continent.

Si le nombre de conflits a baissé par rapport aux années 1990 (avec l'OUA), en Afrique, il n'en reste pas moins qu'elle continue d'être marquée par des conflictualités aussi bien intraétatiques qu'internes, et qui font d'elle le continent où le nombre de victimes dues aux conflits armés est le plus élevé.

Le tableau suivant nous donne une idée des conflits sur le continent africain de 1990 à

2004, c'est-à-dire une année à peine après la création de la Force africaine en attente (FAA).

	1990-1994 (moyenne)			1995-1999 (moyenne)			2000-2004 (moyenne)			2004 (moyenne)		
	T	G	Te	T	G	Te	T	G	Te	T	G	Te
Afrique	7	6	2	7	7	1,4	9	6	1,2	5	5	1
Monde	25	20	14	24	13	10	20	12	9	19	11	8
%	28	30	14	29	53	14	45	50	13	26	45	12

Source : statistiques de l'UCDP (*Uppsala Conflict Data Program*) cités par SIPRI (2005, p. 122).

T : total ; G : gouvernement ; Te : territoire.

Source : Afrique contemporaine 2006/2, numéro 218. Philippe Hugon : Conflits armés, insécurité et trappes à pauvreté en Afrique.

Aujourd'hui, des Etats faillis (comme la Somalie), aux groupes armés non-étatiques, de plus en plus transnationaux (comme en zone sahélo-saharienne avec leurs divers trafics illicites), en passant par l'extrémisme et/ou le terrorisme violents (comme avec les jihadistes de Boko Haram, d'Al-Qaïda au Maghreb islamique, de l'Etat islamique ou Daesh en Libye), sans oublier les conflits en RDC, en Ethiopie, au Mozambique, ... aucune région de l'Afrique n'est en fait épargnée par les conflits.

Avec les risques de plongée, une fois encore, du pays dans une guerre civile, le conflit actuel au Soudan (nous sommes en mai 2023) rappelle d'autres causes et/ou conséquences des conflits en Afrique :

- Luttés pour le pouvoir et pour l'accès aux ressources, par des voies non démocratiques, voire violentes ;
- Différends religieux ;

- Problèmes ethniques, etc.
- Crimes de guerre, crimes contre l'humanité, voire crimes de génocide ;
- Sous-développement ;
- Exclusion.

Ces conflits sont donc inter et intraétatiques. Ainsi, dans le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA, adopté le 2 juillet 2002 à Durban et entré en vigueur le 26 décembre 2003, exprimant leurs préoccupations face aux conflits armés sur le continent, les chefs d'Etat et de gouvernement l'ont précisé : « *aucun facteur interne n'a autant contribué au déclin socio-économique du continent et aux souffrances des populations civiles que le fléau des conflits au sein de nos Etats et entre nos Etats* » (préambule, alinéa 9) ;

Ils ont également exprimé leurs préoccupations face

- Au fléau des mines terrestres ;
- A la prolifération, la circulation, le trafic illicites des armes légères et de petit calibre et leur impact sur la paix et la sécurité sur le continent ;
- Aux violations de la démocratie, de l'Etat de droit et des droits de l'homme.

Bien avant ce Protocole, les chefs d'Etat et de gouvernement avaient noté, dans l'Acte constitutif de l'UA en date du 11 juillet 2000, que les conflits sur le continent sont « *un obstacle majeur au développement socio-économique du continent* », et le besoin de « *promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité, comme condition préalable* » du développement et de l'intégration. (Alinéa 8)

A en croire Philippe Hugon, de tels conflits sont le résultat de facteurs sociaux, culturels, (géo)politiques, militaires. « *Ils mettent en jeu une pluralité d'acteurs, d'alliances et de mobiles. Leur explication implique des approches pluridisciplinaires : sociologique (action violente des masses, propagande, désinformation de la presse, campagnes génocidaires) ; politique (antagonismes entre puissances rivales, conflits de pouvoirs, jeux des représentations et replis identitaires réifiés, instrumentalisation du religieux) ; économiques (intérêts économiques, modes de financement des conflits) ; psychologique (théories du conflit fondées sur le couple frustration-agression ; la pulsion de mort devient pulsion de destruction de l'autre) ; militaires (défaillances des forces de sécurité, trafics d'armes)* » (Hugon, 2006a).

Ces conflits prennent, dans la plupart des cas, une dimension régionale. Ils sont « *intra-nationaux et transfrontaliers par le biais des Etats, des milices se déversant des pays voisins et des contagions régionales de groupes ethniques à cheval sur plusieurs pays* » (Hugon, 2006b)

Ils sont de plus en plus transnationaux, notamment en Afrique occidentale, au sahel et en Afrique du nord ; d'où la porosité des frontières et les menaces au niveau des régions et communautés frontalières.

La Déclaration solennelle sur la CADSP (Common African Defense and Security Policy, Politique africaine commune de défense et de sécurité), en date de février 2004 (à Syrte, en Libye), a identifié les menaces communes au niveau du continent africain, et quoi constituent autant de causes pour les conflits : conflits interétatiques, conflits intraétatiques, sans oublier les menaces externes :

- Circonstances graves, à savoir, les crimes de guerre, les crimes contre l'humanité, les génocides ;
- Non-respect du caractère sacro-saint de la vie humaine ;
- Impunité, assassinats politiques, actes de terrorisme, activités subversives ;
- Coups d'Etat et changements anticonstitutionnels de gouvernement, de même que les situations qui empêchent, nuisent à la promotion des institutions et structures démocratiques, notamment l'absence de l'Etat de droit, d'un ordre social équitable, de la participation de la population et des processus électoraux ;
- Conduite irrégulière des processus électoraux ;
- Absence de promotion et de protection des droits de l'homme et des peuples, des libertés individuelles et collectives, d'égalité des chances ;
- Pauvreté et répartition inéquitable des ressources naturelles ;
- *Corruption*. (Point 8 de la déclaration)

Autant de conflits complexes nécessitant une coopération entre Etats et régions, et des efforts mutualisés : renseignement, surveillance prévention, mais aussi action.

Ils nécessitent également que leur gestion dans le cadre des opérations de paix s'intègre dans un processus de consolidation de la paix où les volets économique, politique, humanitaire, des droits de l'homme, ... sont pris en compte en même temps que le volet sécuritaire.

Il s'agit en effet (et c'est là l'essence de la consolidation de la paix) de traiter toutes les causes du conflit.

Le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA du 2 juillet 2002 a donc vu la nécessité d'une « structure opérationnelle pour la mise en œuvre

efficace des décisions prises dans les domaines de la prévention des conflits, du rétablissement de la paix, des opérations d'appui à la paix et de l'intervention, ainsi que de la consolidation de la paix et de la reconstruction après les conflits » (préambule, alinéa 16). L'AFPA incarne cette nouvelle stratégie pour la sécurité collective et humaine en Afrique.

1.5. *La Force africaine en attente (FAA)*

Pour offrir à l'UA, non seulement un moyen de réponse aux conflits, mais également une position et un plan communs à cette fin, a été adopté en 2004, fait sans précédent dans le maintien de la paix en Afrique, le principe de la FAA.

Celle-ci doit permettre à l'Afrique d'effectuer ses propres interventions, conformément aux articles 4(h) (Droit de l'Union d'intervenir dans un Etat membre sur décision de la Conférence des chefs d'Etat en cas de génocide, crimes de guerre, crimes contre l'humanité) et (j) (Droit des Etats de solliciter l'intervention de l'union pour restaurer la paix et la sécurité) de l'Acte constitutif de l'UA.

La FAA est adossée aux Communautés économiques régionales, ainsi qu'il est ici énoncé par le Cadre d'orientation de la réforme du secteur de la sécurité (RSS) approuvé à Addis Abeba par la vingtième Session ordinaire de l'Assemblée de l'UA en date de janvier 2013 : « *les Communautés économiques régionales sont les piliers de l'Union africaine et constituent à ce titre les acteurs de premier plan des politiques et stratégies continentales relatives à la paix et à la sécurité* » (point 69, page 29)

L'Afrique est le continent qui, dans les cinquante dernières années, a connu le plus grand nombre de conflits, avec des pertes en vie humaines estimées à pas moins de dix millions (10 000 000) de morts. En 2020, elle est encore le continent le plus touché par les conflits. La persistance de ces conflits freine le développement du continent.

La réponse, parfois timide, de la communauté internationale par rapport à ces conflits a imposé une approche africaine. Une telle force vient donc développer des solutions africaines face aux défis variés et divers qui menacent la paix, la sécurité, la stabilité du continent africain. Elle est censée rendre autonome le continent africain en ce qui concerne la prévention et la gestion des conflits.

La Force africaine en attente (FAA) est, non pas une troupe stationnée, mais plutôt un ensemble de contingents mis à la disposition de l'UA pour un déploiement rapide et sur avertissement préalable. Elle est destinée à remplir des missions, non seulement militaires, mais aussi humanitaires et/ou civiles.

Elle entre dans le cadre du système de sécurité collective du continent qu'est

l'Architecture de paix et de sécurité de l'Union africaine (APSA), terme général qui désigne les mécanismes de l'Union africaine en vue de la promotion de la paix et de la sécurité en Afrique.

Elle a été lancée en 2002 au niveau continental pour aider le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'Union africaine à remplir ses responsabilités liées au maintien de la paix sur le continent, et ceci par un déploiement, en cas de besoin, dans les plus brefs délais possibles.

Ce dernier en effet (le CPS), conformément au protocole qui l'a institué, a le leadership pour le maintien de la paix et de la sécurité en Afrique.

Elément armé de l'APSA, la FAA doit, et sur ordre de l'Union africaine, réaliser des missions de paix sur tout le continent africain, dans le cadre d'un large éventail de tâches aussi importantes que précises, (et que nous évoquerons un peu plus loin), couvrant conseils, maintien, imposition de la paix, et ceci par des contingents militaires et civils.

Constituée des trois composantes habituelles qui constituent, de nos jours, pratiquement une règle dans les opérations de maintien de la paix (militaire, civile et policière), elle tire la base de sa structuration du « *Protocol Relating to the Establishment of the Peace and Security Council of African Union* », le protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA.

Celui-ci détermine, dans son deuxième article, les 5 piliers de l'APSA que nous retrouvons dans l'organigramme qui suit.

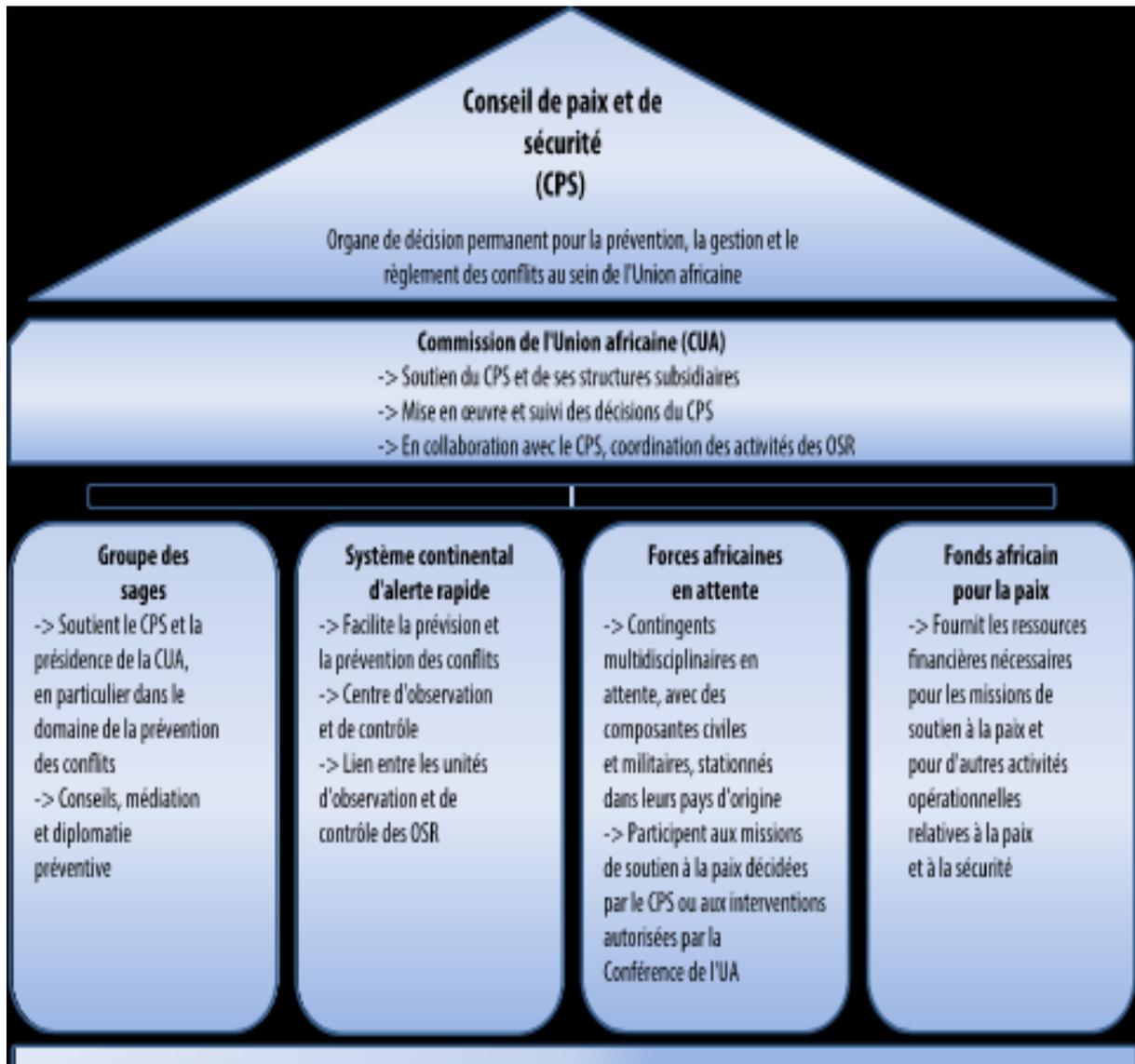
Comme nous pouvons le constater, le Conseil de paix et de sécurité de l'UA (CPS) est le principal pilier de l'APSA ; il est l'organe de décision permanent en ce qui concerne la prévention, la gestion et le règlement des conflits sur le continent. Il a également le pouvoir d'autoriser les missions de paix, de prendre des sanctions pour les changements inconstitutionnels de gouvernement, ainsi que les actions et initiatives appropriées en réponse à des conflits potentiels ou en cours.

Les décisions du Conseil de paix et de sécurité sont contraignantes envers les Etats membres de l'UA

Le CPS est appuyé par :

- Un Comité d'état-major qui l'assiste et le conseille en ce qui concerne les questions d'ordre militaire et sécuritaire ;
- Un comité d'experts qui l'aide à élaborer ses projets de documents, voire ses décisions.

L'APSA comprend d'autres structures, ci-bas nommées.



Source: European Court of Auditors based on the AU Protocol of 2002.

Il convient de noter que dans la structuration de l'UA, c'est la Conférence des chefs

d'Etat et de gouvernement qui en est l'organe suprême et est au sommet de la hiérarchie organique. De ce fait, en 2004, lorsque le CPS est devenu opérationnel, elle lui a délégué, conformément au paragraphe 2 de l'article 9 de l'Acte constitutif, ses compétences en matière de paix et sécurité.

Le CPS constitue ainsi (à la différence de la Conférence, qui n'est pas permanente), l'organe permanent de décision de l'Union africaine en ce qui concerne la prévention, la gestion et le règlement des conflits.

C'est un organe restreint de 15 membres (Etats) élus par la Conférence.

La Force africaine en attente découle donc de cette architecture, dont les responsabilités dans le maintien de la paix en Afrique, telles qu'adoptées en 2004, trouvent leur fondement dans l'Acte constitutif de l'Union africaine adopté en 2000 ; elle est une des composantes de cette architecture.

Constatant l'urgence et la nécessité de promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité face au fléau des conflits qui entrave le développement socio-économique de l'Afrique, cet Acte constitutif accorde à l'Union africaine le droit d'intervenir dans un Etat membre en cas de circonstances graves : *crimes de guerre, crimes contre l'humanité, crimes de génocide*.

Dans cet esprit, il définit également de nouveaux principes dans le domaine de la paix et de la stabilité, avec la prééminence du Conseil de paix et de sécurité (CPS)

En fait, nous pouvons dire qu'avec cet Acte, contrairement à l'OUA qui préconisait la *non-ingérence* dans les affaires intérieures des Etats, l'UA prône la *non-indifférence*, ce qui constitue un changement fondamental de paradigme et de doctrine en ce qui concerne la paix et la sécurité en Afrique.

Il y eut en effet, avant la FAA, des tentatives pour des forces panafricaines, mais qui ont presque toutes échoué en raison de la non disposition des Etats à renoncer à (une partie de) leur souveraineté et/ou céder le contrôle de leurs capacités nationales.

A son tour, l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA (APSA) trouve son fondement dans la naissance de l'UA qui, en 2002, lance cet ambitieux programme de l'APSA, avec une Force en attente de l'UA devant être opérationnelle en 2010.

On le voit, c'est l'Union Africaine (UA) qui est à l'origine de l'APSA. Composée aujourd'hui de 55 Etats, l'UA a été créée officiellement le 2 juillet 2002 à Durban, en Afrique du sud, en application de la déclaration de Syrte du 09 septembre 1999

appelant à sa création, et remplace la première institution continentale africaine, l'Organisation de l'Unité africaine (OUA).

Précisément, adopté le 11 juillet 2000 au sommet de Lomé, l'Acte constitutif de l'UA entra en vigueur le 26 mai 2001 tandis que la réunion inaugurale de l'Union africaine se tint à Durban (Afrique du sud) en juillet 2002 à l'occasion de la première Assemblée des chefs d'Etat.

Rappelons qu'avec 32 Etats, l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) naquit le 25 Mai 1963, au lendemain des indépendances africaines, sous l'impulsion du président ghanéen Kwame Nkrumah, entre autres, aux fins de parachever la décolonisation du continent, sauvegarder l'intégrité territoriale de ses Etats, le libérer de l'apartheid, promouvoir la compréhension, la solidarité, l'union et la coopération africaines, intensifier et coordonner le développement du continent.

Pour la défense de l'Afrique, bien avant sa création, Kwame Nkrumah, en 1958, et dans le cadre de son projet des « *Etats-Unis d'Afrique* », avait déjà théorisé la défense commune africaine avec sa proposition de mise en place d'un commandement militaire centralisé (African High Command) et d'une armée africaine.

Ceci étant, le schéma de la FAA prôné par l'UA ne correspond pas à l'idée d'une armée africaine telle que prônée par Kwame Nkrumah, ou, dans un passé récent, par le libyen Mouammar Khadafi.

Il est plutôt plus proche du Standby High Readiness Brigade (Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente) ou SHIRBRIG, cette initiative associée à l'ONU mais dirigée par le Danemark dont nous avons parlé ci-haut.

En 1993, l'OUA a dépassé le cadre du recours à des mécanismes ad hoc (comités spéciaux, comités de médiation ou de suivi, etc) pour se doter d'un *Mécanisme pour la prévention, la gestion et le règlement des conflits des conflits*. Il s'agissait essentiellement de donner au continent africain les moyens de sa politique dans ce domaine.

Les institutions de l'UA sont mises en place au sommet de Maputo (Mozambique) en juillet 2003, en l'occurrence, la Commission, le Parlement panafricain et celle qui nous intéresse directement, le Conseil de paix et de sécurité.

Parmi les objectifs de l'Union Africaine déclinés dans son Acte constitutif (11 juillet 2000, Lomé, Togo) et le Protocole sur les amendements à cet Acte constitutif (2003)

figurent, s'agissant de la défense et de la sécurité du continent, les objectifs suivants :

- Défendre la souveraineté, l'intégrité territoriale et l'indépendance de ses Etats membres (point b) ;
- Promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité sur le continent (point f) ;
- Développer et promouvoir des politiques communes sur [...] la défense, ... (point p, ajouté au Protocole sur les amendements).

Quant aux principes énoncés dans cet Acte, à côté de ses principes de base que sont l'égalité souveraine et l'interdépendance de tous les Etats membres (point a), le respect des frontières existant au moment de l'accession à l'indépendance (point b) et la non-ingérence d'un Etat membre dans les affaires intérieures d'un autre Etat membre (point g), on retrouve, s'agissant du domaine de la défense et de la sécurité :

- Mise en place d'une politique de défense commune pour le continent africain (point d) ;
- Le règlement pacifique des conflits entre les Etats membres de l'Union par les moyens appropriés qui peuvent être décidés par la Conférence de l'Union (point e) ;
- Le droit de l'Union d'intervenir dans un Etat membre sur décision de la Conférence, dans certaines circonstances graves, à savoir : les crimes de guerre, le génocide et les crimes contre l'humanité, ainsi qu'une menace grave de l'ordre légitime afin de restaurer la paix et la stabilité dans l'Etat membre de l'Union sur la recommandation du Conseil de paix et de sécurité (point h, ajouté au Protocole sur les amendements de l'Acte constitutif) ;
- Le droit des Etats membres de solliciter l'intervention de l'Union pour restaurer la paix et la sécurité (point j) ;
- L'abstention pour tout Etat membre de conclure des traités ou alliances qui sont incompatibles avec les principes et objectifs de l'Union (point q, ajouté au Protocole sur les amendements) ;
- L'interdiction à tout membre d'autoriser l'utilisation de son territoire comme base de subversion contre un autre Etat membre (point r, ajouté au Protocole sur les amendements).

Il y a lieu de remarquer ici, à travers cet *article 4(h)* de l'Acte constitutif de l'UA,

l'importante rupture de cette dernière par rapport à l'OUA.

Montrant ainsi sa détermination de ne plus être bloquée par des situations de non-ingérence, avec en souvenir le cas du Rwanda, reconnaissant sans équivoque le droit d'intervention dans un Etat membre, l'UA peut désormais le faire, quoique dans les conditions précises citées ci-haut.

Cette détermination reflète le nouvel esprit de l'organisation continentale qui, plus que jamais consciente que les conflits en Afrique entravent son développement, met au cœur de ses aspirations la paix et la sécurité du continent africain qu'elle voit comme un pré-requis à son développement et à son intégration.

A travers l'APSA, **La FAA** promeut, dans ses objectifs, l'image d'une Afrique unie pour la prévention et la lutte contre les conflits, avec une Union africaine dotée des structures opérationnelles nécessaires pour régler ses conflits, et avec, en fonction des situations, des actions diplomatiques et/ou militaires.

Elle favorise l'image d'une Union africaine en mesure de répondre aux besoins de telles situations, en l'occurrence avec des capacités d'alerte rapide, de conduite des opérations, de gestion des problématiques civiles, de reconstruction post-conflit, etc.

Son concept est celui d'une capacité de réaction rapide permettant, au niveau de tout le continent africain, de rapidement faire face aux situations de crise. Il s'agit de contingents multidimensionnels, (c'est-à-dire avec les composantes militaire, civile et de Police) basés dans leurs pays d'origine, prêts pour un déploiement rapide sur court préavis.

La Force africaine en attente devait être opérationnelle au 30 juin 2010. A cette date, l'Union africaine prévoyait de disposer de capacités à gérer des opérations de paix complexes, et les communautés économiques régionales africaines devaient être capables de déployer à bref délai des soldats au sein de ces opérations.

Après des retards, **ce n'est qu'en 2016 que l'Union africaine l'a déclarée prête pour ce déploiement rapide, donc opérationnelle**, après l'exercice Amani Africa II (exercice de certification de la FAA) qui eut lieu en Afrique du sud en novembre 2015.

Le CPS, en sa 570^e réunion du 21 janvier 2016, s'est félicité que la FAA ait atteint sa pleine capacité opérationnelle.

En conséquence, créée en 2013, (sur la base d'Etats volontaires) en tant qu'alternative provisoire pour un déploiement rapide avant l'opérationnalisation de la FAA, la CARIC (Capacité africaine de réponse immédiate aux crises) devait disparaître après cette opérationnalisation.

Ceci dit, au-delà de la volonté politique, cette opérationnalisation est à confirmer sur le terrain, au vu des déploiements futurs de la FAA et de ses performances.

1.5.1. La FAA et les forces régionales :

La relation entre l'Union Africaine, à qui incombe la responsabilité principale de la paix et de la sécurité au niveau du continent africain, et les communautés économiques régionales ou mécanismes régionaux, s'inscrit dans le cadre des pouvoirs de l'Architecture de paix et de sécurité de l'Union africaine, autrement dit, l'AFPA

Partant de là, la vision de la Force africaine en attente (ou FAA) se base sur les communautés économiques régionales pour plus d'efficacité, de réactivité, de crédibilité et de légitimité dans la promotion, le maintien de la paix et de la sécurité en Afrique.

La Force africaine en attente offre en effet un cadre où les organisations régionales, dans le cadre de leurs compétences régionales, et sous la direction de l'Union africaine A, s'occupent de la défense et de la sécurité de leur région et de leur continent.

Cinq régions, donc 5 réseaux de pays, ont été désignées par l'UA pour mettre en place au niveau régional un *élément de planification (PLANELM), un Quartier Général de brigade ou Etat-major* (à partir duquel est assemblée la brigade), des contingents multidimensionnels correspondant à *une brigade* stationnés dans leurs pays, en disponibilité opérationnelle pour un déploiement rapide, *et un dépôt logistique militaire.*

Les régions doivent également, à cette fin, disposer de *centres d'entraînement.*

Ces contingents sont multidimensionnels car en plus du maintien classique de la paix, elles ouvrent aussi, avec des contingents de police et du personnel civil, pour des missions telles que la facilitation d'élections, de processus politiques, voire constitutionnels, pour la restauration de l'Etat de droit, pour une paix durable.

Elles ouvrent aussi pour les processus DDR (désarmement, démobilisation et réinsertion d'anciens combattants ou soldats), la protection des civils, des droits de

l'homme, etc.

Il s'agit de brigades interarmes dont les effectifs peuvent aller jusqu'à 6 000 hommes, en fonction des capacités des régions. **Au total, la Force en attente de l'UA devrait donc compter entre 25 000 et 32 000 hommes.**

Avec son orientation régionale et son caractère décentralisé se traduisant par plus de responsabilités pour les régions, la FAA représente une grande avancée.

Notons que de manière générale l'Afrique est divisée en 5 régions, représentées par la carte qui suit, correspondant aux cinq zones géographiques suivantes : *Nord, Sud, Est, Ouest, Centre.*

Précisons que l'Afrique a, en vérité, 6 régions, car même si elle n'entre pas (directement) dans notre cadre de recherche, *la Diaspora africaine*, depuis 2003, est considérée comme 6e région du continent par l'UA afin d'encourager sa participation aux affaires du continent.

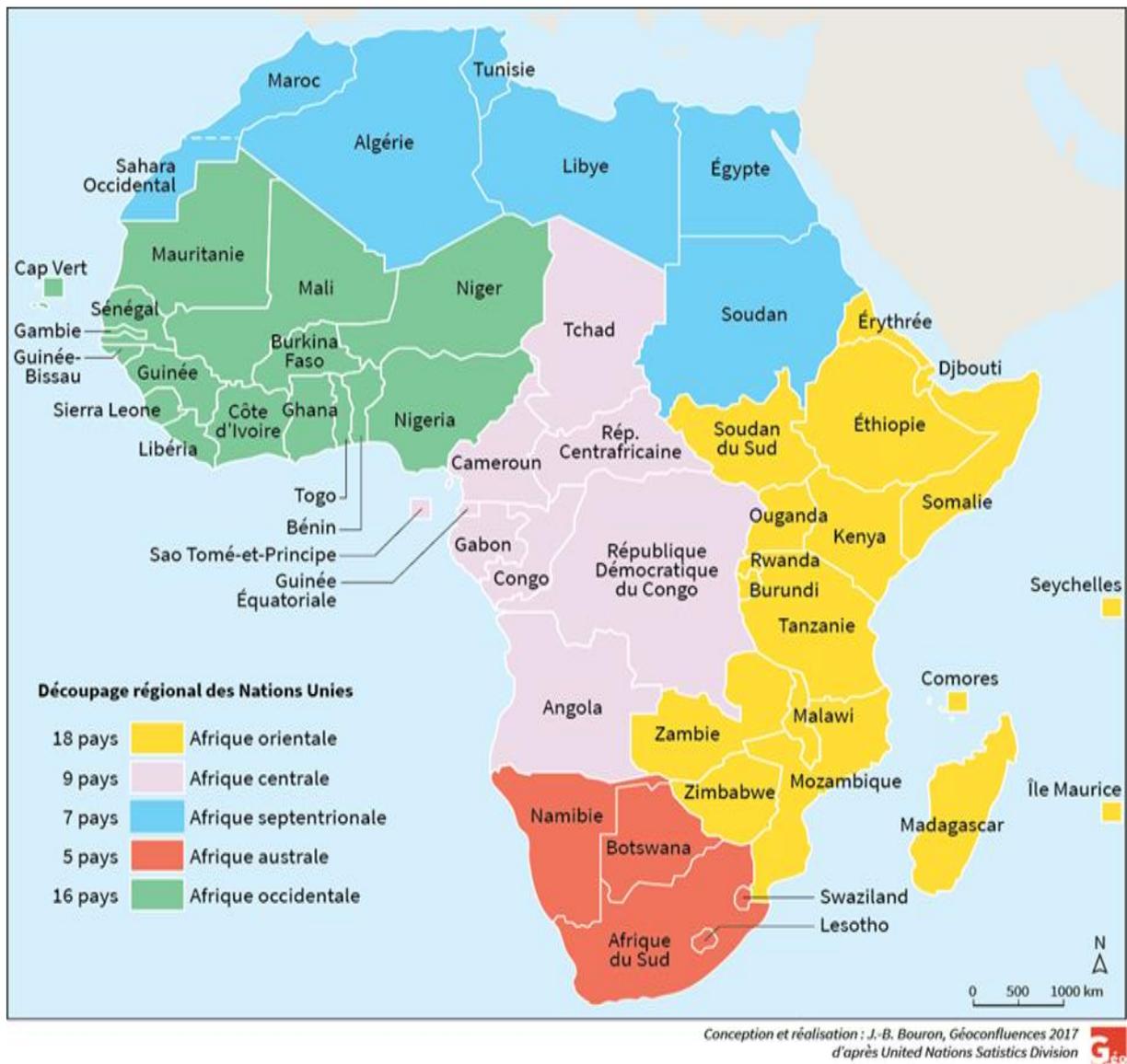
LES SIX RÉGIONS DE L'UNION AFRICAINE



© 2017. Secrétariat du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO/OCDE)

Cette cartographie de l'Union africaine est différente, curieusement, de celle de l'Organisation des Nations Unies (ONU), au niveau de l'appartenance des pays : A titre d'exemple, si nous prenons le cas de l'Afrique de l'est, elle se compose de 14 pays pour l'UA, et de 18 pays pour l'ONU.

ONU : découpage régional de l'Afrique (5 régions)



Source : Géoconfluences, publié le 09/01/201

En effet, s'appuyant sur le même raisonnement pour ce qui est de la répartition géographique, soit 5 régions africaines du nord, de l'ouest, de l'est, centrale, australe (sauf qu'on n'y retrouve pas la Diaspora africaine) l'ONU, comme on le voit en comparant les deux cartes qui suivent, a exclu le Soudan de l'Afrique de l'est.

Elle y a en revanche, sans que ses critères d'appartenance ne soient explicitement donnés, rajouté le Burundi, le Mozambique, le Malawi, la Zambie, le Zimbabwe.

Au-delà de cette complexité, l'Union africaine a décidé d'adosser les forces régionales en attente sur les regroupements régionaux d'Etats que constituent les Communautés économiques régionales (CER), toutes constituées d'ailleurs avant la création de l'Union africaine, et avec des structures différentes.

Celles-ci regroupent des pays dans différentes sous-régions à des fins d'intégration économique régionale. Elles s'intègrent dans la Communauté économique africaine ou CEA, créée en 1991 par le Traité d'Abuja et qui, posant les bases d'un développement mutuel, se fixe comme objectifs, et entre autres : une zone de libre-échange, une banque centrale, une union économique et monétaire, etc.

Les CER en constituent pour et aux yeux de l'Union africaine, les « éléments constitutifs », essentiels, et au cœur de la stratégie de mise en œuvre du NEPAD, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique. Ce dernier (New Partnership for Africa's Development) est un projet de développement à l'échelle du continent africain

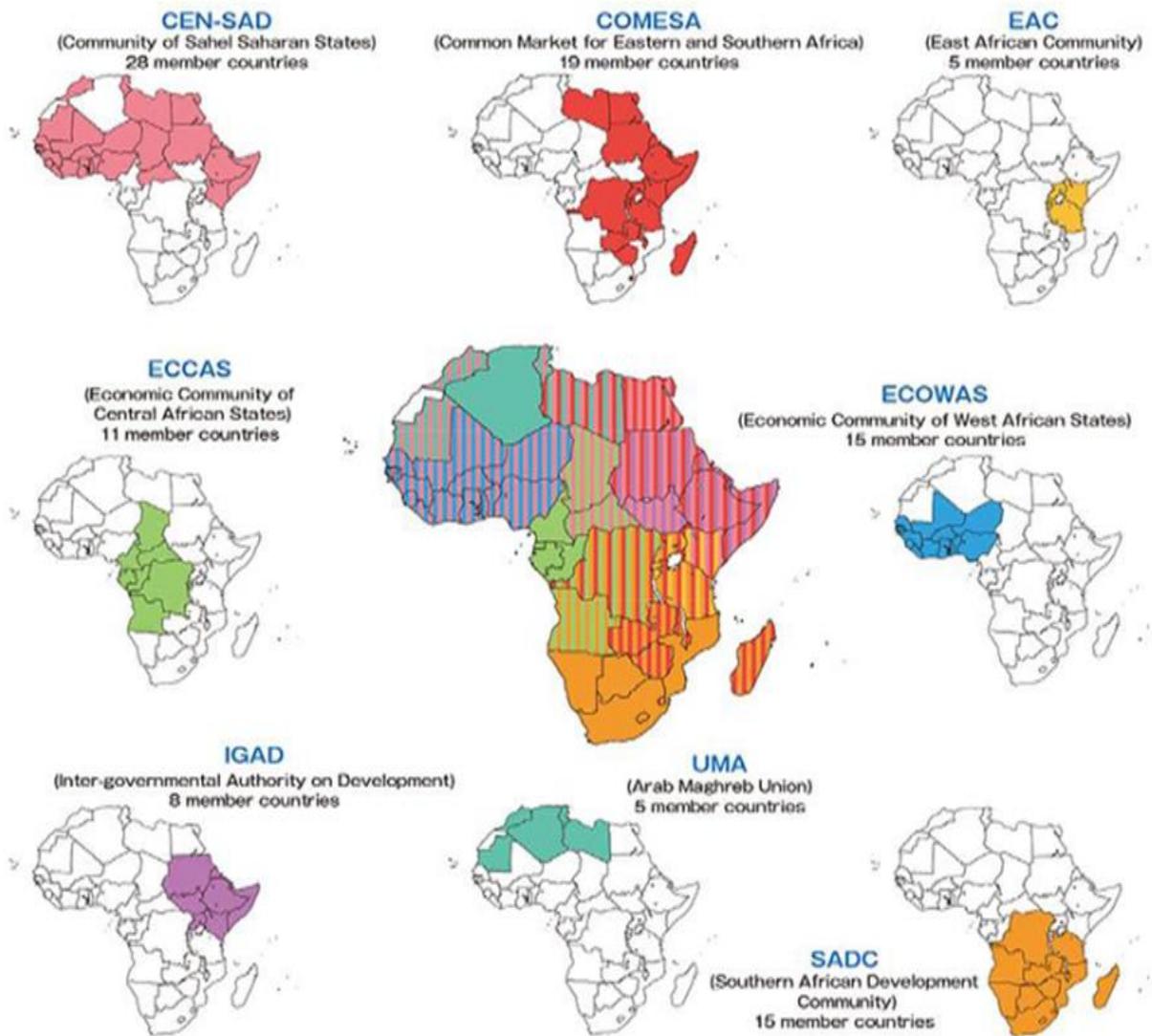
S'il existe plusieurs organisations en Afrique, l'Union africaine, officiellement en a reconnus huit comme CER, établies chacune en vertu d'un traité régional distinct :

- L'UMA, Union du Maghreb arabe ;
- Le COMESA, Common Market for Eastern and Southern Africa, Marché commun de l'Afrique orientale et australe ;
- La CEN-SAD, Communauté des Etats sahélo-sahariens ;
- L'EAC, East African Community, Communauté de l'Afrique de l'est ;
- La CEEAC, Communauté des Etats de l'Afrique centrale ;
- La CEDEAO, Communauté des Etats de l'Afrique de l'ouest ;
- L'IGAD, Intergovernmental Authority on Development, Autorité intergouvernementale pour le développement ;
- La SADC, Southern African Development Community, Communauté de développement de l'Afrique australe.

Ces organisations sont ici représentées :

Regional Economic Communities (RECs)

Africa is moving toward regional integration. There are eight Regional Economic Communities approved by the African Union (AU)



Source: 6th Region Global Chamber of Commerce

C'est donc dans le cadre de l'adossement des forces régionales en attente aux Communautés économiques régionales (CER) qu'existent :

- La SADCBRIG autour de la SADC (Southern African Development Community, appelée en français Communauté développement de l'Afrique australe ou CDAA) ;
- L'ECCASBRIG autour de la CEEAC (Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale) ou ECCAS (Economic Community of Central African States) ou FOMAC (Force multinationale de l'Afrique centrale);
- L'ECOBRIIG ou ECOWASBRIG pour la CEDEAO (Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest) ou ECOWAS (Economic Community of West African States).

Mais comme nous le constatons, il existe dans les régions plus d'organisations que de régions ; Et c'est dans la mesure où, à la différence des trois autres régions mentionnées ci-haut, n'existent pas en Afrique du nord et de l'est une organisation régionale englobant tous les pays de la région, que sont utilisées des dénominations particulières pour les deux autres brigades/forces :

- L'EASBRIG (East Africa Standby Brigade) ou EASF (East Africa Standby Force) pour l'Afrique de l'est ;
- La NARC (North African Regional Capacity), Capacité régionale d'Afrique du nord.

Dans cette même veine, pour la coordination et les relations de ces deux dernières avec l'Union africaine, ce sont, non pas les organisations régionales qui s'en occupent, mais des « mécanismes de coordination », c'est-à-dire des dispositifs spéciaux :

- Le Mécanisme de coordination de la Force en attente de l'Afrique de l'est (EASFCOM, East Africa Standby Force Coordination Mechanism) ;
- Le Mécanisme de coordination de la Force en attente de l'Afrique du nord.

Cette nuance est bien spécifiée dans le « Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional

Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern Africa and Northern Africa » en date de 2008, lequel énonce les principes, obligations et droits applicables dans les relations entre l'Union africaine, les Communautés économiques régionales et les Mécanismes de coordination en matière de promotion et maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique, dans le cadre de leurs compétences (Article II).

Il développe donc la relation entre l'Union africaine et les régions dans le domaine de la paix et de la sécurité, et explicite la subsidiarité comme principe opérationnel

En effet, les relations entre l'UA et les Communautés économiques régionales se fondent sur le principe de *subsidiarité*, voire de *subsidiarité interrégionale*, dans la mesure où la subsidiarité entre régions s'ajoute à celle entre l'UA et les Communautés régionales. En d'autres termes, c'est à la région la plus compétente que revient la gestion d'une crise.

In fine, pour la constitution des forces africaines régionales, l'UA a œuvré pour que les différences et différends régionaux ne constituent pas des obstacles indépassables. Elle a ainsi concédé aux pays la possibilité d'appartenance à la force régionale où ils se sentiraient le plus à l'aise.

Ainsi, la Tanzanie, Maurice et Madagascar (qui appartiennent à l'Afrique orientale, que ce soit sur la carte de l'UA ou de l'ONU), ont choisi de faire partie, non pas de l'EASF, mais plutôt de la SADC Brigade.

Le Burundi, qui appartient à l'Afrique orientale sur la carte de l'ONU, mais à l'Afrique centrale sur celle de l'UA, s'est, elle rangée derrière l'EASF.

Il convient de rappeler que dans sa volonté de gérer les conflits à son niveau et au niveau des régions, l'UA agit conformément à l'ONU qui reconnaît dans sa charte le principe des arrangements régionaux, en conformité avec ses principes et buts.

De ce point de vue, *le chapitre VIII (Accords régionaux)* constitue le fondement constitutionnel pour la participation des organisations régionales au maintien de la paix et de la sécurité qui est, nous le savons, la principale responsabilité du Conseil de sécurité de l'ONU.

Ainsi, *l'article 52* de la Charte prévoit la participation d'organisations régionales dans le *règlement pacifique des différends*, tandis que les *articles 52 et 53* leur permettent de

prendre des *mesures coercitives* autorisées explicitement par le Conseil de sécurité.

Quant à *l'article 54*, il insiste que le Conseil de sécurité doit, et en tout temps, *être tenu au courant* par les organisations régionales, *de leurs activités relatives au maintien de la paix et de la sécurité*.

Pour des missions d'imposition de la paix en l'occurrence, les directives de la FAA (Force en attente de l'Union africaine) prévoient une autorisation du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Plus encore, l'Union européenne n'accorde les subventions de la Facilité de paix pour l'Afrique que si ledit Conseil de sécurité l'y autorise.

Jusqu'à présent, il est de notoriété publique que l'Union Africaine (UA) a pratiquement toujours obtenu cet aval du Conseil de sécurité (CS) pour toutes ses missions.

La régionalisation des responsabilités dans la défense et la sécurité africaines est vue ici, non pas comme un remplacement, mais comme un complément aux efforts internationaux, ceux de l'Organisation des Nations Unies, ONU en particulier, sous l'égide de laquelle ces responsabilités sont exercées.

Il reste que, outre la répartition précise et claire que cela requiert, tout cela doit se faire dans (en tout cas, nécessite) une coordination entre l'Organisation des Nations Unies (ONU) et le continent africain (UA), tout comme une bonne coordination est également nécessaire entre l'UA et les organisations (communautés) régionales.

1.5.2. La mise en œuvre de la FAA :

L'article 13 (1) du Protocole du CPS stipule que « *pour permettre au CPS d'assumer ses responsabilités en ce qui concerne le déploiement de soutien à la paix et l'intervention, conformément à l'Article 4 (h) et (j) de l'Acte constitutif, **il est créé une Force africaine en attente**. Cette force est composée de contingents multidisciplinaires en attente, avec des composantes civiles et militaires, stationnés dans les pays d'origine et prêts à être déployés rapidement, aussitôt que requis* »

Un cadre stratégique pour la création stratégique pour la création de la FAA et du Comité d'état-major (« *document-cadre sur la mise en place de la FAA et du comité d'état-major* ») a été adopté en mai 2003 par les chefs d'état-major et des services de

sécurité d'Afrique, pour orienter l'opérationnalisation de la FAA et mettre en place les dispositions du CPS.

Y figurent les lignes directrices sur l'organisation, les effectifs, la composition, le commandement et contrôle, les scénarios, la formation, etc.

D'autres règles ont été adoptés en mars 2008 pour la doctrine de cette force, ses concepts en matière de logistique, de conduite des interventions, de formation, etc. et constituent la base de sa mise en œuvre.

Conçue dans un cadre pyramidal avec le niveau continental (FAA), le niveau régional (forces régionales) et le niveau des Etats, elle se structure ainsi qu'il suit, dans le cadre d'une répartition des responsabilités à chaque échelon, selon **le principe de subsidiarité**.

Au niveau de la Commission de l'UA :

- Un (1) Elément continental permanent de Planification (PLANELM), qui n'est rien d'autre que la Division des opérations de soutien à la paix (DOSP) ;
- Une (1) base logistique Continentale (BLC).

Au niveau de chacune des 5 forces régionales :

- Un Elément régional de Planification (PLANELM) ;
- Une force en attente, avec les trois composantes : terrestre, aérienne et maritime ;
- Une base logistique régionale (LOGBASE)
- Des structures de formation : centres d'excellence en particulier

Des scénarios d'intervention de la FAA ont été également conçus pour soutenir les missions de la FAA., tels qu'explicités dans le tableau qui suit ; il s'agit de six (6) scénarios assortis de délais précis.

Les déploiements y afférents se font, rappelons-le, sur la base d'un mandat de l'UA. Les forces régionales en attente agissent en fonction de ces scénarios.

Il manque au tableau ci-joint tableau les délais de déploiement que nous précisons ici :

- Scénario 1 : Le déploiement est requis dans les trente (30) jours ;
- Scénario 2 : le déploiement doit se faire au bout de trente (30) jours ;

- Scénario 3 : 30 jours
- Scénario 4 : 30 jours
- Scénario 5 : 90 jours ;
- Scénario 6 : 14 jours

Ajoutons que les catastrophes majeures, ainsi que les missions d'assistance dans les situations de conflit, entrent dans le cadre de ces scénarios, de même que toute autre mission mandatée par le CPS ou la Conférence de l'UA.

Scénarios d'intervention de la Force africaine en attente

Scénario 1:
/ un service de conseil militaire (p. ex. Côte d'Ivoire).

Scénario 2:
/ des missions d'observation de l'UA parallèlement à une mission de l'ONU (p. ex. mission de liaison de l'OUA/UA dans le territoire frontalier entre l'Ethiopie et l'Erythrée [OLMEE] ou l'équipe de vérification et de contrôle [VMT] au Soudan).

Scénario 3:
/ une mission autonome d'observation (p. ex. interventions de l'UA au Burundi [AMIB] ou la mission de l'UA aux Comores [AMIC]).

Scénario 4:
/ une mission autonome de paix au titre du chapitre VI de la charte de l'ONU ainsi que le stationnement préventif de troupes en vue du maintien de la paix (p. ex. intervention de l'UA au Burundi [AMIB]).

Scénario 5:
/ une mission de maintien de la paix parallèlement à une mission pluridimensionnelle complexe de maintien de la paix.

Scénario 6:
/ intervention (militaire) de l'UA dans des situations graves, p. ex. pour empêcher un génocide si la communauté internationale n'intervient pas.

Source: Union africaine. Feuille de route pour la mise en place de la Force africaine en attente.

Naturellement, tout ceci nécessite un système adapté, efficace, intégré, interopérable, de commandement, communication, contrôle et d'information (S3CI) au niveau du QG et des éléments de planification de l'UA, les reliant aux régions.

Il y a lieu de noter que l'Union africaine a le **contrôle politique des missions**. Ainsi, s'agissant de **l'emploi et du déploiement des forces**, et de la chaîne de commandement, et donc **du mandat**, c'est le CPS (Conseil de paix et de sécurité) qui, en tant qu'organe délibérant au niveau stratégique, donne mandat aux missions de la Force africaine en attente. Le CPS est, en clair, l'autorité et la seule, devant mandater et mettre un terme à des missions et/ou opérations de l'Union africaine.

Dès lors, le commandement ainsi que le contrôle politiques des missions sont investis

dans le Président de la Commission de l'UA, à charge pour lui (en s'appuyant sur le Commissaire pour la paix et la sécurité) de soumettre au CPS les rapports périodiques : exécution des mandats, progrès des missions, etc.

Les régions, elles, sont censées préparer les forces et fournir également, au cours des déploiements, les appuis nécessaires, y compris dans les domaines de la planification, de la logistique, etc.

Une fois qu'elles ont reçu mandat, les missions sont placées sous le commandement et le contrôle d'un Représentant spécial du Président de la Commission de l'UA (RSPC).

C'est également le Président de la Commission de l'UA qui désigne le « *Force Commander* » (Commandant de la Force), de même que les *responsables des composantes civile et Police*. Ces nominations doivent être approuvées par le Conseil de paix et de sécurité.

Le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA adopté le 9 juillet 2002, et en vigueur depuis décembre 2003, précise : « *The Special Representative shall, through appropriate channels, report to the Chairperson of the Commission. The Force Commander shall report to the Special Representative. Contingent Commanders shall report to the Force Commander, while the civilian components shall report to the Special Representative* ». (Article 13, point 6). Autrement dit, le Représentant spécial relève hiérarchiquement du Président de la Commission et le Commandant de la Force, du Représentant spécial ; les contingents relèvent hiérarchiquement du Commandant de la Force, tandis que la composante civile dépendra hiérarchiquement du Représentant spécial.

On pourrait dès lors comprendre que les forces régionales ne sont réduites qu'au simple rôle de pourvoyeuses de troupes et sont totalement écartées du processus de déploiement et d'emploi de leurs forces, et de la chaîne de commandement. En vérité, on comprend mieux en lisant ce que nous avons appelé la Charte de l'EASF, c'est-à-dire l'« *Agreement on the establishment of the EASF* ».

Celle-ci en effet avance que l'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF autorise le déploiement de l'EASF (Article 7, « *The Assembly of Heads of State and Government* », point d), tout comme elle « *nomme le Chef de mission, le Commandant de la Force, le Chef de la composante civile, le Commissaire de Police - chef de la composante Police, ndlr – de la mission sur recommandation du Conseil des ministres de la Défense* ». (Article 7, « *The Assembly of Heads of State and Government* », point e).

On comprend dès lors que c'est l'EASF qui propose les responsables des postes ci-haut cités pour validation par le Conseil de paix et de sécurité, tout comme ce dernier valide

le déploiement de la Force de l'EASF une fois que son déploiement a été autorisé par l'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF.

On comprend également que telle doit être la procédure pour les autres forces régionales en attente.

Exemple de composition d'une brigade régionale proposée par la FAA :

Unité	Personnel	Véhicules légers	Véhicules blindés	Reconnaissance légère	Hélicoptères
Etat major de la Brigade	85	15	Selon les besoins		
4 bataillons d'infanterie	3 000	280	Selon les besoins		
Unité d'hélicoptères	80	10			4
Compagnie de reconnaissance	150		15	13	
Etat major de la compagnie d'appui	65	16			
Unité de police militaire	48	17			
Unité de transmission légère	135	47			
Unité de Génie	505	65			
Unité de spécialisation logistique	190	40			
Hôpital de niveau 2	35	10			
Totaux	4 293	500	15	13	4

Source: Institute for Security Studies (ISS) Article, Mars 2008

Notons que la préparation et le déploiement d'une telle force sont loin d'être une chose aisée, notamment en raison de son caractère multinational. Nécessitant une ou plusieurs période(s) considérable(s) de collaboration et d'entraînement conjoint, une force multinationale est en effet plus difficile à entraîner, à rendre opérationnelle, à maintenir en disponibilité opérationnelle, par rapport à des forces fournies par une seule nation (nation cadre ou pilote).

Pourtant, si nous prenons le sixième (6^e) scénario relatif à un déploiement militaire dans les deux semaines (14 jours), cela suppose des forces en disponibilité opérationnelle prêtes à être utilisées très rapidement, pratiquement immédiatement, avec l'entraînement, les moyens, y compris aériens, logistiques et d'approvisionnement nécessaires.

Tout ceci explique l'intérêt et l'importance des autres mécanismes de l'APSA, en l'occurrence le Système d'alerte précoce pour pouvoir placer les troupes au niveau de disponibilité opérationnelle le plus approprié, face aux urgences.

1.6. La Force en attente d'Afrique de l'est (EASF) :

Pour revenir à notre objet d'étude, nous allons maintenant, à l'intérieur de ce dispositif, de ces 5 réseaux de pays, étudier un réseau pour la défense et la sécurité, la Force en attente d'Afrique de l'est ou East Africa Standby Force, EASF.

Précisons que nous utilisons dans notre recherche EASBRIG (East Africa Standby Brigade) et EASF (East Africa Standby Force) de façon interchangeable.

La Force en attente d'Afrique de l'est ou EASF est une force multidimensionnelle (militaire, civile et Police) créée en 2004 pour le maintien de la paix en Afrique en général, et en Afrique de l'est en particulier, mandatée par l'Union africaine à cette fin. C'est une des cinq forces de la FAA, laquelle est, à son tour, une des composantes de l'APSA, l'Architecture de paix et de sécurité de l'Union africaine.

La multidimensionnalité signifie qu'en plus du maintien de la paix et de la sécurité classique, les forces militaires travaillent côte à côte avec le personnel civil et la Police et pour des missions diverses et variées allant de la facilitation d'élections, de processus politiques, constitutionnels, voire de restauration de l'Etat de droit, à d'autres missions telles que le DDR (désarmement, démobilisation et réinsertion d'anciens combattants ou soldats), la protection des civils, des droits de l'homme etc. Ce personnel travaille ensemble pour jeter les bases d'une paix durable.

Dès lors, au lieu d'être une simple brigade (exclusivement militaire), elle devient une force, laquelle intègre la police et le personnel civil.

Cette force fournit une capacité en attente pour un déploiement rapide, préventif, sur le fondement d'un mandat acquis conformément à l'Acte constitutif de l'UA, ainsi qu'au Protocole de l'UA établissant le CPS (Conseil de paix et sécurité, ou PSC, Peace and Security Council).

En considération de la structure de l'EASF, les pays membres se sont engagés, chacun en fonction de ses possibilités, à fournir environ **5300** hommes pour constituer ladite force, dont 700 policiers et 260 civils.

Elle est sensée intervenir, dans la mesure du possible en dernier recours, quand le dialogue politique et les autres leviers de résolution de crise ont échoué. Elle le fait sur mandat de l'Union africaine, et pourquoi pas, à la demande de celle-ci, dans tout pays en crise, non seulement dans la région d'Afrique de l'est, mais également, et en fonction des enjeux, dans d'autres régions du continent.

Rappelons que l’Afrique orientale est le théâtre de nombreux conflits armés, comme en témoignent, dans un passé récent les cas du Soudan et du Rwanda, et aujourd’hui encore, les conflits au Soudan du Sud, en Somalie, en Ethiopie (avec l’Erythrée), etc. Après tant d’efforts de la communauté internationale, le prisme régional ne serait-il pas mieux adapté pour s’attaquer aux complexes problèmes de paix et sécurité dans cette région ? cela ne passe-t-il pas par une force régionale totalement opérationnelle, prête à relever les défis de la région en ce qui concerne la paix et la sécurité

Les éléments composant cette force restent en attente dans leurs pays d’origine, prêts à être déployés dans les délais prévus, en cas de besoin. Succédant au général de brigade éthiopien (à la retraite) Getachew Shiferaw Fayisa (2020-2023), son directeur actuel est le général de brigade kenyan Paul Kahuria Njema.

L’EASF a été déclarée pleinement opérationnelle en novembre 2014.

Au niveau continental, la décision prise lors du Sommet de l’UA tenue à Addis Abeba, en Ethiopie (6-8 juillet 2004), crée officiellement la Brigade en Attente d’Afrique de l’Est (EASBRIG). Y fut en effet adopté le cadre stratégique sur la création de la Force en attente de l’UA ainsi que le Comité d’état-major.

Y fut également approuvée la proposition des ministres de la Défense et de la sécurité de création d’un Comité technique spécialisé (composé des ministres de la Défense et de la sécurité de l’UA) devant travailler, conformément à l’article 14.2 de l’Acte constitutif de l’Union africaine, avec le Conseil de paix et de sécurité pour la mise en œuvre de la Politique commune de défense et de sécurité.

C’est ainsi qu’au niveau régional, la même année, les chefs d’état-major des pays de la région, réunis à Jinja, (Ouganda), lancent les bases de cette force ; elle fut au début dénommée **EASBRIG** (East Africa Stand-by Brigade, Brigade d’Afrique de l’est), n’étant alors composée que de militaires ; puis elle devient **EASF** aujourd’hui (East Africa Standby Force) avec l’ajout des composantes Police et civile.

Le terme « force » a été adopté à la réunion ministérielle (Conseil des ministres) du 18 Juin 2010 à Nairobi, Kenya, pour marquer la multidimensionnalité de l’EASF, la Brigade étant devenue maintenant une force, avec l’ajout des composantes Police et civile. Cette décision faisait suite à celle en date du 30 mars 2007 ordonnant la transformation de la Brigade en force et la création d’un Mécanisme de coordination de celle-ci.

Dans la même veine, d’**EASBRICOM** (East Africa Standby **Br**igade Coordination

Mechanism), le mécanisme de coordination de l'EASF devient **EASFCOM** (East Africa Standby Force Coordination Mechanism)

En 2014, le Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité a acté la transformation de l'EASFCOM en secrétariat exécutif à part entière. Aujourd'hui donc, on parle plutôt de l'**EASFSEC** (East Africa Standby Force Secretariat). (East Africa Standby Force Secretariat).

Par conséquent, cette élévation au rang de secrétariat exécutif a entraîné la transformation du Mémorandum de compréhension (Memorandum of Understanding, MoU) créant l'EASF en Agreement (Accord).

Cet Accord dote officiellement l'EASF d'une personnalité juridique pour l'exécution des fonctions qu'il lui confère, de la capacité à conclure des contrats à celle d'acquisition ou de cession de biens, en passant par celle d'engager des actions judiciaires sous la représentation de son Directeur.

Aujourd'hui, si l'on se réfère au site de l'EASF (<https://www.easfcom.org>) **quatre textes** clés (Key Documents) balisent la création de l'EASF :

- **Le « Protocol Relating to the Establishment of the Peace and Security Council of the African Union »** adopté à la première session ordinaire de l'Assemblée de l'Union africaine, le 9 juillet 2002 à Durban, entré en vigueur le 26 décembre 2003 ; il insiste sur la primauté de l'UA dans l'agencement hiérarchique pour la sécurité et la paix, dans le cadre d'une collaboration et d'une harmonisation.

Il énonce que le CPS « acts on their behalf » , (article 7, point 2), c'est à dire agit au nom de tous les Etats membres aux fins de « *close harmonisation, co-ordination and cooperation between Regional Mechanisms and the Union in the promotion and maintenance of peace, security and stability in Africa* » (point 1j de l'article 7 relatif aux pouvoirs du CPS), c'est-à-dire qu'il lui appartient de promouvoir une harmonisation, une coordination et une coopération étroites entre les Mécanismes régionaux et l'Union dans la promotion et le maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique.

De même le point 1c du même article précise que c'est au Conseil de paix et de sécurité de « *authorize the mounting and deployment of peace support missions* », c'est-à-dire autorise le montage et le déploiement des missions de soutien à la paix.

La responsabilité suivante relève également du CPS: « *recommend to the Assembly, pursuant to Article 4(h) of the Constitutive Act, intervention, on behalf of the Union, in a*

Member State in respect of grave circumstances, namely war crimes, genocide and crimes against humanity » (point 1e).

Autrement dit, conformément à l'article 4(h), il recommande à l'Assemblée une éventuelle intervention, au nom de l'Union, dans un Etat membre, en cas de circonstances graves, en l'occurrence, les crimes de guerre, le génocide, les crimes contre l'humanité ».

- **Le « Policy Framework for the Establishment of the African Standby Force and the Military staff Committee »**, adopté par la troisième réunion des Chefs d'état-major les 15-16 mai 2003 à Addis Abeba.

Y a été en l'occurrence approuvé le format de la brigade comme niveau de force pour une capacité viable dans les opérations de paix, celle-ci étant « *le premier niveau de commandement véritablement autonome et capable de mener des opérations indépendantes et durables* » (point 2.6 relatif aux composantes de la mission).

- **Le « Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern Africa and Northern Africa »**:

En date de 2008, il s'agit d'un « *instrument juridique contraignant qui consiste en des principes, droits et obligations applicables dans les relations entre l'Union, les Communautés économiques régionales et les Mécanismes de coordination en matière de promotion et maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique, dans le cadre de leurs compétences* » (Article II).

Ce Mémoire développe donc la relation entre l'Union africaine et les régions dans le domaine de la paix et de la sécurité, et explicite la subsidiarité comme principe opérationnel

- **L'« Agreement on Establishment of the Eastern Africa Standby Force (EASF) »** entre les Etats membres, en date du 26 juin 2014.

Considérant la décision adoptée par la troisième session ordinaire des chefs d'Etat et de gouvernement de l'UA à Addis Abeba (Doc. EX.CL/110(V)) sur la création de la Force en attente de l'UA ainsi que du Comité d'état-major, cet accord (ré)affirme en son article 2 la création de l'EASF

S'est rapidement posé le problème de l'organisation régionale sous la tutelle de laquelle doit être placée cette force, conformément aux schémas de l'UA.

Il existe en effet plusieurs organisations régionales en Afrique de l'est : **l'EAC** (East African Community, Communauté d'Afrique de l'est, comprenant le Burundi, le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda, le Soudan du Sud, la Tanzanie, la République démocratique du Congo), la **COI** (Commission de l'Océan Indien, avec les Comores, Madagascar, Maurice, les Seychelles, l'île de la Réunion), la **SADC** (Southern Africa Development Community, Communauté de développement de l'Afrique australe, qui couvre plutôt l'Afrique australe mais dont font partie des pays d'Afrique de l'est, tels les Comores, Madagascar, Maurice, la Tanzanie, les Seychelles), et l'IGAD (Intergovernmental Authority on Development, Autorité intergouvernementale pour le développement, comprenant Djibouti, l'Ethiopie, le Kenya, la Somalie, le Soudan, le Soudan du sud et l'Ouganda - l'Erythrée, depuis 2007, n'en fait plus partie -)

Comme on le voit, aucune de ces organisations régionales ne couvre l'ensemble des pays d'Afrique de l'est.

Dès lors, reconnue par l'UA comme couvrant le mieux la région d'Afrique de l'est, l'IGAD s'est vu confier par celle-ci la tutelle de cette force.

Cependant, n'ont pas tardé à suivre, de la part de(s) pays n'appartenant pas à l'IGAD, des réticences de voir cette force placée sous la tutelle de celle-ci.

Pour pallier cette difficulté, a été créée une structure de coordination ne dépendant d'aucune organisation régionale, (une particularité par rapport au modèle de l'UA), **l'EASBRICOM** : East Africa Stand-by Brigade Coordination Mechanism, Mécanisme de coordination de la Brigade en attente d'Afrique de l'est.

Ce mécanisme de coordination devient, en 2010, **l'EASFCOM** (East Africa Standby Force Coordination Mechanism, Mécanisme de coordination de la Force en attente d'Afrique de l'est), la Brigade étant devenue maintenant une force, avec l'ajout des composantes Police et civile.

Aujourd'hui, on parle plutôt de **l'EAFSEC** (East Africa Standby Force Secretariat), l'EASFCOM étant élevé en 2014 au rang de Secrétariat exécutif.

L'EASF est constituée de **dix (10) Etats membres** (le Burundi, l'Union des Comores, Djibouti, l'Ethiopie, le Kenya, le Rwanda, les Seychelles, la Somalie, le Soudan, l'Ouganda) et d'un Etat détenant le statut **d'observateur** depuis 2013, la République du Sud Soudan.

Voici représentés ici les pays membres à part entière : (copyright, EASF 2016)



Encadré

« La présidence des Comores à la tête de l'EASF a été une expérience intéressante et surtout un grand succès ; les attitudes et positions comoriennes de conciliation dans le respect des personnes et souverainetés ont été plus que bénéfiques à l'institution, face aux tentations, aux poussées hégémoniques, (au demeurant naturelles), de certains pays aspirant au leadership régional...

La Force en attente d'Afrique de l'Est (EASF) est un levier important pour l'ouverture régionale des Comores, leur intégration en Afrique de l'Est [...] ; c'est donc un levier, non seulement militaire et sécuritaire, mais également diplomatique.

Le gouvernement comorien [...] doit inscrire cette dimension de l'EASF dans le cadre d'une vision du management stratégique de notre Etat où l'intégration régionale a, comme dans des cercles concentriques, sa première et naturelle place.

Ce que je dis ici est d'ailleurs valable pour toute l'Afrique en général, de l'Est en particulier ; en effet, les citoyens de nos Etats nous observent, nous praticiens et experts en sécurité et défense, et attendent de nous des réponses claires à leurs problèmes de sécurité, tant au niveau individuel qu'étatique, régional, etc.

En fin de compte, je crois sérieusement qu'au-delà de l'EASF, la FAA est une réelle opportunité pour l'Union Africaine de se prendre en charge et à temps, en ce qui concerne la sécurité de ses Etats membres. Et en même temps, de réaliser le rêve de nos illustres visionnaires comme Kwame Nkrumah d'« africanisation » de nos solutions, d'indépendance et de « panafricanisme ».

A cet effet, il est du devoir de nous tous, africains, militaires, policiers comme civils, d'aider les forces régionales en attente, qui en constituent la charpente, à atteindre rapidement leur opérationnalisation ».

SALIMOU Mohamed, extrait d'une interview de La Gazette des Comores, 15 octobre 201

1.6.1. Les menaces régionales

Rappelons l'origine des conflits tels que mentionnés dans la partie relative aux menaces et défis en Afrique : luttes pour le pouvoir et pour l'accès aux ressources, par des voies non démocratiques, voire violentes ; violations de la démocratie, de l'État de droit et des droits de l'homme ; différends religieux ; problèmes ethniques ; génocide ; sous-développement ; exclusion ; etc.

S'y ajoutent d'autres fléaux : mines terrestres ; prolifération, circulation, trafic illicites des armes légères et de petit calibre et leur impact sur la paix et la sécurité sur le continent

A l'image du continent, la région d'Afrique de l'est n'a pas été épargnée par ces conflits. Les conflits dans cette région sont d'ailleurs plus intraétatiques qu'interétatiques, ce qui accredit la thèse selon laquelle la fin de la guerre froide s'est accompagnée d'une intensification des conflits internes sur le continent noir.

Les conflits actuels en Ethiopie (avec le Tigré), au Soudan (l'actuelle « guerre des généraux »), auxquels nous pouvons ajouter des cas très anciens comme celui en Somalie (Shebab), ... entrent dans cette première classification, celle des conflits intraétatiques.

Cette région continue en effet d'être affectée par des conflits civils, lesquels constituent autant de sources d'instabilité pour la région.

Elle continue aussi d'être affectée par des groupes insurrectionnels impliquant des acteurs non étatiques, comme la LRA (Lord's Resistance Army, Armée de résistance du seigneur) que l'Ouganda a toutefois réussi aujourd'hui à repousser en dehors de ses frontières.

De tels acteurs non étatiques participent, on le voit, à la régionalisation des conflits.

Pour intraétatiques qu'ils soient, nombre de ces conflits ont des conséquences

régionales : nous avons vu ainsi comment, de 2006 à 2009, l’Ethiopie est intervenue en Somalie en soutien au GFT (Gouvernement fédéral de transition).

Le Kenya a fait pareil en 2011.

De même, la LRA sévit aujourd’hui dans les pays voisins et/ou frontaliers de l’Ouganda : en République démocratique du Congo (RDC), au Soudan du sud, voire en République centrafricaine.

S’ajoute à ces conflits la question des réfugiés ; au nord-est du Kenya, avec plus de 500 000 réfugiés venus essentiellement de Somalie, le camp de Dadaab est une illustration de ce drame humain et humanitaire.

Ce drame humanitaire est compliqué par une crise alimentaire qui sévit en Afrique de l’est depuis 2020 et qui a affecté pas moins de 14 millions d’humains.

Rappelons également que cette région a connu le dernier des génocides du vingtième siècle, celui du Rwanda en 1994 et qui, en à peine trois mois, a fait entre 800 000 et 1 000 000 de victimes (tutsies en vaste majorité), c’est à dire 12% de la population rwandaise.

La communauté internationale a été critiquée, accusée d’avoir laissé les tueries avoir lieu pendant des semaines sans intervenir.

On comprend donc pourquoi, dans ses recommandations contenues dans le « *rapport sur le génocide au Rwanda* » le Groupe international d’éminentes personnalités chargé d’enquêter sur ce massacre a demandé à l’OUA de « (a) créer les structures appropriées qui lui permettront d’imposer efficacement la paix en situation de conflit ; et à la communauté internationale « (b) d’appuyer ces efforts de l’OUA pour un soutien financier, logistique et des capacités ». (Recommandations, point 22, rapport publié en mai 2000)

Aujourd’hui, l’EASF pourrait être, pour la paix et la sécurité en Afrique de l’est, une de ces « structures appropriées » mentionnées ici.

1.6.2. Finalité de l’EASF :

La finalité de la Force en attente de l’Afrique de l’est (ou EASF) tient bien sûr compte de ces menaces.

Comme nous l’avons vu, le réseau a une raison d’être partagée qui lui donne un sens, permet sa continuité ainsi que la mobilisation de l’intelligence collective.

Ainsi, pour l’EASF, elle doit disposer d’une Force en attente multidimensionnelle,

intégrée, pleinement opérationnelle, capable de répondre aux situations de crise dans la région, voire sur le continent.

Il s'agit d'une capacité devant lui permettre

- De conduire des missions d'observation, de surveillance, ...
- Un déploiement préventif pour empêcher l'escalade des crises, la propagation de conflits violents ou une résurgence de la violence ;
- D'intervenir éventuellement dans un pays pour restaurer la paix et la sécurité ;
- De fournir une assistance civile, en cas de besoin.

Cette finalité passe par une mutualisation des moyens et ressources de la Défense et de la sécurité, c'est à dire leur mise en commun. Les moyens de chaque Etat pris isolément n'étant pas suffisants face aux menaces sécuritaires (terrorisme, génocide, ... sans parler du problème somalien qui dure depuis une trentaine d'années), la mutualisation des moyens et des connaissances permet un effet de taille. D'autant que certaines des menaces sont transnationales.

Ce partage, ce regroupement, cette optimisation dans ce réseau de solidarité des moyens humains, logistiques et financiers, et des connaissances, ... permettent ici la rentabilité ainsi que des économies d'échelle pour les pays et la région. Ils permettent, pour l'EASF, une valorisation des complémentarités dans le maintien de la paix, de la sécurité, de la stabilité de la région et du continent et la promotion de l'intégration régionale.

Ils permettent également à la région d'atteindre une taille critique en matière de Défense et sécurité et de profiter de celle des pays membres l'ayant atteint. En faisant partie de l'EASF, chaque pays membre s'attend à bénéficier, au même titre que les autres, de cette capacité multidimensionnelle de réponse face situations de crise. La valorisation des complémentarités permet à chaque pays de traiter des problèmes auxquels il ne peut lui seul faire face

Voici la composition de cette force multidimensionnelle : (Source : EASF)



1.6.3. Fonctionnement de l'EASF :

Pour la réalisation de cette finalité, la Force en attente d'Afrique de l'est s'est dotée d'une structuration, avec des organes de décision.

1.6.3.1. Les Structures opérationnelles de l'EASF :

Quatre (4) structures opérationnelles composent l'EASF : Le Secrétariat, l'Elément de planification (PLANELM), le Quartier-Général de la Force (FHQ) ou état-major et la Base logistique (LOGBASE). Ces structures sont permanentes.

- Le Secrétariat :

Il joue ce rôle en même temps pour les structures et organes de l'EASF. Situé à Nairobi, Kenya, il coordonne les activités en concertation avec les autorités idoines, tant des Etats membres que de l'UA.

Le Secrétariat met en œuvre les politiques décidées par les niveaux décisionnels supérieurs de l'EASF.

Coordonnant les réunions avec les autorités compétentes, il prépare la documentation politique et les dossiers à soumettre pour approbation par les organes de décision, et œuvre, en collaboration avec l'UA, les Communautés économiques régionales (CER) et les partenaires de toutes sortes, à la mobilisation des différentes ressources.

Il gère les fonds, veille à la dissémination et au partage des informations et autres activités de relations publiques, assure une bonne liaison avec l'UA, les communautés régionales, les organisations et partenaires.

En vertu de l'article 11(3) de l'Accord portant établissement de l'EASF, les

responsabilités du Secrétariat comprennent l'analyse des conflits et l'alerte rapide, la planification stratégique des missions, ainsi que leur gestion et soutien, de même que la fourniture du personnel de démarrage pour lesdites missions.

Le Secrétariat, par ailleurs, peut remplir toute autre mission assignée par les Organes politiques.

Il a à sa tête un Directeur et des chefs de département désignés au niveau du Conseil des ministres et servant tous pour un mandat de trois (3) ans non renouvelable.

- L'Elément de planification ou PLANELM (Planning Element) :

L'Elément de planification ou PLANELM est celui qui, de manière générale, élabore les concepts, politiques et doctrines, tant pour les opérations, les règles d'engagement, que pour les communications, etc, lesquels sont utilisés, tant pour le déploiement que pour la formation des forces.

Basé également au Kenya, et rassemblant l'état-major militaire, policier et civil, le PLANELM planifie à temps plein, établit la Force multidimensionnelle, multinationale, destinée à être déployée au sein d'une opération, suivant les scénarios établis dans le cadre de la Force africaine en attente. Un chef d'état-major conjoint coordonne ces trois (3) états-majors.

Comprenant du personnel des trois composantes (militaire, civile, Police) mis à la disposition (position de détachement) de l'EASF par les Etats membres, il est responsable de la préparation de la Force ainsi que de la planification de pré-déploiement. Il s'emploie ainsi à établir une Force planifiée et préparée de la taille d'une brigade (recrutement, reconnaissance, installation, déploiement) pour des opérations de paix avec ses trois composantes (militaire, civile, Police) dans le cadre des six (6) scénarios définis par la FAA.

Il fait partie de la section de Gestion et planification des missions une fois que celles-ci sont activées, ainsi que du Quartier Général de la mission dans sa phase initiale.

Si sa composante militaire existe depuis 2004, les composantes Police et civile n'y ont été ajoutées qu'en 2008.

Elles sont pourtant d'une importance capitale. A titre d'illustration, la composante civile englobe les affaires politiques, les droits de l'homme, les conseils juridiques, la protection des civils et des enfants, l'information publique, le monitoring et l'observation des élections, voire la coordination des missions, etc.

Les deux autres structures ci-après sont situées à Addis Abeba, en Ethiopie, à savoir :

- Le Quartier Général de la Force (Force Headquarters, FHQ) :

Composé également d'un personnel des trois composantes (militaire, civile, Police) mis à la disposition (position de détachement) de l'EASF par les Etats membres, il remplit les missions ci-après, énoncées à l'article 12(2) de l'Accord portant établissement de l'EASF :

- « a. Servir de Quartier Général de Commandement pour la préparation de la Force b. Servir de Quartier Général pour le commandement opérationnel de la Force déployée ;*
- c. Assurer la formation des Forces terrestres, et servir de Quartier Général multinational de la Force ;*
- d. Développer des plans d'urgence pour les missions futures ;*
- e. Analyser les besoins de formation ;*
- f. Vérifier les Forces en Attente au sein des Etats Membres ;*
- g. Assurer la formation en matière de redéploiement et ;*
- h. Servir de Quartier Général pendant la phase initiale de déploiement »*

Notons qu'une fois la force déployée, son commandement opérationnel devient la responsabilité de l'UA.

Le Quartier Général de la Force collabore avec le PLANELM pour l'élaboration des structures et stratégies de l'Etat-major de la Force (FHQ) et de celle de la Mission (MHQ).

- La Base Logistique (LOGBASE) :

Servant de base régionale, elle a également la responsabilité de coordination de toutes les activités logistiques de l'EASF, y compris les fonctions prescrites par l'UA.

Elle reçoit également le personnel, équipements et autres ressources relatives au maintien et à la distribution pendant les formations et opérations de l'EASF.

Ses missions sont stipulées par l'article 14(2) de l'Accord portant établissement de l'EASF :

- « a. Servir de Base Logistique centrale de la région pour le stockage du Kit de Démarrage des missions ;*
- b. Gérer les infrastructures logistiques de l'EASF ;*
- c. Développer des plans d'urgence pour les missions futures ;*
- d. Assurer le développement des capacités des personnels ;*
- e. Jouer le rôle de noyau central pour le personnel de soutien aux missions*
- f. Développer les contrats à caractère urgent pour le soutien aux missions, y compris les capacités requises dans le théâtre des opérations ainsi que le transport stratégique ».*

La Base logistique gère également le Centre de formation logistique se trouvant à Addis Abeba, Ethiopie.

1.6.3.2. Les Organes de décision de l'EASF :

Pour sa bonne marche, les affaires de l'EASF sont gérées par les *Policy Organs*, les Organes politiques ou de direction, structurés en trois niveaux, à savoir, et dans l'ordre croissant : le Comité des chefs d'état-major, le Conseil des ministres de la défense et de la sécurité, et le Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement. Cette structuration est similaire à celle des autres forces régionales.

Ces organes de décision fournissent des conseils et recommandations stratégiques pour la direction de l'organisation.

- Le Comité des chefs d'état-major de la défense et de la sécurité (EACDS) :

Composé des chefs d'état-major de la défense et de la sécurité des Etats membres de la Force, il supervise, guide, oriente les structures de l'EASF, en particulier le PLANELM (Elément de planification), l'Etat-major de la Force, ainsi que la Base logistique (LOGBASE) dans l'exécution de leurs missions respectives, et guide le Secrétariat pour ce qui est des questions techniques.

Il joue essentiellement le rôle de conseiller pour le Conseil des ministres et le Sommet des Chefs d'Etat et de gouvernement.

Il se réunit au moins deux (2) fois par an.

- Le Conseil des ministres de la défense et de la sécurité :

Comprenant les ministres de la défense et de la sécurité des Etats membres, il gère les affaires de l'EASF dans leurs divers et différents aspects.

A ce titre, et sur recommandation du Comité des chefs d'état-major, il nomme le Directeur, les Chefs des départements, les responsables des structures de l'EASF, ainsi que le Commandant de la Force, pour des missions autonomes dans la région d'Afrique de l'est.

Il tient deux (2) réunions par an, au moins.

- Le Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement :

C'est l'autorité suprême. Elle formule les politiques, dirige la Force et contrôle son fonctionnement.

Le Sommet autorise le déploiement de l'EASF conformément à l'Acte Constitutif de l'UA et au Protocole du Conseil de paix et de sécurité de l'UA.

Il tient une réunion une fois par an au moins, à la demande d'un Etat membre, et avec l'approbation de la majorité de ceux-ci.

L'EASF convoque régulièrement des réunions de ces organes de décision en vue d'examiner, adopter, revoir son plan stratégique, ses plans d'activités, ainsi que pour le budget et l'évaluation des performances de ses structures.

Les réunions de ces Organes directeurs englobent, conformément au règlement de l'EASF, une série de trois rencontres :

- La réunion du Groupe de travail des experts (GTE):

Celle-ci analyse, retient et rédige des points de discussion pour la réunion des chefs d'état-major ;

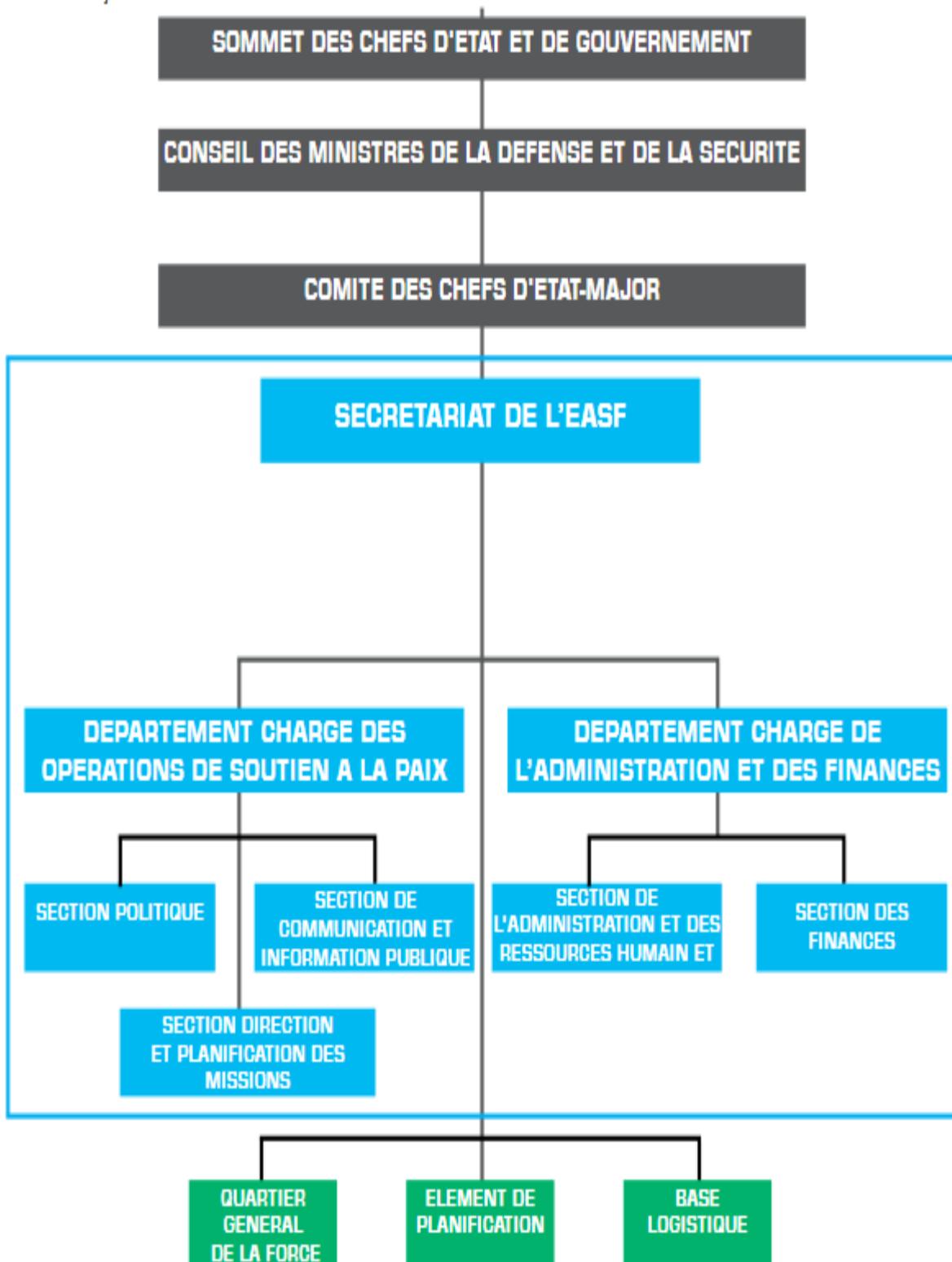
- La réunion des chefs d'état-major (EACDS) :

Elle prépare les décisions et les transmet au Conseil des ministres pour validation

- Le conseil des ministres de la défense et de la sécurité :

Il délibère sur les questions qui lui sont soumises par les chefs d'état-major. Ses décisions sont définitives ; elles sont ensuite transmises au Secrétariat pour la mise en œuvre.

La structuration de l'EASF est ainsi représentée.



NB : Un Assistant militaire, un Officier de liaison auprès de l'UA, un Conseiller juridique et Auditeur interne, sont rattachés au secrétariat

1.6.4. Opérationnalisation de l'EASF :

L'objectif de celle-ci est d'atteindre la capacité opérationnelle totale (Full Operational Capability, FOC).

Dans la mesure où, pour l'exécution du mandat à lui confié, l'EASF est appelée à travailler et à échanger dans un cadre multidimensionnel, il s'agit également pour elle d'atteindre un niveau conséquent d'intégration et d'interopérabilité.

Pour y parvenir, l'EASF devait donc passer par un long processus de développement des doctrines, procédures, formations, entraînements, un vaste programme de renforcement régulier des capacités du personnel de son personnel et de celui des Etats membres.

Elle devait, pour renforcer la compréhension et la pratique des concepts des opérations multinationales, multidimensionnelles, complexes, profiter des opportunités exceptionnelles qu'offrent les formations, exercices et entraînements à l'échelle de la région.

Elle devait procéder à l'harmonisation des concepts (d'opération surtout) avec les politiques et procédures des Etats membres pour non seulement améliorer l'interopérabilité, mais également la cohésion et la confiance dans le travail et la coopération entre armées.

Pour atteindre cette capacité opérationnelle totale et sa validation, l'EASF a donc organisé une série d'exercices (en salle, sur le terrain, de logistique, cartographie, etc.) rassemblant tout ou partie du personnel mis à sa disposition par les Etats membres pour la constitution de cette Force.

Sur la base d'un Accord spécifique approuvé au niveau des chefs d'Etat (le Sommet), les participants aux exercices, notamment les forces, viennent avec les équipements nécessaires.

Cette opérationnalisation donc s'est faite en deux (2) phases, avec deux phases ponctuées de formations, d'exercices et d'entraînements étalés dans le temps avant d'atteindre la pleine capacité opérationnelle (FOC).

Le premier volet a consisté en un exercice de poste de commandement (Command Post Exercise), CPX 2008, organisé au Kenya en 2008.

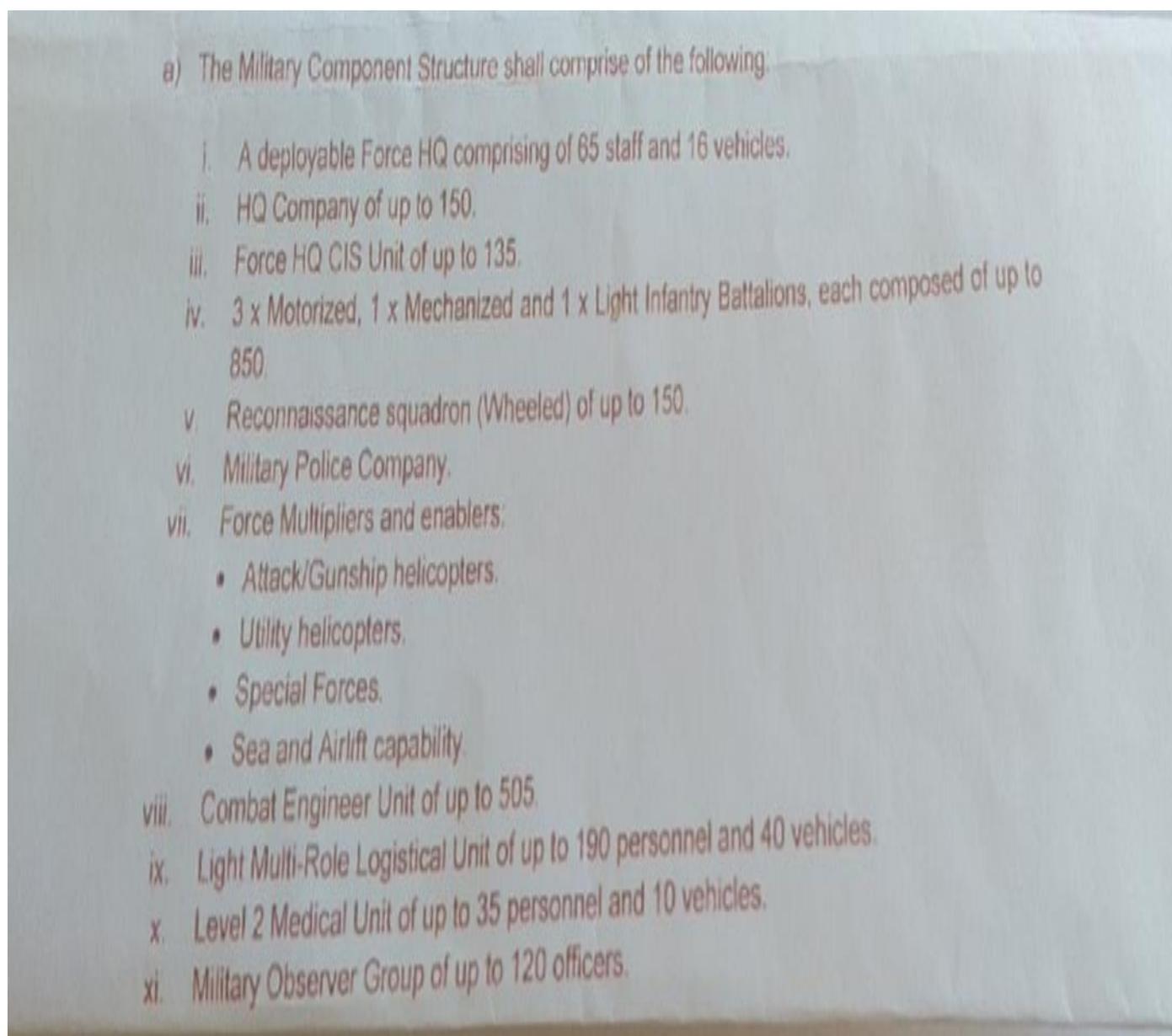
Cet exercice a été suivi d'une manœuvre sur le terrain (Field Training Exercise) en

Novembre 2009 (FTX 2009) à Djibouti.

De même, dans ce même cadre, un exercice de logistique (LOGMAPEX) à Addis Abeba, Ethiopie, en Novembre 2010.

C'est à l'issue de cette première phase qu'a été déclarée atteinte la capacité opérationnelle initiale (Initial Operational Capability, IOC) de l'EASF en 2010.

La structure de force de l'EASF adoptée au niveau du Cadre politique pour la création de l'EASF est ainsi fixée en ce qui concerne la composante militaire :



Source : EASF

Traduction :

« La structure de la Composante militaire comprend :

- i. Un Etat-major de force déployable comprenant 65 personnels et 16 véhicules ;
- ii. Une compagnie de commandement allant jusqu'à 150 personnes ;
- iii. Une unité de systèmes d'information et de commandement du Quartier Général de 135 personnes ;
- iv. Trois (3) bataillons motorisés, un (1) bataillon mécanisé, un (1) bataillon d'infanterie légère, de 850 personnes chacun ;
- v. Un escadron de reconnaissance (à roues) de 150 personnes ;
- vi. Une compagnie de Police militaire ;
- vii. Forces à effet multiplicateur et de facilitation :
 - Hélicoptères d'attaque et de combat ;
 - Hélicoptères utilitaires ;
 - Forces spéciales ;
 - Capacité de transport maritime et aérienne ;
- viii. Une unité de combat du génie pouvant aller jusqu'à 505 personnes ;
- ix. Une unité logistique légère polyvalente de 190 personnes et 40 véhicules ;
- x. Une unité médicale de niveau 2 de 35 personnes et 10 véhicules ;
- xi. Un groupe d'observateurs militaires de 120 officiers ».

Signalons que cette structure de force militaire est complétée par une composante civile de 360 experts et d'une composante Police de 6 unités de Police (Formed Police Units, FPU), soit 720 policiers.

S'agissant de la contribution par pays membre de l'EASF, elle est résumée par le tableau ci-après ; nous voyons qu'à côté des gros bataillons motorisés fournis par le Rwanda, l'Ouganda, l'Ethiopie, le Burundi, le Soudan, ainsi que du bataillon mécanisé du Kenya, nous trouvons de petites compagnies de combat fournies par les Comores et Djibouti, voire quelques hommes seulement pour les Seychelles et la Somalie.

Ce tableau, on le voit, comprend, non seulement les militaires, mais aussi les éléments des composantes civile et de Police

Quelques explications du tableau :

S/NO : Serial Number, numéro (de série)

MS: Member State, pays member

MIL: Military, Militaire

CIV: Civilian, civil

DETAILS DES CONTRIBUTIONS PAR ETAT-MEMBRE

BREAKDOWN OF MS CONFIRMED PLEDGED FORCES										
S/NO	MS	MIL		POLICE		CIV		MS TOTAL PERSONNEL		REMARKS
		EASF	MS	EASF	MS	EASF	MS	EASF	MS	
1	Burundi	865	865	140	140	36	36			
2	Comoros	165	165	20	20	20	20			
3	Djibouti	165	165	10	10	15	15			
4	Ethiopia	1.070	1.087	260	260	40	40			Extra 17
5	Kenya	943	946	240	240	40	40			
6	Rwanda	956	956	240	240	47	47			
7	Seychelles	10	-	10	-	10	-			
8	Somalia	25	-	-	-	10	-			
9	Sudan	850	850	140	140	-	-			
10	Uganda	865	884	200	200	40	40			Extra 19
TOTAL			5.898		1250		238	8.500		

Source : EASF

Quant à la deuxième phase de l'opérationnalisation, elle a commencé avec un autre exercice de poste de commandement (CPX) en Novembre 2011 à Khartoum (Soudan).

Suivit ensuite un exercice sur le terrain à Jinja (Ouganda), en Mai 2013, une manœuvre multidimensionnelle dénommée « FTX MASHARIKI SALAM 2013 » qui a constitué une étape importante vers l'atteinte du caractère opérationnel total de l'EASF.

L'EASF a ensuite organisé l'exercice de poste de commandement « CPX MASHARIKI SALAM 2014 » en Ethiopie, dernière étape à l'issue de laquelle a été validée, en décembre 2014, l'atteinte de la pleine capacité opérationnelle (FOC) de l'EASF.

La Force en attente d'Afrique de l'est a donc atteint en décembre 2014 sa Pleine capacité opérationnelle, une étape majeure dans sa finalité comme force totalement opérationnelle, prête à face aux nombreux défis sécuritaires de la région et du continent. Elle est désormais prête, suite à une décision des organes habilités, à se déployer, conformément aux scénarios prévus.

En janvier 2015, une Décision du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine a approuvé cette opérationnalisation.

Reste maintenant à maintenir, voire consolider cette capacité opérationnelle totale ; d'autres exercices ont donc suivi après cette phase, en l'occurrence le FTX 2017 au Soudan et le CPX 2022 au Kenya. En fait, « Mashariki III », exercice de poste de commandement qui devait être organisé en novembre 2021 au Kenya (CPX 21), aura plutôt lieu en 2022

Également, dans le cadre du développement de son propre système d'alerte rapide comme outil préventif des conflits dans la région, voire au-delà, l'EASF a été représentée en 2017 par trois personnels de son Département des opérations de paix, à un exercice d'analyse comparative des systèmes d'alerte rapide mené à Abuja (Nigéria)

Cet exercice a permis à ces officiers de se familiariser avec une salle d'opérations y afférente établie par la Force en attente de La CEDEAO.

Pour l'EASF, la salle de d'opérations, qui devrait faciliter le processus d'analyse des conflits au niveau de la région, n'était qu'à ses débuts en 2017. C'est un bon instrument d'aide à la décision par rapport aux situations de conflit, et aux éventuelles interventions dans la région.

Les exercices et activités planifiées de l'EASF entrent dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2020 qu'elle a adopté et relatif à sa soutenabilité dans ses capacités de déploiement pour les opérations de paix, de réponse aux menaces, et

articulé autour de quatre (4) piliers :

- Politique, diplomatie et plaidoyer ;
- Amélioration de la capacité opérationnelle totale et de la réponse aux crises ;
- Capacité institutionnelle et durabilité ;
- Coopération régionale et partenariats.

Les piliers de ce cadre stratégique apparaissent ici, avec leurs objectifs stratégiques.

CADRE STRATEGIQUE DE L'EASF	
PILIER 1	Politique, Diplomatie et Plaidoirie
OBJECTIF	Renforcement de la volonté politique pour assurer la performance et le soutien en temps opportun aux actions menées en réponse aux crises.
PILIER 2	Maintien d'une Force en Attente pleinement Opérationnelle et une Capacité opérationnelle.
OBJECTIF	Maintenir et consolider la Pleine Capacité Opérationnelle, en vue d'assurer l'exécution du Mandat, en accord avec le Scenario d'intervention définis pour la Force Africaine en Attente (ASF)
PILIER 3	Capacité Institutionnelle et Soutenabilité.
OBJECTIF	Capacité institutionnelle robuste et ressources adéquates pour une gestion efficace de l'EASF
PILIER 4	Coopération Régionale et Partenariats
OBJECTIF	Renforcer la coordination, le partenariat et une visibilité accrue de l'EASF.

Source : EASF

Après ce Plan stratégique 2015-2020, a été adopté le Plan stratégique 2021-2021, toujours dans l'optique de maintenir les acquis de la Capacité opérationnelle totale (FOC), mais également, d'amélioration de l'interopérabilité dans les opérations

C'est dans ce contexte que s'inscrit le « CPX Mashariki Salaam III 2021 »

Il ya lieu de noter que, s'agissant du déploiement et de l'emploi de la Force, ainsi que de la chaîne de commandement, il y a ambiguïté et confusion.

En effet, Le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA adopté le 9 juillet 2002, et en vigueur depuis décembre 2003 stipule que c'est le CPS (Conseil de paix et de sécurité) qui donne mandat aux missions et que les régions, elles préparent les forces et les mettent à disposition.

Les régions fournissent également, au cours des déploiements, les appuis nécessaires, y compris dans les domaines de la planification, de la logistique, etc.

Selon le Protocole, c'est également le Président de la Commission de l'UA qui désigne le « Force Commander » (Commandant de la Force), de même que les responsables des composantes civile et Police. Ces nominations doivent être approuvées par le Conseil de paix et de sécurité.

Il s'ensuit qu'on pourrait comprendre que l'EASF, tout comme les autres forces régionales, ne jouent que le simple rôle de pourvoyeuses de troupes, totalement écartées du processus de déploiement et d'emploi et de commandement de la Force.

La Charte de l'EASF, c'est-à-dire l'« Agreement on the establishment of the EASF » nous éclaire mieux là-dessus. Celle-ci en effet avance que l'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF « *autorise le déploiement de l'EASF en conformité avec l'Acte constitutif de l'UA et le Protocole créant le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine* ». (Article 7, « The Assembly of Heads of State and Government », point d).

Elle ajoute que la même assemblée « nomme le Chef de mission, le Commandant de la Force, le Chef de la composante civile, le Commissaire de Police - chef de la composante Police, ndlr – de la mission sur recommandation du Conseil des ministres de la Défense ». (Article 7, « The Assembly of Heads of State and Government », point e).

On comprend dès lors que c'est l'EASF qui propose les responsables des postes ci-haut cités pour validation par le Conseil de paix et de sécurité, tout comme ce dernier valide le déploiement de la Force de l'EASF une fois que son déploiement a été autorisé par l'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF.

1.6.5. Les partenaires de l'EASF:

Pour la réalisation de son mandat, la coopération de l'EASF avec les partenaires embrasse les niveaux national, régional et international.

En cette matière, la Force en attente d'Afrique de l'est travaille naturellement avec l'Union africaine, de laquelle elle reçoit, non seulement des orientations et feuilles de

route, mais également un appui financier, notamment à travers le programme « *Facilité de paix pour l'Afrique* », un instrument de soutien aux opérations africaines de paix créé en 2004 par l'Union européenne.

Ainsi, signataire du Protocole d'entente sur la coopération dans le domaine de la paix et de la sécurité entre l'UA, les Communautés économiques régionales et les Mécanismes de coordination des Forces régionales en attente d'Afrique de l'est et d'Afrique du Nord (Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern Africa and Northern Africa), l'EASF collabore avec les Communautés économiques régionales de la région (l'IGAD, le COMESA, l'EAC, le RECSA - Centre régional pour les armes légères-) et au-delà, ainsi qu'avec les Centres d'excellence.

En plus des précédents, l'EASF coopère avec d'autres partenaires internationaux qui lui fournissent un soutien multiforme : technique, financier, logistique.

En l'occurrence, en guise d'exemples,

- L'Allemagne :

A travers la Coopération allemande et par le GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Société allemande pour la coopération internationale), elle participe à la formation et au financement des composantes civiles et de Police ;

- Le Japon :

Suivant de près les activités de l'EASF depuis 2009, il a apporté un important soutien pour le développement initial des outils essentiels pour les opérations de paix, notamment la Base de données de la liste des civils de l'EASF ;

- La Finlande, la Norvège, le Danemark et la Suède :

Ils appuient depuis 2009, à travers la Coordination consultative nordique (NACS), le renforcement des capacités institutionnelles de l'EASF.

A cette fin existe, et en date du 3 juin 2010 (les mois sont différents pour les signataires, quoique datant tous de 2010, et la date citée ici porte la dernière signature, celle du Directeur de l'EASBRICOM), un « *Memorandum of Understanding between the Ministry of defense of the Kingdom of Denmark, the Ministry of Defense of the Republic of Finland, the Ministry of Defense of the Kingdom of Norway, the Swedish Armed Forces and the Eastern Africa Standby Brigade Coordination mechanism (EASBRICOM) regarding the Nordic Advisory and Coordination Staff in the Republic of Kenya* ».

Rappelant la décision des ministres de la Défense de ces pays, en date du 11 Novembre 2008 d'apporter un soutien pour le renforcement des capacités de l'EASF ainsi que la proposition du Président du Nordic Defense Cooperation (Coopération nordique de défense) en date du 23 Février 2009 de créer un NACS (Nordic Advisory and Coordination Staff, Coopération consultative nordique) à cette fin, le Mémoire précise le soutien apporté à l'EASF : « *support to capacity building of land forces of the EASF, regional maritime capacity building of the EASF and support to regional training institutions of the EASF within the field of peace support operations and courses* ». (Soutien au renforcement des capacités des forces terrestres de l'EASF, de sa capacité maritime et aux institutions régionales de formation, ... »

C'est ainsi que :

- Le Danemark apporte un soutien pour les entraînements des policiers de l'EASF, ainsi que pour la composante maritime.

Il a également offert à l'EASF, conjointement avec le Royaume-Uni, un équipement de Commandement, contrôle, de communication et système d'information (C2CIS) au profit du quartier Général de la Force. (Rapport 2019 de l'EASF).

Ce programme a été lancé en 2017 dans le cadre de ses efforts pour assurer des niveaux de préparation très élevés au Quartier Général.

Cette capacité en communication (C2CIS) a été testée et a répondu aux attentes pendant la manœuvre FTX en novembre 2017 au Soudan.

Le 2 août 2018, à l'ambassade du Danemark à Nairobi, Kenya, un « *Document d'engagement en faveur de la paix et de la stabilisation* » (PSED) a également été signé par les deux parties pour la période 2019-2020. Il définissait les objectifs et modalités de gestion de la coopération concernant le soutien du Royaume du Danemark et ses conseillers auprès de l'EASF.

- Les entraînements maritimes sont principalement soutenus par le Royaume de Norvège.

L'EASF coopère également avec la France, l'Australie et les Etats Unis, à qui il arrive de sponsoriser certaines de ses activités.

Ainsi, à travers la Combined Joint Task Force of Horn of Africa (CJTF-HOA, un groupement de force interarmées d'environ 2000 hommes, créé en 2002, et relevant du Commandement des Etats Unis pour l'Afrique, basée à Djibouti) les Etats Unis suivent de près et soutiennent la montée en puissance de l'EASF.

Les partenariats sont d'une importance capitale pour l'EASF, lui permettant de mobiliser des ressources pour son soutien et sa pérennité.

D'autre part, parmi ses partenaires stratégiques figurent les « *Friends of EASF* » ou « *Amis de l'EASF* ». Il s'agit d'un groupe de pays occidentaux riches qui partagent les idéaux de la FAA en général, de l'EASF en particulier, et qui suivent de très près leurs activités et leur montée en puissance.

Comme l'a affirmé en 2017 le colonel Joern Rasmussen, alors Président des « Amis de l'EASF », « *le but de la relation spéciale et forte entre l'EASF et les 'Amis de l'EASF' est d'identifier la manière dont le 'Amis' peuvent le mieux aider leur partenaire dans le maintien et le développement de l'EASF en un mécanisme de réponse pertinent et efficace* ». Et d'ajouter ceci en ce qui concerne la manière de s'y faire : « *Cela se fait à travers des réunions et des événements réguliers entre le nombre substantiel de pays composant les 'Amis de l'EASF' et les hauts dirigeants de l'EASF* ». (Rapport annuel, 2017).

En effet, la Force en attente d'Afrique de l'est organise régulièrement des réunions pouvant rassembler des pays comme les Etats Unis, la France, le Canada, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, l'Afrique du Sud, les Pays-Bas, la Norvège, le Danemark, la Finlande, de même que des organisations internationales comme l'Union européenne, ainsi que des fondations ou organisations telles que l'Institut d'études de sécurité (Institute for Security Studies, ISS), la Fondation Friedrich Ebert, la Fondation Hanns Seidel.

Ces institutions lui apportent une aide stratégique, militaire, financière.

Le colonel Jens Lindvig, attaché de défense à l'ambassade du Danemark à Nairobi, Kenya, est l'actuel Président des « Amis de l'EASF ».

Une petite difficulté ici : l'EASF semble distinguer entre « amis » et « partenaires » de l'EASF.

En témoigne ce rapport de l'EASF qui parle d'« Amis et partenaires de l'EASF » qu'il définit en ces termes : « *un arrangement de la communauté des bailleurs de fonds régionaux et internationaux, et d'autres partenaires de la Force en attente d'Afrique de l'est dans le but d'améliorer le développement de l'EASF* ». (Rapport 2017 de l'EASF, page 25)

Cette distinction ne nous semble pas visible dans les faits, d'autant que les deux se chevauchent : en observant la représentation qui suit, nous trouvons que tous les pays « *partenaires* » de l'EASF se retrouvent dans les « *Amis de l'EASF* ».

Voici ici représentés, tous les partenaires de l'EASF :



1.6.6. Bilan et défis de l'EASF :

Qu'en est-il du bilan de la Force en attente d'Afrique de l'est ou EASF ?

En termes de défis pour l'EASF, il est important de citer le cas de l'East African Community (EAC), la Communauté d'Afrique de l'est, une organisation regroupant le Burundi, le Kenya, la République démocratique du Congo, le Rwanda, l'Ouganda, le Soudan du sud et la Tanzanie, et dont les objectifs visent le développement économique et social, l'intégration institutionnelle, ainsi que la sécurité.

L'EAC, par un « *Protocol on Cooperation in Defense* », un Protocole de coopération en matière de défense signé en 2012 par les Etats membres, a développé une structure de défense commune sur le modèle de l'OTAN avec un large champ d'intervention : lutte contre le terrorisme, contre les catastrophes naturelles, lutte contre la piraterie, opérations de paix.

Développant même des forces de réaction rapide, elle a procédé, entre 2005 et 2012, à six exercices au Kenya, en Ouganda, au Rwanda et en Tanzanie.

On le voit, cette organisation s'impose de plus en plus comme un acteur

incontournable en matière de défense et de sécurité en Afrique de l'est, concurrençant, voire menaçant l'EASF, avec des compétences au moins égales à cette dernière.

On pourrait être porté à croire que son ambition est de se montrer plus crédible que l'EASF, au point absorber cette dernière après l'avoir éclipsée. Un élargissement progressif des membres de l'EASF y contribuerait.

Mais surtout, elle témoigne, en tant que structure parallèle à celle de l'EASF, du déficit de confiance de certains pays de la région vis-à-vis de la Force en attente d'Afrique de l'est, et, du coup, de leurs conceptions de la sécurité et des menaces internes et régionales.

Il nous semble devoir parler ici de **coopétition** (coopération et compétition) dans la région Afrique de l'est : coopération au sein de l'EASF, compétition avec l'EAC dans la mesure où cette posture ne fait que fragiliser l'EASF.

L'exemple qui suit ne le prouve-t-il pas, posant jusqu'à la question de la viabilité de la Force en attente d'Afrique de l'est ?

En avril 2022 en effet, l'East African community décide de déployer une force régionale ad hoc pour rétablir la stabilité à l'est de la RDC, sans qu'elle s'inscrive dans le cadre de l'EASF, ce qui soulève la question de la pertinence de cette dernière.

Se pose donc la question des rapports entre ces deux organisations dans le domaine de la défense et de la sécurité.

De même, on se souvient que le Rwanda et les Etats de la SADC (Communauté de développement de l'Afrique australe) ont envoyé en 2021 deux missions distinctes au Mozambique pour aider ce pays à lutter contre l'insurrection djihadiste qui y sévit, en l'occurrence dans la province de Cabo Delgado.

On constate en fait que l'EASF pâtit de sa situation en dehors d'une Communauté économique régionale. Sa capacité à jouer le rôle d'un relais institutionnel cohérent et solide envers l'Union s'en trouve réduite. « *Cette faiblesse politique et décisionnelle de l'EASF rend la mise en place d'une intervention dans la région soumise au bon vouloir des Etats africains, des partenaires extérieurs, et de l'UA* » (BACH, J.N, 2020).

Quant au bilan, il est, à ce jour, très modeste, s'agissant de l'implication de l'EASF, de son déploiement dans la région. Qu'il s'agisse du Soudan du Sud, de la Somalie ou du Tigré (avec l'Ethiopie) l'EASF en tant qu'organisation régionale y est absente.

En fait, elle n'a jamais été déployée en tant que telle dans la région ; elle a cependant participé à des missions en cours, notamment en 2011/2012 quand elle a fourni du personnel pour l'AMISOM (African Union Mission in Somalia, Mission de l'UA en Somalie).

Le 19 janvier 2007 en effet, une décision du Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA autorisa, avec l'accord du Conseil de sécurité de l'ONU, le déploiement en Somalie de l'AMISOM (African Union Mission in Somalia, Mission de l'UA en Somalie), avec un appui international, dans le cadre de cette crise qui est l'une des plus complexes d'Afrique ; il s'agissait notamment de fournir un soutien aux institutions transitoires fédérales pour la stabilisation de ce pays et pour la poursuite du dialogue national et la réconciliation, pour ouvrir la voie à l'organisation d'élections générales en 2016.

Cette décision contraria du coup l'« IGASOM », une initiative de l'IGAD (Intergouvernemental Authority on Development, Autorité intergouvernementale pour le développement) lancée à peine deux années plus tôt pour intervenir dans le cadre d'une force régionale.

L'AMISOM allait en effet englober, remplacer l'IGASOM, (IGAD Peace Support Mission in Somalia), une mission de protection et de formation approuvée par l'UA en Septembre 2006, approuvée également par le Conseil de sécurité de l'ONU.

L'IGASOM avait en fait été proposée dès mars 2005, avant la prise de contrôle de Mogadiscio par l'Union des tribunaux islamiques (UTI)

L'EASF s'est donc contentée de participer modestement à l'AMISOM.

Pourtant, en jetant un coup d'œil sur la composition des troupes composant l'AMISOM, nous nous rendons compte qu'à l'exception d'un contingent sierra-léonais, elles sont fournies par des pays de la région : le Burundi (5 400 hommes), le Kenya (3 600 hommes), l'Ethiopie (4 400 hommes), l'Ouganda (6 000 hommes), Djibouti.

L'AMISOM est désormais remplacée par ATMIS (African Union Transition Mission in Somalia, Mission de transition de l'UA en Somalie), une mission multidimensionnelle de l'UA autorisée par le Conseil de sécurité de l'ONU, opérationnelle depuis le 1^e Avril 2022.

Chargée de préparer le départ des forces de l'UA, à terme, celle-ci a un mandat plus politique.

Si l'on pouvait facilement comprendre qu'une force régionale n'ait pu, à cette époque-là intervenir en Somalie, l'EASF n'étant pas encore opérationnelle, il n'en est pas le cas avec le cas burundais suivant.

En effet, après l'opérationnalisation de l'EASF, l'éventualité d'une intervention régionale au Burundi en 2015, consécutive à la crise que traversait ce pays et relative au troisième mandat du président Nkurunziza, se faisait voir au sein de l'UA.

Un coup d'Etat venait d'être tenté le 13 mai par une partie de l'armée, dirigée par les généraux Godefroid Niyombare, ancien chef d'état-major, et Cyrille Ndayirukiye, (ancien Directeur, ceci dit en passant de l'EASF, de 2010 à 2014) contre Nkurunziza qui se trouvait à un sommet de l'EAC. L'échec du coup rend plus tendue la situation. De graves violences s'envirent.

Le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine (CPS) condamne le coup d'Etat le lendemain et sort un communiqué demandant à la Commission de considérer, en consultation avec l'EASF, le déploiement d'une mission dans ce pays pour arrêter la violence et protéger la population civile.

Ismail Chanfi, directeur de l'EASF, déclare que des troupes de l'EASF sont prêtes pour un déploiement au Burundi et annonce le chiffre de cinq bataillons disponibles.

Le fait est que le déploiement éventuel au Burundi des troupes disponibles posait problème.

En effet, face aux nombreux conflits que connaissent le continent le continent et la région, beaucoup de pays de la région ont déjà engagé leurs troupes sur d'autres théâtres d'opération comme au Soudan du Sud, au Darfour, en Somalie, voire en Centrafrique.

A titre d'illustration, parmi les pays devant fournir chacun un bataillon le Kenya, l'Ouganda et l'Ethiopie, lesquels participent déjà à l'AMISOM quoique non pas au titre de l'EASF, mais de leurs pays dans le cadre de la mission de l'UA.

Il leur est donc difficile de déployer d'autres capacités militaires pour l'EASF.

Par ailleurs, il était difficile pour l'Ouganda médiateur dans la crise, d'y envoyer, qui plus est, des troupes.

De même, il y a parmi les bataillons devant y intervenir un bataillon du pays concerné (le Burundi) et un bataillon rwandais.

Au regard des relations difficiles entre les deux pays (le Burundi accuse le Rwanda de soutenir des opposants burundais), n'était pas envisageable le déploiement du bataillon du Rwanda.

Apparaît donc ici une problématique délicate, celle de l'engagement de forces d'un

pays membre de la force régionale dans un autre pays avec lequel il a des problèmes ou intérêts divergents.

Notons que pour l'UA, l'intervention d'une force extérieure aux régions est possible, voire prévue. Cette hypothèse est cependant difficile à mettre en œuvre, ne serait-ce que par son coût : transport, ravitaillement, etc.

Fin 2015, une centaine de morts étant dénombrée dans les rues de Bujumbura, réapparaît l'idée d'envoi d'une force régionale au Burundi, avec la résolution du 17 décembre, du Conseil de paix et de sécurité de l'UA de déployer la **Maprobu** (Mission africaine de prévention et de protection au Burundi). Les 5000 personnels de la mission (militaires, civils et de Police) devant constituer l'effectif initial viendraient essentiellement de l'EASF.

Le Conseil de paix et de sécurité de l'UA donne 96 heures aux autorités burundaises pour accepter le déploiement de cette mission, faute de quoi l'UA prendrait à l'encontre du Burundi d'autres mesures supplémentaires.

Le Burundi refusa le déploiement de cette mission, menaçant de l'accueillir comme une force d'invasion.

Fin janvier 2016, au sommet de l'UA, les chefs d'Etat, considérant sans doute que l'envoi de cette force pourrait constituer un précédent dangereux sur le continent (plusieurs d'entre eux n'hésitent pas à se maintenir au pouvoir de la sorte), préférèrent avancer que cette mission est une atteinte à la souveraineté du Burundi.

Avec ce précédent, le Burundi a réussi à contrecarrer une résolution du Conseil de paix et de sécurité, voire à le décrédibiliser, et à travers lui, à mettre à mal les ambitions de l'APSA, l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA.

Ce cas de figure ne nous montre-t-il pas déjà les limites de l'APSA et des brigades régionales ?

Il nous montre en tout cas la difficulté pour l'UA d'utiliser une force (régionale en particulier) contre un président en exercice faisant usage d'une force disproportionnée contre la population civile.

Il illustre également les difficultés, les frictions entre les deux échelons dans le cadre de la subsidiarité.

Il semble par contre plus facile d'utiliser de telles forces régionales contre un adversaire externe, ainsi qu'on l'a vu avec les Shebabs en Somalie

En lieu et place de cette mission, l'UA décide donc de privilégier le dialogue et à cette fin, d'envoyer au Burundi une délégation de très haut niveau composée du Premier ministre éthiopien et des présidents gabonais, sud-africain, sénégalais, mauritanien.

Et, au regard des difficultés multiples rencontrées par le CPS de l'UA pour sa mise en place, l'idée de déployer l'EASF est abandonnée.

Un autre exemple récent : ce 15 avril 2023, éclate au Soudan, pays membre de l'EASF, le « *conflit des généraux* » opposant l'armée du général Abdel Fattah al-Bourhane, dirigeant du pays, aux Forces de soutien rapide (FSR), forces paramilitaires du général Mohamed Hamdane Dogolo « Hemedti ».

L'EASF a brillé par son absence dans les initiatives régionales pour régler ce conflit alors qu'un premier cessez-le-feu de 72 heures négocié sous l'égide des Etats-Unis arrive à terme ce 27 avril à minuit.

De même, en lieu et place de l'EASF, c'est une autre organisation régionale dont le Soudan est membre, l'IGAD (Inter gouvernemental Authority for Development, Autorité intergouvernementale pour le développement) qui, ayant réussi (avec les Etats-Unis) à arracher une prolongation dudit cessez-le-feu, invite les deux parties à des négociations à Juba (Soudan du sud).

En tout état de cause, on peut en vérité se poser des questions sur les capacités et l'efficacité d'une force de plus ou moins 5 000 personnes dans un conflit africain de moyenne, voire de grande envergure. Le cas somalien n'est-il pas éloquent à ce sujet avec l'AMISOM qui, comparativement avec les 5 300 hommes de l'EASF, comptait en 2016 jusqu'à 22 000 hommes en son sein ?

Tout se passe aujourd'hui comme si les pays de la région préféreraient régler unilatéralement leurs problèmes régionaux de sécurité, plutôt qu'à travers l'EASF.

On le constate avec les conflits suivants dans la région, où des pays de l'EASF ont (eu) des troupes, mais pas au titre de celle-ci :

- Au Soudan du sud où le Kenya, le Rwanda, l'Ethiopie et l'Ouganda participent en troupes au sein de l'UNMISS (United Nations Mission in South Sudan ou MINUSS, Mission des Nations Unies au Soudan du Sud), mission créée en 2001 suite à l'indépendance de ce pays pour accompagner la mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités.

- Au Darfour avec le Burundi, l’Ethiopie, le Kenya, le Rwanda au sein de l’UNAMID (United Nations-African Union hybrid Mission in Darfur ou MINUAD, Mission conjointe des Nations Unies et de l’Union africaine au Darfour) dont le but est d’établir la paix dans cette province soudanaise du Darfour)
- Voire en RDC, avec la participation du Kenya dans la MONUSCO (Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en République Démocratique du Congo)

Des pays de la région participent à des missions au-delà de la région, tel le cas du Kenya, du Burundi et du Rwanda à la MISUSCA (Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation de la Centrafrique).

En revanche, l’EASF a à son actif beaucoup de missions d’observation, en particulier pour des élections :

- Observation des élections présidentielles et des gouverneurs en Union des Comores en Mars 2019 ;
- Observation des élections générales aux Seychelles en Octobre 2020 ;
- Observation et évaluation du processus électoral présidentiel et parlementaire en Ouganda en janvier 2021 ;
- Observation des élections générales en République fédérale démocratique d’Ethiopie en juin 2021
- Observation des élections générales (président, vice-président, gouverneurs de comté et colistiers, membres du Senat, représentants de l’Assemblée nationale, membres des assemblées de comtés) au Kenya en août 2022.

Les missions d’observation des élections (MOE) sont sous la responsabilité de la composante civile.

Les méthodes d’observation sont basées sur les principes de la CADEG, Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance ; se basant sur des normes internationales de bonne gouvernance, elle a été adoptée comme feuille de route par l’UA en 2007 afin d’encourager une meilleure gouvernance, ainsi que des élections libres et équitables en Afrique.

En fait l’EASF n’a pas les moyens de ses ambitions et fait face à de graves problèmes financiers et matériels.

Rien qu’en ce qui concerne son propre fonctionnement, l’EASF a de sérieux problèmes. Nous l’avons constaté nous-même lors de notre entretien du 22 septembre 2020 au Quartier Général de l’EASF à Nairobi avec Madame Lina Peggy Hoareau, cheffe de

l'administration et des Finances (Head of administration and Finances), qui a beaucoup insisté sur ces problèmes financiers de cette institution, dus notamment aux retards dans les contributions financières des Etats membres. Elle a cité deux exemples :

- Seuls deux pays avaient payé leurs cotisations en 2020 : l'Ouganda et l'Ethiopie ;
- Trois pays s'en étaient acquittés en 2019 : les Seychelles, l'Ethiopie et l'Ouganda.

Ce jeudi 2 février 2023, dans un entretien téléphonique avec le responsable « information et liaison » (Information and Liaison Officer) de l'EASF, il a également insisté sur ce point et sur ses conséquences sur le management de l'institution.

Il a cité dix millions de dollars (10. 000 000) de contribution non versée par les Etats (arriérés), pour un total de 4, 3 millions par an pour le fonctionnement de l'EASF.

A titre d'exemple, les Comores doivent à ce jour (2 février 2023) la somme de 660 000 dollars à raison d'une contribution de 130 000 dollars par an, soit 5 mois d'arriérés.

Cela entraîne naturellement des répercussions graves sur le fonctionnement quotidien et régulier de l'EASF ; déjà en ce qui concerne le personnel, il n'a reçu que la moitié de son salaire en janvier !

A ce jour, seuls deux pays sont à jour de leurs contributions, et donc sans arriérés auprès de l'EASF, les Seychelles et l'Ethiopie. Cette dernière a presque toujours été à jour pour ses contributions.

On le voit, l'EASF, tout comme la FAA d'ailleurs, est dans une grande dépendance financière vis-à-vis de la communauté internationale ; elle dépend pratiquement d'appuis extérieurs en matière de logistique, de systèmes d'information et de communication.

Même au niveau de l'UA, si l'opérationnalisation des brigades est annoncée, la recherche de fonds pour leur financement demeure un point essentiel. Un financement qui, selon Moussa Mahamat Fakihi, Président de la Commission de l'Union africaine, dépend à 75 % de l'aide extérieure. (Rodier, Justine, Jeune Afrique, 2017).

En effet, le budget de l'UA dépend, et en grande majorité, de partenaires internationaux. A titre d'illustration, trois quarts de son budget exécutif de 782 000 000 de dollars provenaient de tels partenaires.

La Conférence de l'UA de juillet 2016 a décidé de la nécessité d'une réforme institutionnelle et de celle, entre autres, d'une autosuffisance financière pour renforcer son autonomie, comprenant sans doute que comme dit l'adage, « celui qui commande, c'est celui qui paie ». Parmi les propositions faites à ce sujet figure la mise en place

d'une taxe de 0,2% sur les importations de produits non-africains sur le continent qu'appliquent à peine, à ce jour, la moitié des pays africains.

En fait, nous pouvons dire que la situation du réseau EASF est à l'image de la FAA qui, quoique déclarée opérationnelle en 2016, n'est pratiquement jamais entrée en action, pénalisée qu'elle est par sa dépendance financière et logistique à l'égard d'autres pays ou réseaux de pays, et par le choix des responsables africains de privilégier d'autres configurations de forces ad hoc.

D'autre part, les conflits d'intérêts régionaux, comme nous l'avons vu avec le cas du Burundi, (si la force régionale doit intervenir dans un conflit opposant deux pays de la région, il y a des chances qu'elle se compose de troupes de l'un ou des deux pays) ainsi que ceux des puissances sous-régionales, limitent l'emploi de l'EASF dans les opérations de paix.

Au final, la question du mandat de l'EASF (il en est de même avec les autres forces régionales, d'ailleurs) est problématique.

Les régions estiment que le Protocole d'entente (Memorandum of Understanding, MoU) signé entre l'UA et les communautés régionales ou mécanismes de coordination n'est pas explicite : définition claire du mandat et de ses limites en ce qui concerne le déploiement des forces.

La subsidiarité, non plus, n'y est pas clairement définie par rapport aux régions dont la position, à l'instar de la CEDEAO (dont la force régionale préexiste à la FAA) est que les forces régionales devraient être leur propriété.

2. Autonomie et interdépendance dans l'EASF :

Rappelons d'abord que l'EASF existe dans le cadre d'un réseau de réseaux ; ce réseau dont elle est membre est la FAA (Force en attente de l'Union africaine)

Favorisant la collaboration, un réseau est, comme nous l'avons vu ci-haut, une structure dans laquelle coopèrent, par une relation de confiance et pour l'atteinte d'objectifs communs, *plusieurs entités ou acteurs à la fois autonomes et mutuellement indépendant(e)s*.

Renvoyant en effet à une pluralité d'acteurs, d'instances, d'institutions, etc, rétifs au cloisonnement et privilégiant la coopération, la collaboration et la coordination, le réseau est, faut-il le souligner, est un moyen stratégique ; d'où l'importance pour nous de voir dans quelle mesure la Force en attente d'Afrique de l'est bénéficie de tels atouts

stratégiques pour mieux répondre aux attentes de l'Union Africaine en général, d'Afrique de l'est en particulier.

Les échanges du réseau avec l'extérieur lui permettent de pouvoir repousser ses frontières et/ou ses limites, d'élargir sa sphère d'influence, voire sa sphère de pouvoir. Avec le risque bien connu que, du fait du nombre croissant d'éléments en interaction, plus le réseau s'élargit, plus difficile est sa gouvernance, notamment en termes de prises de décisions, de coordination de ses entités.

Avec également un autre risque, celui de dilution progressive de la confiance au fur et à mesure de l'extension des frontières dudit réseau. Ainsi, le réseau perd en stabilité à mesure qu'il gagne en extension.

Un réseau de réseaux implique l'« évolution d'un réseau unipolaire à une fédération multipolaire de réseaux » (Assens et Courie Lemeur, 2014a).

Il s'agit d'un collectif de collectifs. Sa gouvernance vise à « *fédérer des coalitions composées d'autorités multiples, au sein desquelles la confiance existe* ». (Assens et Courie Lemeur, 2014b). Les rivalités de pouvoir, et nous le verrons dans notre contexte, n'en sont pas exclues.

Cette gouvernance revêt en fait la forme d'un réseau administré avec une structure collégiale animée par des têtes de réseau.

L'Union Européenne (UE) est un exemple de réseau de réseaux, lequel s'est structuré en réponse aux évolutions des menaces extérieures telles que l'émergence de concurrents nouveaux, mais aussi face à la pénurie, voire l'épuisement des ressources naturelles, aux défis économiques, financiers, géostratégiques, etc.

Forts des mécanismes de gouvernance démocratique de ce réseau, ses Etats membres, tout en étant souverains, n'y sont pas moins solidaires.

Il s'agit d'un réseau d'Etats-nations (Assens et Accard, 2007) qui fonctionnent suivant le principe de la subsidiarité, en application de l'article 5, paragraphe 3 du traité sur l'Union européenne de 1992 et du protocole numéro 2 sur l'application des principes de subsidiarité et de proportionnalité, lesquels légitiment l'intervention de l'Union seulement si les objectifs d'une action ne peuvent pas être accomplis de manière suffisante par les Etats membres, mais peuvent l'être mieux au niveau de l'Union.

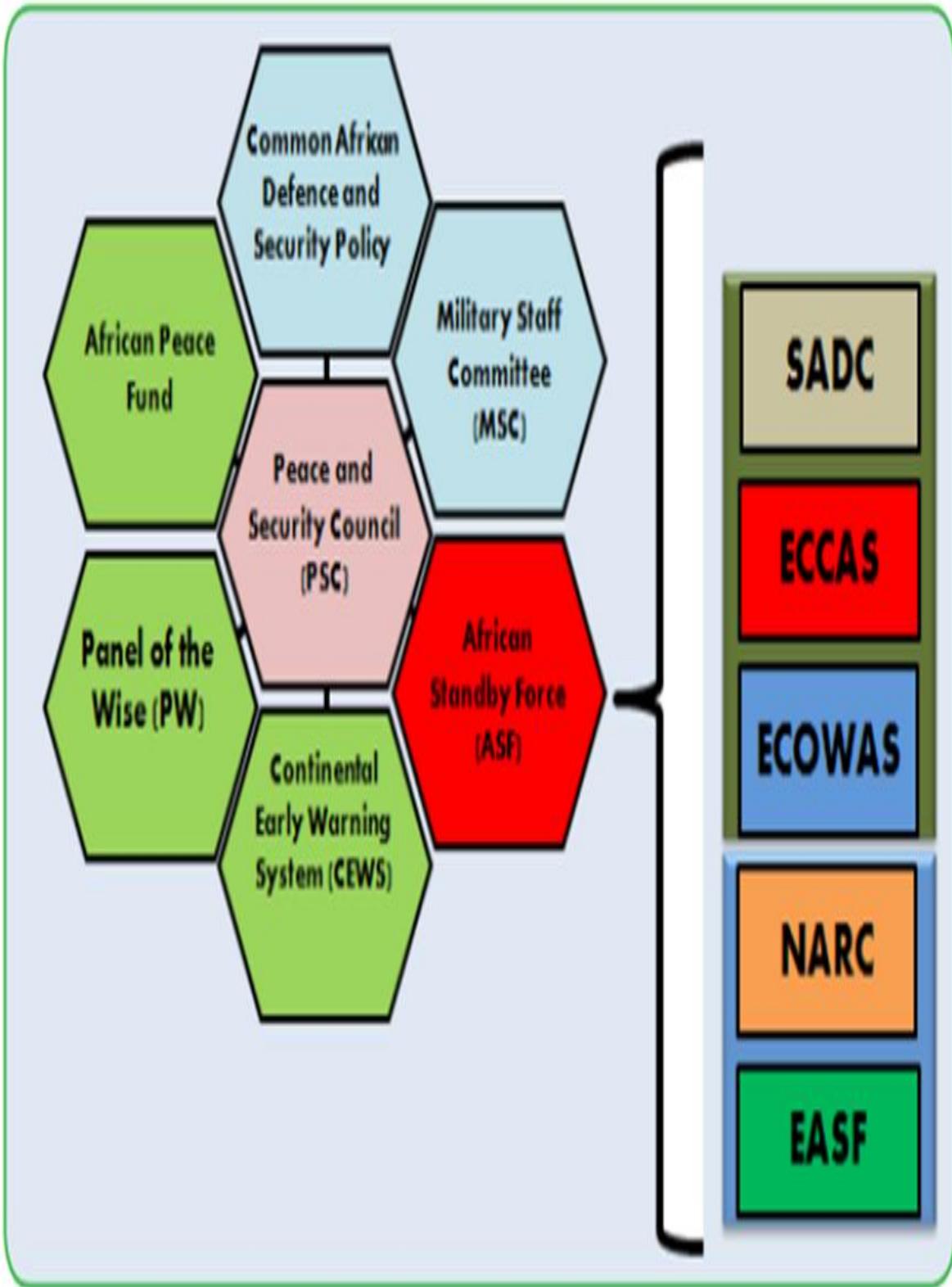
Ainsi, les Etats membres agissent dans le cadre de leur souveraineté nationale jusqu'au moment où s'avère la nécessité de mutualiser les compétences et ressources au niveau supranational, dont les organes de décision sont : le Parlement, le Conseil des ministres, la Présidence tournante.

L'Union Africaine (UA) est également une illustration de ce que le réseau peut être un ensemble de systèmes dans un autre système, un collectif de collectifs ; l'UA en elle-même est un réseau de réseaux ; ses 55 Etats membres constituent en effet autant de réseaux au sein de cette organisation continentale.

Au sein de l'Union africaine, la Force en attente de l'Union Africaine (FAA) (ou Africa Standby Force, ASF), force continentale, multidimensionnelle, de maintien de la paix agissant sous la direction de l'Union Africaine, est également un réseau de réseaux ; elle fait partie intégrante de l'APSA, l'Architecture de paix et de sécurité de cette organisation.

L'Architecture de paix et de sécurité de l'Union Africaine est la réponse la plus adaptée, aux yeux de cette dernière, en vue de mettre fin aux atteintes à la sécurité et à la paix sur le continent noir.

La FAA fédère en effet en son sein, pour le maintien de la paix au niveau de l'Union Africaine, plusieurs entités régionales, plusieurs réseaux régionaux ; valorisant et mutualisant les complémentarités régionales pour toute l'Afrique, ce réseau est constitué de cinq forces régionales (avec non seulement une composante militaire Mais également civile et de Police) qui sont : l'ECOBRIIG pour l'Afrique de l'ouest, l'EASF pour l'Afrique de l'est, la SADCBRIG pour l'Afrique australe, l'ECCASBRIG ou FOMAC pour l'Afrique centrale, la NARC pour l'Afrique du Nord.



Source : EASF

La subsidiarité dans ce domaine se fonde sur la conviction africaine qu'une paix durable sera facilement atteignable si les mécanismes de maintien de la paix, de gestion des conflits, sont dans les mains des acteurs locaux, avec ce que cela implique comme proximité géographique, géopolitique, géostratégique, sociale, culturelle, etc. par rapport aux crises à gérer.

Il s'agit en quelque sorte d'un processus de paix au plus proche des peuples.

En fait, la subsidiarité s'entend ainsi : l'échelon supérieur s'interdit de faire ce que pourrait faire l'échelon inférieur ; le premier intervenant ou responsable est en général le niveau d'en bas ; et c'est en cas d'impossibilité ou échec qu'intervient l'échelon du haut.

La subsidiarité ici se fait avec des acteurs locaux dont la proximité avec les réalités fait qu'ils ont une meilleure connaissance, une meilleure analyse, une facilité d'approche, une meilleure compréhension des problèmes locaux. Cela leur procure une plus grande légitimité en la matière. Cela, également, est de nature à augmenter les chances d'une paix, de solutions durables.

Ceci dit, il faut également savoir éviter les risques et pièges de partialité y afférents, ainsi que les conflits d'intérêt.

Dans le contexte du maintien de la paix en Afrique, ces deux niveaux se déclinent de la façon qui suit, pour la subsidiarité :

- Niveau de l'ONU avec l'UA : Echelon supérieur ou central ;
- Niveau de l'UA avec les communautés économiques régionales ou CER : échelon du bas. C'est le niveau directement concerné par l'action, mais également par le respect de cette action.

Toujours est-il que cette division de la FAA en forces régionales tient compte de ce risque d'instabilité inhérente au réseau ; elle participe de ce souci qui, pour étendre le rayonnement du réseau, opte pour une subdivision en sous-groupes, « *avec de nouveaux enjeux de gouvernance où il s'agit de coordonner et de fédérer non pas une communauté unique et indivisible mais plusieurs communautés reliées les unes aux autres* » (Assens et Courie Lemeur, 2014c) ; au sein de ceux-ci en effet, il est « *plus facile de perpétuer le sentiment d'appartenance des membres* » (Assens et Courie Lemeur, 2014d)

Pour parler maintenant de ***l'autonomie et de l'interdépendance***, rappelons que de façon générale, qu'il soit d'origine technique, matérielle ou sociale, le réseau, comme nous l'avons vu dans notre première partie, est un mode d'organisation fondé sur des

connexions entre des nœuds qui partagent un même commun dénominateur.

Il s'agit de valeurs collectives, d'une identité, d'un sens de l'action collective, etc.

Le réseau repose sur des principes qu'il est permis de qualifier d'universels : **l'autonomie et l'interdépendance**. « *Ces nœuds ont la particularité d'entretenir des relations d'échange, à distance, par le jeu des connexions. Ils sont en même temps **autonomes et interdépendants** dans l'action* » (Assens, 2005)

L'autonomie s'exprime à travers ces nœuds, qu'il s'agisse d'acteurs, de machines, de cellules. Ces nœuds jouissent d'une marge de manœuvre pour prendre des initiatives, une marge de manœuvre plus ou moins importante en fonction des modalités de régulation. Les membres du réseau ont la liberté de penser et d'agir, de prendre des initiatives dans le réseau, d'ajuster leurs décisions, leurs comportements.

Le réseau est ainsi une organisation flexible, en fonction de l'environnement ; sa configuration s'adapte en effet aux variations de cet environnement. Il peut prendre différentes formes.

Le réseau a donc, à l'instar des réseaux neuronaux, des *vertus plastiques*, c'est-à-dire de souplesse, d'adaptation. Il sait s'adapter aux différentes situations, aux différents types d'interlocuteurs.

Cette autonomie ne doit pas se confondre avec une totale indépendance.

En fait, alors que *l'autonome est dans l'interdépendance* avec tous les autres acteurs, *l'indépendant (du moins, total), lui, ne « dépend » de personne*, comme l'indique le nom ; en quelque sorte, l'indépendant ne reconnaît d'autre autorité que la sienne ; nous ajouterons qu'il ne fonctionne que par et pour lui-même, et n'a donc de compte à rendre à qui que ce soit.

L'autonome peut bénéficier d'une large autonomie, ses responsabilités pouvant aller jusqu'à la définition de ses propres normes ; mais il est surtout maître de la façon dont il doit remplir les missions à lui confiées, et sous son entière responsabilité. On l'attend en fait, essentiellement, aux résultats.

L'autonomie va de pair avec la compétence (savoir-être, savoirs, savoir-faire) et la motivation (vouloir faire).

L'autonomie doit donc savoir respecter le cadre de la délégation par le manager d'un ou de résultat(s) aux collaborateurs (et/ou à l'équipe) auxquels est laissé le libre choix du chemin pour y arriver.

D'où la nécessité du suivi et du contrôle par le manager ; un suivi et un contrôle et non pas une sorte de marquage à la culotte, de flicage ; ces derniers, au contraire, conduisent facilement à la démotivation des collaborateurs, à leur désengagement, voire à la baisse de leurs performances.

Ceci étant, si nous pouvons dire que l'autonomie implique, certes, un degré d'indépendance, celle-ci ne doit pas être excessive, virer à l'indépendance absolue.

L'indépendance, elle, est plutôt une situation où l'individu vit en s'extrayant du corps social, ainsi que de toute forme de dépendance à celui-ci. Elle est proche d'une autre notion, l'autarcie.

Mais il faut également le souligner : cette autonomie est « relative dans la mesure où chacun dépend des autres nœuds pour atteindre des objectifs complémentaires. En ce sens, l'autonomie des nœuds est indissociable d'une logique d'interdépendance » (Assens, 2005)

Pour ce qui est de l'*interdépendance*, elle se distingue du cloisonnement, un risque possible en cas d'autonomie.

Rappelons qu'appartenir au réseau c'est être en solidarité, avec les autres, à travers un dénominateur commun : les valeurs, la culture, la vocation, l'identité, etc.

Et en vertu de l'interdépendance, et de par les relations, notamment de réciprocité, on reste en union avec les autres, autour d'un intérêt collectif.

Qu'en est-il de l'EASF ?

De manière générale, l'objectif premier de l'APSA est, pour les pays africains, d'assurer leur autonomie, leur (inter)indépendance.

Cette autonomisation et cette (inter)dépendance se situent dans le cadre de la lutte contre l'instabilité et les conflits en Afrique, en vue de lever les obstacles à son développement.

S'agissant de la FAA en général et de l'EASF en particulier, rappelons d'abord qu'elle obéit parfaitement à un concept important pour le réseau, à savoir, la mutualisation. Que ce soit au niveau du continent ou des régions, il s'agit, pour la paix et la sécurité en Afrique, d'une mutualisation entre Etats membres de leurs moyens militaires, civils et de Police.

Pour la FAA, l'autonomie et l'interdépendance sont liées à un concept important et nouveau, celui de la *régionalisation de la défense et de la sécurité en Afrique*, et par voie de conséquence, au concept de forces régionales, pour une meilleure réponse aux défis

à la paix et à la sécurité du continent noir, notamment avec les menaces transnationales.

L'esprit de ces forces en attente et de cette régionalisation, à son tour, est consécutif au principe de *non-indifférence* dans la résolution des crises africaines, dans la préservation des intérêts stratégiques du continent ; un concept qui a émergé avec la naissance de l'UA qu'elle assume aujourd'hui, y compris dans son Acte constitutif, et qui rompt avec celui de *non-ingérence* de l'OUA.

De manière générale, les demandes en hausse presque constante de capacités internationales de maintien de la paix au profit de l'Afrique, ajoutées à une capacité d'intervention de la communauté internationale plutôt en déclin, ont fini par convaincre les Africains de la nécessité d'une prise en charge par eux-mêmes dans le domaine de la paix et de la sécurité et, subséquemment, de l'importance de cette régionalisation.

Peut-être ont-ils encore en tête cette page d'Histoire contemporaine avec cette réaction de la communauté internationale lorsque l'Italie a envahi l'Ethiopie en 1935 : « *nous n'allons pas mourir pour le Négus* ».

Ou peut-être ont-ils encore en tête le « *syndrome somalien* » consécutif aux échecs des opérations de l'ONU et des Etats Unis dans ce pays, et suite auxquels la communauté internationale a longtemps rechigné à s'engager, non seulement dans ce pays, mais dans d'autres situations au contexte géopolitique semblable !

Ne se souvient-on pas que neuf jours après la mort (le 3 octobre 1993) de 18 militaires en Somalie, le président Bill Clinton renonça à l'envoi de forces américaines à Haïti, tant le choc était fort chez les Américains ?

Avec cette vision régionale de la défense et de la sécurité du continent, la FAA représente une grande première, un fait sans précédent dans le domaine de la paix et de la sécurité en Afrique.

La « régionalisation » en la matière répartit les missions et transfère aux acteurs régionaux des responsabilités, des compétences qui leur sont propres, qu'ils assument sans avoir besoin de se faire tout dicter au niveau de l'Union, mais tout de même sous la direction de celle-ci, sur fond de coopération et de coordination avec elle.

Les différentes régions africaines sont appelées à s'ouvrir à l'esprit d'appropriation et de responsabilisation allant avec cette régionalisation.

La Force en attente de l'UA est en effet une structure pyramidale qui se décline du *niveau de l'Union africaine*, donc continental, au niveau des *régions* (Communautés

économiques régionales ou Mécanismes de coordination), puis des Etats, avec une répartition des responsabilités pour chaque niveau

En la matière, *l'autonomie* git dans le caractère décentralisé de la FAA, avec l'attribution de responsabilités propres pour les régions.

Cette dévolution de responsabilités se base sur les Communautés économiques régionales ou CER, et à défaut, sur des mécanismes ad hoc de coordination comme tel est le cas avec l'EASF et la Force en attente d'Afrique du Nord.

Elle se fait entre la FAA, à travers l'APSA, qui est au centre des efforts pour une paix et une sécurité durables en Afrique. Elle se fait particulièrement à travers le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA.

De ce point de vue, portant sur les relations avec les mécanismes régionaux, l'article 16 du *Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine* précise les responsabilités au niveau du Conseil de paix et de sécurité de l'UA (CPS), en coopération avec le Président de la Commission :

- Harmonisation et coordination des activités des Mécanismes régionaux, conformément aux principes et objectifs de l'Union ;
- S'assurer d'un partenariat efficace entre les Mécanismes régionaux et le CPS en veillant aux avantages comparatifs ;

Dans ces conditions, les Mécanismes régionaux sont tenus, à travers le Président de la Commission, de pleinement et en permanence informer le CPS de leurs activités et vice-versa.

Aux fins de cette coordination et de cette harmonisation, et pour faciliter des échanges réguliers d'informations, des réunions périodiques sont prévues entre le Président de la Commission de l'UA et les Mécanismes régionaux ;

De même des bureaux de liaison existent entre la Commission et les Mécanismes régionaux pour faciliter la coopération, la coordination, l'harmonisation, les échanges d'informations.

Instrument légal contraignant, le Protocole d'entente sur la coopération dans le domaine de la paix et de la sécurité entre l'Union africaine et les Communautés économiques régionales ainsi que les Mécanismes de coordination des Forces régionales en attente d'Afrique de l'Est et du Nord (dont la création a été prévue par le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine) explicite davantage les principes de cette coopération, auxquels les régions doivent se

soumettre : (Article IV : Principes) :

- « *Scrupuleuse observance des principes et dispositions de l'Acte constitutif et du Protocole du Conseil de paix et de sécurité, ainsi que des autres instruments pertinents faisant l'objet d'un accord au niveau continental ;*
- *Reconnaissance de la responsabilité première de l'Union dans le maintien et la promotion de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique, conformément à l'article 16 du Protocole du CPS ;*
- *Adhésion aux principes de la subsidiarité, de la complémentarité, des avantages comparatifs, en vue d'optimiser le partenariat entre l'Union, les Communautés économiques régionales, les mécanismes de coordination, dans la promotion et le maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité ».*

Nous le voyons, le Protocole affirme clairement ici les principes de la *subsidiarité*, de la *complémentarité*, des *avantages comparatifs* (point IV).

Rappelons que le concept d'avantages comparatifs est en relation avec la spécialisation, voire la division du travail.

Le Protocole a également énuméré les domaines de la coopération entre les deux parties, laquelle se base sur les échanges d'information, les activités conjointes, les présences institutionnelles (bureaux de liaison), les rencontres et autres mécanismes de renforcement de la coopération.

Outre l'opérationnalisation et le fonctionnement de l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA (APSA), cette coopération, à en croire ce Protocole, inclut

- Les actions humanitaires ;
- La riposte face aux catastrophes ;
- Les reconstructions post-conflit ;
- Le désarmement et le contrôle des armes ;
- La lutte contre le terrorisme et les crimes organisés transnationaux ;
- La gestion des frontières ;
- La formation, le partage de connaissances et le renforcement des capacités ;
- La mobilisation des ressources, etc. (Article V).

Le domaine de l'emploi des forces complique cependant les choses, en termes d'autonomie et de subsidiarité. Plus précisément, en ce qui concerne l'emploi et le déploiement des forces, la chaîne de commandement est ainsi établie :

- Le Conseil de paix et de sécurité (CPS) : en tant qu'organe délibérant au niveau stratégique, il donne mandat aux missions de la Force africaine en attente.
- Les régions, elles, sont censées préparer les forces et les mettre à disposition.

Elles fournissent également, au cours des déploiements, les appuis nécessaires, y compris dans les domaines de la planification, de la logistique, etc.

Les missions, une fois qu'elles ont reçu le mandat, sont placées sous le commandement et le contrôle d'un Représentant spécial du Président de la Commission de l'UA (RSPC).

De même, c'est le Président de la Commission de l'UA qui désigne le « *Force Commander* » (Commandant de la Force), ainsi que les responsables des composantes civile et Police. Ces nominations doivent être approuvées par le Conseil de paix et de sécurité.

Le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA en date du 9 juillet 2002 précise :

« The Special Representative shall, through appropriate channels, report to the Chairperson of the Commission.

The Force Commander shall report to the Special Representative. Contingent Commanders shall report to the Force Commander, while the civilian components shall report to the Special Representative ». (Article 13, point 6). Autrement dit, le Représentant spécial du Président de la Commission de l'UA relève hiérarchiquement de celui-ci et le Commandant de la Force, du Représentant spécial ; les contingents relèvent hiérarchiquement du Commandant de la Force, tandis que la composante civile dépend hiérarchiquement du Représentant spécial.

D'autre part, une fois déployées sur le terrain, les forces sont placées sous le commandement de l'Union africaine.

Ainsi, le Président de la Commission de l'UA, s'appuyant sur le Commissaire pour la paix et la sécurité, est tenu de soumettre des rapports réguliers au CPS, relatifs à l'exécution des mandats que ce dernier a donnés.

Nous pouvons parler aussi d'autonomie financière en ce sens que l'EASF, comme toutes les Forces régionales, essentiellement, se financent elles-mêmes, même si elles sont aidées par l'Union africaine et l'Union européenne

L'interdépendance, elle, a lieu comme il suit :

- *Par rapport à l'APSA (Architecture de paix et de sécurité de l'UA) en général, et de la FAA (Force en attente de l'UA) en particulier ; l'une ne peut jamais réussir sans l'autre, n'est rien sans l'autre ; d'où la nécessité d'une coopération, d'une coordination, d'une communication et d'échanges entre ces deux niveaux, et en rapport avec les accords formels, les processus de décision, etc.*

Il s'agit d'une interdépendance entre deux niveaux, conçus dans le cadre d'une recherche de solutions africaines aux problèmes africains, et dans une logique, non pas de compétition, mais de synergie et d'effet de levier : le niveau régional et le niveau continental,

L'Union donne donc les orientations stratégiques. En l'occurrence elle pourvoit à la doctrine, au plan de conduite des interventions et à leurs règles, au concept logistique, aux politiques de formation, etc.

Elle appuie également le renforcement des capacités régionales, notamment à travers une assistance technique.

L'Union joue aussi le rôle d'accompagnement, mais également de plaidoyer auprès des organisations internationales, en particulier l'ONU.

- Mais on peut parler aussi *d'interdépendance vis à vis* des autres forces régionales en attente entre elles ; elles doivent également coopérer, échanger, communiquer, d'autant que leurs capacités (de projection, de volume) et leurs formats peuvent être différents. L'exemple de la Force de la CEDEAO qui existe bien avant la création de l'APSA et qui jouit d'une grande expérience de projection sur le terrain est significatif ici.
- De la même manière, nous pouvons parler d'interdépendance entre les pays de la région, membres d'une force régionale.

Une telle interdépendance est donc de nature à constituer un effet de levier, à éviter une compétition entre acteurs.

Il convient cependant de noter qu'en ce qui concerne cette régionalisation, existent des incompréhensions, des lourdeurs, voire des difficultés, nées de problèmes d'interprétation, en l'occurrence pour la coordination entre l'Union et les régions.

En l'occurrence, la subsidiarité n'est pas interprétée, voire comprise de la même manière entre le niveau du Conseil de paix et de sécurité et celui des régions. En fait, elle n'est simplement pas clairement définie dans le Protocole d'entente sur la coopération dans le domaine de la paix et de la sécurité entre l'Union africaine et les régions, ni dans celui instituant le CPS.

La Charte africaine sur la sûreté et la sécurité maritimes et le développement en Afrique (ou Charte de Lomé) adoptée à Lomé (Togo) le 15 octobre 2016 par la session extraordinaire de la Conférence de l'Union est le seul texte de l'UA définissant la subsidiarité, et qui plus est, en des termes assez simplistes. Pour elle, le principe « renvoie au principe qui vise à garantir un degré d'indépendance pour une autorité inférieure par rapport à une instance supérieure ou pour une collectivité locale à l'égard de l'administration centrale. Il implique par conséquent le partage des compétences à différents niveaux d'autorité » (Article 1, définitions, page 8). Il s'agit en fait d'une définition d'ordre général qui ne nous aide pas à comprendre la subsidiarité dans le domaine de la paix et de la sécurité, encore moins dans le cadre de la FAA.

Il apparaît que l'Union africaine ne semble pas très enthousiaste s'agissant d'une subsidiarité large par rapport aux régions, pendant que celles-ci s'estiment plus légitimes et devant être plus investies en termes de missions que l'Union, en ce qui concerne les problématiques de paix et de sécurité les concernant.

Elles comprennent mal la subsidiarité en l'état, où elles sont réduites pratiquement au simple rôle de pourvoyeuses de troupes placées dès qu'elles les fournissent sous la direction de l'Union. « *Subsidiarité ou simple subordination ?* », se demandent elles.

Il est vrai qu'au regard des textes, les compétences entre l'Union et les organisations régionales ne sont pas clairement délimitées alors qu'il est primordial, pour les besoins d'une mise en œuvre effective et rapide de l'APSA, que les responsabilités et rôles de chaque acteur impliqué le soient.

Cette subsidiarité n'est pas non plus évidente, dans la pratique, dans son application. En effet, le principe dans son application pourrait se décrire ainsi :

- Le premier intervenant devrait être la région, c'est-à-dire l'échelon le plus bas ;
- Ce n'est qu'en cas d'incapacité ou échec que l'Union interviendrait ;
- Et éventuellement, l'ONU pourrait également prendre les commandes si l'UA échouait.

Tel n'est pas réellement le cas en l'espèce : les trois situations tendent à se mêler, créant un mélange des genres.

A cet égard, la Feuille de route 2016-2020 de l'APSA (« *Plan de travail de travail de Maputo sur le renforcement de la Force africaine en attente* »), élaborée du reste, collectivement par l'Union et les régions, a reconnu cette absence de concordance de vues en ce qui concerne la subsidiarité, et qui nuit au bon fonctionnement des institutions.

Elle a dès lors demandé à l'Union africaine et aux régions de clarifier, structurer et harmoniser les mécanismes de prise de décision.

Tout récemment, Moussa Faki, Président de la Commission de l'UA, a abondé dans ce sens, avançant que le dispositif de réponse aux crises de l'UA est pénalisé par la question de la souveraineté des Etats africains et une compréhension étroite de la subsidiarité : « *We certainly need to clarify better the relationship of subsidiarity and complementarity between the RECs and the continental organisation* », insistant sur ce besoin de clarification en ce qui concerne la subsidiarité et la complémentarité (extrait de son discours à la 35^e session ordinaire de l'Assemblée de l'Union à Addis Abeba le 5 février 2021)

En tout état de cause, des amendements (au demeurant indispensables) pourront toujours se faire, conformément aux dispositions prévues par le Protocole d'entente sur la coopération dans le domaine de la paix et de la sécurité entre l'Union africaine et les régions. Il y est dit : « *The parties shall regularly review the implementation of the Memorandum of Understanding and shall, when necessary, amend its provisions by consensus* » : les parties feront régulièrement une revue de la mise en œuvre du Protocole d'entente et par consensus, amenderont ses dispositions si nécessaire (article XXV dudit Protocole).

Dans ce contexte, l'UA possède des Comités techniques spécialisés (CTS) couvrant plusieurs thèmes, composés de ministres et hauts fonctionnaires, travaillant en étroite collaboration avec les départements de la Commission de l'UA, veillant à l'harmonisation des programmes et projets et à la coordination avec les Communautés économiques régionales.

Parmi eux figure le Comité technique spécialisé sur la défense, la sûreté et la sécurité (CTSDSS) dont les pouvoirs sont, entre autres, de faciliter le développement de la Force africaine en attente (FAA).

La 14^e réunion du Comité technique spécialisé sur la défense, la sûreté et la sécurité (CTSDSS) tenue à Addis Abeba (Ethiopie) en date du mai 2022 a proposé d'importantes mesures concernant la FAA et les régions.

Parmi celles-ci figurent justement une nouvelle proposition de protocole d'accord entre l'Union africaine et les régions concernant la FAA, un examen complet du concept de la FAA s'appuyant une étude des leçons tirées, des propositions pour des capacités de lutte anti-terroriste.

Reste l'adoption de tels dispositifs pour faire avancer la FAA et du coup, l'EASF.

Au-delà de l'autonomie et de l'interdépendance, la notion de *mutualisation* nous semble très importante à souligner dans le réseau EASF. Que ce soit en effet pour la FAA ou l'EASF, il s'agit d'une «*mutualisation, entre Etats membres, de moyens militaires, civiles et policiers, pour la résolution des conflits et des opérations de soutien à la paix en Afrique* » (NATAMA, J-B, 2013).

3. Le réseau institutionnel EASF et les règles de fonctionnement :

Nous avons vu qu'un réseau institutionnel a un fonctionnement institutionnalisé, formalisé, avec des mécanismes idoines de coopération et de coordination, lesquels doivent pouvoir s'ajuster et s'harmoniser.

A ce titre, il se caractérise essentiellement par une charte des droits et devoirs, des frontières de solidarité, des règles d'interaction, une ou des règle(s) d'activation, des mécanismes de coordination, des mécanismes d'ajustement.

L'EASF est un réseau institutionnel avec sa structuration, ses mécanismes de coopération, de coordination, et qui, pour son fonctionnement et son management, se caractérise également par ces règles ; nous allons les passer en revue.

3.1. La charte des droits et devoirs de l'EASF :

La Charte en vigueur de l'EASF est pour nous l'« Agreement on the Establishment of the Eastern Africa Standby Force » (c'est-à-dire l'Accord sur l'établissement de la Force en attente d'Afrique de l'est) adopté au plus haut niveau, et signé par les chefs d'Etat et de gouvernement le 26 juin 2014.

Elle inclut les instruments de ratification par les Etats membres.

Reconnaissant la « responsabilité première du Conseil de sécurité des Nations Unies dans le maintien de la paix et de la sécurité internationales, et le rôle du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine comme organe permanent de prise de décision pour la prévention, la gestion et la résolution des conflits » (alinéa 4), cet Accord définit les objectifs de l'EASF, son organisation, ses modalités d'adhésion, de participation et de coopération des membres, etc.

Plus largement, cet Accord explique le réseau EASF à l'aune du cadre suivant :

- Création et statut légal de l'EASF ;

- Objectif ;
- Principes ;
- Fonctions ;
- Organes de décision ;
- Structure ;
- Mise à disposition de forces et déploiement ;
- Formation et exercices ;
- Privilèges et immunités ;
- Mécanisme de financement ;
- Imposition de sanctions ;
- Langues officielles ;
- Signature, ratification et Accession ;
- Entrée en vigueur ;
- Amendement de l'Accord
- Retrait ;
- Règlement des conflits ;
- Instruments additionnels.

Cet Accord (Agreement) remplace le Mémoire d'entente signé le 29 janvier 2011, lequel a remplacé également un Protocole signé en avril 2005.

Dans le cadre politique, cette charte est renforcée par le «*Policy Framework for the Establishment of the Eastern Africa Standby Force (EASF)* » en date du 26 juin 2014 et qui, également, remplace le premier Cadre politique adopté le 29 janvier 2011.

En fait, l'Accord est le texte juridique de création de l'EASF (charte) tandis que le Cadre politique (Policy Framework) précise également comment l'organisation est gérée politiquement (donc par les Organes politiques), au plus haut niveau

Cet Accord a été légalement, prévue, envisagée de la façon suivante par

Précisant le contexte du mandat de l'EASF, ainsi que de ses missions en termes de scénarios, de structure de la Force, de mise à disposition des forces, de politiques de formation et de standardisation des procédures, etc, ce Cadre légal du 26 juin 2014 stipule : « *The EASF shall be a legal entity established by an Agreement* » (point 26. Legal Framework). D'où cet Accord qui, pour nous, constitue la Charte de l'EASF.

Cette charte de l'EASF trouve son fondement dans les trois textes clés (Key Documents) suivants de l'UA dont nous avons parlé plus haut (point 1.2.), et qui balisent la création de l'EASF :

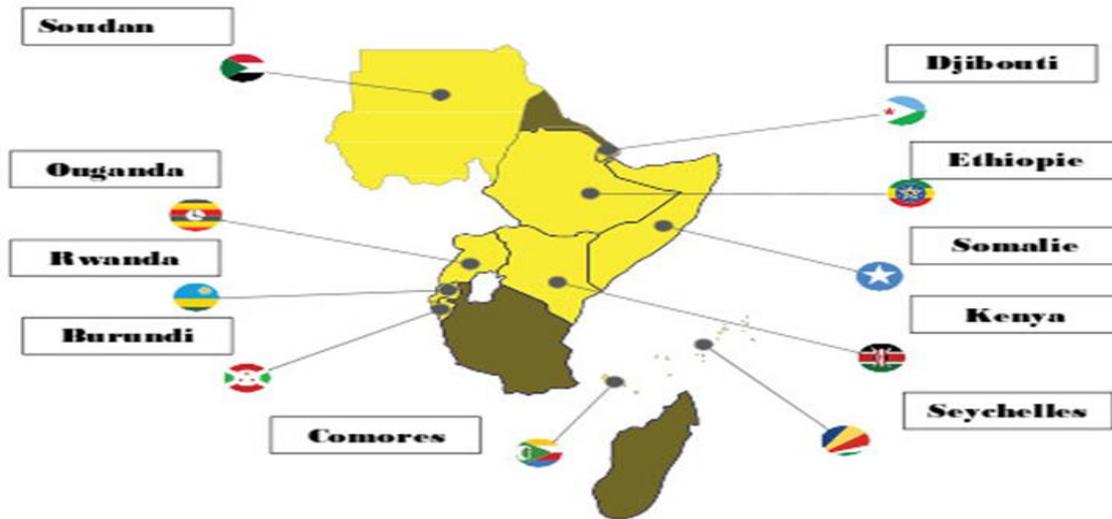
- Le « *Protocol Relating to the Establishment of the Peace and Security Council of the African Union* » adopté à la première session ordinaire de l'Assemblée de l'Union africaine, le 9 juillet 2002 ;
- Le « *Policy Framework for the Establishment of the African Standby Force and the Military staff Committee* », en date de mai 2003;
- Le « *Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern Africa and Northern Africa* », en date de 2008.

Tous ces textes sont bien sûr en accord avec les principes consacrés par la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'Acte constitutif de l'Union africaine, la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, ainsi que les autres instruments légaux régionaux.

On le voit, l'EASF est un réseau avec une formalisation d'objectifs ; cette dernière renvoie aux normes, règles et lois, voire à la Constitution ; il s'agit ici à la Charte de l'EASF, laquelle, comme on le voit, a posé des règles, structures, procédures, pour un objectif clair, (la création, le management et la gouvernance de l'EASF), ainsi que des canaux de communication et de coordination.

3.2. Les frontières de l'EASF :

ETATS MEMBRES DE L'EASF



REPUBLIQUE DE DJIBOUTI
MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE
Boulevard de la République, B. P : 42 - Tél : +253 32 34 70 - FAX : +253 35 81 24
mindef@intnet.dj / fednim@hotmail.com

EASTERN AFRICA STANDBY FORCE:
Karen-Westwood Park Road P.O. BOX 1444 - 00502, Karen Nairobi, Kenya
TEL: +254-20-3884720 | FAX: +254-20-3884033
eastkom@eastbrig.org | www.eastkom.org

Ces frontières corroborent le cadre régional de l'EASF comme réseau institutionnel dans le domaine de la Défense et de la sécurité

L'EASF se définit aussi à travers des frontières qui prennent une signification dans le cadre de limites géographiques (critère territorial), géo(politiques), dans l'autonomie et l'interdépendance. Les frontières de solidarité sont importantes dans l'organisation et le fonctionnement de l'EASF.

Cette dernière compte actuellement dix (10) Etats membres, tous signataires de l'Accord sur la création de l'EASF en date du 26 juin 2014, à savoir : le Burundi, les Comores, Djibouti, l'Ethiopie, le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda, les Seychelles, la Somalie, le Soudan.

Le Soudan du sud y a un statut d'observateur.

Comme nous le voyons ici, en termes de délimitation des frontières des Etats membres, nous avons, en gros :

- L’Ethiopie et Djibouti au nord ;
- Le Kenya au sud ;
- La Somalie à l’est ;
- Le Soudan, l’Ouganda, le Rwanda et le Burundi à l’ouest ;

Mais ces frontières ne sont pas seulement continentales (d’un point de vue physique) car s’y ajoutent des entités insulaires : Les Comores et les Seychelles, situées de part et d’autre de l’île de Madagascar.

D’autre part, ces frontières ne sont pas immuables, mais plutôt mouvantes ; elles se transforment, s’ajustent, s’adaptent en fonction des évolutions (géo)politiques, et en l’occurrence au gré

- Des adhésions des Etats, c'est-à-dire d’intégration, d’admission de nouveaux membres, conformément à l’Accord créant l’EASF (Charte) : « *Tout Etat de la région d’Afrique de l’est peut soumettre une demande écrite au Président de l’Assemblée (des chefs d’Etat, ndlr), à travers le Secrétariat, en vue de son admission comme Etat membre de l’EASF* » (article 20, premier point, « Admission ») ; c’est ainsi qu’on s’attend à ce que le Soudan du sud, qui, depuis 2013, a un statut d’observateur auprès de l’EASF, adhère entièrement à celle-ci, ramenant le nombre à 11 Etats membres et élargissant du coup les frontières du réseau EASF ;
- Des retraits également, tel que traités dans ledit Accord : « *Tout Etat membre peut se retirer de cet accord moyennant un préavis écrit de douze (12) mois au Président de l’Assemblée* » (Article 25, alinéa 1, « Withdrawal »)

Ces frontières témoignent ici de l’articulation entre politique et réseaux, ainsi que de la capacité de ces derniers à entraîner ou susciter des recompositions, à infléchir les dynamiques des territoires (Jaglin, Steck, 2007) ;

Il s’agit de frontières, non pas arbitraires, mais conventionnelles, découlant de la Charte de l’EASF, des dispositions consenties par les parties et consécutives à leur volonté « *d’agir collectivement pour préserver la paix, la sécurité et la stabilité dans la région d’Afrique de l’est, de renforcer la coopération régionale et d’éliminer toutes les formes de menaces y relatives* » (alinéa 9 de la Charte).

3.3. Les règles d’interaction de l’EASF :

Ces règles sont primordiales pour le bon fonctionnement de l'EASF et la réalisation de ses objectifs en tant que réseau institutionnel.

La gouvernance de l'EASF reflète ces règles d'interaction. Ces dernières sont, en l'occurrence, contenues dans le "Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern and Northern Africa", ainsi que dans le "Policy Framework for the Establishment of the Eastern Africa Standby Force" et l'« Agreement on the Establishment of EASF" que nous avons appelé la "Charte de l'EASF".

En effet, le Mémoire avance, s'agissant des modalités d'interaction, que dans l'accomplissement de leurs activités, « les Communautés économiques régionales, et le cas échéant, les Mécanismes de coordination, doivent tenir pleinement informé le président de la Commission, et à travers lui le Conseil de paix et de sécurité (CPS), et s'assurer que leurs activités sont en conformité avec les objectifs du Protocole du CPS » (Art XX, point 2, « Modalities for interaction »).

A notre sens, ces interactions se font à plusieurs niveaux :

- Au sein du secrétariat, entre les structures opérationnelles : secrétariat, PLANELM, le QG (FHQ), le LOGBASE.

En l'espèce, en plus des trois textes que nous venons de mentionner, l'« *EASF Service Regulations* » traite de telles interactions.

Ce Règlement intérieur aborde des sujets aussi nombreux et variés que le statut, les nominations, les conditions de service, les droits et obligations, de même que les privilèges et immunités du personnel de l'EASF ; cette sorte de guide des pratiques de Ressources humaines de l'EASF a été approuvée par le 12e Conseil des ministres extraordinaire du 24 octobre 2014 aux Seychelles .

Ce règlement pourvoit également à une délégation de responsabilités entre le Directeur et les chefs de département, notamment avec le chef du « *Département des opérations de paix* », et le chef du « *Département des finances et de l'administration* ».

- Entre le Secrétariat et les structures de décision

Les trois textes cités supra y pourvoient

- Entre le secrétariat et les pays membres.

En plus des trois textes ci-haut mentionnés, le "*Memorandum of Understanding on Pledged Forces between Member States*" est un texte en vertu duquel les Etats membres de l'EASF se sont engagés à fournir, chacun en fonction de ses possibilités, des unités

en attente pour composer l'EASF ; le secrétariat en assure la coordination.

- Entre l'EASF et les autres forces régionales en attente ;
- Entre le secrétariat et l'UA, en l'occurrence le Conseil de paix et de sécurité.

En la matière, le *"Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern and Northern Africa"* propose, aux fins de ces interactions, l'établissement de bureaux de liaison entre la Commission de l'UA et les Communautés économiques régionales (CER) et/ou les Mécanismes de coordination « en vue de renforcer la coordination et la coopération ». (Article XVIII, Institutional presence)

3.4. Les règle(s) d'activation de l'EASF :

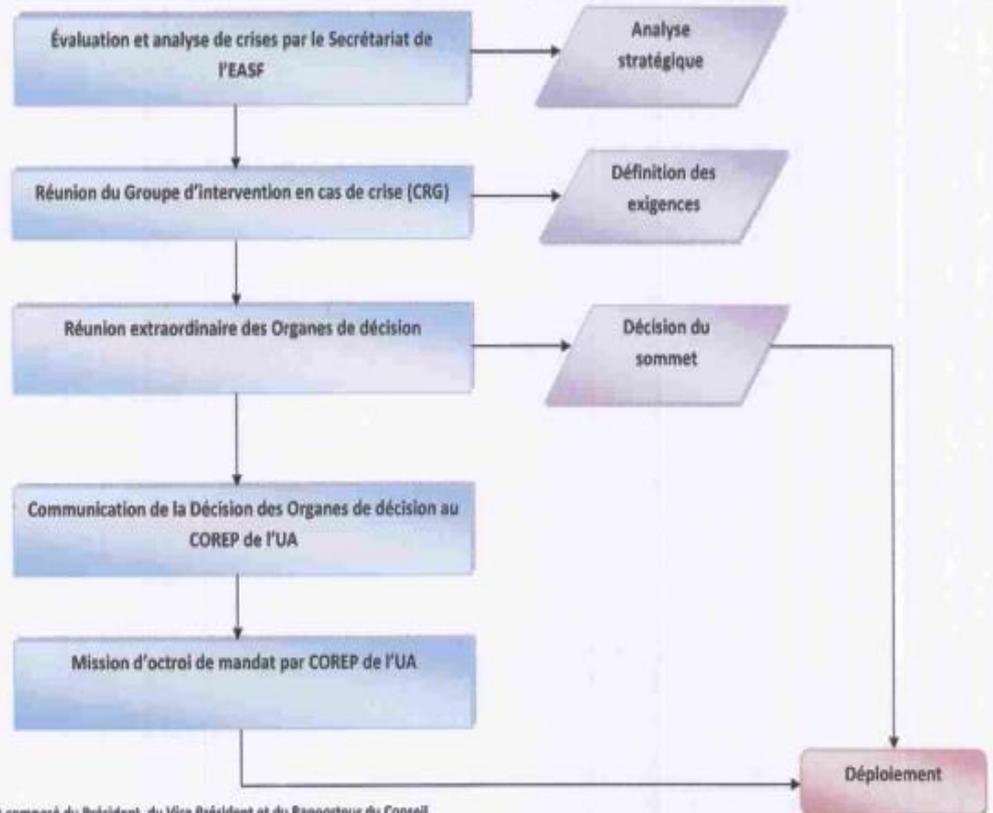
L'activation de l'EASF, pour nous, est celle face à une crise à laquelle celle-ci doit faire face ; cette activation s'obtient en deux étapes, avec deux autorisations :

- D'abord par l'autorisation de l'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement. En effet, en sa qualité d'autorité suprême dans les organes de décision de l'EASF, c'est elle qui autorise les déploiements de forces ;
- Ensuite, avec celle du Conseil de paix et de sécurité (CPS ou PSC) de l'UA, laquelle « *autorise le montage et le déploiement des missions de soutien à la paix* », conformément au Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA (Article 7, « Powers »)

Connue sous le nom de l'«EASF Crisis Response Mechanism and Mandating Process», (Mécanisme de l'EASF de réaction aux crises et du processus de mandat), ce dernier est censé réagir rapidement face aux situations de crise dans la région et de délivrer le mandat nécessaire à une éventuelle intervention.

La procédure de l'EASF relative à la réaction face aux crises et à l'octroi du mandat se résume donc ainsi qu'il suit

PROPOSITION DE MÉCANISME DE L'EASF D'INTERVENTION EN CAS DE CRISE ET PROCESSUS D'OCTROI DE MANDAT



La CRG est composé du Président, du Vice Président et du Rapporteur du Conseil

Source : EASF

3.5. Les mécanismes de coordination :

Au niveau le plus élevé, il y a d'abord ce que Mintzberg a appelé « *la supervision directe* », celle où un supérieur hiérarchique dirige plusieurs acteurs à qui il donne des instructions, assure la coordination de leur travail.

Il s'agit pour notre cas de l'UA qui, par le Conseil de paix et de sécurité (CPS) en général,

la FAA en particulier, coordonne l'activité des forces régionales.

Les mécanismes de coordination sont contenus dans le Mémoire d'entente signé en 2008 entre l'UA et les communautés économiques régionales ou mécanismes de coordination des forces régionales en attente aux fins de faciliter entre elles les relations en matière de sécurité et de paix.

Ce Mémoire facilite la coordination et la coopération entre elles, les engageant à travailler de concert pour la réalisation des objectifs de la FAA.

Y sont également détaillées des modalités de coopération telles que des échanges d'informations et de communication, des réunions et conférences régulières.

Pour une communication régulière entre l'UA et la région, la coordination se fait également à travers l'Officier de liaison de l'EASF auprès de l'Union africaine.

Au niveau de l'EASF, le Directeur de l'EASF travaille en étroite coordination avec le Bureau (troïka) existant au niveau des structures de décision de l'EASF pour faire avancer l'agenda de l'EASF. Ce bureau est composé du Président du Conseil des ministres, du Vice-président et du rapporteur

La coordination se fait bien sûr avec l'ONU, sous l'égide de laquelle les responsabilités régionales sont exercées.

Dans ce contexte, il y a la coordination entre l'ONU et l'Afrique, tout comme il y a la coordination entre l'UA et les organisations (communautés) régionales, avec une répartition établie des rôles et responsabilités.

3.6. Les mécanismes d'ajustement :

Deux niveaux sont à préciser ici, le niveau interne et celui des Etats.

Ainsi, au niveau des Etats, des solutions et mécanismes d'arbitrage sont prévus dans l'Accord créant l'EASF (Agreement on the Establishment of EASF) : « *tout conflit découlant d'une interprétation et/ou mise en application de cet Accord seront réglés à l'amiable par les chefs d'état-major ; à défaut, le conflit sera soumis au Conseil des ministres et en dernier lieu à l'Assemblée* » (Article 26, « Settlement of Disputes, point 1 »).

Au niveau interne, ces mécanismes d'arbitrage existents sont stipulés dans le « Service Regulations » de l'EASF.

Il est intéressant de noter que l'arbitrage n'est donc pas hiérarchique mais plutôt

horizontal.

Ceci dit, nous notons aussi que cet arbitrage n'est pas indépendant

Chapitre II : Choix épistémologique et résultats de l'observation empirique

1. Choix épistémologique :

Nous avons vu que, pour son fonctionnement et son management, le réseau institutionnel, objet de notre étude (à savoir, un réseau institutionnel dans le domaine de la Défense/sécurité en Afrique), a, une finalité, une charte, des frontières, des règles d'interaction, des règles, d'activation, des mécanismes de coordination, des mécanismes d'ajustement

Pour répondre aux questions que l'on se pose sur l'articulation des aspects formels et informels dans la régulation d'un réseau institutionnel, nous souhaitons maintenant étudier la Force en attente d'Afrique de l'est comme réseau institutionnel à travers lesdits aspects.

Le nombre réduit, pour ne pas dire inexistant, de travaux qui abordent la question (management d'un réseau institutionnel dans le domaine de la sécurité/défense en Afrique) justifie notre problématique de recherche.

Notre question de recherche se décline ainsi : *dans un réseau institutionnel comme la Force en attente d'Afrique de l'est ou EASF, comment l'informel (mécanismes de concertation/coordination/discussion/régulation) complète la régulation formelle de l'EASF (constitution/charte/textes) ?*

En effet, le réseau institutionnel que nous étudions (l'EASF) a, dans ses caractéristiques, des mécanismes d'ajustement ou des interfaces (très) formalisés, très institutionnalisés, et d'autres qui vont être beaucoup plus informels.

D'où, au-delà de sa structuration, de ses mécanismes de coopération et de coordination, un certain nombre de questionnements, en l'occurrence :

- Comment le formel pourrait-il empêcher l'informel de s'exprimer ?
- Comment l'informel pourrait-il compléter le formel ?

Précisons également notre **terrain d'étude**. Il est constitué par **les structures de l'EASF** (en l'occurrence son Quartier Général basé à Nairobi) et les **10 pays membres** qui composent cette institution.

Il s'agit d'un terrain qui a une dimension territoriale, plus précisément régionale, par rapport aux cinq autres forces qui constituent la FAA (Fore Africaine en Attente) au niveau de l'Union africaine (niveau continental).

Notre enquête de terrain s'est limitée au secrétariat de l'EASF et aux Organes de décision.

Ceci étant dit, abordons maintenant notre (démarche de) recherche.

Du point de vue épistémologique, la question est ouverte et exploratoire ; l'épistémologie est interprétativiste et constructiviste, ainsi que nous l'expliquons ci-dessous

Un travail de recherche se fonde en effet sur une vision conduisant le chercheur à utiliser une méthode et à proposer des résultats qui cherchent à expliquer, comprendre, construire, ... une réalité.

Dans ce contexte, *la méthodologie empirique* nous permet, après notre revue de littérature, c'est-à-dire la théorie, de connecter cette dernière à notre terrain ; la méthodologie doit, en effet, être en harmonie avec l'objet théorique et empirique de la recherche, répondre à ses objectifs.

Quid de notre *épistémologie*, c'est-à-dire notre démarche scientifique ?

Celle-ci est, à en croire Piaget (1975), « *l'étude de la construction des connaissances valables* ». Créateur de l'épistémologie génétique dans les années vingt, Jean Piaget la voit comme une discipline scientifique nouvelle ayant la connaissance pour objet général, et pour méthode principale, l'étude de l'évolution des connaissances ; une étude de l'évolution des connaissances, non seulement chez l'enfant, mais également dans l'histoire de la science.

Pour Jean Piaget en fait, la connaissance est autant un processus qu'un résultat.

Il s'agit donc de la manière (voire de l'étude de cette manière) dont les sciences peuvent produire des connaissances à valeur scientifique.

L'épistémologie renvoie de ce fait à la scientificité et aux fondements des sciences de gestion (Le Moigne, 1990, David, 2001), le chercheur ayant pour souci principal la production de résultats pouvant être soumis à la critique scientifique, et réfutables selon l'acceptation de Popper (1999a) ;

Le positionnement épistémologique, ainsi que le protocole de la recherche et le choix des méthodes doivent être en cohérence avec la problématique énoncée, le contexte, le déroulement de la recherche, voire le niveau de connaissances dans le domaine faisant l'objet de l'étude (Royer et Zarlowski, 2007).

A cet égard, et en fait de paradigmes épistémologiques, existent, à côté du paradigme *interprétativiste* (qui cherche à comprendre la réalité), le *positiviste* (qui vise à expliquer la réalité) et le *constructiviste* (qui veut « construire » la réalité). Notre posture épistémologique est interprétativiste

Ainsi, il peut être affirmé que par rapport à son objet de recherche, la position du chercheur est « *extérieure pour les positivistes, distancée et non influente pour les interprétativistes, et dans une interaction réciproque 'transformative' pour les constructivistes* ». (Brasseur, 2012).

Notons que par rapport à la réalité étudiée et au statut du chercheur ainsi qu'à la production de connaissances, chaque paradigme revendique un positionnement différent.

Quant à notre méthodologie, au regard de notre objet d'étude, du terrain, et des questionnements soulevés ci-haut, nous adoptons, pour analyser tout ceci, un type d'étude essentiellement qualitative, nous basant plutôt sur des données de qualité, de fond, à travers une analyse et une compréhension de comportements de groupes dans ce réseau objet de notre étude.

Rappelons que notre recherche se place dans la discipline des sciences de gestion qui sont des sciences sociales et des sciences de l'action (David, 2002). Une action impliquant une intervention (possible) du chercheur sur l'action collective, et ici, en l'occurrence, sur le réseau institutionnel que nous étudions.

Définir une posture de recherche (ou position épistémologique) est une nécessité. Elle indique le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent nos choix théoriques et méthodologiques effectués. Elle s'incarne dans « *la position que le chercheur occupe par rapport à ses objets de recherche, à ses interlocuteurs, son terrain, ses pairs, et aux institutions qui structurent son activité* » (Alphandéry et Bobbé, 2014).

Elle pèse sur le chemin que nous empruntons pour produire de la connaissance valide, fiable.

En fait, qu'elle soit affichée par le chercheur, revendiquée ou pas, toute recherche reflète une position épistémologique, laquelle l'amène à avoir une réflexivité sur la méthode, voire la méthodologie qu'il utilise.

De ce fait, dans le cadre d'une posture épistémologique interprétativiste, et, nous basant sur le processus de recherche qualitative, nous nous situons,

de par les quatre études de cas que nous avons faites, dans la recherche-action. Mais nous y ajoutons des entretiens de contexte pour renforcer, voire valider les études de cas. La comparaison des deux (études de cas et entretiens) me permet de mieux comprendre ce qui relève du formel ou de l'informel.

Le paradigme *interprétativiste* vise en effet à comprendre comment le chercheur construit le sens qu'il donne à la réalité.

C'est qu'avec *l'interprétativisme*, (envisagé par d'aucuns comme un constructivisme modéré), et à la différence du positivisme, la réalité n'est pas indépendante de l'esprit de celui qui l'observe ou l'expérimente. La réalité et le chercheur ne sont pas séparables.

L'interprétativisme nous permet d'avoir une approche compréhensive plutôt qu'explicative. C'est que dans le cadre de cette posture, le monde social est fait d'interprétations qui se construisent du fait des interactions entre acteurs. La connaissance ainsi produite est, dès lors, contextuelle et subjective (Koenig, 1993). Les interprétativistes soulignent que le chercheur peut ou non co-construire la réalité avec les acteurs.

Nous sommes en fait, avec les études de cas, dans une démarche particulière qui associe recherche et action, à savoir, la **recherche-action**, voire **de recherche-action participante**.

La recherche par la revue de littérature et l'observation empirique qui me permettent une meilleure connaissance, compréhension, dans ce domaine précis ; **action** car les études de cas correspondent à la période où j'occupais dans l'EASF les fonctions de président des chefs d'état-major (de 2007 à 2010) ; j'ai donc contribué à résoudre les problèmes que nous étudions, à implémenter des transformations dans l'EASF par rapport à ces cas.

Plutôt qu'un simple observateur extérieur, nous y avons été partie prenante de l'action, raison pour laquelle nous sommes aujourd'hui dans une posture de chercheur acteur, de praticien-chercheur ayant fait face aux réalités et aléas du terrain.

La recherche-action attache en effet autant d'importance à l'action, constituant dès lors un moyen de transformation de la réalité, qu'à la recherche qui permet de mieux connaître cette réalité et de développer la connaissance. Son approche est plus qualitative que quantitative.

La recherche-action poursuit en effet « *un double objectif de changement concret dans le système social et de production de connaissances sur celui-ci* » (Giordano et al, 2003a), se différenciant des recherches conventionnelles « *en posant le changement de l'objet investi comme objectif à part entière de la recherche* » (Giordano et al, 2003b).

L'observation participante que nous avons eue par rapport au terrain est importante à souligner : avec la relation directe que nous avons eue avec l'EASF, dans laquelle nous avons occupé des fonctions de responsabilité de 2007 à 2010, nous avons fait des observations et constats, eu des attentes, voire des perceptions, que nous analysons et exploitons à travers les études de cas.

Pour Bogdan et Taylor (1975), elle se caractérise par « *une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers* ».

Il y a eu, en ce qui nous concerne, de 2007 à 2010, une immersion dans la vie du réseau

institutionnel EASF, et des interactions non seulement avec le personnel de l'EASF, mais aussi avec d'autres citoyens des pays membres de l'institution à l'occasion des réunions, formations, exercices, etc.

Nous restituons aujourd'hui le fruit de cette présence sur le terrain comme observateur qui est acteur participant, avec ce que cela implique comme relations avec l'organisation, interactions avec le personnel, etc.

Nous disposons à cet égard de connaissances, d'informations, que nous avons déjà sur le terrain de recherche : organisation, processus de décisions, comportements, ... ; des connaissances théoriques et pratiques à même de nous guider dans notre recherche, mais qui méritent d'être passées au crible d'une méthodologie de recherche.

Au cours de cette immersion, nous avons collecté (ou gardé) des données de plusieurs sources :

- Des notes, observations, remarques, etc. au contact des gens et en partageant leurs activités, ainsi que dans le cadre des responsabilités que nous avons eues. Nous les complétons dans notre recherche avec
- Des entretiens et conversations de terrain ;
- L'étude de documents officiels sur l'Union africaine, sur la Force en attente d'Afrique de l'est, etc.

Ainsi, la **recherche-action participante**, « *participatory action research* » (Kemmis et Wilkinson (1998)) à laquelle correspond précisément notre recherche pour les études de cas, lie participation et action. Elle est, pour ces derniers, un processus social en ce sens qu'elle examine les rapports entre les mondes de l'homme et de la société, cherchant à comprendre comment les personnes se reconstituent dans leur organisation comme individus et comme collectivité.

A les en croire, elle est, d'autre :

- Partie intégrante de la recherche-action ;
- **Coopérative et pratique**, en ce sens qu'il s'agit d'une recherche faite avec les autres, encourageant les individus à considérer, et au besoin à améliorer, les liens et interactions entre eux ;
- **Emancipatoire**, l'objectif étant la libération des individus des contraintes de structures non productives, arbitraires, limitatives, etc. ;

- **Critique** : libérant les individus des contraintes arbitraires des structures, elle leur permet d'envisager des modes plus coopératifs de travail ;
- **Réursive, réflexive**, l'objectif étant d'examiner la réalité pour la changer et de la changer afin de l'examiner ; d'où le recours à des cycles d'actions critiques et de réflexions, pour aboutir à un changement des manières d'agir dans le monde social en partage.

En définitive, pour répondre à notre problématique, nous combinons notre démarche théorique avec l'étude d'un terrain précis dont nous sommes plus ou moins familier.

Nous estimons qu'en travaillant, comme chercheur, sur une organisation que nous connaissons, et dans laquelle nous avons même assumé des responsabilités, nous sommes chercheur et acteur de l'organisation, dans la recherche et en même temps, la production de connaissances pour améliorer le management de cette organisation. Par exemple : conseiller demain, en tant qu'expert du réseau institutionnel, le(s) haut(s) responsable(s) de cette institution.

Pour cette recherche, nous mettrons ainsi à profit notre expérience personnelle de praticien, laquelle revêt une double dimension :

- Ancien chef d'état-major de l'armée comorienne, c'est-à-dire d'une armée d'un Etat membre de l'EASF ; une position où la première priorité est la défense des intérêts de notre pays dans ce réseau institutionnel ;
- Ancien président des chefs d'état-major de l'EASF de 2007 à 2010 ; une position où il est attendu de nous de savoir prendre en compte les intérêts de tous les pays, voire de les (re)concilier.

Nous allierons cette expérience avec nos enquêtes, informations et observations actuelles, avec tout de même, comme on le voit, un recul d'une dizaine d'années.

Parlant justement de recul, il n'est pas facile dans un tel contexte d'en prendre quand on est familier du terrain, c'est-à-dire de l'institution et de ses hommes, et quand on y a assumé de hautes responsabilités.

Il y a dès lors, le **risque de biais cognitifs**, c'est-à-dire de distorsions de la pensée, de déformations ou limitations dans la façon dont nous appréhendons les choses, et pouvant donner lieu à des failles, voire des erreurs dans nos jugements.

Les biais influencent, non seulement le raisonnement, mais également la prise de décisions, notamment dans les situations urgentes et/ou critiques, ou face à un volume important d'informations à traiter.

Appelées aussi « illusions cognitives », il s'agit d'erreurs de jugements qui diffèrent du simple oubli.

Essentiellement dans notre cas, il s'agit de biais d'observation participante pouvant induire une perte d'objectivité et nous devons être conscients pour pouvoir les circonscrire, les neutraliser.

Les biais cognitifs se comptent par centaines ; plus exactement, il en a été recensé 250, répartis dans 6 catégories :

- *Biais sensori-moteurs* (nommés parfois illusions) liés à la motricité et aux sens ; ici le cerveau analyse mal les informations qui lui parviennent ;
- *Biais mnésiques*, en lien avec la mémoire, relatifs au traitement des souvenirs, à la façon dont ils peuvent être tronqués, modulés, sous le coup d'états affectifs surtout ;
- *Biais d'attention* (attentionnels) : notre attention, nos perceptions, sont influencées par nos émotions ; le cerveau analyse différemment les informations en fonction de nos centres d'intérêt et/ou préoccupations ;
- *Biais de jugement* ou paradoxes, c'est-à-dire de déformation de la capacité de juger ;
- *Biais de raisonnement*, relatif aux paradoxes dans le raisonnement ;
- *Biais liés à la personnalité*, et donc en rapport avec la langue, la culture, l'influence sociale, etc.

Sur ces six catégories, il nous paraît utile de revenir sur **le biais de jugement et le biais de raisonnement**, en ce qu'ils semblent synthétiser les biais auxquels nous pouvons faire face.

Les biais de jugement partent du fait que nous aimons avoir raison, ce qui peut nous pousser à ceci : préférer des éléments qui confirment nos hypothèses plutôt que d'avoir un raisonnement (scientifique) où nous cherchons à les infirmer, ceci pour être certain de la véracité de notre proposition. Ils revêtent plusieurs formes, entre autres :

- *L'effet d'ambiguïté*, cette tendance à éviter les options au sujet desquelles nous manquons d'informations ;
- *L'effet d'ancrage*, né de la première impression ; nous surévaluons la première information pour juger des situations ou un individu, résoudre un problème, etc.
- *Le préjugé*, lequel est un jugement pré-établi à l'endroit d'un individu ou groupe d'individus à cause de son (leur) appartenance à une population particulière ;

- *Le biais d'attribution* qui se manifeste lorsqu'une personne tente de trouver des raisons pour son comportement ou pour le comportement d'autrui ; une attribution qui ne reflète pas toujours la réalité, tend à être biaisée ;
- *Le biais d'auto-complaisance* par lequel nous attribuons la raison de nos réussites à des causes internes, c'est-à-dire à nos qualités propres, et nos échecs à des facteurs externes, donc ne dépendant pas de nous ;
- *Le biais de statu quo* par lequel la nouveauté est vue comme plus génératrice de risques que d'avantages éventuels, d'où une résistance au changement ;
- *Le biais d'immunité* par lequel on ne voit pas ses propres erreurs ;
- *Le biais égocentrique* qui a lieu quand on se juge sous un meilleur jour qu'en réalité, quand on s'attribue par exemple, plus de responsabilités par rapport aux performances d'une action conjointe ;
- *L'effet de halo* (de notoriété, de contamination) qui est une sélective perception d'informations allant dans le sens d'une première impression qu'on veut confirmer ;
- *L'effet de simple exposition* se caractérisant par une augmentation de la probabilité d'un sentiment positif à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose par une exposition répétée et préalable à ce(lui)ci ;
- *L'effet Dunning-Kruger*, selon lequel les moins compétents dans un domaine tendent à surestimer leurs compétences, et les plus compétents à les sous-estimer. En fait, en vertu de la « montagne de la stupidité », nous ne sommes pas très conscients, en abordant une réflexion ou un sujet, de ce que nous n'en savons pas ; d'où la tentation de nous surévaluer, d'avoir un excès de confiance, de croire que nous le connaissons bien, le maîtrisons. Cependant, en approfondissant la réflexion, nous prenons conscience, avec « la vallée de l'humilité » de ce que nous ne savons pas, et du fait du fait que nous savons peu du sujet.
- *L'illusion de savoir* consistant à se fier à de mauvaises croyances pour saisir la réalité sans chercher, pour mieux comprendre et juger, à recueillir d'autres informations ;
- *L'effet retour de flamme*, lequel conduit des personnes qui sont confrontées à des preuves claires, logiques, contredisant leurs croyances, à les rejeter au profit de leur(s) croyance(s) initiale(s) ;
- *Le biais de tâche aveugle* à l'égard des préjugés (ou illusion de l'unique invulnérabilité, ou biais de l'angle de mort de polarisation) concerne la

reconnaissance de l'impact des biais sur le jugement d'autrui ; on ne perçoit pas les biais à l'œuvre dans ses décisions ou jugements, aux dépens d'information plus objectives ;

Quant aux **biais de raisonnement**, ils comprennent, entre autres :

- *Le biais de confirmation d'hypothèse* qui préfère les éléments qui confirment une hypothèse, plutôt que ceux qui l'infirmement ;
- *Le biais de représentativité*, tendance à considérer un nombre limité d'éléments comme étant représentatifs d'une population plutôt plus large ;
- *Le biais de disponibilité* : on surestime ou privilégie, sur une question donnée, les informations immédiatement disponibles et n'en cherche pas de nouvelles autres ;
- *Le biais (ou effet) de cadrage* : la façon de présenter, de formuler une situation, influe sur la façon dont cette dernière est interprétée ;
- *La réduction de la dissonance cognitive* : on réinterprète une situation pour en éliminer les contradictions ; consiste par exemple en une modification des attitudes ou croyances pour les mettre en phase avec l'information qui était contradictoire ;
- *La perception sélective* : de façon sélective, nous interprétons des informations en fonction de notre expérience ;

Nous avons également tenu compte *d'autres effets*. En effet, l'analyse institutionnelle, elle aussi, a des effets : dans la société et dans les organisations, des lois générales (également appelés effets) sont mises en évidence par celle-ci ; citons juste certains de ces effets :

- *L'effet Al Capone*, (du nom d'Al Capone, le gangster américain qui détourna la fameuse loi étasunienne sur la prohibition de l'alcool, se rendant coupable de corruption de magistrats, de policiers et de politiciens).

On en parle lorsqu'une (ou des) personne(s) périphérique(s) à des institutions les détourne(nt) pour les utiliser à son (leur) profit ;

- *L'effet Basaglia* (du psychiatre Franco Basaglia, figure importante de la psychiatrie dite « *alternative* »). Dans le cadre de cet effet, toute institution, en dépit de son discours intégrateur et universaliste, est productrice de marginalisation.

Cet effet illustre comment, alors que le discours qui domine est celui de l'égalité, de l'intégration, du mode de vie standard, la société tend à créer sans cesse de nouveaux

marginalisés (fous, drogués, chômeurs, vieux, etc.) ;

- *L'effet Weber*, (dédit par Max Weber et René Lourau), montre qu'avec le temps, plus le droit et la technologie, entre autres, font des progrès, plus l'institution se complexifie, ce qui engendre l'impossibilité d'en avoir une connaissance globale et la rend inintelligible envers une grande partie de ses membres. Cette absence de savoir global, que d'autres appellent un « *non-savoir* », fait que l'institution n'accroît son savoir que sur des parcelles d'elle-même. D'où le recours à des spécialistes qui en deviennent des maîtres à penser.

- *L'effet Heisenberg* (d'après le physicien Werner Karl Heisenberg), faisant référence au principe d'interaction quantique, énonce que toute production intellectuelle se détache à terme de son producteur pour être présentée comme objective et neutre. Dans l'analyse sociale (et c'est la raison pour laquelle l'analyse institutionnelle propose l'analyse de l'intervenant et de l'implication), il n'est pas possible que l'analyste reste en dehors de son objet d'étude ;

- *L'effet Masoch* (de l'historien Leopold von Sacher-Masoch) est ce paradoxe qui veut que tout individu (ou groupe) qui nie la position qu'il occupe dans une institution voit se renforcer sa position, car rendant plus difficile la contestation du rapport de pouvoir. Tel est le cas d'une direction affirmant avoir peu de pouvoir. On dit également que c'est parmi les assistants les plus âpres contre l'Université que l'on trouve les professeurs d'aujourd'hui.

- *L'effet Goody* (de l'anthropologue Jack Goody) désigne l'effet de rétroaction de l'exposé final de la recherche sur les procédures d'investigation, le recueil de données, et plus largement le rapport observateur/observé sur le regard du chercheur.

Il exprime l'hypertrophie de certaines notions isolées de leur contexte épistémique, la rigidification des problématiques ou des distinctions heuristiques, la méconnaissance des évolutions de la réflexion ;

- *L'effet Lapassade* (de Georges Lapassade, père de l'analyse institutionnelle en sociologie) met en exergue la relation entre la complexité (en l'occurrence technique) d'une institution et la capacité inventive des usagers pour détourner les règles des institutions. Concrètement, selon cet effet, plus un système est verrouillé, plus ses acteurs inventent des techniques pour en détourner le fonctionnement. Cet effet est assimilé à l'effet Al Capone ;

- *L'effet Lefebvre* (d'après le sociologue Henri Lefebvre). On s'y réfère pour désigner la concentration du pouvoir social dans une population de plus en plus réduite ;

- *L'effet chaud et froid* désigne, au sein d'un groupe, l'alternance de deux périodes :

- Des périodes chaudes, qui sont porteuses de participation, de dialogue, d'effervescence favorisant sa ré-institutionnalisation ;
- Des périodes froides, qui nécessitent la négociation interne en vue du changement social.

Face à ce risque de **biais de jugement** (notamment ceux relatifs à *l'illusion du savoir*, au *biais d'immunité* à *l'effet de halo*, et à *l'effet de retour de flamme*), mais aussi de **raisonnement** (en l'occurrence le *biais de confirmation d'hypothèse* et le *biais de disponibilité*), et devant la nécessité pour nous de savoir prendre du recul et d'être rigoureux dans la validation des réflexions, il nous a semblé important (au-delà des études de cas réalisées et validées par les entretiens) de pratiquer une **triangulation des sources de données**.

La triangulation consiste à combiner les sources (triangle, donc utilisation de trois sources ou types d'information), mais aussi les analyses, théories, méthodes, pour soutenir son point de vue, surmontant ainsi les biais difficilement évitables lorsqu'on se base sur une seule source, un seul observateur, etc. qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

Denzin (2009) a même avancé que la validité des travaux de type interprétativiste sera considérée comme atteinte quand le chercheur aura procédé à une triangulation de ses données par collecte dans différents contextes, confrontation des données ou des interprétations théoriques de plusieurs chercheurs.

Une triangulation a donc été effectuée en rapport avec nos observations, nos données, de manière à croiser les approches, à enrichir les données et augmenter la cohérence de la recherche. Cette triangulation nous permet d'éviter les biais que nous avons évoqués.

Fondamentalement, c'est « essentiellement par le va-et-vient entre observations empiriques et hypothèses interprétatives qu'une théorie suffisamment 'ancrée' pourra s'élaborer » (Glaser et Strauss, 1967)

Ainsi, plutôt que nous limiter à notre seule observation, nous avons croisé les sources et données dont nous disposons depuis longtemps, ainsi que notre vécu, en recourant à d'autres sources d'information.

Cette triangulation (nous y avons veillé dans les études de cas, en l'occurrence)

se base donc sur :

- **Notre vécu : expérience dans l'exercice de nos responsabilités au sein de l'EASF, comme acteur et observateur ;**
- **Données primaires : entretiens réalisés, questionnaires, études de cas, etc.**
- **Données secondaires : documents officiels de l'EASF, documents sur l'EASF, etc.**

Nous avons aussi, à certaines occasions, et à des fins de témoignage, interrogé **d'autres sources**, dont nous saluons ici la disponibilité et la coopération :

- La secrétaire principale du Directeur de l'EASF, madame Salome Wanjiku ;
- L'analyste des conflits, madame Irène Ogaja ;
- Le responsable liaison et information, monsieur Irchad Djoubeir.

Les deux premières (madame Salome Wanjiku, la secrétaire principale du Directeur, et madame Irène Ogaja, l'analyste des conflits) font partie de ce que l'EASF appelle « **the institutional memory** », c'est-à-dire la mémoire institutionnelle de l'EASF. Elles y travaillent depuis la création de l'institution ; nous avons donc déjà travaillé avec elles.

Ces sources d'information viennent corroborer notre méthode de recherche qui se base essentiellement sur les études de cas réalisées, suivies d'entretiens pour validation.

Puis nous avons comparé les trois sources de données :

- **Si elles se recoupent, cela devient un fait solide, voire indiscutable, objectif, qui va alimenter la construction de l'histoire (étude de cas) ;**
- **Et pour la validité interne des données, plus il y a de recoupements des données qui convergent dans le même sens, plus la validité scientifique de l'observation empirique est forte.**

Comparant alors les cas avec la théorie, notre démarche nous permettra d'apporter deux types de contribution :

- **Une contribution théorique** mettant en exergue ce que nous avons appris de nouveau par rapport à notre grille de lecture sur le réseau institutionnel, en l'occurrence, par rapport à nos études de cas ;
- Également, et à partir de nos observations et de notre travail théorique, **une contribution managériale** par rapport à la façon de gérer un réseau

institutionnel, aller vers le succès, et donc savoir éviter les dysfonctionnements, les risques d'échec.

En particulier, si demain nous devrions conseiller un (des) décideur(s) de l'EASF, il est important de savoir à quel moment, à quel stade, il faut sortir du formalisme, utiliser les résultats de notre recherche pour améliorer l'environnement institutionnel de cette organisation.

2. Rappel de la question de recherche :

Dans un réseau institutionnel comme l'EASF, comment l'informel (*mécanismes de concertation/coordination/discussion/régulation*) complète sa régulation formelle (*constitution/charte/textes*) ?

Notons que :

- **Le formel** : ce sont documents écrits, les pratiques formalisées ;
- **L'informel** : ce sont les relations interpersonnelles non prévues dans un organigramme ou dans les textes, ou dans les règles, et qui ont une incidence sur l'aspect fonctionnel (activités, supports administratifs et politiques) ou opérationnel (activités de Défense et sécurité) de l'EASF.

Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent relatif au choix épistémologique, nous avons eu, (de 2007 à 2010), dans le cadre des responsabilités que nous y avons tenues, une immersion dans la vie de l'EASF, des interactions et échanges avec les personnels y travaillant, un partage d'expériences, donc une observation participante.

Pour traiter notre question de recherche, et fort des données déjà collectées au cours de cette immersion au contact des gens et dans les activités, nous avons procédé à :

- **Des études de cas** :
- Elles nous paraissent les plus adaptées pour répondre aux questions que l'on se pose sur l'articulation des aspects formels et informels dans la régulation du réseau institutionnel EASF.
- En effet, en tant que méthode importante d'analyse qualitative, elles nous permettront d'observer et de constater dans cette coopération, dans cette collaboration au sein de l'EASF :
 - Qu'est-ce qui se conforme aux règles ?
 - Qu'est-ce qui contourne les règles avec la proximité relationnelle ?
 - Et quand ?
- Ainsi, en plus de l'analyse des données informatives, ces études de cas, renforcés

par les entretiens, nous permettront de conclure, de vérifier, et de valider ou invalider nos hypothèses.

Les situations évoquées dans ces études de cas, nous les avons toutes vécues, et de façon très active, lorsque nous assumions des responsabilités dans l'EASF ; nous y avons même été impliqué personnellement, en particulier avec le deuxième cas (relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes) et le troisième (cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG).

Nous revendiquons donc ici **l'observation participante**. Nous restituons en effet des cas, des situations qui ont eu lieu dans le cadre de nos responsabilités

Ces situations sont donc liées

- A notre expérience personnelle, ayant travaillé dans cette institution ;
 - Aux données personnelles déjà à notre disposition depuis notre période d'exercice à l'EASF (notes, souvenirs, documents officiels gardés) ;
 - A d'autres personnes ayant travaillé avec nous à la même période à l'EASF, comme Peter Marwa, cité dans une des études de cas, ou du personnel du secrétariat du Directeur ;
 - A d'autres personnes qui y travaillent actuellement et dont les informations nous ont été utiles en termes de triangulation ;
 - A la documentation actuelle que le secrétariat de l'EASF ne manque pas de nous fournir en cas de besoin.
- **Des entretiens de contexte et conversations de terrain :**

Menés avec les pilotes du réseau EASF (équipe de direction), ces entretiens ont pour objectifs de valider les études de cas.

A travers notre interaction en tant que chercheur avec ceux qui y sont sujets, ils nous ont permis en effet de saisir leurs points de vue, leur compréhension, leur vision de l'EASF dans son fonctionnement comme réseau institutionnel.

Ils nous ont donc permis de mieux comprendre, cerner l'EASF, pour mieux mettre en évidence son fonctionnement formel comme réseau institutionnel, ainsi que sa gouvernance, à travers ceux qui y contribuent au quotidien.

Ils ont renforcé la compréhension des études de cas, notamment avec les questions suivantes qui étaient récurrentes :

- « *Canaux informels utilisés lors de ce processus (d'opérationnalisation de l'EASF) et/ou tout autre processus de prise de décision de l'EASF en tant que réseau institutionnel ?* »
- « *Avez-vous eu (en interne, et/ou avec les Etats) à recourir à des voies et relations informelles (confiance relationnelle) en cas de conflit, difficulté, blocage, ... ? Si oui, veuillez expliquer en détails comment ça s'est passé ».*
- « *Vos prédécesseurs y ont-ils recouru ? »*
- « *Dans les prises de décision, avez-vous souvenir d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été en totalité contournés au profit de canaux informels ? »*

Puis, nous sommes allés plus loin dans les précisions avec la question ci-après :

« *Parmi les situations suivantes, quels sont les cas dont vous avez eu connaissance ? »*

- *Cas numéro 1 : Le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, CPX 2008 ;*
- *Cas numéro 2 : Le formel est complété par l'informel : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes ;*
- *Cas numéro 3 : Le formel est complété par l'informel : contournement des règles non autorisé avec effet négatif : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG ;*
- *Cas numéro 4 : L'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG ».*

C'est en comparant les deux (les études de cas et la validation par les entretiens) que nous arrivons à bien cerner ce qui, dans ce réseau institutionnel, relève du formel ou de l'informel.

Les difficultés rencontrées au cours de cette recherche méritent d'être mentionnées à ce stade.

La **difficulté d'accès au terrain** n'est pas des moindres : alors qu'en 2019, c'est-à-dire un an après le début de notre travail de recherche, nous projetions de nous rendre sur le terrain à Nairobi, pour notre recherche, nous n'avons pu nous y rendre, au regard des multiples restrictions de voyage, qu'en septembre 2020, ce qui nous a occasionné des retards dans notre programme de recherche.

A ce sujet, nous avons encore en tête les difficultés que nous avons eues de passer en Visioconférence, en raison de problèmes de connexion à l'hôtel kenyan où nous trouvions, la séance avec le comité de suivi (composé entre de la professeure Annie Bartoli), en vue de notre réinscription.

D'autre part, nous avons fait face à maintes difficultés dans la conduite de ces entretiens et études de cas.

Pour les entretiens par exemple, il y avait des personnes qui n'avaient aucune réserve pour les entretiens en présentiel mais qui ne répondaient pas à nos questionnaires par correspondance, puis ceux qui n'y répondaient qu'en partie, etc.

Tel a été le cas avec :

- *Le Directeur de l'EASF* qui omettait de répondre à certains points de notre questionnaire à distance alors qu'il s'est montré sans réserve lors de notre entretien du 22 septembre 2020 à son bureau ; s'étant déclaré disposé à coopérer totalement, il nous donna également l'autorisation d'interviewer le reste du personnel sous ses ordres, de mentionner leurs noms dans notre thèse, d'utiliser et citer les documents officiels de l'EASF ;
- *Le chef d'état-major conjoint du PLANELM* qui répond également sans réserve aux questions de notre entretien en présentiel du 22 septembre 2020, mais qui, pour le questionnaire à distance, nous envoie le message dont copie est jointe en page 437 ;
- Le silence total de *la cheffe de l'Administration et des finances* en ce qui concerne le questionnaire à distance, malgré plusieurs relances, alors que tout comme les deux précédents, elle n'a montré aucune réserve lors de notre entretien en présentiel du 22 septembre 2020.

Il nous est difficile d'expliquer ces réticences car même s'il s'agit d'une institution de défense et de sécurité, le secret et la confidentialité n'étaient pas en jeu.

S'agissant des études de cas, à part la documentation que nous avons pu collecter le 20 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF, nous avons ultérieurement connu des problèmes d'accès à certaines archives, malgré la bonne volonté du personnel du secrétariat (que nous connaissons très bien) de vouloir nous satisfaire.

Une des raisons expliquant cela est la difficulté de retrouver les archives datant de plus

de 10 ans, tel que nous l'a expliqué madame Salome Wanjiku, secrétaire principale du Directeur de l'EASF, (Senior Secretary, Director's Office) dans ce message en date de ce 03 avril 2023 :

« *The documents have been archived and have to be searched for; unfortunately, the computers that have been used then have crashed, but I am still being assisted to check for them* ».

Traduction :

Les documents ont été archivés et doivent être recherchés ; malheureusement, les ordinateurs utilisés à l'époque ont eu un crash, mais je me fais assister pour retrouver les informations ».

Ce problème d'ordinateurs a été confirmé par le responsable « *information et liaison* » (Information and Liaison Officer) de l'EASF.

Il nous a donc fallu par moments, pour avoir en temps utile des documents à récupérer sur les données des ordinateurs défectueux, passer directement (les connaissant), par les concernés :

- Vincent Kamau, Assistant, Technologies de l'information ;
- Irène Ogaja, Assistante, analyse des conflits.

Il y eut également la difficulté de pouvoir obtenir à temps certains documents officiels, notamment dans la traduction française. A titre d'exemple, ce n'est que ce 20 avril 2023, à la clôture de ma recherche, que nous avons pu obtenir par l'intermédiaire de madame Irène Ogaja, analyste des conflits, les traductions françaises de la Charte et du Cadre politique, dont les titres sont :

- « *Cadre politique pour l'établissement de la Force en attente de l'Afrique de l'est* » ;
- « *Accord sur l'établissement de la Force en attente de l'Afrique de l'est* ».

Cela dit, il nous a semblé utile de privilégier les versions anglaises dans notre recherche, les versions françaises étant très souvent non signées et qui plus est, mal traduites.

Nous avons eu des difficultés aussi dans l'usage des termes EASGRIG, EASBRICOM, EASF, EASFCOM, EASFSEC.

L'EASBRIG (East Africa Stand-by Brigade, Brigade d'Afrique de l'est) est la dénomination initiale quand elle n'était composée que de militaires (brigade).

L'EASBRICOM (East Africa Standby Brigade Coordination Mechanism) est le mécanisme de coordination de l'EASBRIG. Cette formule a été proposée par l'UA pour les régions comme l'Afrique de l'est ou du nord où on ne trouvait pas une seule Communauté économique régionale (CER) rassemblant tous les pays de l'EASBRIG pour superviser celle-ci, à la différence par exemple de la SADC avec la SADCBRIGADE.

L'EASF (East Africa Standby Force) est la nouvelle dénomination en 2010 avec l'ajout des composantes Police et civile (force multidimensionnelle).

Dans le même esprit qu'au précédent paragraphe, EASFCOM (East Africa Standby Force Coordination Mechanism) est le mécanisme de coordination de celle-ci.

Puis quand, en 2014, l'EASFCOM devint un secrétariat exécutif à part entière avec une personnalité juridique, la dénomination devint EASFSEC (East Africa Standby Force Secrétariat).

Nous les utilisons ces termes de façon interchangeable, les différences étant minimes.

3. Les études de cas :

Les études de cas menées couvrent la **période 2008-2010 en recherche-action**.

Rappelons que les études de cas, apportant des informations qualitatives, s'intègrent dans le cadre de la recherche qualitative.

A partir de descriptions approfondies des phénomènes, elles permettent de les comprendre en profondeur, de même que les processus qui les composent et les personnes qui y prennent part ; elles permettent en outre de développer de nouvelles conceptualisations, à en croire Miles et Huberman, (1991).

L'étude de cas consiste dans l'étude approfondie d'un cas dans son contexte. Elle conjugue bien pour nous l'observation participante et différentes sources de documentation relatives aux pratiques liés à notre objet d'étude.

Nous intéressent en particulier l'étude de cas de Yin (1994) en ce qu'elle constitue une démarche de recherche traitant d'un phénomène en prise directe avec le contexte dans lequel il émerge, une méthode empirique explorant un phénomène dans son contexte réel.

Pour notre cas, il s'agit d'appréhender l'impact de la confiance relationnelle dans sa dimension informelle par le biais de tels études de cas.

Les cas concernés, nous les avons choisis en ce sens qu'ils reflètent une diversité de

situations typiques pour saturer la connaissance par rapport à la question sur la complémentarité du formel et de l'informel.

Rappelons de la question de recherche :

Dans un réseau institutionnel comme la Force en attente de l'Afrique de l'est ou EASF, comment l'informel (mécanismes de concertation/coordination/discussion/régulation) complète la régulation formelle de l'EASF (constitution/charte/textes) ?

Le formel renvoie aux documents écrits, aux pratiques formalisées.

L'informel, ce sont les relations interpersonnelles non prévues dans un organigramme ou dans les textes, ou dans les règles, et qui ont une incidence sur l'aspect fonctionnel (activités, supports administratifs et politiques) ou opérationnel (activités de Défense et sécurité) de l'EASF

L'analyse et l'interprétation des cas suivants nous permettront de répondre à la question que nous venons de poser :

- **Cas numéro 1 : Le formel s'impose à l'informel** : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, CPX 2008 (simulation, formation) ;
- **Cas numéro 2 : Le formel est complété par l'informel** : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes ;
- **Cas numéro 3 : Le formel est complété par l'informel** : contournement des règles non autorisé avec effet négatif : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG ;
- **Cas numéro 4 : L'informel s'oppose au formel** : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG.

Nous les avons présentés à travers un titre, avec :

- Une introduction présentant l'étude de cas ;
- Un développement montrant les attentes, les défis à surmonter, les résultats obtenus ;
- Une conclusion : réponses à l'analyse, enseignements avec une confirmation ou infirmation du cas.

3.1. Le formel s'impose à l'informel : L'exercice de poste de commandement CPX 2008.

Introduction :

LE CPX 2008 de l'EASF est le premier exercice mené par celle-ci depuis sa naissance. Il s'agit d'un exercice de poste de commandement (Command Post Exercise) qui, avec le FTX qui suivra en 2009, sanctionnera l'atteinte de la Capacité opérationnelle initiale (Initial Operational Capability) en 2010.

C'est donc la première étape d'une série d'évènements pour des entraînements individuels et collectifs s'intégrant dans la Feuille de route de l'UA et devant aboutir à l'établissement de la « Capacité opérationnelle totale » (Full Operational Capability ou FOC) atteinte en 2014, et à la décision de déclarer les forces de l'EASF prêtes pour les missions de la Force africaine en attente (FAA).

Dénommé EXERCISE AMANI l'Eastern Africa Standby Force Command Post Exercise 2008, eut lieu du 24 au 28 Novembre à Nairobi, au Kenya

Testant les structures de l'EASF, cet exercice de poste commandement est la première occasion de faire travailler ensemble les trois composantes : militaire, civile et Police

Le CPX 2008, ainsi que les autres exercices de l'EASF, s'intègrent en fait dans le cycle de formation AMANI AFRICA qui a été décidé d'un commun accord entre l'UE et l'UA pour rendre opérationnelle l'APSA (Architecture de paix et de sécurité de l'UA) ainsi que pour le financement des opérations de maintien de la paix.

3.1.1. Présentation du contexte général des exercices :

Qu'i s'agisse d'exercices de poste de commandements (CPX) ou de manœuvres sur le terrain (FTX), ils trouvent leur bien-fondé à travers plusieurs textes :

- Le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union **africaine** en pose, peut-on dire, les bases : « *la Commission de l'UA fournira les lignes directrices pour la formation du personnel civil et militaire des contingents nationaux en attente aux niveaux opérationnel et tactique. La formation en Droit international humanitaire et en Droit international des droits de l'homme, avec un accent particulier sur les droits des femmes et des enfants, doit être partie intégrante de la formation de ces personnels* » (Article 13, « African Standby Force », training, point 13.
- Le Mémoire d'entente sur la coopération dans le domaine de la paix et de la sécurité entre l'UA, les Communautés économiques régionales et les Mécanismes de coordination des brigades régionales en attente d'Afrique de l'est et d'Afrique du nord stipule que les parties doivent coopérer dans tous les

domaines relatifs à la promotion et au maintien de la paix et de la sécurité, y compris « *l'opérationnalisation totale et le fonctionnement effectif de l'Architecture de paix et de sécurité* » de l'Union africaine (Article VI, « Operationalisation of the African Peace and security Architecture », point 1) et « *pour rendre totalement opérationnelle la FAA* » (point 3) ;

- L'Accord que nous avons appelé « Charte de l'EASF » (c'est-à-dire l'« **Agreement on the Establishment of the Eastern Africa Standby Force** ») énonce : « *Le niveau requis en termes de compétence dans la formation pour les personnels et unités assignés à l'EASF devra être atteint à travers l'utilisation des standards de formation de l'EASF* » (article 16, Training and Exercises, point 2).

Et il précise : « *de telles formations incluent des exercices de postes de commandement et de manœuvres sur le terrain aux niveaux national et multinational* » (article 16, Training and Exercises, point 3).

Dès lors, dans le cadre de ses efforts pour atteindre la capacité opérationnelle totale (Full Operational Capability), la Force en attente d'Afrique de l'est s'est engagée depuis 2008 dans un long processus relatif au développement des doctrines, procédures, formations, entraînements, et dans un vaste programme de renforcement des capacités pour ses composantes militaire, civile et Police.

Il s'agit pour elle, dans la mesure où, pour l'exécution du mandat à lui confié, elle est appelée à travailler et à échanger dans un cadre multidimensionnel, d'atteindre un niveau conséquent d'intégration et d'interopérabilité.

Il s'agit aussi de profiter des opportunités qu'offrent les entraînements et formations pour renforcer la compréhension et la pratique des concepts des opérations multinationales, multidimensionnelles, complexes.

L'opérationnalisation de l'EASF s'est en fait déroulée en deux (2) phases, pour atteindre la pleine capacité opérationnelle (FOC).

Ainsi, le premier volet des exercices d'entraînement a consisté en cet exercice de poste de commandement (Command Post Exercise), CPX 2008, organisé du 24 au 28 Novembre au Kenya.

Il a été suivi d'une manœuvre sur le terrain (Field Training Exercise) en Novembre 2009 (FTX 2009) à Djibouti.

De même, dans ce même cadre, un exercice de logistique (LOGMAPEX) à Addis Abeba, Ethiopie, en Novembre 2010.

C'est à l'issue de cette première phase qu'a été déclarée atteinte la capacité opérationnelle initiale (Initial Operational Capability, IOC) de l'EASF en 2010.

La deuxième phase a commencé avec un autre exercice de poste de commandement (CPX) en Novembre 2011 à Khartoum (Soudan).

Suivit ensuite un exercice sur le terrain à Jinja (Ouganda), en Mai 2013, une manœuvre multidimensionnelle dénommée « FTX MASHARIKI SALAM 2013 » qui a constitué une étape importante vers l'atteinte du caractère opérationnel total de l'EASF.

L'EASF a ensuite organisé l'exercice de poste de commandement « CPX MASHARIKI SALAM 2014 » en Ethiopie, dernière étape à l'issue de laquelle a été validée, en décembre 2014, l'atteinte de la pleine capacité opérationnelle (FOC) de l'EASF.

Après l'atteinte de cette pleine capacité opérationnelle, d'autres exercices ont suivi, en l'occurrence le FTX 2017 au Soudan et le CPX 2022 au Kenya.

La Force en attente d'Afrique de l'est a donc atteint en décembre 2014 sa Pleine capacité opérationnelle. Elle est désormais prête, suite à une décision des organes habilités, à se déployer, conformément aux scénarios prévus.

En janvier 2015, une Décision du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union africaine a approuvé cette opérationnalisation.

Ceci étant, cette capacité opérationnelle totale doit être maintenue, consolidée, raison pour laquelle d'autres exercices ont suivi après cette phase, en l'occurrence le FTX 2017 au Soudan et le CPX 2022 au Kenya.

En fait, « Mashariki III », exercice de poste de commandement qui devait être organisé en novembre 2021 au Kenya (CPX 21), aura plutôt lieu en 2022.

Ces exercices et activités planifiées entrent dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2020 adopté par l'EASF et relatif à sa soutenabilité dans ses capacités de déploiement pour les opérations de paix, de réponse aux menaces, et articulé autour de quatre (4) piliers : Politique, diplomatie et plaidoyer; amélioration de la capacité opérationnelle totale et de la réponse aux crises ; capacité institutionnelle et durabilité ; coopération régionale et partenariats.

12 L'exercice fut officiellement inauguré le 21 novembre 2008 au Troika ministériel à Addis-Abeba, Éthiopie.

3.1.2. Partenariat et financement : La coopération Afrique-UE :

Plus largement, et dans le contexte de la FAA, ces exercices entrent dans le cadre du partenariat stratégique Afrique-UE pour la paix et la sécurité, adopté au sommet du 8 décembre 2007 par les chefs d'Etat et de gouvernement.

Huit partenariats ont été ainsi signés, parmi lesquels le partenariat pour la paix et la sécurité, lequel vise à garantir un soutien durable, cohérent, adéquat, à la mise en place l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA ainsi qu'aux efforts déployés à l'initiative du continent africain, et à tous les stades du cycle de conflit.

Ce partenariat vise un renforcement durable des capacités, en l'occurrence les capacités militaires, mais également civiles, pour la gestion des crises et plus précisément, un soutien coordonné et cohérent à la Force en attente de l'UA (FAA), composante opérationnelle de l'APSA.

Dans le cadre de ce partenariat pour la paix et la sécurité, outre le dialogue politique, ont donc été priorisés l'initiative visant à rendre opérationnelle l'APSA (Architecture de paix et de sécurité de l'UA) ainsi que le financement des opérations de maintien de la paix.

Les capacités de la Division des opérations de soutien de la paix de l'UA ont été renforcées

Des feuilles de route ont été définies, dans le cadre d'actions communes, pour permettre la réalisation des objectifs de ce partenariat.

C'est ainsi que, lancé en 2008, le cycle AMANI AFRICA a été décidé d'un commun accord entre l'UE et l'UA pour permettre à l'UA d'atteindre les objectifs ci-haut cités, et en particulier, par la formation et l'évaluation à des niveaux divers, des responsables.

Il s'agit d'un programme de renforcement des capacités à l'échelle du continent africain ; au cours d'un cycle de deux ans, il prévoit des activités civilo-militaires avec comme objectifs, entre autres, d'apprendre aux décideurs africains à réaliser une planification décisionnelle de gestion de crises au niveau de l'Afrique.

Ces exercices sont de trois types : MAPEX ou exercices sur carte, CPX ou exercices de commandement, FTX ou exercices sur le terrain.

En vue de l'atteinte de l'objectif final, différents centres d'excellence, au niveau régional, contribuent à l'approche continentale globale.

3.1.3. Les objectifs de l'UA :

C'est en considération de ce programme que l'Union africaine fixe ses objectifs pour

que la FAA soit pleinement opérationnelle

Un protocole d'entente ou MoU (Memorandum of Understanding) a été signé en 2008 pour guider les relations entre les acteurs dans ce domaine, basé sur le principe de subsidiarité entre l'Union africaine et les régions.

Également, une feuille de route en deux phases (la première, allant jusqu'au 30 juin 2005, la deuxième, s'étalant jusqu'au 30 juin 2010) a été adoptée.

Durant ce temps, l'Union africaine planifie le développement de ses capacités de gestion des opérations de maintien de la paix, pendant que les régions se préparent pour pouvoir intervenir en cas de besoin.

Après de nombreux retards, notamment de la part des régions, dans l'atteinte des objectifs, il a été convenu que les objectifs de la première phase ne pourront l'être qu'à la fin de la deuxième, c'est-à-dire en juin 2010.

A donc été élaborée une nouvelle feuille de route pour la période de décembre 2010 à décembre 2015, avec comme objectif la mise en place et la pleine opérationnalité des forces régionales en attente à cette date.

Les nombreux exercices d'entraînement de la FAA en général et de l'EASF, en particulier, prennent place donc dans ce cadre.

3.1.4. L'exercice lui-même :

Rappelons que L'EASF a organisé 4 exercices de poste de commandement (CPX) et exercices sur le terrain (FTX)

Le premier CPX, (exercice de commandement en salle), auquel 78 personnes venant de tous les pays membres prirent part, se tint au Kenya du 24 au 28 Novembre 2008.

La Force en attente d'Afrique de l'est (EASF) devait intervenir dans un Etat failli fictif d'Afrique.

Puis le premier exercice d'entraînement (manœuvre) sur le terrain (Field Training Exercise, FTX) eut lieu du 16 au 29 novembre 2009 à Djibouti. Il rassembla 1500 soldats (dont 400 personnels de soutien), dont le Quartier Général se trouvait à Arta, avec d'autres troupes stationnées à Grand Baraa et à HolHol.

Entre temps, en novembre 2010, à Addis Abeba (Ethiopie), eut lieu un exercice logistique (LOGMAPEX).

Ensuite, en 2011, à Khartoum (Soudan), eut lieu un autre CPX, Amani East Africa.

Le deuxième FTX de l'EASF (Mashariki Salaam 2013), qui a réuni 1290 militaires, policiers et civils, a été organisé en Ouganda (Jinja) du 19 au 25 juin 2013.

Du 13 au 22 novembre 2014, eut lieu un CPX (à Adama) en Ethiopie.

Après le FTX organisé fin 2013 en Ouganda, c'est après cet exercice de poste de commandement (CPX) en Ethiopie qu'il a été déclaré que l'EASF a atteint sa capacité opérationnelle totale.

La Commission de l'UA a été représentée dans cet exercice

Suivront ensuite un autre FTX au Soudan, du 17 novembre au 06 décembre 2017, et un CPX en mars 2022 (Mashariki Salaam 2022) au Kenya.

Notons que les civils ont également bénéficié d'entraînements spécialisés en octobre 2011 et en 2014 à Kigali (Rwanda).

3.1.5. But de l'exercice :

Le but de cet exercice de poste de commandement (CPX 2008) est de (dé)montrer les capacités du Quartier général de la brigade (Brigade Headquarters), ainsi que de l'Elément de planification (ou PLANELM), à conduire une planification opérationnelle pour une opération multidimensionnelle de maintien de la paix mandatée par l'Union africaine et d'exercer le Commandement/contrôle (Command/Control) sur les forces déployées, avec comme premier objectif de confirmer la Capacité opérationnelle initiale (Initial Operating Capability, IOC) de la Force.

Sont essentiellement testées les interactions internes du personnel du Quartier Général de la brigade au sein de la structure du Quartier Général, les procédures opérationnelles, l'intégration du personnel, l'interopérabilité, voire la compréhension mutuelle, la coopération, ... le tout dans un environnement multinational.

Il s'agit donc d'élaborer, de renforcer, de maintenir, de tester les capacités de l'EASF en ce qui concerne la planification et la gestion d'opérations multidimensionnelles, tant au niveau opérationnel que stratégique.

Pour ce faire, outre la volonté d'améliorer la cohésion politico-militaire et la coopération entre Etats membres de l'EASF, et de démontrer une volonté ferme et une capacité régionale pour la réalisation de la feuille de route (Roadmap) de l'UA, les organisateurs du CPX ont fixé les objectifs suivants :

- Entraîner le personnel du Quartier Général de la Brigade (Brigade HQ Staff), l'Élément de planification (PLANELM) et les autres organisations multi-agences à la planification, au commandement, au contrôle et à l'exécution de missions intégrées du maintien de la paix en vue d'améliorer l'interopérabilité, la compréhension mutuelle et la coopération dans un environnement multinational ;
- Renforcer les capacités et la familiarisation avec les fonctions d'organisations non militaires pendant le maintien de la paix.

3.1.6. Format d'un tel exercice :

Il se résume en ceci :

- Des conférences de planification de l'exercice, rassemblant des experts des États membres de l'EASF et du Secrétariat ;
- La conduite de l'exercice lui-même et le processus s'étalant jusqu'à la conclusion et les recommandations ;
- Une revue après action (After Action Review) dans le sillage de l'exercice qui en tire les leçons et fait les recommandations devant être validées par les Organes de décision. Cette revue après action s'intègre dans le cadre des réunions des organes politiques qui valident officiellement les conclusions et recommandations dudit exercice ;

Parallèlement à ces conférences, il est procédé à une préparation progressive au CPX avec des formations de préparation, en particulier dans les domaines du Commandement/Contrôle et des SIC (Systèmes d'information et de communication)

Les conférences de planification se répartissent en :

- Une Conférence initiale de planification (Initial Planning Conference) où les experts préparent les documents de l'exercice, dans un projet de rapport qui contient les spécifications détaillées de l'exercice et les aspects relatifs au soutien technique.
- Une Conférence principale de planification (Main Planning Conference) qui procède à une analyse approfondie, à un développement et à une validation des documents conceptuels issus de la Conférence de Planification Initiale et devant guider l'exercice ;
- Une Conférence finale de planification (Final Planning Conference) qui finalise le plan de l'exercice et des documents y relatifs. Elle passe donc en revue l'état

de la planification de l'exercice, identifie et règle les problèmes en suspens, confirme que tous les plans pour l'exercice sont en place.

De façon générale, ces conférences de planification ont lieu, autant que faire se peut, dans des pays différents parmi les pays membres de l'EASF.

En l'espèce, ces conférences de planification ont élaboré le concept du CPX 2008, sa planification administrative, logistique, et en termes de formations, jusqu'au calendrier des activités s'étalant jusqu'à la conduite et la conclusion du CPX.

Ainsi, la Conférence initiale de planification (IPC) du CPX 2008, première activité d'une série de conférences, exercices, ateliers dont le couronnement fut le CPX lui-même en 2008, eut lieu à Djibouti du 20 au 23 novembre 2007. Ses objectifs étaient de :

- Définir la réalisation de l'exercice : intention, portée, lieu, scénario, ... ;
- Déterminer les besoins en formation (y compris formation intégrée) pour l'exercice
- Identifier le public cible pour la formation et le contrôle de l'exercice ;
- Élaborer un budget provisoire et une analyse des coûts ;
- Confirmer le soutien du pays hôte ;
- Planifier les échéanciers et événements majeurs qui mènent à l'exercice ;

La Conférence principale de planification fut tenue au Rwanda tandis que la Conférence finale a été organisée au Kenya.

Elles ont analysé en profondeur les dossiers soumis, les ont validés (Conférence finale) ainsi que tous les plans du CPX 2008.

3.1.7. Conduite de l'exercice :

Nécessitant le déploiement de l'EASF, ce scénario du CPX 2008 se base sur un hypothétique Etat de la région d'Afrique de l'est, CARANA.

Le CPX 2008 a été mené en quatre phases en vue de l'application de ce scénario :

- Phase 1 : mouvement et installation
- Phase 2 : phase préparatoire avec les briefings, reconnaissances par carte, évaluations de situations, émissions d'ordres ;
- Phase 3 : conduite, jeu réel de l'exercice, et ceci pour un peu moins d'une semaine : quatre jours pour le CPX 2008
- Phase 4 : redéploiement

3.1.8. Contrôle et évaluation :

Le contrôle et l'évaluation (par l'«Evaluation Team ») passent en revue la planification, l'organisation, la réalisation de l'exercice, contrôle l'efficacité son efficacité, ainsi que l'application des procédures.

Le noyau constituant l'« Evaluation Team » ou équipe d'évaluation est d'habitude fourni par l'IPSTC (International Peace Support Training Center), le Centre international de formation aux opérations de maintien de de la paix du Kenya, situé tout juste en face du secrétariat de l'EASF.

Créé en 2001 au sein du Collège de défense du Kenya, initialement pour former les personnels des forces de ce pays, ce centre a pris une dimension internationale contribue à la formation et à la préparation des membres des forces, mais aussi du personnel civil et de Police, aux exercices de l'EASF, et de manière générale aux opérations de paix.

La CPX Evaluation Team, l'équipe d'évaluation de cet exercice, comprenait du personnel du centre IPSTC, mais également du personnel de l'EASF et de partenaires étrangers.

Par rapport aux objectifs de l'exercice, elle devait évaluer en l'occurrence les domaines suivants :

- Montage de l'exercice ;
- Interopérabilité
- Gestion des informations et de la communication ;
- Gestion des opérations
- Renseignement
- Logistique

3.1.9. Conclusions et recommandations :

La CPX Evaluation Team (Equipe d'évaluation du CPX) a fait ses observations et donné des recommandations pour l'amélioration de la conduite des futurs CPX de l'EASF.

Ces recommandations permettent aux participants de tirer les leçons de l'exercice, de comprendre ce qui n'a pas bien marché et les raisons, de gagner en expérience et connaissances.

L'After Action Review du CPX 2008 eut lieu du 19 au 20 janvier 2009, à Nairobi, au Kenya.

Son objectif était de passer en revue le déroulement de cet exercice, d'en tirer les

leçons, et de faire les recommandations idoines aux Organes politiques pour validation.

Un représentant de l'UA honora de sa présence cette revue pour pouvoir en être le porte-voix officiel auprès de l'UA et s'y prononcer sur sa satisfaction.

En ce qui concerne les leçons apprises, soulignons d'abord qu'il a été noté des aspects positifs, et d'autres aspects négatifs.

Les aspects positifs gisaient essentiellement dans la compréhension des procédés de planification et de gestion des missions, y compris dans leurs relations « inter-départements », donc complexes, les rôles des uns et des autres, et l'adhésion des parties prenantes.

De même, le commandement et contrôle étaient satisfaisants.

Les participants à l'exercice ont fait preuve de compétence et d'expérience dans leurs fonctions et leur comportement.

En termes de diversité culturelle, venant pourtant de pays différents, les participants « ont bien travaillé en interaction de façon professionnelle et cordiale et ceci est vu comme un avantage pour les CPX et FTX à venir⁷⁸»

Quant aux aspects négatifs, sinon moins positifs, le CPX 2008 a pointé du doigt qu'il y eut trop peu d'éléments civils et de Police, dans un tel cadre qui se veut multidimensionnel.

Pour revenir aux leçons apprises au cours de cet exercice, elles tournent essentiellement autour du PLANELM :

- Concept d'opération réaliste,
- Procédures opérationnelles standard,
- Soutien,
- Gestion de l'information et de la communication, etc.
- Les composantes Police et civile du PLANELM, qui doivent être améliorées ;
- Matériels didactiques et de formation, entraînement, etc.
- Budget et administration ;

⁷⁸ Rapport de la revue après-action (AAR) du CPX, 19 et 20 janvier à Nairobi, Kenya, point numéro 25

- Genre : équilibre

Les recommandations, elles, au-delà des aspects purement militaires et techniques, sont :

- Le besoin de traduire le dossier d'exercice en français et en arabe, et d'utiliser des interprètes pour l'exercice, la langue utilisée pour l'exercice étant l'anglais ;
- Expliquer leurs rôles et tâches aux assistants techniques internationaux pour qu'ils ne se substituent pas aux militaires, policiers et civils des pays de l'EASF ;
- Mieux travailler l'aspect multidimensionnel ;
- Impliquer les participants clés de l'exercice depuis sa planification ;
- Contrairement à ce qui a pu être constaté, n'utiliser les personnes ailleurs que dans les domaines où ils ont été préparés, formés pour l'exercice ;
- Meilleure coordination du soutien logistique et vie ;
- Le soutien en systèmes d'information et de communication était efficace, pas efficient ; améliorer également l'utilisation des logiciels ;
- Amélioration du « Staff Working Environment, SWE » (environnement de travail du personnel) dans son ensemble ;
- Meilleure coordination avec les agences civiles via le Bureau des relations civilo-militaires.

Conclusion de l'étude de cas :

Dans le cadre la Revue après action (After Action Review AAR) du 19 au 20 janvier 2009, la Conférence s'est ainsi prononcée concernant le CPX 2008 :

« Considering the stated objectives and the resources available at our disposal, the Conference rated the Exercise Amani (CPX 08) as a success »

Traduction :

Considérant les objectifs énoncés et les ressources disponibles à notre disposition, la Conférence a qualifié l'exercice de succès.

Dans cette étude de cas, comme nous le voyons donc ici, le formel l'a emporté du début jusqu'à la fin.

Récapitulatif du processus formel suivi

ETAPES	OBJECTIFS
Conférence initiale de planification (Initial Planning Conference)	Préparation des documents, des spécifications détaillées de l'exercice et des aspects relatifs au soutien technique
Conférence principale de planification (Main Planning Conference)	Analyse approfondie, développement, validation des documents conceptuels issus de la Conférence de Planification Initiale et devant guider l'exercice
Conférence finale de planification (Final Planning Conference)	Finalisation du plan de l'exercice et des documents y relatifs. Passe en revue l'état de la planification de l'exercice, identifie et règle les problèmes en suspens, confirme que tous les plans pour l'exercice sont en place
Revue après action (After Action Review)	Conclusion : « Considérant les objectifs énoncés et les ressources disponibles à notre disposition, la Conférence a qualifié l'exercice de succès ».

3.2. Le formel est complété par l'informel : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes.

Rappelons qu'il s'agit d'un contournement partiel des règles de l'EASF, non connu des autorités, avec **effet positif**

Introduction

L'EASBRIG connaissait des problèmes financiers, dus essentiellement aux arriérés de paiement des pays membres.

Le chef de l'Administration et des finances a exploité l'opportunité de l'organisation en 2010 du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF à Moroni, aux Comores, pour user de voies informelles afin que soient réglés les arriérés des contributions des Comores auprès de l'EASF.

Son argument, plutôt que se baser sur le formel, c'est-à-dire sur la procédure normale, les règles et règlements de l'EASF, relevait plutôt d'une démarche personnelle, non officielle, à laquelle il n'avait même pas associé, à notre connaissance, le Directeur de l'EASF, encore moins les Organes directeurs de cette dernière.

En sa qualité de responsable des Finances, il a préféré parler directement au Chef d'état-major de ce pays, le sensibiliser sur la situation difficile de l'EASF, et lui demander, à titre personnel et informel, son aide pour faire débloquer les 798 000 dollars américains que son pays doit à l'EASF ;

Puisant dans l'émotion et tournant autour de l'image du pays, son argument tient ainsi : pour leur crédibilité, les Comores devraient rapidement régler tous leurs arriérés de cotisation auprès de l'EASBRIG pour une double raison :

- Elles assumaient la présidence de l'EASF (2008-2010)
- Il serait important qu'elles n'aient pas d'arriérés de cotisations à l'occasion du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement qui devait se tenir dans ce pays en mars 2010.

3.2.1. Contexte :

L'EASBRIG (ou EASF aujourd'hui) connaît des problèmes récurrents de cette nature, dus essentiellement aux arriérés dans les cotisations des Etats membres.

En prenant juste un recul de deux ans, nous nous apercevons qu'en 2008, (le budget

annuel est de 2.942.105,39 dollars américains), seul le Kenya était à jour de toutes ses contributions, tandis que les Comores, Djibouti, le Soudan, le Rwanda et l'Ouganda n'avaient payé que tout ou partie des arriérés des années passées.

La situation a continué à s'empirer à tel point qu'au 31 décembre 2008, les arriérés cumulés des contributions des Etats membres s'élevaient à 3.220.296,11 de dollars américains. Ce montant n'est pas négligeable car il équivaut à plus d'une année de cotisation des Etats membres.

Les Comores, après avoir payé une partie des arriérés passés, accumulaient de nouveau en janvier des arriérés de contributions, six (6) mois au total.

La situation devenait intenable. Ainsi, à la 6^e réunion ordinaire des Organes de décision tenue à Moroni, aux Comores, le 17 janvier 2008, le Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité, briefé sur la situation catastrophique des finances de l'EASF due aux arriérés des Etats membres, adopta les mesures suivantes :

- « (a) *The EACDS and Council of Ministers, upon returning to their capitals, re-echo the adverse situation of resources constraints of EASBRIG with a view to persuading member states to pay their contributions;*
- (b) *The Director, together with Chairpersons of EACDS and Council, undertake a tour of the capitals of EASBRIG states to mobilize assessed contributions;*
- (c) *The Troika consisting of the current Chair, former Chair and Vice-chair to convene an EASBRIG summit at the sidelines of the AU Summit, slated for end January 2008. The Troika will brief the Heads of State and government on the current state of EASBRIG and specifically the financial state of affairs;*
- (d) *The Council appreciated Kenya and Rwanda for honouring their obligations on the assessed contributions to EASBRIG. The Council appeals to other member states to meet their obligations to enable EASBRIG structures to operate;*
- (e) *The Director approaches some "Friends of EASBRIG" to support EASBRIG structures in these dire times of financial resource constraints ».*

Traduction :

« (a) De retour chez eux, les chefs d'état-major ainsi que les ministres doivent relayer le message de la situation difficile de l'EASBRIG au sujet de ses contraintes en termes de ressources en vue de persuader les Etats membres de payer leurs contributions ;

(b) Le Directeur, avec le président des chefs d'état-major et celui des ministres, devront faire le tour des capitales des Etats de l'EASBRIG pour les mobiliser au sujet des contributions ;

(c) La Troïka, consistant au président actuel, en l'ancien président et au vice-président, doivent convoquer une réunion au sommet de l'EASBRIG en marge du sommet de l'Union africaine prévu fin 2008.

La Troïka y briefera les chefs d'Etat et de gouvernement sur la situation actuelle de l'EASBRIG, et spécifiquement sur la situation financière ;

(d) Le Conseil exprime son appréciation au Kenya et au Rwanda d'avoir honoré leurs obligations en termes de contributions vis-à-vis de l'EASBRIG.

Le conseil fait appel aux autres Etats membres d'honorer leurs engagements pour permettre le fonctionnement des structures de l'EASBRIG ;

(e) Le Directeur doit approcher des « Amis de l'EASBRIG » pour soutenir les structures de l'EASBRIG en ces temps difficiles de contraintes en ressources financières » (rapport final de la réunion, point 27, « Annual assessed Contributions)

Dans la même veine, le communiqué final de la réunion n'a pas manqué de faire « *appel aux Etats membres pour qu'ils honorent leurs contributions annuelles, y compris les arriérés* ». (Point d. du communiqué de la 6^e réunion du Conseil des ministres, en date du 17 janvier 2008).

La situation n'était pas meilleure en 2009, au point que nombre d'activités programmées n'ont pu avoir lieu. Les salaires du mois de mars ainsi que les frais de fonctionnement des structures n'ont pu être versés.

Notons que le financement de EASBRIG (aujourd'hui l'EASF) provient :

- Des contributions des Etats membres, conformément au Mode de contribution de l'Union africaine ;
- De dons et subventions d'Etats membres ou d'autres sources.

Les fonds de l'EASF font annuellement l'objet d'un audit indépendant dont les résultats sont rendus publics.

Cette situation des arriérés, hélas, existe encore de nos jours (raison pour laquelle nous parlons d'un problème récurrent).

Madame Lina Hoareau, la responsable qui a succédé à Ahmed Cheickh Mohamed à ce poste (de nos jours, l'Administration a été rattachée à ce poste et on parle aujourd'hui de « *Head of Administration and Finance* », Chef de l'Administration et des finances), a hérité également de tels problèmes.

Dès lors, il ne nous a pas échappé que dès notre premier entretien préliminaire du 22 septembre 2020, madame Lina Hoareau a insisté sur les problèmes financiers de l'EASF, dus essentiellement aux retards dans les contributions des Etats, exemples à l'appui : seuls l'Ouganda et l'Ethiopie avaient payé leurs cotisations en 2020, tandis qu'en 2019, seuls les Seychelles, l'Ethiopie et l'Ouganda s'en étaient acquittés.

Elle a même souligné une dépendance financière vis-à-vis de des « Friends of EASF », en l'occurrence dans les domaines de la logistique, des systèmes d'information et de communication, de la formation (notamment de la composante civile et du maintien opérationnel du quartier général de la force)

Aujourd'hui, plus de 10 ans après ce cas de figure, et avec l'arrivée d'un nouveau Chef de l'Administration et des finances (le colonel Mohamed Barkat, originaire de la République de Djibouti), le problème des arriérés des contributions est encore là, prégnant.

C'est ainsi que dans un entretien téléphonique avec l'actuel responsable « information et liaison » (Information and Liaison Officer) de l'EASF en date de ce jeudi 2 février 2023, celui-ci a indiqué que dix millions de dollars (10. 000 000) de contribution restent à verser (arriérés de beaucoup d'Etats membres), pour un total de 4, 3 millions par an pour le fonctionnement de l'EASF.

Seules les Seychelles et l'Ethiopie sont à jour de leurs contributions, cette dernière ayant presque toujours été à jour sur ce point.

Le cas des Comores apparaît également, lesquelles doivent à ce jour (avril 2023) la somme de 660 000 dollars à raison d'une contribution d'un peu plus de 133. 000 dollars par an, soit 4 mois d'arriérés.

Ces retards impactent le fonctionnement régulier de l'EASF au point qu'au mois de janvier 2023, le personnel 'a reçu que la moitié de son salaire.

Les contributions des Etats membres (Assessed Contributions) sont ainsi fixées par pays de l'EASF :

ASSESSED MEMBER STATES CONTRIBUTION IN 2023

MEMBER COUNTRIES	RATIO	2022 ASSESSED CONTRIBUTION USD	2023 ASSESSED CONTRIBUTION USD
Burundi	4.62%	200,582.13	200,582.13
Comoros	3.07%	133,287.26	133,287.26
Djibouti	4.62%	200,582.13	200,582.13
Ethiopia	18.00%	781,488.82	781,488.82
Kenya	19.00%	824,904.87	824,904.87
Rwanda	9.29%	403,335.07	403,335.07
Seychelles	4.12%	178,874.11	178,874.11
Somalia	4.00%	173,664.18	173,664.18
Sudan	19.00%	824,904.87	824,904.87
Uganda	14.29%	620,415.29	620,415.29
TOTAL \$	100.01%	4,342,038.74	4,342,038.74

12

Source : EASF

Avant de parler du recours à l'informel par le « *Head of Finance* » (Chef du département des finances) de l'EASF pour obtenir le paiement des arriérés des contributions des Comores et donner un petit ballon d'oxygène à l'EASF, voyons d'abord quelles sont les sanctions prévues pour les pays en défaut de paiement

3.2.2. Sanctions prévues concernant les arriérés de paiement :

L'« *Agreement on the Establishment of the Eastern Africa Standby Force* » (que nous avons appelé "Charte de l'EASF") dit ceci en ce qui concerne les sanctions dans un tel cas :

« *The Assembly shall determine the appropriate sanctions to be imposed on a member State that defaults on payment of its contributions to the budget of the EASF for more than thirty six (36) months in any of the following manner:*

- *Denial of the right to speak at meetings;*
- *To vote;*
- *To present candidates for any position or post within EASF, or to benefit from any activity or commitment therefrom;*
- *Or any other sanction the Assembly may deem necessary ». (Article 19, "Imposition of sanctions")*

Traduction:

« L'Assemblée déterminera les sanctions appropriées en cas de défaut de paiement d'un Etat membre en ce qui concerne ses cotisations au budget de l'EASF pour plus de trente-six (36) mois, de l'une des manières suivantes :

- Interdiction de prise de parole dans les réunions ;
- De voter ;
- De présenter des candidats pour toute position ou poste de l'EASF, ou de bénéficier de toute activité ou engagement liés à ceux-ci ;
- Ou toute autre sanction que l'Assemblée jugera nécessaire.

3.2.3. Recours à l'informel par le « Head of Finance » (Chef du département des finances) :

Ayant été nommé Head of Finance (Chef des finances) le 17 août 2007 et pris officiellement ses fonctions le 1er septembre de la même année, Ahmed Cheikh Mohamed (Somalie) a hérité de cette situation financière difficile.

Nous aurons bien sûr remarqué que la situation financière que connaissait l'EASBRIG n'était pas seulement due aux arriérés des Comores, comme en attestent les informations que nous venons de fournir.

Le cas des Comores ne méritait pas (encore) de sanctions non plus car, comme nous venons de le noter, pour qu'il y ait sanctions, le défaut de paiement d'un Etat membre doit être de plus de trente-six (36) mois. Il n'était que de 6 mois pour les Comores, toutes les années confondues, soit au total 798 000 dollars américains.

Dès lors, la procédure normale que doit suivre le responsable des Finances pour de tels arriérés n'entrant pas dans la case des sanctions prévues s'apparente à la démarche faite à la réunion des Organes politiques du 17 janvier 2008 aux Comores : faire un inventaire des arriérés et le présenter aux réunions des Organes de décision pour que tous les pays accusant des retards y soient sensibilisés dans l'ensemble, sans stigmatiser un pays en particulier, à charge ensuite pour ces pays de s'en acquitter.

Le responsable des Finances, curieusement, n'a pas procédé de la sorte. Il a plutôt demandé à nous voir, profitant de la réunion du 17 janvier 2008 aux Comores.

Nous assumions à l'époque les fonctions de chef d'état-major de l'Armée comorienne et dans la mesure où les Comores assumaient la présidence de l'EASF, celle également de président des chefs d'état-major de l'EASF.

Il nous a expliqué alors la situation financière compliquée que traversait l'EASF, tout en précisant que nous ne pouvions ne pas en être au courant, encore moins y être indifférent, vu les responsabilités que nous occupions tant au niveau de notre pays, les Comores, qu'à celui de l'EASF.

Il nous a ensuite clairement demandé si nous pouvions nous occuper personnellement et intercéder auprès du gouvernement comorien pour que les arriérés de contribution que le pays devait à l'EASF soient rapidement réglés, de préférence en une seule fois.

Il s'est surtout appuyé, en termes d'argumentation, sur une double raison, déjà évoquée en fin d'introduction : d'une part parce que les Comores assumaient la présidence de l'EASF (2008-2010), et d'autre part parce qu'elles se préparaient à prendre la présidence de l'EASF en 2010, il serait préférable que d'ici-là, elles n'aient pas d'arriérés de contribution auprès de l'EASF ; d'où la nécessité de commencer à s'acquitter depuis très tôt de ces arriérés.

Nous n'avons pas manqué de lui préciser que le paiement des arriérés de contributions des Comores seules procurerait, certes, un petit ballon d'oxygène aux caisses pratiquement vides de l'EASF, mais pas assez pour rétablir sa situation financière et

permettre de nouveau un fonctionnement régulier de celui-ci. Nous lui avons ainsi suggéré de continuer, tant que faire se peut, la même démarche informelle auprès d'autres responsables d'autres pays, ce dont il me remercia.

Il précisa qu'effectivement il avait déjà contacté de manière informelle d'autres responsables à cette même fin ; il ajouta que sa démarche se situait en marge des décisions de la 6e réunion ordinaire des Organes de décision qui se tenait à Moroni ; il estimait que les procédures officielles sont toujours longues, il a préféré tenter cette solution face à l'urgence de la situation.

Conscient du danger que courait l'EASF si rien ne se faisait, nous promîmes au responsable de faire le maximum, sans rien lui garantir.

Ancien secrétaire général de la présidence, Mohamed Bacar Dossar, directeur de cabinet chargé de la Défense à l'époque (tel est le titre de l'autorité en charge de la Défense aux Comores), d'ailleurs devenu ministre des Finances après cette fonction, était également très proche du président de la République, Ahmed Abdallah Sambi. Ils étaient de la même ville, du même quartier, et le président avait confiance en ce haut cadre qui, du reste, était loin d'être un incompetent.

Je savais que si j'arrivais à convaincre Mohamed Bacar Dossar, il n'aurait aucun problème à convaincre à son tour le président, ce qui fut le cas ;

Le président de la République comprit facilement l'argument lié à l'organisation du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF aux Comores en 2010 ; il faut dire qu'effectivement, recevoir 10 chefs d'Etat et de gouvernement est pour un petit Etat comme les Comores un grand honneur pour lequel le président de la République ne voulait aucune ombre au tableau.

Conclusion de l'étude de cas :

Trois mois après notre entretien avec le responsable des Finances de l'EASF, les Comores payèrent tous leurs arriérés à l'EASF.

Dans ce cas relatif à un contournement partiel des règles de l'EASF, non connu des autorités, **l'informel a été plus efficace que le formel. Son immixtion a produit un effet positif.**

3.3. Le formel est complété par l'informel : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG

Il s'agit ici, précisons-le, d'une situation où le formel est complété par l'informel, où le contournement non autorisé des règles a produit **un effet négatif**. Comment le directeur de l'époque s'y était-il donc pris ?

Introduction

Originaire de la République d'Ouganda, Simon Mulongo a été le premier directeur de l'EASFCOM en 2007, à l'époque appelée EASBRICOM (East Africa Standby Brigade Coordination Mechanism).

Il a assumé ces responsabilités de 2007 à 2009, avant d'être remplacé par Peter Marwa pour finir son mandat de 2009 à 2010.

En effet, le mandat de la direction de l'EASBRICOM était à l'époque de deux (2) ans renouvelables, avant de passer à trois (3) ans non renouvelables maintenant.

Le 6 mars 2009, dans la presse kenyane, en l'occurrence, dans le journal East African Standard, et en pleine conférence des Organes politiques de l'EASF, l'intéressé a, durant une pause de la réunion des chefs d'état-major (EACDS) qui eut lieu du 5 au 7 mars, fait une déclaration au sujet du Soudan du Sud et du Soudan, jugée inamicale par ce dernier, et considérée comme une faute grave par les Organes de décision de l'EASF.

Il a donc été remplacé, en vertu du règlement de l'EASF, par Peter Marwa, chef du Département des affaires politiques ; celui-ci devait exercer l'intérim jusqu'à la fin du mandat en 2010 et la nomination d'un nouveau directeur qui, conformément à la règle du système de tournante de l'EASF, devait être originaire du Burundi.

Simon Mulongo, voyant qu'il risquait fortement de perdre son poste, a essayé vainement d'user de canaux informels pour se disculper.

3.3.1. Présentation du contexte général :

Simon Mulongo est-il un habitué de ces bourdes politiques graves et lourdes de conséquences pour lui ? En examinant en effet sa personnalité et son parcours, on s'aperçoit que plus de 10 ans après, il fait une autre déclaration en Somalie qui lui a valu d'être déclaré persona non grata dans ce pays ; il y assumait les fonctions de Représentant spécial adjoint du président de l'Union africaine et chef adjoint de la mission de l'AMISOM, (African Union Mission in Somalia), la Mission de l'Union africaine en Somalie depuis août 2017.

Rappelons que cette dernière vient d'être remplacée en avril 2022 par l'ATMIS (African Union Transition Mission in Somalia), la Mission de transition de l'Union africaine en

Somalie.

Le communiqué du ministère somalien des Affaires étrangères et de la Coopération internationale en date du 4 novembre 2021 dit que Simon Mulongo est « *designated 'persona non grata' and ordered to leave Somalia within seven (7) days, for engaging in activities incompatible with AMISOM's mandate and Somalia's security strategy* ».

Traduction : il est « déclaré 'persona non grata' et prié de quitter la Somalie dans un délai de sept (7) jours pour s'être livré à des activités incompatibles avec le mandat de l'AMISOM et la stratégie de sécurité de la Somalie ».

Même si les raisons de le désigner persona non grata n'ont pas été précisées par le gouvernement somalien, on parle de messages WhatsApp où Simon Mulongo aurait discuté d'un renversement éventuel du président somalien.

Il n'en fallait pas plus pour que le gouvernement somalien le somme de partir. Maintenu tout de même à son poste par l'Union africaine, il a continué à s'acquitter de ses responsabilités de Représentant spécial adjoint du président de l'Union africaine et chef adjoint de la mission de l'AMISOM à partir du Kenya où il a été transféré.

Simon Mulongo n'est pas un inconnu dans le milieu de la défense et de la sécurité en Afrique de l'est ; sur sa page LinkedIn d'ailleurs, il se présente comme un consultant en gouvernance, paix et sécurité.

Dans un message en date du 9 mars 2023, son successeur par intérim à la tête de l'EASF, Peter Marwa (du Kenya) nous explique son parcours jusqu'à sa nomination comme premier directeur de l'EASBRIG, aujourd'hui EASF :

« When the concept of the Regional Forces was developed right from the AU meeting in Maputo, Uganda often sent Simon Mulongo alongside other officials with Simon always sitting in the meeting of Defence experts.

When the meeting of Defence experts met at the inaugural meeting of the African Union force in Addis Ababa, Mulongo sat alongside Uganda Chief of Defence Staff General Aronda Nyakairima.

When IGAD, having been granted interim coordination of EASBRIG, convened the first EASF meeting attended by Defence experts of IGAD, Mulongo represented Uganda as Regional defence expert.

So when it came to appointing the first EASBRIG Director, Uganda by then chairing IGAD Chiefs of Defences Staff meeting, tabled Mulongo's name; his history having been known from his contributions and inputs in debates easily sailed through. This was in a meeting

in Jinja, Uganda with the chair still being Uganda ».

Traduction :

Lorsque le concept des forces régionales était développé à la réunion de l'Union africaine à Maputo, l'Ouganda envoyait souvent Simon Mulongo aux côtés des autres fonctionnaires et il siégeait dans la réunion des experts en Défense.

Lors de la réunion des experts en Défense à l'occasion de la réunion inaugurale de la force de l'Union africaine à Addis Abeba, Mulongo était assis à côté du chef d'état-major de l'Armée ougandaise, le général Aronda Nyakairima.

Lorsque l'IGAD, ayant eu la coordination provisoire de l'EASBRIG, a organisé la première réunion de l'EASF à laquelle ont participé les experts en Défense de l'IGAD, Mulongo représenta l'Ouganda comme expert régional en Défense.

Ainsi, quand il s'est agi de nommer le premier Directeur de l'EASBRIG, l'Ouganda, qui assurait à l'époque la présidence de la réunion des Chefs d'état-major, proposa le nom de Simon Mulongo ; l'intéressé étant connu de par ses contributions et sa participation aux débats, son passé a facilement convaincu. C'était dans une réunion à Jinja, en Ouganda, avec l'Ouganda qui en assumait toujours la présidence ».

Une responsabilité qu'il n'allait pas être autorisé à remplir jusqu'au bout, à cause de sa déclaration sur le Soudan.

Il importe aussi de parler du Sud Soudan pour comprendre le contexte de la déclaration de Simon Mulongo et ses conséquences.

Le Soudan du sud, dont la population est chrétienne et animiste, à la différence du nord, musulman, se battait depuis au moins 1955 pour son indépendance.

Il y eut ainsi deux guerres civiles soudanaises, l'une entre 1955 et 1972, l'autre entre 1983 et 2002.

Des enjeux pétroliers entrent également en ligne de compte, les populations du sud estimant que l'exploitation du pétrole soudanais ne leur profitait pas.

Justement, en cette année 2009, la CPI a décidé, le 12 février, d'émettre un mandat d'arrêt contre le président Omar el-Béchar, notamment pour les crimes commis au Darfour.

Le Conseil de paix et de sécurité de l'UA, dans le sillage des déclarations de Jean Ping,

président de la Commission de l'UA, selon lesquelles le mandat d'arrêt de la CPI contre Omar el-Béchet menace la paix au Soudan, annonce qu'il demande au Conseil de sécurité des Nations-Unies d'interrompre cette procédure.

Le 30 mars 2009 également, le 21^e sommet de la Ligue arabe de Doha (Qatar) rejette le mandat de la CPI contre Omar el-Béchet.

Toujours est-il qu'en 2009, le Soudan du sud luttait farouchement pour son indépendance et se préparait pour le référendum d'autodétermination prévu par l'accord de paix signé à Nairobi le 9 janvier 2005. Cet accord, mettant fin à plus de 20 ans de conflit civil, prévoyait ledit référendum d'autodétermination dans un délai de 6 ans.

Le Soudan du sud se préparait donc pour son autodétermination. Simon Mulongo fit cette fameuse déclaration en 2009, une indépendance qu'elle obtiendra deux années plus tard.

Ainsi, suite au référendum d'autodétermination organisé au début du mois, la République du Soudan du sud, dont la capitale est Juba, obtient son indépendance de la République du Soudan le 9 juillet 2011.

Il est dès lors devenu le 193^e Etat membre de l'ONU le 14 juillet 2011, le 54^e pays membre de l'Union africaine le 27 juillet de la même année, et le 188^e pays membre de la Banque mondiale et du FMI le 18 avril 2012.

Il a aujourd'hui un statut d'observateur à l'EASF.

On le voit, il s'agit ici d'un sujet hautement sensible pour les autorités soudanaises.

Après la pause de la réunion des chefs d'état-major, le représentant soudanais a demandé la parole et présenté la page d'un des journaux kenyans dans lequel Simon Mulongo s'est exprimé. Il expliqua que le directeur de l'EASBRIG a, non seulement fait une déclaration inamicale, mais il a aussi commis une faute grave dont la sanction ne peut être que son éviction de l'EASF.

Ayant vécu de très près ces événements, Peter Marwa revient sur la déclaration de Simon Mulongo :

« Earlier, in a press briefing, in an answer to a reporter's question, Mulongo claimed that had EASF had attained operational status, it would be ready for deployment against Sudan in fulfilment of its mandate to support South Sudan's potential independence ».

(Message WhatsApp, 9 mars 2023)

Traduction :

Tôt, dans un point de presse, en guise de réponse à un journaliste, Mulongo déclara que si l'EASF atteignait son statut opérationnel, elle pourrait intervenir contre le Soudan pour exécuter un éventuel mandat de soutien à l'indépendance du Soudan du Sud.

Puis il ajouta:

« *Sudan took up the issue.*

Sudan's representative took seriously the Director's statement as being his personal statement and not EASF and being a serious policy issue. Sudan immediately sought his dismissal ». (Message WhatsApp, 9 mars 2023)

Traduction :

Le Soudan s'empara de la question.

Le représentant soudanais considéra sérieusement la déclaration comme celle du Directeur, non de l'EASF, et comme un cas politique sérieux. Le Soudan demanda directement son congédiement.

Le représentant du Soudan rappela également aux participants le point suivant du Règlement :

« *Staff members may exercise their civil rights but shall not engage in any political activity incompatible with the impartiality required by their status... which might be prejudicial to EASBRIG* » (Article 31, Service Regulations) : le personnel exerce ses droits civiques mais ne doit s'engager dans aucune activité de nature politique incompatible avec l'impartialité requise par son statut ...qui pourrait être préjudiciable à l'EASBRIG.

Le personnel en question ici inclut tout le monde : personnel local, international, en détachement, etc.

Le représentant du Soudan ajouta aux participants l'autre point suivant du Règlement :

« *Tout membre du personnel doit se conduire de manière conforme à son statut d'employé de l'EASBRIG. Il doit éviter toute déclaration pouvant se refléter négativement sur son statut. Il ne doit en aucun moment avoir un comportement susceptible de compromettre la réputation de l'EASBRIG* ». (Article 33, Conduite des membres du personnel)

La réunion des Organes politiques décida alors, au niveau des chefs d'état-major, que Simon Mulongo a outrepassé ses responsabilités, abusé de celles-ci ; elle a donc fait les propositions nécessaires au Conseil des ministres pour approbation.

Suivons maintenant les décisions du Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité de l'EASF⁷⁹, suite aux recommandations des chefs d'état-major :

« A l'ouverture de la réunion du Comité des chefs d'état-major, le Directeur s'est prononcé, lors d'une conférence de presse, sur l'accusation par la CPI du président de la République du Soudan, Hassan Omar el-Bashir, **prenant une position contraire à celle de l'Union africaine et de l'EASBRIG. Cette déclaration a gravement porté atteinte à la réputation du Comité des chefs d'état-major et a menacé la cohésion des Etats membres de l'EASBRIG** ». (Point 62 du rapport).

Conformément au Service Regulations (Règlement intérieur), cette faute tombe sous le coup du « DISCIPLINE AND GRIEVANCE MATTERS » et est considéré plus précisément, comme « *Act that would discredit the organization or considered gross misconduct* », c'est-à-dire un acte qui discréditerait l'organisation ou considéré comme une faute grave.

Dans cette situation, toujours selon le Règlement, a été suivie la procédure selon laquelle c'est le Directeur des affaires politiques qui est censé assurer l'intérim du Directeur, en attendant la nomination d'un autre.

Le Conseil des ministres, sur recommandations de la réunion des chefs d'état-major, a donc adopté les sanctions afférentes, conformément au Règlement de l'EASBRIG :

- « (a). Suspension temporaire immédiate du Directeur ;
- (b). Par intérim, le chargé des Affaires politiques, monsieur Peter Marwa, prendra le poste de Directeur ».

Le Conseil a, comme il se devait, réclamé une enquête à l'issue de laquelle devra être

⁷⁹ Rapport de la 8^e réunion ordinaire du Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité de l'EASF qui eut lieu du 9 au 10 mars 2009 à Nairobi, Kenya

définitivement décidé le sort du Directeur :

- « (c). Ouverture d'une enquête détaillée sur la conduite du Directeur, avec une équipe composée de :
 - Un expert nommé par la présidence du Conseil des ministres, l'Union des Comores ; l'Union des Comores présiderait l'équipe chargée de l'enquête ;
 - Un expert désigné par le pays assumant la vice-présidence du Conseil des ministres, le Rwanda ;
 - Un expert désigné par le pays d'accueil, le Kenya.
- (d). Le mandat de l'équipe chargée de l'enquête sera d'évaluer de manière critique l'article paru dans le journal East African Standard le 6 mars concernant la Cour pénale internationale (CPI) portant sur l'acte d'accusation du président de la République du Soudan.
- (e). La durée de l'enquête sera de trois semaines à compter du jour 10 mars 2009 ;
- (f). Les conclusions de l'enquête doivent être soumises au président en exercice du Conseil des ministres, l'Union des Comores ;
- (g) ; Les charges des coûts en rapport avec cette enquête seront assurées par l'EASBRICOM. »

S'agissant des sanctions, un Conseil disciplinaire est censé siéger après cette enquête pour décider du sort définitif du Directeur, conformément au Règlement :

« A disciplinary Committee shall have jurisdiction over acts of misconduct violating the provisions of the Agreement on the Establishment of the Eastern Africa Standby Force, these Regulations, Code of Conduct, and any other regulations or rules requiring honesty, probity and integrity from a staff member in the performance of his duties and his personal conduct...» (Article 67, Grounds for Disciplinary Action)

Traduction :

Un Conseil (Comité) disciplinaire aura compétence au sujet des actes de 'misconduct' qui violent les dispositions de l'Accord sur la création de l'EASF, le présent Règlement, le Code de Conduite, et toutes règles ou règles qui requièrent honnêteté, probité et intégrité de la part d'un membre du personnel dans l'exercice de ses fonctions et dans sa conduite personnelle »

Pour le Directeur, l'autorité disciplinaire est ainsi déterminée :

« Le Conseil des ministres, sur recommandations des chefs d'état-major, ..., mettra en

place un conseil disciplinaire pour le Directeur en cas d'allégations de 'misconduct'. S'il en est jugé coupable, le conseil disciplinaire recommandera alors au Conseil des ministres les mesures disciplinaires nécessaires » (Article 65, Disciplinary Authority)

Le cas de « misconduct » est ainsi défini : « *a breach of these Service Regulations and the EASBRIG Code of Conduct Policy* », une violation du présent règlement et du Code de conduite de l'EASBRIG.

Peter Marwa, son successeur, parle également de la façon dont il a vécu le remplacement de Simon Mulongo à la tête de l'EASBRIG et sa nomination comme Directeur par intérim de celle-ci : « *Mulongo's replacement was abrupt and came in Defence Chiefs meeting in Nairobi in 2009. My appointment as Acting Director was abrupt to fill a gap.*

As Head of the Department of Political Affairs, I was always taken as the Deputy Director. When the Director's position fell vacant the Chiefs of Defense meeting considered this hierarchy and recommended me to fill the position although it was not Kenya's turn yet ». (Message WhatsApp, 9 mars 2023)

Traduction :

Le remplacement de Mulongo a été brusque et a lieu à la réunion des chefs d'état-major à Nairobi en 2009.

Ma nomination comme Directeur par intérim fut brusque pour combler un vide.

Comme chef du département des affaires politiques, on me prenait toujours pour le Directeur adjoint.

Lorsque le poste du Directeur a été vacant, la réunion des chefs d'état-major a tenu compte de cette hiérarchie et m'a recommandé pour le poste, même si ce n'était pas encore le tour du Kenya.

3.3.2. Usage de l'informel par le Directeur de l'EASF et conséquences :

Le soir, le Directeur Simon Mulongo nous invite à dîner en ville.

Son objectif est sans doute évident, même si nous nous en aperçûmes qu'une fois sur place au restaurant, pensant au début à un simple dîner : assurant la présidence de l'EASF, l'Union des Comores, présiderait l'équipe chargée de l'enquête. Notre rôle était donc important dans le traitement du cas de Simon Mulongo.

Sur place, il nous parle de son cas ; il reconnaît la gravité de ses propos et la complexité de la situation et sollicite notre appui pour trouver une solution pour lui éviter son éviction à la tête de l'EASF.

Ce qu'il voulait ? Notre intercession, notre soutien à la réunion des chefs d'état-major du lendemain, où ces derniers allaient faire des propositions au Conseil des ministres du 9 au 10 mars. En effet, à la réunion du Conseil des ministres, c'est le président des chefs d'état-major, donc nous-même, qui allait faire rapport au Conseil des ministres des propositions de la réunion des chefs d'état-major sur cette question.

D'autre part, notre rôle était d'autant plus important que nous allions remplacer à ladite réunion le directeur de cabinet comorien chargé de la Défense, resté aux Comores pour empêchement.

Le Directeur de l'EASBRICOM proposait de s'excuser dans la réunion, quitte à faire une autre déclaration dans la presse, et que tout s'arrête là.

Nous lui promîmes de faire le maximum dans l'intérêt général, sans lui garantir quoi que ce soit, conscient que le Soudan voulait coûte que coûte que l'intéressé soit évincé, sachant aussi que conformément au Règlement, tel devrait être le cas.

Le lendemain matin, vint nous voir le représentant comorien à la réunion des experts de l'EASF. Quelle ne fut notre surprise quand il nous annonça ce que des représentants du Kenya à la réunion lui ont dit ! Notre rencontre de la veille avec le Directeur a fuité, et les interprétations que le Kenya et le Soudan en font en disaient long sur leur état d'esprit, et sur la vigilance avec laquelle nous devons désormais traiter les choses pour éviter un scandale : On accuse tout bonnement le Directeur de nous corrompre dans le but de violer les textes pour le faire maintenir à la tête de l'institution !

Notre rencontre avec le Directeur, malheureusement a aggravé son cas, tout en risquant de ternir notre image et celle de notre pays si nous nous laissons dévier des règles.

A la réunion du lendemain, nous décidâmes d'éviter tout propos ou geste pouvant être interprété comme un soutien au Directeur, et de plutôt nous cantonner au rôle de président de séance.

Le Conseil des ministres a donc avalisé toutes les propositions des chefs d'état-major et Peter Marwa a, par intérim, remplacé le Directeur.

L'enquête menée n'a fait que confirmer les allégations portées sur Simon Mulongo et les mesures prises.

Conclusion de l'étude de cas :

Nous avons donc bel et bien affaire ici à un cas où l'informel (la demande de notre intercession en faveur du Directeur de l'EASBRICOM, dans un contournement des règles) a, contrairement à ses attentes, compliqué la situation de ce dernier, où l'informel complétant le formel a plutôt produit un effet négatif.

On peut se poser la question de savoir si l'échec dans ce cas précis ne serait pas dû au fait qu'il s'agissait plutôt d'un cas individuel.

Récapitulatif du processus formel suivi .

SUSPENSION

ENQUETE

CONSEIL DISCIPLINAIRE

DECISION FINALE

3.4. L'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG

Premier pays de l'EASBRIG à occuper cette fonction, l'Ouganda a assumé la présidence de l'EASBRIG jusqu'en 2008.

Cette période a été tellement longue à l'époque qu'une figure militaire était devenue très familière, non avec seulement le personnel de l'EASBRIG, mais aussi avec les Organes politiques de l'EASF : celle du général Aronda Nyakairima, chef d'état-major de l'UPDF (Uganda People's Defense Force, l'Armée ougandaise) pendant dix ans, de 2003 à 2013, décédé en 2015.

Très influent dans l'armée, et même dans l'univers politique (il a été ministre de l'Intérieur après ses responsabilités de chef d'état-major jusqu'à sa mort) il a marqué cette présidence ougandaise : par son assiduité et sa nature active, mais aussi parce qu'il remplaçait le plus souvent le ministre de la Défense et de la sécurité de son pays. Sa figure est donc restée dans la mémoire de plus d'un.

Il se trouve que, contrairement aux autres pays membres, et en dépit des textes qui fixent la présidence à un an, l'Ouganda a présidé l'EASBRIG, non pas pour un an comme d'habitude, mais pour trois ans, avant que les Comores ne prennent le tour de la Présidence après lui, pour la période 2008-2009.

En effet après le tour de l'Ouganda, l'ordre alphabétique a été adopté pour l'accession à la présidence de l'EASBRIG. Le Burundi n'étant pas encore membre de l'EASBRIG à l'époque, le tour revenait à l'Union des Comores.

Pourquoi, contrairement à tous les autres pays, la présidence de l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG a pris trois ans, c'est-à-dire de 2005 à 2008 ?

En quoi consiste la présidence de l'EASF ?

Tout comme les autres fonctions et responsabilités de l'EASF, la présidence de l'EASBRIG est tournante.

Le Cadre politique de l'EASF fixe les règles en ce qui concerne cette présidence :

« *The Chair of EASF of all three Organs shall be held by one member state on a one-year rotational basis* » (Policy Framework for the Establishment of the Eastern Africa Standby Force, partie 5. "Decision-making organs", point 6).

Traduction :

La présidence de l'EASF des trois Organes est assurée par un Etat membre sur la base d'une rotation annuelle d'une année »

Il s'agit ici des Organes de décision de l'EASF qui sont :

- L'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement ;
- Le Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité ;
- Le Comité des chefs d'état-major.

La présidence de l'EASF coordonne avec le Secrétariat les activités de l'EASF. Le président travaille avec

- Un vice-président (vice-chair)
- Un Rapporteur, qui est le président sortant.

Nous nous sommes posé la question suivante : pourquoi ce cas n'est pas connu par les cadres actuels de l'EASF ? La réponse est simple : si aucune des personnes interrogées ne semble avoir connu, avoir vécu cette situation, c'est parce que les personnes interrogées ne s'y trouvaient pas encore, à l'époque des faits.

Contrairement à eux, nous nous y trouvons à cette période-là. Nous avons-nous-même, de par notre présence et nos responsabilités à l'EASBRIG, vécu cette situation et pouvons confirmer sa véracité.

Nous nous souvenons donc très bien de cette situation où l'EASBRIG a, sinon contourné totalement les règles en vigueur, du moins les a ignorées.

Nous avons cependant voulu interroger d'autres acteurs pour une confirmation par plusieurs sources, aux fins d'une triangulation.

De manière générale, dans nos entretiens au siège l'EASF au Kenya le 22 septembre 2020, qu'il s'agisse du Directeur de l'EASF, de la Cheffe de l'Administration et des finances, ou du chef d'état-major conjoint du PLANELM, les personnes interrogées ont toutes répondu par la négation (NON) à la question : « *dans les prises de décision, avez-vous souvenance d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été en totalité contournés au profit de canaux informels ?* »

De même, dans le deuxième questionnaire soumis le 13 avril 2021 au colonel Abdallah Rafick, chef d'état-major militaire du PLANELM, ce dernier a répondu négativement à

la question.

Nous précisons, néanmoins, que le Directeur actuel de l'EASF, tout en reconnaissant les vertus et l'importance de l'informel, s'est toujours montré réservé dans ses réponses quand il s'agit pour lui de témoigner sur sa propre expérience en ce qui concerne l'usage de canaux informels dans cette institution.

Il est pourtant bien compréhensible que les personnes interrogées n'en fassent pas mention, la situation s'étant produite après (une dizaine d'années pour certaines) avant qu'elles n'assument des responsabilités à l'EASF.

En effet, en fonction depuis 2020 (jusqu'en 2023), le Directeur actuel ne pouvait pas avoir vécu cette situation.

De la même manière, la cheffe de l'Administration et des finances, le chef d'état-major conjoint du PLANELM et le chef d'état-major militaire, en poste depuis récemment, n'ont pas vécu cette situation.

Interrogées également, ces personnes, recrutées à l'EASF bien longtemps après ce cas, semblent l'ignorer :

- L'analyste des conflits, madame Irène Ogaja ;
- Le responsable liaison et information, monsieur Irchad Djoubeir.

Quant à la secrétaire principale du Directeur de l'EASF, (madame Salome Wanjiku), recrutée en 2017, elle se souvient du cas, sans plus.

Nous avons interrogé le kenyan Peter Marwa, successeur par intérim de Simon Mulongo après son éviction de l'EASF ;

Peter Marwa se souvient très bien du cas ; mais sa réponse de ce 19 avril 2023, plutôt que de nous dire pourquoi la présidence ougandaise a duré trois ans, nous éclaire sur la raison pour laquelle l'Ouganda a été le premier pays à assurer la présidence de l'EASBRIG :

« Uganda was the Chair of Heads of State of IGAD; so this country got quickly accepted to oversee the formation of EASBRIG » (message WhatsApp, 19 avril 2003)

Traduction :

L'Ouganda avait la présidence des chefs d'Etat de l'IGAD ; ce pays a donc été vite accepté pour superviser la formation de l'EASBRIG.

Autrement dit, de la présidence de l'IGAD (Intergovernmental Authority on

Development, Autorité intergouvernementale pour le développement, groupement régional comprenant les sept pays d'Afrique de l'est que sont Djibouti, l'Ethiopie, le Kenya, l'Ouganda, la Somalie, le Soudan, le Soudan du sud), l'Ouganda est passée à la présidence de l'EASBRIG.

Nous nous sommes tournés ensuite vers l'ougandais Simon Mulongo qui a été, rappelons-le, le premier directeur de l'EASFCOM à l'époque appelée EASBRICOM (East Africa Standby Brigade Coordination Mechanism) assumant ces responsabilités de 2007 à 2009, avant d'être remplacé par Peter Marwa pour finir son mandat de 2009 à 2010. Il ne pouvait pas ne pas s'en souvenir à deux titres :

- Il était le Directeur de cette institution à l'époque des faits ;
- L'Ouganda est son pays d'origine.

Simon Mulongo se souvient très bien de ce cas de contournement total des règles et en donne les raisons ; pour lui, le processus ayant été à son début, il y avait une certaine réticence, voire une appréhension à assumer cette responsabilité ; il nous précise ceci dans sa réponse à notre question, en date du 19 avril 2023 :

« At that stage, as Uganda was driving the initiation, the other members were quite OK with it. That's what I recall, now that you are asking » (Message Messenger)

Traduction :

A ce stade-là, comme l'Ouganda, comme l'Ouganda initiait le processus, les autres pays étaient d'accord. Voilà ce que je me rappelle, maintenant que vous me le demandez.

Conclusion de l'étude de cas :

Comme nous le voyons, ce cas de l'informel par un contournement total des règles dans le cadre du réseau institutionnel EASF est bien avéré.

Ceci dit, c'est pour des raisons évidentes de (non) présence à l'époque des faits, que les cadres actuels de l'EASF ignorent ce cas tandis qu'il n'échappe à aucun de ceux qui s'y trouvaient à cette période.

4. Les entretiens :

Nous les avons utilisés comme un moyen d'appoin qui, à travers la parole donnée aux concernés pour une meilleure compréhension de leur représentation du réseau formel et informel de l'EASF, nous permet de la confronter aux études de cas menées pour confirmer, valider ces dernières.

Ce sont essentiellement des **entretiens de contexte** pouvant toucher à tous les domaines du management de l'EASF.

Ils abordaient des sujets aussi variés que :

- Les droits d'auteur, notamment l'autorisation de reproduction de documents officiels de l'EASF et la confidentialité de (certains) documents (premier entretien avec le Directeur) ;
- La communication, la résilience dans le fonctionnement de l'EASF, (en l'occurrence, face au Covid-19) : Questionnaire (à distance) du 8 juin 2020 avec le chef d'état-major de la Composante militaire du PLANELM (Military Chief of Staff)
- La compréhension du personnel de l'EASF de celle-ci comme réseau institutionnel ;
- Les difficultés et défis (finances, logistique, opérationnalisation, déploiements, etc.) de l'EASF ;
- L'usage du formel et de l'informel.

Au total, il s'agit :

- **D'un entretien préliminaire** avec le colonel Abdallah Rafick, Chef d'état-major de la Composante militaire de l'Elément de Planification (Military Chief of Staff) de l'EASF, le 27 décembre 2019.
- **De deux questionnaires** (à distance) soumis au colonel Abdallah Rafick, chef d'état-major de la Composante militaire du PLANELM (Military Chief of Staff), suite à cet entretien préliminaire.
- Le premier en date du 8 juin 2020
- Le deuxième en date du 13 avril 2021 D'entretiens de contexte au secrétariat de l'EASF menés le 22 septembre 2020 avec :

- Le Directeur de l'EASF
- Le Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification (PLANELM) de l'EASF
- La Cheffe de l'Administration et des finances de l'EASF
- De questionnaires (à distance) envoyés aux personnes suivantes :
 - Le Directeur de l'EASF ;
 - Le Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification (PLANELM) de l'EASF ;
 - La Cheffe de l'Administration et des finances de l'EASF.

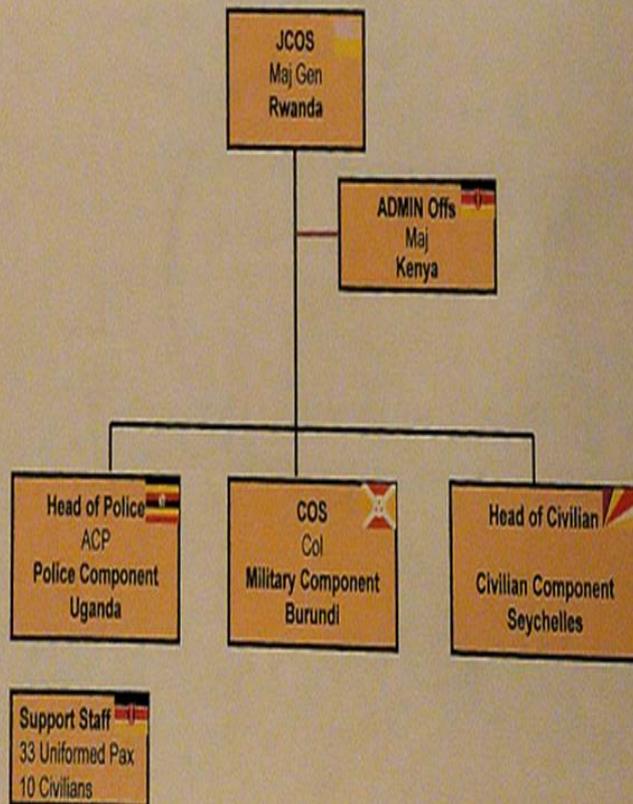
4.1. Entretien préliminaire avec le Chef d'état-major (Military Chief of Staff) de la Composante militaire du PLANELM, le colonel Abdallah Rafick

Cet entretien eut lieu le 27 décembre 2019 en France (à Paris), où l'intéressé était de passage pour les Comores, son pays.

Nous lui en avons transmis la demande avant son arrivée en France.

Nous placions cet entretien sous la forme d'un *entretien semi-direct* ; l'intéressé répondait à nos questions et nous en prenions directement note.

Planelm Integrated organizational Structure



Source : EASF

4.1.1. Contexte de l'entretien :

Situé à Nairobi (Kenya), le PLANELM sert de Quartier Général multidimensionnel et multinational de planification, à temps plein, pour l'EASF. L'organigramme ci-haut détaille sa constitution.

Cet Élément de planification de l'EASF est responsable de la planification et de la préparation de la Force, ainsi de la planification de pré-déploiement.

Aux fins de planification et de préparation pour les opérations de maintien de la paix, en l'occurrence la préparation, l'installation, et le déploiement d'une force de la taille d'une brigade, le PLANELM comprend **3 composantes** : *militaire, civile, et de Police*.

Son personnel est mis à la disposition de l'EASF par les Etats-membres, en position de détachement

Comme le montre l'organigramme ci-dessus, le PLANELM a à sa tête un chef d'état-major général (Joint Chief of Staff) assisté par un Chef d'état-major militaire, un Chef de la Composante Police et un chef de la composante civile.

Le Colonel Soilihi Abdallah Rafick est le chef d'état-major de la Composante militaire, (Military Chief of Staff) de l'Elément de Planification (PLANELM) de l'EASF

En décembre 2019 (c'est-à-dire au moment de cet entretien) le Directeur de l'EASF était le djiboutien Abdillah Omar Bouh.

L'actuel directeur de l'EASF, le général de brigade (à la retraite) Getachew Shiferaw Fayisa de la République démocratique fédérale d'Ethiopie, vient d'être remplacé en mai 2023, en vertu du système de rotation applicable dans cette institution, par le général de brigade kenyan (2^e section) Paul Kahuria Njema.

4.1.2. Contenu de l'entretien :

Question 1 :

« Quels sont pour vous, en comparaison avec les autres forces régionales, les points forts et points faibles de l'EASF en tant que réseau institutionnel : confiance, autonomie, coopération, collaboration, responsabilisation, pilotage, usage de canaux formels ou informels, etc. ? »

En réponse à notre question de savoir ce qu'il pense du management de la Force en attente d'Afrique de l'est (EASF) comme réseau institutionnel, le colonel ABDALLAH Rafick a avancé les constatations suivantes, qu'il considère comme les points forts de l'EASF :

« En comparaison avec la CEDEAO où ce sont certains pays (il a cité le cas du Sénégal, de la Côte d'Ivoire et du Nigéria) qui s'imposent dans les décisions, on sent que le management de l'EASF concerne vraiment tous les Etats membres de l'organisation :

- *Les décisions pour l'EASF sont collectives et tous les Etats y participent à égalité.*
- *Les responsabilités et positions importantes sont assurées à tour de rôle par tous les Etats membres : présidence de l'institution, direction de l'institution, postes importants, etc*
- *Dans ce cadre, en tant qu'organe politique suprême, le Sommet des chefs d'Etats joue un grand rôle dans la direction et le contrôle du fonctionnement de l'EASF. C'est lui qui, s'agissant des nominations par exemple, nomme le Directeur de l'EASF, les Chefs de département, le Commandant de la Force, sur recommandation du Comité des chefs d'état-major pour les missions autonomes dans la région EASF.*
- *Tous les pays membres, en fonction de leurs possibilités, sont censés contribuer en forces en fournissant des unités pour la constitution de l'EASF ;*
- *De même, la troïka⁸⁰ (comprenant le Président, le vice-président et le rapporteur de l'EASF) joue un rôle essentiel dans le management et le suivi des activités de l'EASF ;*
- *Il est également envisagé l'ouverture du Conseil des ministres de la défense et de la sécurité aux ministres des Affaires étrangères ».*

En dehors de cette troïka, l'usage de canaux informels pour lui, est très fréquent au niveau des structures opérationnelles de l'EASF : Secrétariat, l'Elément de

⁸⁰ Complément d'information à partir d'une autre source : Le Cadre politique pour la création de l'EASF en date du 26 juin 2014, (en son point 6), met la troïka dans la catégorie des Organes décisionnels de l'EASF. Ainsi, la troïka de l'EASF est composée du président, du vice-président et du rapporteur des trois organes de décision de l'EASF ; ils exercent leurs fonctions sur une base de rotation annuelle. La présidence de l'Etat membre assure la coordination des activités de l'EASF avec le secrétariat, assistée par le vice-président et le rapporteur ; le rapporteur de la troïka est le président sortant.

planification (PLANELM), Quartier-Général de la Force, Base logistique. Dans ce cadre, il a cité ses relations privilégiées avec la Responsable de l'Administration et des Finances (relations qui nous ont été confirmées par cette dernière lors de notre entretien du 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF au Kenya), ce qui lui ont permis de régler des problèmes au niveau des pays, notamment le paiement d'arriérés de salaires par les Comores.

Il a ajouté qu'en ce qui concerne la confiance, l'autonomie et la responsabilisation, d'autre part, le Directeur de l'EASF (parti en mai 2023) a procédé à quelques innovations pour l'institution :

- « Il a mis en place un système de délégations de responsabilités⁸¹ et de signature pour les chefs de département, le chef d'état-major de la Composante militaire (Joint Chief of staff) et les autres chefs de composantes ;
- Il leur a fait affecter des budgets autonomes ;
- Il a également instauré un système d'officiers chefs de projets dans le cadre de cette autonomie » ;
- « Cette responsabilisation et cette autonomie impactent positivement la confiance de ces responsables dans l'institution ».

Le colonel Abdallah Rafick a également :

- Noté et loué l'autonomie des centres d'excellence situés au Kenya, au Rwanda et en Ethiopie dans la formation et la préparation des hommes ;
- Précisé que la base navale située aux Seychelles n'est pas encore validée comme centre d'excellence.

Il a également apprécié le fait que les principaux niveaux de management ci-après bénéficient d'une autonomie en ce qui concerne leurs relations et contacts avec les autres régions d'Afrique :

⁸¹ Complément d'information à partir d'une autre source : Le Service Regulations (Règlement intérieur) adopté à la 12^e reunion extraordinaire du Conseil des ministres tenue le 24 octobre 2014 à Victoria (Seychelles) recommande effectivement ce qu'il a appelé « Delegation of Responsibilities » du Directeur au chefs de département, au chef d'état-major conjoint du PLANELM, etc.

- Les organes politiques : le Sommet des chefs d'Etat, le Conseil des ministres de la défense et de la sécurité, le Comité des chefs d'état-major de la défense et de la sécurité ;
- Les départements : département des opérations de paix, département Administration et finances.
- Les structures : le Secrétariat, l'Elément de planification (PLANELM), le Quartier-général de la Force (FHQ), la Base logistique (LOGBASE)

Il a enfin signalé que :

- *« Des études sont en cours pour l'intégration de la dimension religieuse dans la gestion des conflits : document en préparation sur les chefs religieux et leurs apports ;*
- *Les démarches sont en voie de finalisation pour la mise en place du Groupe des sages⁸² (Panel of Elders) de l'EASF, dont la nomination des membres ne saurait tarder ».*

⁸² Créé sur la base des valeurs et de la sagesse du continent noir, ce Groupe des sages de l'EASF, dont le rôle réside essentiellement dans la prévention des conflits dans la région, a effectivement été mis en place en avril 2022. Il s'agit d'un groupe de cinq membres avec un mandat de 3 ans qui devra contribuer, non seulement à la paix et à la stabilité de la région, mais également à une compréhension commune du maintien de la paix et de la prévention des conflits dans la région, voire du continent. Il reste maintenant à amender le MoU (Protocole d'accord) de l'EASF pour l'y intégrer.

En fait, au niveau des régions, existaient déjà le Conseil des sages de la CEDEAO (Communauté des Etats de l'Afrique de l'ouest), le Conseil des sages du COMESA (Marché commun de l'Afrique australe et orientale), le Groupe de contact de l'IGAD (Autorité intergouvernementale pour le développement), de même que le Groupe de référence sur la médiation de la SADC (Communauté de développement de l'Afrique australe). L'Union africaine a fortement recommandé la création de Groupes de sages au niveau des forces régionales en attente.

Rappelons que le Groupe de sages de l'UA fait partie intégrante de l'APSA au même titre que le Système continental d'alerte rapide, la Force Africaine en attente (FAA) et le Fonds africain pour la paix.

Créé en 2007 et composé de cinq personnalités africaines hautement respectées représentant les cinq régions africaines, il appuie les efforts de l'UA, et en particulier dans la prévention des conflits.

Le Groupe de sages s'inspire certainement en Afrique de l'arbre à palabres, une institution datant de la période précoloniale qui s'appuie sur la démocratie, le consensus, l'éthique, la sagesse, mais également le respect total des anciens pour la résolution des crises et conflits au sein, voire entre les villages, groupes, communautés, religions, etc. Tous ceux qui y participent ont le droit de prendre la parole et

Question 2 :

« Parmi les situations suivantes, quels sont les cas dont vous avez eu connaissance ? »

- **Cas 1 : Le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, CPX 2008 ;**
- **Cas 2 : Le formel est complété par l'informel : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes.**
- **Cas 3 : Le formel est complété par l'informel : contournement des règles non autorisé avec effet négatif : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG ;**
- **Cas 4 : L'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG.**

L'interviewé a répondu avoir eu connaissance de tous les cas, avec les explications suivantes :

- « Pour le premier cas, j'ai moi-même pris part à cet exercice en tant que cadre comorien ;

exprimer leurs points de vue sur la vie dans la société, les problèmes du village.

Les décisions prises sous l'arbre à palabre du fait du caractère « sacré » qui lui est attribué, sont rarement contestées.

L'arbre à palabres est aussi une institution éducative : les anciens veillent sur les comportements, les interdits, notamment à l'égard des jeunes, pour prévenir les conflits et la délinquance. Les enfants viennent aussi dans ce lieu traditionnel pour écouter les anciens raconter des histoires, l'arbre à palabres étant aussi l'expression de la tradition, de l'oralité, de la sagesse africaines.

- *Pour le deuxième, j'en ai entendu parler aux Comores, à l'occasion de la préparation en 2010 du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'EASF à Moroni, aux Comores ;*
- *S'agissant du troisième cas, c'est un cas de notoriété publique dont tout militaire membre d'un pays de l'EASF et actif dans celle-ci a au moins entendu parler ; ceci dit, je connais les raisons de son éviction, mais je ne connais pas tous les détails autour de l'affaire ;*
- *Quant au quatrième cas, je l'ai connu également car il a eu lieu à Moroni où les Comores succédaient à l'Ouganda pour la présidence de l'EASF ».*

Conclusions de cet entretien :

On constate, selon lui (la situation du Covid-19 aidant) :

- *« Un déclouonnement ;*
- *Une volonté de travail en équipes, projets ;*
- *Une délégation des responsabilités ;*
- *Des décisions collectives (tant au niveau du secrétariat, donc en interne, qu'au niveau des Etats) et solidarité ;*
- *Une moins grande influence du management central ;*
- *L'usage de canaux informels pour régler certains problèmes ou blocages ».*

4.2. Premier questionnaire à distance avec le colonel Abdallah Rafick, chef d'état-major de la Composante militaire du PLANELM (Military Chief of Staff)

En date du 8 juin 2020, ce questionnaire a été conduit par correspondance.

- En quoi la crise de la Covid-19 a-t-elle affecté l'EASF ?

« Le Covid-19 a bien impacté le plan d'activités de l'EASF pour 2020 et la finalisation du plan stratégique 2015-2020, pour la simple raison que nos activités (réunions habituelles, formations, exercices, etc) sont programmées dans les pays membres.

Avec la fermeture des frontières aériennes et terrestres, l'Elément de planification par exemple, en ce qui nous concerne, ne pouvait se déplacer du Kenya qui a interdit les déplacements pour des activités programmées dans les autres pays membres.

Le problème, avec la fermeture des espaces aériens, s'est ensuite étendu aux autres pays de la région de l'EASF, ces derniers ne pouvant laisser voyager leurs citoyens pour des réunions ou formations ».

- **Quelles sont les mesures prises pour préserver le personnel de l'EASF ainsi que le fonctionnement régulier de l'institution ? (Agilité, réunions en Visioconférence, travail à distance ou télétravail, , ...). Quelles sont les institutions affectées ? Lesquelles fonctionnent à plein temps ? Lesquelles ont réduit leurs activités ? Quelles sont les activités prioritaires ?**

« Par mesures de précaution, le Secrétariat exécutif était obligé de fermer ses bureaux pendant des mois ; cependant, des dispositions ont été prises pour que le personnel puisse continuer de travailler par télétravail et/ ou en Visio conférence entre lui-même, ainsi qu'avec l'Union africaine et nos partenaires.

D'autre part, il a été ouvert un compte WhatsApp spécial pour le management et un autre compte pour les alertes à destination du personnel au niveau de l'élément de planification (PLANELM).

Une réunion en Visioconférence se fait tous les mardis et jeudis avec les chefs de composantes.

S'agissant du secrétariat, seule la « situation room » travaillait à plein temps ; elle devait en effet fournir des bulletins quotidiens et hebdomadaires sur la situation du Covid-19, y compris dans les pays membres.

En ce qui concerne le service des Finances, il a été mis en place un système de signature des chèques par version électronique (un code remis par télécommande)

Le centre de formation sis à Addis Abeba a complètement fermé ses portes, et l'état-major de la base logistique a réduit ses activités mais il y avait la présence d'un officier par jour pour assurer la permanence.

Aujourd'hui avec le déconfinement, nous avons comme priorité de réajuster le plan d'activité pour ne pas dépasser les limites de l'année budgétaire, car les partenaires ne veulent pas dépasser le mois de mars 2021 si on veut bénéficier des fonds pour 2021-2022.

Avec la fin du confinement, le secrétariat priorise la présentation d'un draft du plan stratégique 2020-2025 au mois de juillet pour être validé lors du conseil des ministres de fin Juillet 2020 ».

4.3. Deuxième questionnaire à distance avec le colonel Abdallah Rafick, chef d'état-major de la Composante militaire du PLANELM (Military Chief of Staff)

En date du 13 avril 2021, ce questionnaire a été conduit par correspondance.

- **Charte du réseau du réseau EASF : Un réseau institutionnel a une charte qui formalise l'organisation, c'est-à-dire un document qui la définit dans son activité, ses objectifs, son organisation, ses modalités d'adhésion et de participation des membres, etc. Pouvez-vous nous parler de la charte de l'EASF et des principaux textes qui la régissent ?**

« La charte de l'EASF remonte jusqu'à l'Acte constitutif de l'Union africaine en 2000. La Force en attente de l'Afrique de l'est (EASF), anciennement Brigade en attente de l'Afrique de l'Est (EASBRIG), est l'une des cinq forces régionales pour les opérations de soutien de la paix (OSP) de la Force africaine en attente, composée de composantes militaires, policières et civiles.

L'EASF constitue le bras opérationnel régional des éléments de maintien de la paix de l'Architecture africaine de paix et de sécurité, mise en place par le Protocole de 2002 relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine.

Le prédécesseur de l'EASF, l'EASBRIG, a été formé le 10 septembre 2004 dans le cadre d'un cadre politique entre les États membres, suite à la décision du Sommet de l'Union africaine (UA) tenu en juillet de la même année à Addis-Abeba, en Éthiopie.

Le 11 avril 2005, un protocole d'accord (MoU) a été signé entre les États membres de l'EASBRIG, qui prévoyait trois composantes : un élément de planification, un quartier général de brigade et une base logistique.

Une décision du Conseil des ministres de la défense et de la sécurité de l'Afrique de l'Est du 30 mars 2007 a ordonné le changement de nom de l'institution de Brigade à Force (EASF) conformément à une directive continentale du Conseil des ministres de la défense et de la sécurité de l'UA.

L'EASF a en outre établi un mécanisme de coordination, l'EASFCOM (East Africa Standby force Coordination Mechanism).

Afin de refléter ces changements et la nature multiforme de la Force, un protocole d'accord et un cadre politique révisés ont été signés en janvier 2011. Le protocole d'accord (MoU) a défini le cadre juridique de l'EASF. Il décrit également le mode de création et de gestion de la Force ainsi que les principes qui guident la Force et les autres organes de

l'EASF.

La Commission de l'Union africaine (CUA) et les organes de sécurité sur le continent continuent de reconnaître les avantages du travail collectif de l'EASF pour faire face aux menaces à la sécurité qui continuent de peser sur le continent.

Le cadre stratégique de la Force Africaine en Attente (FAA), qui établit les forces régionales en attente, favorise la collaboration entre le Conseil de paix et de sécurité (COPS) et les organes de sécurité régionaux, car il constitue un outil essentiel de coopération régionale.

En juillet 2017, l'EASF a encouragé la collaboration avec la Commissions de l'Union Africaine et d'autres praticiens de la paix à travers divers programmes interactifs.

Dans plusieurs forums, le Directeur de l'EASF a articulé les efforts des Forces en Attente pour établir des ponts avec les Communautés Economiques Régionales (CER) et les Mécanismes Régionaux d'intervention aux conflits (REM) sur le continent, afin d'améliorer le partage d'informations, le renforcement des capacités et la sécurité dans la région ».

- **Pouvez-vous expliquer le processus de prise de décision et les échanges au niveau de l'EASF ?**

« Le processus de prise de décision se passe principalement de la sorte :

- *A l'occasion de la réunion des Organes politiques :*

Le projet et les sujets demandant des décisions sont d'abord présentés à la réunion d'un groupe d'experts qui, après avis, les présente au Comité des chefs d'état-major pour décision et enfin à l'approbation des ministres ».

- *Pour le déploiement et l'emploi de troupes :*

C'est le CPS (Conseil de paix et de sécurité) qui, en tant qu'organe délibérant au niveau stratégique, donne mandat aux missions de la Force africaine en attente.

Les régions préparent les forces, fournissent également, au cours des déploiements, les appuis nécessaires, y compris dans les domaines de la planification, de la logistique, etc.

S'agissant des échanges, ils se font principalement entre le directeur de l'EASF et le président du Conseil des ministres et cela à chaque fois que c'est nécessaire. Et lorsque des mesures ou orientations doivent être prises par le directeur, il consulte la troïka (président-vice-président –rapporteur) avant la validation par le conseil.

Les réunions des Organes politiques permettent des échanges sur les défis communs de

paix et de sécurité entre des pays assez différents, ainsi qu'entre les différents rangs de la hiérarchie militaire entre ces pays.

L'EASF dispose également d'une plateforme d'échanges, de coordination et d'harmonisation de la formation.

Entre les Etats et l'organisation, il est institué des points focaux qui permettent au directeur d'informer les Etats membres de l'évolution et des activités de l'organisation.

En interne, la planification est bien sûr établie par l'Elément de planification, puis discutée par le secrétariat exécutif mais doit avant tout être présentée à un groupe d'experts des Etats membres pour validation.

Avec l'Union africaine, l'organisation dispose d'un officier de liaison qui siège à Addis Abeba pour une période de 3 ans ; il fait le lien entre l'EASF et les autres structures de l'Union africaine. Ceci dit, le Secrétariat de l'EASF se sent insuffisamment consulté par l'Union africaine.

L'EASF n'as pas de lien direct avec ONU, il passe par son représentant à Addis Abeba avec le bureau NU auprès de l'UA ».

- **Dans les prises de décision, avez-vous souvenance d'une situation où, pour plus d'efficacité, les règles et/ou règlements de l'EASF ont été en totalité contournées au profit de canaux informels ?**

OUI. (Il a fait allusion à nos études de cas)

- **En quoi consiste l'opérationnalisation de l'EASF (objectifs, moyens, processus, difficultés, décisions...)?**

« L'opérationnalisation de l'EASF consiste pour cette dernière à être prête pour faire face efficacement aux 6 scénarios envisagés par l'Union africaine en vue d'un déploiement en cas de crise menaçant la paix sur le continent.

Les objectifs de EASF sont nombreux mais centrés sur 9 points :

OBJECTIF 1 : Structure de prise de décision politique solide et cohésive qui peut autoriser, mandater et superviser l'emploi de capacités régionales.

OBJECTIF 2 : Gestion de l'information et structure de soutien C4I

OBJECTIF 3 : Capacité opérationnelle totale (FOC) d'une structure de force formée, y compris un quartier général de brigade multinationale en attente

OBJECTIF 4 : Élément de police formé en attente et maintenu dans les États membres

OBJECTIF 5 : Personnel civil suffisamment formé pour la composante civile disponible dans la région

OBJECTIF 6 : Système logistique capable de soutenir le déploiement et le maintien de capacités régionales

OBJECTIF 7 : Système de formation intégré capable de fournir une formation individuelle et collective à la région

OBJECTIF 8 : Processus et structures financiers et administratifs efficaces, y compris des ressources adéquates

OBJECTIF 9 : Mise en place d'une composante maritime régionale pour les opérations maritimes de soutien de la paix et les tâches de sûreté et de sécurité maritimes

L'EASF a déjà atteint sa pleine capacité opérationnelle (FOC), précisément en décembre 2015 après sa capacité initiale opérationnelle (IOC) en 2010. Cela implique que cette Force multidimensionnelle peut être appelée à intervenir dans toute mission de maintien de la paix, non seulement de la région, mais aussi de l'UA, sur le continent.

Par conséquent à compter de cette période, l'EASF participe à la mise en alerte continentale des forces en attente pour une période de 6 mois dans le respect de la tournante Ouest-Est-Sud-Centre-Nord.

Les phases du processus d'opérationnalisation ont commencé en 2008 par un exercice de poste de commandement, suivi en 2009 par un exercice de terrain.

Après cela, il y eut un exercice sur carte en 2010 et en 2011, puis un exercice de commandement pour tester la capacité de la force à se déployer.

Et le processus suivit ainsi un cycle périodique d'exercices de poste de commandement et d'exercices de terrain et un exercice du quartier général de la force pour l'amélioration de l'opérationnalité des forces.

Le dernier exercice avant la validation de la pleine opérationnalisation de l'EASF eut lieu en 2013 en Uganda.

Et en 2017 a eu lieu le premier exercice de terrain après la déclaration de l'EASF en force pleinement opérationnelle.

En général, les principales difficultés rencontrées découlent beaucoup plus du fait que c'est une force multinationale ; et donc lors des exercices de poste de commandement, la

principale difficulté est de ramener tous les officiers au même niveau de compréhension et de connaissance, d'où la mise en place d'une semaine de formation avant l'exercice.

Et lors des exercices de terrain, la plupart du temps on fait face au retard de déploiement de la logistique et de son suivi.

L'EASF a atteint sa capacité opérationnelle initiale (COI) en 2010 et sa Full Operational Capability (FOC) en 2015, bien avant les autres régions.

Lorsque l'EASF a atteint sa FOC, elle a fourni un rapport détaillé et présenté ses réalisations à l'Union africaine. Et c'est ainsi que les efforts continus de l'EASF (et principalement du Secrétariat), en particulier son opérationnalisation, ont été reconnus la Commission de l'UA.

Il a été admis, y compris au niveau du Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA, que les États membres de l'EASF peuvent s'engager, en fonction de leur intérêt national, dans d'autres organisations régionales ».

Complément d'informations de notre part :

Les objectifs cités ci-haut (objectifs 1 à 9) sont décrits dans le Plan stratégique de l'EASF et devraient être réalisés pour la période 2010-2015.

L'atteinte d'une Capacité opérationnelle initiale (IOC) pour une capacité régionale aérienne y était également prévue pour 2013, avec une Capacité opérationnelle totale en la matière fin 2015.

- Sur le Conseil des Sages de l'EASF : En quoi peut-il aider l'EASF dans ses missions ?

« Créé en 2008, le Conseil des Sages de l'Union africaine est composé d'éminentes personnalités africaines des cinq régions géographiques du continent (l'Afrique de l'Est, l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique Centrale, l'Afrique du Nord et l'Afrique Australe).

Il intervient dans les différents problèmes que vit l'Afrique pour faciliter le dialogue.

Le Groupe des Sages entreprend les actions jugées appropriées pour venir en appui aux efforts du Conseil de paix et de sécurité et du Président de la Commission en vue de la prévention des conflits, sur toutes les questions liées à la promotion et au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique. Il initie, facilite différentes actions de diplomatie préventive visant à régler les différends en cours.

L'EASF a envisagé, sur les recommandations de l'Union africaine, de créer son propre

Conseil des sages ; la procédure a été lancée depuis Avril 2021, ceci pour permettre à la région de mieux appréhender les problèmes, d'en avoir une approche régionale avant d'en arriver à une vision continentale des problèmes ».

- **Bilan de l'EASF à ce jour : actions et résultats**

« Le cas du Burundi a été perçu par beaucoup comme un manque d'appréciation et de considération envers l'EASF.

Il a mis en évidence le fait qu'il peut des fois être difficile, voire impossible, d'utiliser une force régionale dans un pays de la région, ainsi que les désaccords possibles entre les deux échelons, celle de l'UA et celle de la force régionale ».

Complément d'informations de notre part :

Nous avons ci-haut (point **1.2.5. Bilan et défis de l'EASF**) fait état de ce cas du Burundi qui, tout de suite après l'opérationnalisation de l'EASF, offrait l'opportunité d'une intervention de l'EASF dans ce pays en 2015, suite à la crise qu'il traversait et relative au troisième mandat controversé du président Pierre Nkurunziza.

En fait, suite au coup d'Etat (raté) contre ce dernier le 13 mai, mais suivi de graves violences, le Conseil de paix et de sécurité de l'UA (CPS) demande à la Commission de l'UA de considérer, en consultation avec l'EASF, le déploiement d'une mission dans ce pays pour arrêter les graves violences qui s'ensuivirent et protéger la population civile.

Le Directeur de l'EASF déclara que cinq bataillons étaient prêts pour un déploiement dans ce pays

L'EASF n'a pu finalement s'y déployer. Une des principales raisons est que le Burundi refusa le déploiement de cette mission et menaça de l'accueillir comme une force d'invasion.

Le Burundi a malheureusement réussi avec ce précédent qui a contrecarré une résolution du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine, à décrédibiliser, non seulement l'EASF, mais également l'APSA, l'Architecture de paix et de sécurité de l'Union africaine.

4.4. Entretien préliminaire avec le Directeur de l'EASF :

Cet entretien avec le général de brigade (2S) Getachew Shiferaw Fayisa (Ethiopie) a été mené le 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF au Kenya.

Cet entretien a permis de confirmer les informations données par le colonel Abdallah Rafick, Chef d'état-major (Military Chief of Staff) de la Composante militaire du

PLANELM, dans l'entretien préliminaire que nous avons eu avec lui le 27 décembre 2019 en France.

Cet entretien nous a également permis d'obtenir du Directeur de l'EASF son autorisation pour pouvoir :

- Mentionner son nom et ceux de ses subordonnés dans notre thèse ;
- Utiliser et citer les documents officiels de l'EASF.

Nous avons au préalable préparé les questions dans un ordre de priorité, sachant que le Directeur de l'EASF pourrait ne pas disposer d'assez de temps pour un long entretien. Et effectivement, au milieu de sollicitations, téléphones, ... son emploi du temps ne lui a permis de répondre qu'à quatre questions, au bout de deux heures ; nous avons convenu qu'il allait répondre aux autres questions (que nous avons laissées) par correspondance.

Pour les autres personnes avec lesquels nous avons eu des entretiens ce jour, et toujours pour des problèmes de temps, nous avons finalement procédé de la même façon qu'avec le Directeur de l'EASF : leur poser ces quatre questions et leur laisser le reste des questions pour une réponse par correspondance.

Le Directeur a en effet confirmé l'autonomie des équipes mentionnée par le colonel Abdallah Rafick lors de notre entretien du 27 décembre 2019, ainsi que le système de délégation de responsabilités.

L'intéressé étant anglophone, nous transcrivons ses propos, suivis de la traduction que nous en avons faite.

- **Sur le réseau institutionnel, le management de l'EASF en tant que tel, ses interactions et son importance :**

"Network management is important for us; it is important, not only in management in general, but also in Information and Communication Technology (ICT), a sector that we have to control well if we want to be effective in our missions.

We are part of the globe, we cannot escape network management; we cannot escape the flows of information and communication; in our current context today, it goes hand in hand with virtual management.

In fact, we cannot do anything today without networking, its interactions and complementarities; we need it to work together, to interact and so it is with EASF; we need it to have, technically speaking, a very secured communication network; above all,

we need it share responsibilities and missions, and to instill confidence”.

Traduction :

Le management en réseau est important pour nous ; c'est important, non seulement pour le management en général, mais aussi au niveau de la Technologie de l'information et de la communication, un domaine que nous devons savoir bien contrôler si nous voulons être efficace dans nos missions.

Nous faisons partie du globe, nous ne pouvons échapper au management en réseau ; nous ne pouvons pas échapper aux flux de l'information et de la communication ; aujourd'hui, dans notre contexte actuel (NDLR : nous sommes en pleine période de Covid-19), cela va de pair avec le management virtuel.

En fait, nous ne pouvons rien faire aujourd'hui sans le réseautage, ses interactions et ses complémentarités.

Nous en avons besoin pour travailler ensemble, pour interagir, et tel est le cas avec l'EASF ; nous en avons besoin, techniquement parlant, pour avoir un réseau de communication très sécurisé ; par-dessus tout, nous en avons besoin pour partager les responsabilités et missions, pour insuffler la confiance

- **Sur l'autonomie et la coopération dans l'EASF :**

“Our prime goal is peace and security. EASF member states have been cooperating to develop capacities, not only for the institution's objectives, but also autonomously in member States. Geography is not a matter here.

Member states cooperate but are also autonomous: They are especially autonomous in preparing troops and human resources.

The following entities are also autonomous: the PLANELM (Planning Element) in Nairobi, the FHQ (Force Headquarters) in Addis Ababa, and the LOGBASE (Logistics Base) in Addis-Ababa”.

Traduction :

Notre but premier est la paix et la sécurité. Les pays membres de l'EASF coopèrent pour développer des capacités, non seulement pour les objectifs de l'institution, mais également de façon autonome dans les Etats membres.

La géographie n'est pas un obstacle ici.

Les Etats membres coopèrent mais en même temps sont autonomes. Ils sont surtout

autonomes dans la préparation de leurs troupes et des ressources humaines.

Les entités suivantes sont également autonomes : le PLANELM (Elément de planification) situé à Nairobi, le Quartier-général de la Force (FHQ) sis à Addis Abeba, et la Base logistique (LOGBASE) à Addis Abeba.

- **Sur la confiance relationnelle et l'usage de canaux informels :**

"From my own past and present experience, I have understood that relational trust is essential in the management of organisations, and it is true with EASF as well.

EASF is in desperate need of informal channels in dispute settlement, and for its regular functioning, as a whole".

Traduction :

De par mon expérience passée et présente, j'ai compris que la confiance relationnelle est essentielle dans la gestion des organisations, et c'est tout autant vrai avec l'EASF.

L'EASF a désespérément besoin de canaux informels dans le règlement des conflits, et pour son fonctionnement régulier, dans son ensemble.

- **Parmi les situations suivantes, quels sont les cas dont vous avez eu connaissance ?**
- **Cas 1 : Le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, CPX 2008 ;**
- **Cas 2 : Le formel est complété par l'informel : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes ;**
- **Cas 3 : Le formel est complété par l'informel : contournement des règles non autorisé avec effet négatif : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG ;**
- **Cas 4 : L'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG ».**

L'interviewé a répondu avoir eu connaissance de certains de ces cas, avec les explications suivantes :

- « Pour le premier cas, j'en suis très au courant bien sûr, en tant que Directeur de l'institution ; c'est un repère car c'est le premier exercice de l'EASF.

- *Pour le deuxième, je n'en ai jamais entendu parler ;*
- *S'agissant du troisième cas, j'en suis au courant et essaie d'en tirer des leçons ; ceci dit, je connais la partie officielle, répertoriée dans les archives de l'EASF (sa déclaration dans la presse et sa suspension, puis son congédiement) mais pas les tentatives inofficielles de l'intéressé de se faire pardonner.*
- *Quant au quatrième cas, je le connais car c'est un cas officiel, également répertorié dans les archives de l'EASF ».*
- **Dans les prises de décision de l'EASF, avez-vous souvenance d'une ou de situations où, sous votre direction, les règles et/ou règlements de l'EASF ont été contournés au profit de canaux informels ?**

NON

4.5. Entretien préliminaire avec le Chef d'état-major conjoint, le général de brigade Osman Mohamed Abbas (Soudan)

Cet entretien avec le Chef d'état-major conjoint a été mené le 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF au Kenya.

Pour des problèmes de temps, nous avons procédé de la même façon qu'avec le Directeur de l'EASF : nous entretenir pendant une heure et demie (1h30) avec lui (au milieu de sollicitations et téléphones, etc.) en ne lui posant que les trois questions posées au Directeur ; puis lui laisser le reste des questions pour une réponse par correspondance.

- **Sur le réseau institutionnel, le management de l'EASF en tant que tel et son importance :**

Titulaire d'un doctorat en management des sciences de l'information, l'intéressé nous avoue avoir l'expérience des réseaux de par sa formation et son travail, et est convaincu que ce mode de management est bénéfique à l'EASF

- **Sur l'autonomie et la coopération dans l'EASF :**

Se disant convaincu des vertus de l'autonomie et de la coopération dans le réseau EASF, il note qu'il a constaté en ce qui le concerne, que le personnel était méfiant au

début, en ce qui concerne la coopération dans le travail au sein du réseau EASF ; il précise cependant que cette peur, cette méfiance, somme toutes, sont normales pour des personnes de différents pays se retrouvant dans un réseau comme l'EASF ; d'où, selon lui, l'importance pour le chef, à tous les niveaux, de savoir créer, inspirer la confiance.

Il note que le réseau institutionnel EASF est plutôt hybride, avec de l'horizontalité et de la verticalité.

- **Sur la confiance relationnelle et l'usage de canaux informels :**

« La confiance relationnelle est très importante et nous aiderait beaucoup dans l'EASF » a-t-il répondu, ajoutant : « je sens toutefois beaucoup de réserve pouvant s'expliquer par la diversité des nationalités et des cultures ; il faudrait pourtant savoir valoriser cette diversité et ces différences ».

- **Parmi les situations suivantes, quels sont les cas dont vous avez eu connaissance ?**

- **Cas 1 : Le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, CPX 2008 ;**
- **Cas 2 : Le formel est complété par l'informel : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes ;**
- **Cas 3 : Le formel est complété par l'informel : contournement des règles non autorisé avec effet négatif : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG ;**
- **Cas 4 : L'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG.**

L'interviewé a répondu avoir eu connaissance de certains de ces cas, avec les explications suivantes :

- « Pour le premier cas, en ma qualité de Chef d'état-major conjoint, je ne peux pas ne pas en être au courant ; j'ai bien sûr, à mon arrivée à l'EASF, lu le dossier d'exercice y afférent, comme tous les autres pour m'en inspirer par rapport aux exercices futurs.

- Pour le deuxième, je n'en ai même pas entendu parler ;

- S'agissant du troisième cas, j'en suis très au courant, comme tout militaire soudanais qui travaillait à l'état-major à cette période-là, puisque ça concernait notre

pays, le Soudan ; comme nous suivions de près l'affaire, nous étions également, par nos services, au courant des tentatives inofficielles Simon Mulongo en vue de se faire pardonner.

- *J'ai également eu connaissance du quatrième cas, qui est une situation officielle, figurant dans les archives de l'EASF ».*

- **Dans les prises de décision de l'EASF, avez-vous souvenance d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été contournés au profit de canaux informels ?**

NON

4.6. Entretien préliminaire avec la Cheffe de l'Administration et des finances (Head of Administration and Finance), madame Lina Hoareau (Seychelles)

Cet entretien avec la Cheffe de l'Administration et des finances eut lieu le 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF au Kenya.

Toujours pour des problèmes de temps, nous avons procédé de la même façon qu'avec le Directeur de l'EASF : nous entretenir pendant heure et demie (1h30) avec elle, (au milieu de sollicitations et téléphones, etc.) en ne lui posant que les trois questions posées au Directeur .

Puis lui laisser le reste des questions pour une réponse par correspondance.

- **Sur le réseau institutionnel, le management de l'EASF en tant que tel et son importance :**

Sur ce point, madame Lina Hoareau a préféré ne citer qu'un cas précis : le management du réseau institutionnel EASF donne la chance à tous les pays et à égalité, d'accéder à tous les postes de responsabilité, comme en témoigne la place actuelle qu'elle occupe comme cheffe de l'Administration et des finances.

- **Sur l'autonomie et la coopération dans l'EASF :**

L'intéressée a confirmé l'autonomie financière dont avait parlé le colonel Abdallah Rafick dans le premier entretien que nous avons eu le 27 décembre 2019.

Elle a cependant préféré nous parler des problèmes qu'elle vit au quotidien dans l'exercice de ses fonctions, les problèmes financiers de l'organisation ; selon elle, ceux-ci sont dus notamment aux retards dans les contributions financières des Etats

membres. Elle a cité deux exemples :

- Seuls deux pays avaient payé leurs cotisations en 2020 : l'Ouganda et l'Ethiopie
- Trois pays s'en étaient acquittés en 2019 : les Seychelles, l'Ethiopie et l'Ouganda

Face à ces informations, nous avons posé la question de l'appui des « Friends of EASF » à la Cheffe de l'Administration et des finances qui s'est contentée de donner la réponse qui suit :

« L'EASF est dans une grande dépendance financière vis-à-vis de des « Friends of EASF », notamment en matière de logistique, de systèmes d'information et de communication, etc..

Dans le domaine de la formation de la composante civile et du maintien opérationnel du quartier général de la force (FHQ) également, l'EASF dépend essentiellement des « Friends of EASF ».

Leur contribution financière est la deuxième après celle de l'Union européenne à travers son financement du projet APSA. »

Complément d'informations à partir d'une autre source⁸³ :

Aujourd'hui, plus de deux ans après les observations de la Cheffe de l'Administration et des finances à ce sujet, une source de l'EASF, dans un entretien téléphonique en date de ce jeudi 2 février 2023, a insisté sur ces problèmes financiers et leurs conséquences sur le management de l'institution.

Il a précisé que dix millions de dollars (10. 000 000) de contribution restent à verser (arriérés de beaucoup d'Etats membres), pour un total de 4, 3 millions par an pour le fonctionnement de l'EASF.

A titre d'exemple, il a cité les Comores qui doivent à ce jour (2 février 2023) la somme de 660 000 dollars à raison d'une contribution de 130 000 dollars par an, soit 5 mois d'arriérés.

Cela entraîne naturellement des répercussions graves sur le fonctionnement quotidien et régulier de l'EASF ; déjà en ce qui concerne le personnel, il n'a reçu que la moitié de

⁸³ Entretien téléphonique avec l'actuel responsable « information et liaison » (Information and Liaison Officer) de l'EASF, Irchad Djoubeir

son salaire en janvier !

Seuls deux pays sont à jour de leurs contributions, les Seychelles et l’Ethiopie, cette dernière ayant presque toujours été à jour pour ses contributions.

- **Sur la confiance relationnelle et l’usage de canaux informels :**

L’intéressée dit aimer cultiver les relations et n’hésite pas à demander conseils à d’autres chefs de département au sujet des problèmes financiers de l’EASF.

Elle n’hésite pas non plus à parler à discuter avec certains personnels des pays membres de l’EASF des problèmes d’arriérés de cotisations de leurs pays, afin qu’ils puissent intercéder pour un règlement de telles situations.

- **Parmi les situations suivantes, quels sont les cas dont vous avez eu connaissance ?**
- **Cas 1 : Le formel s’impose à l’informel : stricte application de la loi : l’exercice de commandement en salle, CPX 2008 ;**
- **Cas 2 : Le formel est complété par l’informel : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au Chef de l’Administration et des finances de l’EASF au sujet des cotisations comoriennes ;**
- **Cas 3 : Le formel est complété par l’informel : contournement des règles non autorisé avec effet négatif : cas du congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l’EASBRIG ;**
- **Cas 4 : L’informel s’oppose au formel : contournement fort des règles : l’Ouganda à la tête de l’EASBRIG.**

Elle a répondu avoir eu connaissance de certains de ces cas, expliquant :

- *« En tant que Cheffe de l’Administration et des finances, je ne peux pas ne pas être au courant d’un évènement officiel comme le premier cas, tout comme celui qui m’a précédé à ce poste.*

- *Pour le deuxième, mon prédécesseur m’en a parlé, et j’essaie moi-même de l’appliquer tant que faire se peut ;*

- *S’agissant du troisième cas, j’ai eu connaissance de la version officielle, du reste figurant dans les archives de notre institution, mais pas des manœuvres inofficielles du directeur de l’époque pour être pardonné.*

- *Le quatrième cas est officiel et figure dans les archives de notre organisation ; j'en ai eu naturellement connaissance ; »*

- **Dans les prises de décision, avez-vous souvenance d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été contournés au profit de canaux informels ?**

OUI. (Elle a cité son propre cas dans responsabilités : Administration et finances)

4.7. Questionnaire à distance au Directeur de l'EASF :

- **Frontières : quelles sont les frontières du réseau que constitue l'EASF ?**
Frontiers: what are the frontiers of EASF as a network?

"Geographically, the EASF region is currently composed of 10 Member States making its frontiers that include Burundi, Comoros, Djibouti, Ethiopia, Kenya, Rwanda, Seychelles, Somalia, Sudan and Uganda.

In addition, the standing structures of EASF comprise the EASF Secretariat and Planning Element (PLANELM) in Nairobi, Kenya.

The other Structures include the EASF Force Headquarters and Logistics Base in Addis Ababa, Ethiopia".

Traduction :

Géographiquement parlant, la région EASF est actuellement composée de 10 Etats membres qui font ses frontières, le Burundi, les Comores, Djibouti, l'Ethiopie, le Kenya, le Rwanda, les Seychelles, la Somalie, le Soudan et l'Ouganda.

En outre, les structures permanentes de l'EASF comprennent le Secrétariat et l'Elément de Planification (PLANELM) à Nairobi, au Kenya.

Les autres structures sont le Quartier Général de l'EASF et la Base logistique situés à Addis Abeba, en Ethiopie.

- **Contexte qui a expliqué, favorisé, le regroupement : origine, finalité, statut,**
...
The context that has explained, fostered the regrouping : origin, finality, status, ...

"EASF was established as a regional mechanism to provide capability for rapid deployment of forces to carry out preventive deployment, rapid intervention, peace

support/stability operations and peace enforcement.

The establishment of EASF follows the decision of the Summit of the African Union held in July 2004 in Addis Ababa, Ethiopia to create the Eastern Africa Standby Brigade (EASBRIG).

The MOU, signed in April 2005 (and as amended in January 2011) expressly establishes the EASF as a constituent organization of the African Standby Force (ASF).

In March 2007, the Council of Ministers for Defence and Security established a Coordination Mechanism called EASFCOM (formerly EASBRICOM).

The establishment is based on past experiences of conflicts in Africa, such as the Rwanda Genocide, war in Sudan, war in Somalia among others.

In 2014, the Council of Ministers for Defence and Security elevated EASFCOM's status to a full secretariat, the Eastern Africa Standby Force Secretariat (EASFSEC).

Accordingly, the MoU establishing the organization was upgraded to an AGREEMENT which has since been ratified by majority of the Member States. In addition, Member States signed an MoU for Pledged Forces and capability in the event a deployment is required”.

Traduction :

L'EASF a été créée comme mécanisme régional pour fournir une capacité de déploiement rapide de forces pour un déploiement préventif, une intervention rapide, des opérations de stabilisation/soutien et imposition de la paix.

La création de l'EASF fait suite à la décision du Sommet de l'Union africaine de juillet 2004 à Addis Abeba créant la Brigade en attente d'Afrique de l'Est (EASBRIG).

Le Protocole d'Entente (Memorandum of Understanding, MoU), signé en avril 2005 (et amendé en janvier 2011), crée expressément l'EASF comme une organisation constituante de la Force en attente de l'UA (FAA)

En mars 2007, le Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité a créé un Mécanisme de coordination nommé EASFCOM (appelé avant EASBRICOM).

La création de l'EASF se base sur les expériences passées de conflits en Afrique, comme le génocide au Rwanda, la guerre au Soudan, la guerre en Somalie, entre autres.

En 2014, le Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité a élevé le statut de l'EASFCOM à celui de secrétariat à part entière, le Secrétariat de la Force en attente

d'Afrique de l'est (EAFSEC).

Par conséquent, le Protocole d'entente (MoU) créant l'organisation a été transformé en Accord qui, depuis, a été ratifié par la majorité des Etats membres.

De plus, les Etats membres ont signé un Protocole d'entente (MoU) de mise à la disposition (de l'EASF) de forces et de capacités au cas où un déploiement est nécessaire.

- **Identification des différents membres du réseau dans le temps et l'espace :**

Identification of the different members of the network in time and space:

"EASF Region is currently composed of 10 Member States that includes Burundi, Comoros, Djibouti, Ethiopia, Kenya, Rwanda, Seychelles, Somalia, Sudan and Uganda.

In addition, the standing Structures of EASF comprise the EASF Secretariat and Planning Element (PLANELM) in Nairobi, Kenya.

The other Structures include the EASF Force Headquarters and Logistics Base in Addis Ababa, Ethiopia;

However, the networking with Member States is in need of special consideration; we need to think on how to make it better..."

Traduction :

La région EASF est actuellement composée de 10 Etats membres, le Burundi, les Comores, Djibouti, l'Ethiopie, le Kenya, le Rwanda, les Seychelles, la Somalie, le Soudan et l'Ouganda.

En outre, les structures permanentes de l'EASF comprennent le Secrétariat et l'Elément de Planification (PLANELM) à Nairobi, au Kenya.

Les autres structures sont le Quartier Général de l'EASF et la Base logistique situés à Addis Abeba, en Ethiopie.

Le travail en réseau avec les Etats membres nécessite une attention particulière ; nous devons réfléchir quant à la façon de les améliorer.

- **Les complémentarités entre les membres :**
The complementarities among members :

Pas de réponse

Commentaires :

Nous nous interrogeons sur cette absence de réponse, d'autant qu'à l'évidence, les complémentarités existent ; on peut citer, à titre d'exemples simples, les centres d'excellence situés au Kenya, au Rwanda et en Ethiopie pour les complémentarités dans la formation et la préparation des hommes, ainsi que la base navale située aux Seychelles, en cours de validation.

D'autre part, le Directeur nous en avait déjà fait mention dans l'entretien préliminaire que nous eûmes avec lui le 22 septembre 2020

Nous y reviendrons dans la conclusion sur cette partie

- **Charte du réseau : Un réseau institutionnel a une charte qui formalise l'organisation, c'est-à-dire un document qui la définit dans son activité, ses objectifs, son organisation, les modalités d'adhésion et de participation des membres, etc . Quelle est donc d'après vous la charte de l'EASF ?**

The Charter of the Network: An institutional network has a charter that formalises the organisation, i.e. a document that defines it in its activity, its objectives, its organisation, its modalities of membership and participation of members, etc. What is, according to you, the charter of EASF?

"The Agreement on the Establishing EASF defines it in its activity, its objectives, its organization, and its modalities of membership and participation of members.

In the conduct of its business, the EASF is guided by the principles enshrined in the Charter of the United Nations, the Universal Declaration of Human Rights, the Constitutive Act of the African Union, the African Charter on Human and Peoples 'Rights, the Protocol Relating to the Establishment of the Peace and Security Council of the African Union, and other regional and international legal instruments.

Ownership and manning of the EASF belong to the Member States without prejudice to their responsibilities and sovereignty.

The basic (main) texts of EASF are:

- *Policy Framework on the Establishment of EABRIG;*
- *MoU on the Establishment of EASBRIG;*
- *Policy Framework on the Establishment of EASF;*

- *Agreement on the Establishment of EASF including the Instruments of Ratification by Member States;*
- *MoU on Pledged Forces between EASF and Member States;*
- *MoU between EASF and AU;*
- *Concepts of Operations;*
- *Standard Operating Procedures;*
- *EASF Service Regulations, Financial Regulations and Procurement and Disposal Regulations;*
- *Tables Personnel and Equipment;*
- *Training Policies and Manuals”.*

Traduction :

L'Accord sur la création de l'EASF la définit dans ses activités, objectifs, son organisation, les modalités d'adhésion et de participation des Etats membres.

Dans la conduite de ses affaires, l'EASF est guidée par les principes consacrés par la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'Acte constitutif de l'Union Africaine, La Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine, et d'autres instruments juridiques régionaux et internationaux.

La propriété et l'équipement (des forces à mettre à la disposition) de l'EASF est du ressort des Etats membres sans préjudice de leurs responsabilités et de leur souveraineté.

Les textes de base de l'EASF sont :

- Policy Framework on the Establishment of EABRIG (Cadre politique sur la création de l'EASBRIG) ;
- MoU on the Establishment of EASBRIG (Protocole d'entente -MoU- sur la création de l'EASBRIG) ;
- Policy Framework on the Establishment of EASF (Cadre politique sur la creation de l'EASF);

- Agreement on the Establishment of EASF including the Instruments of Ratification by Member States (Accord sur la création de l'EASF, y compris les instruments de ratification par les Etats membres);
- MoU on Pledged Forces between EASF and Member States (Protocole d'entente -MoU- entre l'EASF et les Etats membres sur la fourniture de forces) ;
- MoU between EASF and AU (Protocole d'entente -MoU- entre l'EASF et l'UA)
- Concepts of Operations (Concept d'opérations);
- Standard Operating Procedures (Procédures opérationnelles ou consignes permanentes) ;
- EASF Service Regulations, Financial Regulations and Procurement and Disposal Regulations (Le Règlement intérieur, celui des Finances, et celui sur les Achats et cessions) ;
- Tables Personnel and Equipment (Tableaux des effectifs et dotations) ;
- Training Policies and Manuals (Politiques et manuels de formation).

- **Les processus d'interaction :**

The interaction processes :

Pas de réponse

Commentaires :

Nous nous interrogeons, là encore, sur cette absence de réponse car à l'évidence, les complémentarités existent, et le Directeur nous en avait déjà fait mention dans l'entretien préliminaire que nous eûmes avec lui le 22 septembre 2020

Nous y reviendrons dans la conclusion sur cette partie.

- **Forme juridique du réseau:**

Legal form (status) of the network:

"The Eastern Africa Standby Force, as part of the African Peace and Security Architecture, is established as a regional mechanism for conflict prevention, management and resolution in the Eastern Africa Region.

The Agreement establishing EASF grants it international legal personality to perform any

of the functions conferred upon it by this Agreement.

It has the capacity to enter into contract, to acquire and dispose of property, and to institute legal proceedings in its own name and is represented by the Director of the Secretariat”.

Traduction :

L'EASF, en tant que composante de l'Architecture de paix et de sécurité de l'UA, a été créée comme mécanisme régional pour la prévention, la gestion et la résolution des conflits dans la région d'Afrique de l'est

L'Accord créant l'EASF lui accorde la personnalité internationale pour l'accomplissement de toute fonction qu'il lui confère.

L'EASF a donc la capacité de nouer des contrats, d'achat et de cession de propriété, d'engager des poursuites judiciaires en son nom propre, (en étant) représenté par le Directeur.

- **Modalités d'échanges:**

Modalities of exchange:

“Meeting of Council, report to the Council, and Chief of Defence Staff etc”.

Traduction :

(A travers les) réunions du Conseil des ministres, les rapports au Conseil, puis avec les Chefs d'état-major

- **Les niveaux de prise de décision :**

The levels of decision-making:

“Hierarchically, the Assembly of Heads of State and Government is the highest level of decision makers.

At lower levels, The Council of Ministers of Defence and Security and the Eastern Africa Chief of Defence Staff (EACDS) are the subordinate levels of decision making.

The Director of the EASF Secretariat is in charge of the Heads Departments and Structures located in Kenya and Ethiopia.

And therefore, the levels of decision-making within EASF are:

- *The Assembly of Heads of State and Government*
- *The Council of Ministers of Defense and Security*
- *The Committee of Chiefs of Defense Staff*”.

Traduction :

Hiérarchiquement, l'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement est le plus haut niveau de prise de décision.

Aux niveaux inférieurs de prise de décision, il y a les niveaux du Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité, puis celui des chefs d'état-major.

Le Directeur de l'EASF a en charge les Chefs de départements et de structures se trouvant au Kenya et en Ethiopie.

Les niveaux de prise de décision au sein de l'EASF sont donc :

- L'Assemblée des chefs d'Etat et de gouvernement ;
 - Le Conseil des ministres de la Défense et de la sécurité ;
 - Le Comité des chefs d'état-major.
- **Quelles sont les modalités d'échange et de communication au sein du réseau ?**

What are the exchange and communication modalities within the network?

“Communications with EASF Member States is done through the Ministries of Defence who, in case, transmit the relevant correspondences to the Ministries of Interior or Foreign Affairs where applicable.

Information and communication between member States are essential to exchange and mutualize expertise and knowledge”.

Traduction :

Les communications avec les Etats membres se font avec les ministères de la Défense qui, si besoin est, transmettent les correspondances appropriées au ministère de l'Intérieur ou des Affaires étrangères, le cas échéant.

L'information et la communication entre les Etats membres sont essentielles pour échanger et mutualiser l'expertise et la connaissance

- **Comment se fait la coordination interne et externe et quelles en sont les mécanismes ?**

How is internal and external coordination done, and what are the modalities (mechanisms) thereof?

"The Director of the EASF Secretariat is in charge of the Heads of Departments and Structures located in Kenya and Ethiopia.

The Director of EASF Secretariat works together in coordination with the Bureau comprising the Chairperson of the Council of Ministers, The Vice-Chairperson and Rapporteur to set the Agenda and other operational aspects of EASF.

EASF has a Liaison Officer seconded to AU from a Member State in accordance with a Rotation Matrix every three years, who undertakes coordination aspects.

There is no direct linkage with UN since AU is the superior organization that undertakes the coordination responsibility with UN on behalf of the Regions.

Coordination with the other regional stand-by forces is mainly done at the continental level through coordination by AU".

Traduction :

Le Directeur de l'EASF a en charge les Chefs de départements et de structures se trouvant au Kenya et en Ethiopie.

Il travaille en coordination avec le Bureau qui comprend le Président du Conseil des ministres, le Vice-président et le Rapporteur, pour fixer l'agenda et pour les autres aspects opérationnels de l'EASF.

L'EASF a un officier de liaison détaché à l'Union africaine, dans le cadre d'une matrice de rotation de trois ans entre les Etats membres, pour les besoins de la coordination (entre les deux parties)

Il n'y a pas de contact direct avec l'ONU dans la mesure où l'Union africaine est l'organisation au-dessus et ayant la charge de la coordination avec l'ONU au nom des régions.

La coordination avec les forces en attente des autres organisations régionales se fait principalement au niveau continental à travers l'Union africaine.

- **Quels sont les mécanismes et institutions d'arbitrage ?**

- **What are the arbitration mechanisms and institutions?**

"The Arbitration Mechanisms are stipulated in the Agreement Establishing EASF at the Member States Level while the EASF Service Regulations provides for arbitration Mechanisms internally".

Traduction :

Les mécanismes d'arbitrage sont stipulés, au niveau des Etats membres, dans l'Accord créant l'EASF tandis que le Règlement de l'EASF (EASF Service Regulation) y pourvoit au niveau interne

- **Pouvez-vous m'expliquer la stabilité et pérennité du réseau EASF ?**

- Can you elaborate on the stability and perennality of the EASF network?**

"In spite of the stability of the EASF network, there is a certain lack of continuity and breakdown due to the rotation system of the personnel (coming from different countries) in holding their positions of responsibility.

As a result, there is a certain lack of organizational memory in addition to this lack of continuity".

Traduction :

En dépit de la pérennité du réseau EASF, il y a un certain manque de continuité et une rupture en raison du système de rotation du personnel (venant de pays différents) dans l'occupation des postes de responsabilité.

Par conséquent, il y a un certain manque de mémoire organisationnelle (institutionnelle, ndlr) en plus de ce manque de continuité

- **Sur l'opérationnalisation de l'EASF :**

- **En quoi consiste-t-elle ? Quels en sont les objectifs ?**

- **Quand l'EASF a-t-elle été déclarée opérationnelle ?**

- **Quelles ont été les conséquences de cette opérationnalisation ?**

- **How would you define the operationalisation of EASF?**

- **What are the objectives thereof? When has EASF been declared operational?**

- **What have been the consequences of such an operationalization ?**

"This is the summation of many factors. It is mainly the ability to prepare EASF forces consistently and develop the required capabilities for conflict prevention, management and resolution in the Eastern Africa Region as may be mandated by AU.

The objectives are to maintain a ready to use standby force and recommend to the decision body how to use the force

The trained forces from the member states are on mission within a region.

EASF was declared fully operational in 2014".

Traduction :

Il s'agit de l'addition de plusieurs facteurs. C'est principalement la capacité de préparer convenablement les forces de l'EASF et de développer les capacités requises pour la prévention, la gestion, le règlement des conflits dans la région d'Afrique de l'est tel que mandaté par l'Union africaine.

Les objectifs sont de maintenir une force en attente prête à l'emploi et de recommander son emploi à l'organe décisionnel.

Les forces entraînées provenant des Etats membres sont en mission dans une région.

L'EASF a été déclarée pleinement opérationnelle en 2014

- **Quelles ont été les phases du processus d'opérationnalisation de l'EASF ?**

What were the different stages of the operationalization process of EASF?

"Since its inception in 2004, EASF (formerly EASBRIG) most notable achievements include undertaking individual and collective training programmes for EASF staff both in EASF structures and Member States which culminated into conduct of a Command Post Exercise in Nairobi in 2008 and a Field Training Exercise in Djibouti in 2009.

Subsequently, EASF achieved Initial Operational Capability (IOC) in 2009.

Other notable achievements include participating in as well as hosting the AU continental Command Post Exercise in Addis Ababa and conducting the Logistics MAPEX in Addis Ababa in 2010.

Thereafter, EASF conducted a CPX in 2011 in Khartoum followed by an FTX in 2014 conducted in Jinja, Uganda.

In 2014, a CPX was conducted in Ethiopia which culminated into EASF Being declared

fully Operational.

Another FTX was conducted in the Republic of Sudan in 2017 as part of sustaining force readiness”.

Traduction :

Depuis sa naissance en 2004, les réalisations les plus notables de l'EASF (anciennement appelée EASBRIG) consistent en des programmes de formation individuelle et collective à la fois pour le personnel des structures (permanentes) et les Etats membres, ce qui a abouti à un Exercice de poste de commandement (CPX) à Nairobi en 2008 et à une manœuvre sur le terrain (FTX) à Djibouti en 2009.

L'EASF a ainsi réalisé atteint sa Capacité opérationnelle initiale (IOC) en 2009.

D'autres réalisations notables comprennent la participation à, ainsi que l'organisation de l'Exercice de poste de commandement (CPX) continental de l'UA à Addis Abeba et l'exercice de logistique (MAPEX) à Addis Abeba en 2010.

L'EASF a, par la suite, organisé un Exercice de poste de commandement (CPX) en 2011 à Khartoum, suivi d'une manœuvre sur le terrain (FTX) en 2014 organisé à Jinja en Ouganda.

En 2014, un Exercice de poste de commandement a été organisé en Ethiopie, ce qui a abouti à la déclaration de pleine opérationnalité de l'EASF.

Une autre manœuvre sur le terrain (FTX) a été organisée en république Soudan en 2017 dans le cadre du maintien de la capacité opérationnelle de la Force.

- **Quels ont été les moyens mis en œuvre à cette fin ?**

What were the different means used to that end ?

Pas de réponse

Commentaires :

Nous nous interrogeons, là encore, sur cette absence de réponse car à l'évidence, des moyens ont été mis en œuvre pour l'opérationnalisation de l'EASF.

Nous y reviendrons dans la conclusion sur cette partie

- **Quelles ont été les principales difficultés rencontrées pendant ces exercices ?**
- **What were the main difficulties encountered during these exercises ?**

« *Interopérabilité, language etc* ».

Traduction :

Interopérabilité, langue, etc.

- **Qui a donné le sceau d'acceptation de cette opérationnalisation et comment ? (L'Union africaine ? Les Etats membres? Les deux?)**
- **Who gave the seal of acceptance of this operationalization and how? (The African Union? The member states? Both?)**

"PO (Policy Organs) and AU; the process: from the PO to AU than to back to secretariat".

Traduction :

Les organes de décision de l'EASF et l'UA : départ des Organes de décision de l'EASF à l'Union africaine et retour au secrétariat de l'EASF.

- **Canaux informels utilisés lors de ce processus et/ou tout autre processus de prise de décision de l'EASF en tant que réseau institutionnel :**
- **Informal channels used during this process or any other decision-making process of EASF as an institutional network:**

"I will not comment on that"

Traduction :

Je ne me prononcerai pas là-dessus.

- **Avez-vous eu (en interne, et/ou avec les Etats) à recourir à des voies et relations informelles (confiance relationnelle) en cas de conflit, difficulté, blocage, ... ? Si oui, veuillez expliquer en détails comment ça s'est passé... ?**

Did you have (within EASF, and/or towards the state members) to resort to informal ways and relationships (relationship-based trust) in case of conflict, difficulty, blocking situation, ...? If yes, please, explain with details how it happened...?

"I will not comment on my own experience.

But I repeat that in this kind of international organization, working based on established law, rule and regulation is indeed very important.

But as participants come from different cultures and experiences, it is very wise to take advantage of this diverse wealth of wisdom and intelligence, as a deadlock may be met despite the rules; of course, it takes and needs some time".

Traduction :

Je ne me prononcerai pas sur ma propre expérience.

Mais je répète que dans une organisation internationale comme celle-ci, travailler en se basant sur les lois établies, sur les règles et règlements, est en effet très important.

Mais dans la mesure où les participants viennent de cultures et expériences différentes, il est très sage de profiter de cette richesse diverse de sagesse et d'intelligence, car on peut aboutir à une impasse malgré les règles ; bien sûr cela prend et a besoin de temps.

- **Vos prédécesseurs y ont-ils recouru ?**

Did your predecessors resort to these informal ways and relationships?

"I don't know, but I wouldn't be surprised".

Traduction :

Je ne sais pas, mais je n'en serais pas surpris

- **Sur le Conseil des Sages :**

- **Que pensez-vous du Conseil des Sages de l'UA ?**
- **En quoi peut-il aider l'EASF dans ses missions ?**
- **L'EASF envisage-t-elle d'avoir son propre Conseil des Sages ?**

- **On the Panel of the Wise:**

- **What do you think of the AU Panel of the wise?**
- **How can it help EASF in its missions?**
- **Does EASF consider creating its own panel of the wise?**

"It is a good tool to prevent conflict. It is important to support diplomacy mission.

Yes, its establishment is in progress within EASF".

Traduction :

C'est un bon instrument pour prévenir les conflits. Il est important en soutien de la diplomatie.

Oui, sa création est en cours au sein de l'EASF.

- **Les « Friends of EASF », (anciennement, « Friends of EASBRIG ») :**
- **Quelle a été la contribution des « Friends of EASF » dans cette organisation ?**

The "Friends of EASF", (formerly called "Friends of EASBRIG"):

What has been the contribution of « Friends of EASF" in this organization?

"It is an organized group of international partners that supports EASF in expertise and finance.

It plays a very important role in supporting EASF activities".

Traduction :

C'est un groupe organisé de partenaires internationaux qui soutiennent l'EASF en termes d'expertise et finances.

Il joue un rôle très important dans le soutien des activités de l'EASF.

- **Bilan de l'EASF à ce jour : actions et résultats :**
- **Track record of EASF up to now: actions and results:**
- *"Achieved FOC which is readiness to deploy*
- *Deployed in observation missions on election and made successful observation mission in more than three countries".*

Traduction:

- A atteint sa Capacité opérationnelle totale (FOC), qui est sa capacité opérationnelle à se déployer

- S'est déployée avec succès pour des missions d'observation d'élections dans plus de trois pays.
- **Les opérations de paix de l'UA pour lesquelles l'EASF a été employée :**

On the AU peace operations for which it has been employed:

"From 2012 to 2013, EASF deployed fourteen officers in a one-year mission as part of a technical team that supported the African Union Mission in Somalia (AMISOM)".

Traduction :

De 2012 à 2013, l'EASF a déployé 14 officiers pour une mission d'une année dans le cadre d'une équipe technique de soutien à l'AMISOM (African Union mission in Somalia).

4.8. Questionnaire à distance au Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification (PLANELM) de l'EASF, monsieur Osman Mohamed Abbas (Soudan) :

Plutôt que de répondre à notre questionnaire, l'intéressé nous a adressé la réponse suivante :

"Good evening, General,

I'm deeply sorry about replying late to your message regarding the questionnaire.

That was partly because of our busy program, but mainly because I was asking and consulting to find a way on how to answer these questions.

Most of them are out of my scope, and more than that, according to the Service Regulations of EASF, I have no right to answer such questions regarding EASF.

And you know how such organizations work; they advised me to refer you to the official website of EASF Home (easfcom.org) where you can find the answer for some of these questions.

I repeat my apology and I'm fully ready to help in any other way.

All the best

Dr. Osman Abbas"

Traduction :

Bonsoir mon général,

Je suis profondément désolé pour ce retard à répondre à votre message concernant le questionnaire.

C'était en partie à cause de notre programme chargé, mais surtout parce que je me renseignais et consultais des gens pour m'y retrouver dans la façon de répondre à vos questions.

La plupart d'entre ces questions sont en dehors de mon périmètre de responsabilité et, mieux, selon le Règlement général de l'EASF, je n'ai aucun droit de répondre à de telles questions sur l'EASF.

Et vous savez comment de telles organisations travaillent ; il m'a été conseillé de vous référer au site officiel de l'EASF (easfcom.org) où vous pourrez trouver réponses à certaines de ces questions.

Je (vous) renouvèle mes excuses et suis entièrement prêt à aider sous quelque autre manière que ce soit.

Bonne continuation,

Dr Osman Abbas

Commentaire :

Cette réponse naturellement, nous surprend dans la mesure où nous avons déjà interviewé une première fois l'intéressé sans qu'il avance la moindre réserve ;

D'autre part, les questions posées nous semblent n'avoir rien à voir avec des informations sensibles, le secret et/ou la confidentialité.

Nous rappelons que lors de notre entretien préliminaire avec le Directeur de l'EASF en date du 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF au Kenya, ce dernier nous avait donné son accord pour interviewer le personnel dont je lui ai présenté la liste, y compris le Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification (PLANELM) de l'EASF.

Conformément au Règlement de l'EASF, parmi les points au sujet desquels les Chefs des structures (le Commandant de la Force, le Chef d'état-major conjoint, le Chef de la Base logistique) doivent au préalable avoir l'accord du Directeur figurent les cas suivants au sujet du Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification (PLANELM) de l'EASF, monsieur Osman Mohamed Abbas :

- « *Accept speaking engagements on behalf of EASF* », c'est à dire le fait d'accepter de s'exprimer au nom de l'EASF (point b)
- « *Participate in interviews... or make public pronouncements on behalf of EASF*»: participer à des interviews, faire des déclarations publiques au nom de l'EASF (point c).
- « *Allow himself/herself to be interviewed on questions relating to public policy and security of member states* »: accepter d'être interviewé sur des questions relatives à la politique publique et à la sécurité des Etats membres.

Nous n'avons pas violé le Règlement de l'EASF, d'où notre incompréhension face au comportement du Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification et de la Cheffe de l'Administration et des finances (interview qui suit).

4.9. Questionnaire à distance à la Cheffe de l'Administration et des finances de l'EASF (Seychelles) :

Malgré de nombreuses relances, l'intéressée, sans nous expliquer pourquoi, n'a jamais donné suite à notre questionnaire ;

Nous avons insisté en envoyant des contacts sur place pour l'inciter à répondre ; elle ne l'a toujours pas fait, malgré ses promesses.

L'intéressée, depuis le début de cette année, a été remplacée à ce poste, en vertu du système de rotation aux postes par pays.

Commentaire :

Cette attitude nous surprend : nous avons déjà interviewé une première fois l'intéressée sur place à l'EASF (entretien semi-direct) sans qu'elle avance la moindre réserve.

Son attitude est d'autant plus surprenante que les questions posées nous semblent n'avoir aucun caractère en lien avec le secret et/ou la confidentialité.

D'autre part, lors de notre entretien préliminaire avec le Directeur de l'EASF en date du 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF au Kenya, ce dernier nous avait donné son accord pour interviewer le personnel dont je lui ai présenté la liste, y compris la Cheffe de l'Administration et des finances de l'EASF.

Récapitulatif des entretiens de contexte :

Le premier tableau qui suit récapitule les *entretiens préliminaires* que nous avons eus avec différents responsables de l'EASF : Le Directeur, le Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification (PLANELM), la Cheffe de l'Administration et des finances.

Le deuxième tableau *les entretiens à distance* que nous avons eus avec différents responsables de l'EASF : Le Directeur, le Chef d'état-major conjoint de l'Elément de Planification, la Cheffe de l'Administration et des finances, le Chef d'état-major de la Composante militaire.

ENTRETIENS PRELIMINAIRES			
Concernés	Thèmes	Objectifs	Date/lieu/durée
Le Directeur de l'EASF	*Sur le réseau institutionnel, le management de l'EASF en tant que tel, son importance *Sur l'autonomie et la coopération *Sur la confiance relationnelle et l'usage de l'informel	Savoir si les responsables ont une même compréhension du réseau institutionnel, de l'autonomie et de la coopération, de la confiance relationnelle	Le 22 septembre 2020 au secrétariat de l'EASF, Kenya Durée : 2 heures
Le Chef d'état-major conjoint	Idem	Idem	Idem Durée : 3 heures
La Cheffe de l'Administration et			Idem

des finances	Idem	Idem	Durée : 2 heures
Le Chef d'état-major de la Composante militaire	Décloisonnement, volonté de travailler en équipes, délégation de responsabilités, décisions collectives, solidarité, etc.	Points forts, points faibles de l'EASF comme réseau institutionnel en comparaison avec les autres forces régionales : autonomie, responsabilisation, coopération, etc.	Le 27 décembre 2019 en France (Paris). Durée : 3 heures
Total des heures			10 heures
Personnes interviewées			4 personnes

ENTRETIENS A DISTANCE :

Concernés	Thèmes	Objectifs
Le Directeur de l'EASF	Sur le réseau EASF : Charte, finalité, frontières, complémentarités, stabilité, communication, interactions, échanges et processus de prise de décision, opérationnalisation, arbitrage, relations informelles, difficultés financières, actions, défis et résultats (bilan)	Compréhension en profondeur et croisée du réseau institutionnel EASF à travers les thèmes abordés ici
Le Chef d'état-major conjoint	Idem	Idem

La Cheffe de l'Administration et des finances	Idem	Idem
Le Chef d'état-major de la Composante militaire	En plus de ces thèmes, l'intéressé a été interrogé sur la résilience de l'EASF en rapport avec le Covid-19 et les mesures adoptées par l'EASF pour le fonctionnement de l'EASF	Compréhension en profondeur et croisée du réseau institutionnel EASF à travers les thèmes abordés ici
Total des heures		Inconnu. Les interviewés ne l'ont pas précisé
Personnes interviewées		04 personnes, les mêmes que pour le tableau précédent

Conclusion des études de cas par rapport aux entretiens :

Ax fins d'une confirmation ou infirmation, nous nous sommes basés sur les entretiens pour analyser les études de cas sous le prisme des critères ci-après ; nous y avons même ajouté d'autres sources, pour plus de crédibilité ; au total, la validation est faite à travers :

- **Situation vécue à titre personnel**, en notre qualité de chef d'état-major de l'Armée comorienne, mais surtout de président des chefs d'état-major de l'EASF ;
- **Confirmation des cas par du personnel de l'EASF** : essentiellement, il s'agit du chef d'état-major de la Composante militaire du PLANELM, du directeur sortant de l'EASF, du chef d'état-major conjoint du PLANELM, de la cheffe de l'Administration et des finances de l'EASF.
- **Confirmation des cas par les documents officiels** : rapports des réunions de l'EASF, essentiellement (**données secondaires**).

Fort de ces critères, et pour éviter les biais, augmenter la cohérence de la recherche, et corroborer notre méthode de recherche, nous avons opéré une triangulation avec les

entretiens (**données primaires**).

Nous avons aussi, et à des fins de témoignage, tenu à interroger d'autres sources récentes et qui constituent la « *mémoire institutionnelle* » de l'EASF, (telles que la secrétaire principale du Directeur de l'EASF et l'analyste des conflits), ou assurent la communication de l'institution comme le responsable actuel des liaisons et de l'information.

Nous avons croisé les approches puis, pour la validation, nous avons comparé les trois sources de données, sachant que plus il y a de recoupements des données qui convergent dans le même sens, plus la validité scientifique de l'observation empirique est forte.

Si elles se recoupent, cela devient un fait solide, voire indiscutable, objectif, validant l'étude de cas.

En analysant ainsi ces cas, nous nous rendons compte de ce qui suit :

- Dans le **cas 1 (Le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, CPX 2008) :**
 - Nous l'avons vécu à titre personnel et le confirmons ;
 - Tout le personnel de l'EASF interviewé connaît le cas et le confirme ;
 - Le cas existe dans tous les documents officiels de l'EASF, ce qui le confirme.

Le cas est solide, totalement crédible, voire objectif, donc validé.

- **Pour le cas 2 (le formel est complété par l'informel :** contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif : cas relatif au chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes)
 - Nous l'avons vécu à titre personnel et le confirmons ;
 - Ce n'est pas tout le personnel de l'EASF interviewé qui connaît le cas, mais seulement la responsable de l'Administration et des finances qui l'a appris de son prédécesseur et le confirme, et qui a elle-même tendance à l'appliquer. Que l'information reste à ce niveau ne doit pas étonner puisqu'il s'agit, répétons-le, d'un contournement partiel des règles, non connu des autorités ;
 - Le cas n'existe que partiellement dans les **documents officiels** de l'EASF : le contournement des règles par le chef de l'Administration et des finances n'y figure pas, mais les versements des arriérés des cotisations comoriennes relatifs à ce cas sont bel et bien répertoriés.

Le cas est tout de même solide, crédible, donc validé.

- **S'agissant du cas 3 (le formel complété par l'informel :** contournement des règles non autorisé avec effet négatif : congédiement du directeur de l'EASBRIG)
- Nous l'avons vécu de bout en bout à titre personnel et le confirmons ;
- Tout le personnel de l'EASF interviewé connaît le cas et le confirme, *sans être au courant de la tentative de contournement des règles* ; là encore, que l'information reste à ce niveau ne doit pas étonner puisqu'il s'agit d'une tentative non officielle de contournement des règles au profit d'une seule personne, le responsable, et qui se voulait en l'occurrence juge et partie ;
- Le cas n'existe que partiellement dans les documents officiels de l'EASF : le contournement des règles par le directeur de l'EASBRIG de l'époque n'y figure pas, mais la version officielle de son éviction y figure.

Le cas est solide, crédible, donc validé

- **Quant au cas 4 ('informel s'oppose au formel : contournement fort des règles :** l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG) ;
- Nous l'avons vécu à titre personnel et le confirmons ;
- Tout le personnel de l'EASF interviewé connaît le cas et le confirme ;
- Le cas existe dans tous les documents officiels de l'EASF, ce qui le confirme.

Le cas est solide, totalement crédible, voire objectif, donc validé.

Ainsi, les entretiens réalisés valident les études de cas

RECAPITULATIF

	Situation vécue à titre personnel	Confirmation par le personnel de l'EASF	Confirmation par les documents officiels	CONCLUSION
CAS 1	OUI - Y officiant comme président des chefs d'état-major, nous l'avons vécu	OUI -Tout le personnel de l'EASF interviewé	OUI -Dossier d'exercice -Rapport officiel des réunions	<i>Tout le monde, comme tous les documents officiels, témoigne de ce cas :</i> Cas totalement validé par les entretiens
CAS 2	OUI Idem	OUI -La cheffe de l'Administration et des finances	OUI -Confirmation du paiement des arriérés des Comores dans les documents officiels	<i>Certaines personnes et des documents officiels peuvent témoigner du cas :</i> Cas validé par les entretiens
CAS 3	OUI Idem	OUI -Confirmation par toutes les personnes	OUI -Confirmation par tous les documents	<i>Tout le monde, comme tous les documents officiels, en témoigne, avec des différences sur l'aspect</i>

	interviewées	officiels	informel :
			Cas validé par les entretiens
CAS 4	OUI Idem	OUI -Confirmation par toutes les personnes interviewées	OUI -Confirmation par tous les documents officiels
			Tout le monde et tous les documents officiels en témoignent, avec des différences sur l'aspect informel : Cas validé par les entretiens

CONCLUSION GENERALE

Loin de le contredire, notre travail de recherche intitulé « *le management d'un réseau institutionnel par la confiance relationnelle : le cas de la Force en attente d'Afrique de l'est (EASF)* » corrobore ce constat selon lequel, à toute structure formelle (règles formelles, relations officialisées, ...) se greffe une part d'informel (relations interpersonnelles, liens non mandatés, etc.)

Notre travail a donné lieu en fait à une interrogation, ainsi résumée en guise de problématique :

« *Est-ce qu'un réseau institutionnel (formalisme des règles, chartes des droits et des devoirs, institution comme gardien de la confiance, normativité de l'isomorphisme, une distribution du pouvoir par des représentants élus...) fonctionne uniquement sur la base d'une confiance dans les institutions pour les adhérents membres du réseau, ou est-ce que d'autres mécanismes de confiance et de régulation plus tacites et informels y sont utiles et nécessaires ?* »

Plus spécifiquement encore, en quoi la **dimension informelle** dans la coopération entre partenaires (conventions tacites, habitudes, rituels, confiance interpersonnelle...) joue-t-elle un rôle dans le management d'un réseau institutionnel fondé a priori sur des **règles formelles** de partenariat (charte d'adhésion, des droits et des devoirs, des frontières de solidarité, partage des ressources et des compétences, charte de gouvernance...) ?

Et, à travers des mécanismes de *concertation/coordination/discussion/régulation*, comment l'informel complète-t-elle la régulation formelle (*constitution/charte/textes*) de l'EASF ?

Autrement dit, comment le formel et l'informel convergent dans le management de l'EASF ?

Ainsi, nous avons d'abord traité le sujet sous un *angle théorique (première partie)* en précisant :

- Qu'est-ce qu'un réseau en théorie des organisations ?
- Qu'est-ce qu'un réseau institutionnel dans la théorie des réseaux, avec en l'espèce :
 - Les caractéristiques d'un réseau ;
 - Les frontières de solidarité ;
 - La vocation du réseau ;
 - Les règles d'interactions ;
 - Comment coopérer
 - La distribution du pouvoir de décision (rôle de chacun) / la gouvernance dans le réseau

Nous avons ainsi noté et fait ressortir que dans un réseau institutionnel, les partenaires a priori ne se connaissent pas et n'ont pas construit à l'avance la confiance.

Ces partenaires décident plutôt de nouer des coopérations dans un réseau de type institutionnel à partir du moment où ils ont confiance dans l'institution.

L'institution joue le rôle de gardien de la confiance.

Nous sommes dans le cadre d'une confiance institutionnelle déterminée par des règles formelles d'adhésion au réseau, de partage de ressources, d'obligation, de résolution de conflits et de pilotage, etc.

Dès lors, en adhérant à un réseau, on emporte avec soi le capital social déjà construit, des relations de confiance informelles, interpersonnelles par affinité qui jouent un rôle important dans le partage d'informations et la prise de décision.

Il est donc naturel de se demander si l'informel ne joue pas un rôle dans le cadre formel du réseau institutionnel.

Dans ce sens, nous avons vu dans notre introduction avec le cas de l'Union européenne et la gestion du Covid, que la solidarité n'a pas toujours été au rendez-vous dans cette lutte supposée être commune, d'où une question : une approche par la confiance interpersonnelle (relationnelle) n'aurait-elle pas constitué un plus ici pour plus de solidarité, voire d'efficacité ?

Nous avons en tout cas constaté à la lumière de ce cas, puis à travers nos quatre études de cas, que si l'on se contente d'appliquer les règles institutionnelles, le réseau institutionnel peut être en panne.

Dès lors, face à une situation de ce genre, la confiance interpersonnelle trouve son bien-fondé pour débloquer des situations, rouvrir des horizons à travers des négociations, des échanges, des contacts qui sortent du cadre formel des règles institutionnelles habituelles.

Il s'agit de faire jouer les affinités, la dimension affective, le plaisir de se parler, de communiquer, l'image que chacun a de l'autre.

Pour le savoir, nous avons, (dans la deuxième partie) réalisé une étude empirique avec des observations ;

Nous avons choisi une organisation : l'EASF, objet d'étude, car il s'agit d'un réseau institutionnel, en ceci qu'il fonctionne sur des règles et de façon formelle ; d'autre part, il se caractérise essentiellement par :

- Une finalité du réseau ;
- Une charte des droits et devoirs ;
- Des frontières ;
- Des règles d'interaction ;
- Des règles d'activation ;
- Des mécanismes de coordination ;
- Des mécanismes d'ajustement.

Il s'agit d'un réseau institutionnel administré, en considération de la typologie sur les réseaux que nous avons mobilisée dans notre revue de littérature (première partie) selon laquelle il existe trois configurations : les réseaux piloté, administré et distribué (Assens, 2021a).

Dans cette configuration réticulaire en effet, existent plutôt de multiples co-pilotes (têtes de réseau) reliés entre eux dans le cadre d'une collégiale prise de décisions.

Une charte de co-gouvernance entre membres lie la performance dudit réseau.

Nous avons ensuite observé le fonctionnement opérationnel de ce réseau pour étudier l'articulation entre la dimension formelle et informelle des partenariats.

Pour le découvrir nous avons procédé à **des études de cas** et réalisé **des entretiens de contexte**, en cherchant à découvrir tout comportement, toute attitude qui déroge

à la charte de la constitution EASF (annexe 2) dans l'exercice des missions du réseau.

Ces entretiens et études de cas ont tenu compte de la diversité en termes :

- **De nationalités des interviewés :**

- Un Ethiopien, (le Directeur) ;
- Un Soudanais (le Chef d'état-major conjoint du PLANELM) ;
- Un Comorien (Le Chef d'état-major de la Composante militaire) ;
- Une Seychelloise (la Cheffe de l'Administration et des finances) ;

- **De responsabilités occupées :**

- La plus haute fonction : le Directeur de l'EASF ;
- Le deuxième niveau, celui des Chefs de département, avec la Cheffe de l'Administration et des finances ;
- Le troisième niveau, avec le Chef d'état-major conjoint du PLANELM et le Chef d'état-major militaire.

En plus de corroborer, voire confirmer la nature de l'EASF comme réseau institutionnel, et de valider les études de cas, les entretiens ont permis de nous rendre compte du degré de conscience du réseau institutionnel, de la confiance institutionnelle et relationnelle chez ces cadres interviewés qui sont au cœur du management de cette institution.

C'est ainsi que par la confiance institutionnelle, les employés de l'EASF ont appris à se connaître, à se faire confiance.

Et c'est par confiance relationnelle par exemple que le Chef de l'Administration et des finances s'est tourné vers des membres de cette même institution pour régler un problème qui risquait de paralyser, non pas son service, mais l'institution dans son ensemble.

Ces entretiens nous ont également renseigné sur **l'activation de l'EASF** au regard d'une crise comme le Covid-19 : dispositions prises pour le télétravail et/ ou en Visio conférence au sein de l'institution, ainsi qu'avec l'Union africaine et les partenaires ; compte WhatsApp spécial pour le top management, et un autre compte pour les alertes à destination du personnel au niveau de l'élément de planification ; réunion en Visioconférence tous les mardis et jeudis avec les chefs de composantes ; travail à temps plein de la « *situation room* » ; système de signature des chèques par version électronique, etc.

Ceci dit, il nous semble important, au sujet des entretiens, de nous interroger sur les réserves, voire les absences de réponse dans certaines situations :

1. De la part du Directeur de l'EASF au sujet des points suivants de l'entretien à distance avec lui :

- **Concernant « Les complémentarités entre les membres »** (partie 2.7 sur les entretiens, page 428) : le Directeur n'a pas donné de réponse.

On se demande en effet : dès lors, à quoi servirait le réseau s'il n'y a pas de complémentarités, qu'elles soient horizontales ou verticales ?

Ou peut-on comprendre qu'il y a des complémentarités qui ne sont pas identifiées par le Directeur, ce qui induirait des questions sur l'animation du réseau ?

Le directeur n'a-t-il pas voulu éviter d'en parler pour des raisons politiques ou de confiance dans le réseau ?

En tout état de cause, au-delà des interprétations au sujet de cette absence de réponse (oubli, négligence, incompréhension, etc.) nous affirmons, de par notre vécu ainsi que la charte et la vocation de l'EASF, que ces complémentarités existent. Elles sont au cœur même de l'esprit de l'EASF qui valorise les complémentarités pour que les pays traitent ensemble de problèmes qu'ils ne peuvent régler séparément. Sans ces complémentarités entre les membres, le réseau ne serait que purement factice ou virtuel.

Le Chef d'état-major de la Composante militaire du PLANELM, le colonel Abdallah Rafick, a, dès notre premier entretien (entretien préliminaire du 27 décembre 2019) montré l'existence et l'importance de telles complémentarités, notamment pour la formation et la préparation des hommes, les centres d'excellence du Kenya, du Rwanda d'Ethiopie, et la base navale des Seychelles, en cours de validation.

Notons que dans notre premier entretien en date du 22 septembre 2020 (point 2.4. Entretien préliminaire avec le directeur de l'EASF, titre : « *Sur le réseau institutionnel, le management de l'EASF en tant que tel, ses interactions et son importance* ») le directeur de l'EASF en personne a parlé de ces complémentarités et en ces termes : *"In fact, we cannot do anything today without networking, its interactions and complementarities; we need it to work together, to interact, and so it is with EASF"*

Traduction : « en fait, nous ne pouvons rien faire aujourd'hui sans le réseau, ses interactions et ses complémentarités. Nous en avons besoin pour travailler ensemble, pour interagir, et tel est le cas avec l'EASF »

- De même, sur les processus d'interaction : le directeur n'a pas donné de réponse :
-

Ici également, au-delà des interprétations au sujet de cette absence de réponse (oubli, négligence, incompréhension, etc.) on ne peut pas concevoir qu'il n'y ait pas (de processus) d'interactions dans l'EASF.

Nous nous appuyons là encore sur notre vécu et sur les textes, en particulier le *"Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern and Northern Africa"* (Art XX, point 2, « Modalities for interaction ») et l'« *Agreement on the Establishment of EASF* » que nous avons appelé la "Charte de l'EASF".

Il a également été fait mention de ces interactions dans les leçons du CPX 2008, développé dans une de nos études de cas.

Et comme pour le point ci-haut concernant les complémentarités, le Directeur lui-même (point 2.4. Entretien préliminaire avec le directeur de EASF, titre : « *Sur le réseau institutionnel, le management de l'EASF en tant que tel, ses interactions et son importance* ») a lui-même reconnu ces interactions en répondant : « *En fait, nous ne pouvons rien faire aujourd'hui sans le réseautage, ses interactions et ses complémentarités. Nous en avons besoin pour travailler ensemble, pour interagir, et tel est le cas avec l'EASF* ».

Ces interactions sont donc une réalité dans l'EASF, (comme dans tout réseau institutionnel digne de ce nom) et existent à tous les niveaux : au sein du secrétariat, entre les structures opérationnelles de l'EASF ; entre le secrétariat et les organes (politiques) de décision ; entre le secrétariat et les pays membres de l'EASF ; entre le secrétariat et l'UA, en l'occurrence le Conseil de paix et de sécurité (CPS).

- **Sur la confiance relationnelle et l'usage de canaux informels dans l'EASF :** reconnaissant l'importance des liens relationnels, le Directeur nous a déclaré le 22 septembre 2020 : « *De par mon expérience passée et présente, j'ai compris que la confiance relationnelle est essentielle dans la gestion des organisations, et c'est tout autant vrai avec l'EASF.* »
- *L'EASF a désespérément besoin de canaux informels dans le règlement des conflits, et pour son fonctionnement régulier, dans son ensemble* ». (Traduction).

Le fait est que, dans le même entretien, le directeur a répondu par un « NON » à la question suivante que nous lui avons tout de suite posée après : « *dans les prises de décision, avez-vous souvenir d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été en totalité contournés au profit de canaux informels* » ?

Plus complexe encore, dans le questionnaire à distance que nous lui avons soumis, il a préféré répondre par « *I will not comment on that* » (je ne me prononcerai pas là-dessus) à la question suivante : « canaux informels utilisés lors de ce processus (d'opérationnalisation de l'EASF) et/ou tout autre processus de prise de décision de l'EASF en tant que réseau institutionnel ? »

Puis, à la question suivante « avez-vous eu (en interne, et/ou avec les Etats) à recourir à des voies et relations informelles (confiance relationnelle) en cas de conflit, difficulté, blocage, ... ? Si oui, veuillez expliquer en détails comment ça s'est passé », il a tout simplement dit : « *Je ne me prononcerai pas sur ma propre expérience. Mais je répète que dans une organisation internationale comme celle-ci, travailler en se basant sur les lois établies, sur les règles et règlements, est en effet très important. Cependant, dans la mesure où les participants viennent de cultures et expériences différentes, il est très sage de profiter de cette richesse diverse de sagesse et d'intelligence, car on peut aboutir à une impasse malgré les règles ; bien sûr cela prend et a besoin de temps* ». (Traduction)

Enfin, à la question « vos prédécesseurs y ont-ils recouru ? », sa réponse a été : « *Je ne sais pas, mais je n'en serais pas surpris* »

A des fins de triangulation, observons ce qu'en disent, les cadres se trouvant sous la hiérarchie directe du Directeur

Dans sa réponse à ce même entretien préliminaire du 22 septembre 2020, le chef d'état-major conjoint du PLANELM, le général Osman Mohamed Abbas, a répondu de la sorte au sujet de la confiance relationnelle et l'usage de canaux informels, reconnaissant comme le directeur l'importance et l'utilité de l'informel : « *La confiance relationnelle est très importante et nous aiderait beaucoup dans l'EASF* », avant d'ajouter : « *je sens toutefois beaucoup de réserve pouvant s'expliquer par la diversité des nationalités et des cultures ; il faudrait pourtant savoir valoriser cette diversité et ces différences* ».

Mais curieusement, à la question « dans les prises de décision, avez-vous souvenance d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été en totalité contournés au profit de canaux informels ? », l'intéressé a répondu exactement comme le Directeur : NON.

Pour la Cheffe de l'Administration et des finances, elle a, dans l'entretien préliminaire du 22 septembre 2020, exprimé son attachement au relationnel.

Et à la question « dans les prises de décision, avez-vous souvenance d'une ou de situations où les règles et/ou règlements de l'EASF ont été en totalité contournés au profit de canaux informels ? », elle y a, comme les deux précédents, répondu par un

« NON »

Quant aux questions qui suivent, le chef d'état-major conjoint du PLANELM et la cheffe de l'Administration et des finances ont évité d'y répondre (alors qu'ils ont répondu sans réserve aux questions de notre entretien en présentiel du 22 septembre 2020), l'un se réfugiant derrière un message poli, l'autre n'y donnant jamais suite.

- « Canaux informels utilisés lors de ce processus (d'opérationnalisation de l'EASF) et/ou tout autre processus de prise de décision de l'EASF en tant que réseau institutionnel ? »
- « Avez-vous eu (en interne, et/ou avec les Etats) à recourir à des voies et relations informelles (confiance relationnelle) en cas de conflit, difficulté, blocage, ... ? Si oui, veuillez expliquer en détails comment ça s'est passé.
- « Vos prédécesseurs y ont-ils recouru ? »

Avec ces réserves et/ou absences de réponses, et les similitudes dans les réactions, il y a lieu de se demander si les intéressés ne se sont pas concertés pour ne pas répondre et/ou répondre différemment au questionnaire à distance.

Nous voyons donc une différence dans ces entretiens en distanciel par rapport à ceux menés en présentiel où les intéressés ont répondu à toutes les questions posées, sans réserve, la seule contrainte ayant été le temps.

Nous notons de l'auto-censure de la part des personnes interrogées, probablement pour conserver la désirabilité sociale.

Pour ce qui est des études de cas :

Rappelons une fois encore la question de recherche (posée dans le « chapitre III : résultats de l'observation empirique ») et à laquelle nous devons répondre :

« Dans un réseau institutionnel comme la Force en attente de l'Afrique de l'est ou EASF, comment l'informel (mécanismes de concertation/coordination/discussion/régulation) complète la régulation formelle de l'EASF (constitution/charte/textes) ? »

Rappelons également que le formel renvoie aux documents écrits, aux pratiques formalisées, tandis que pour l'informel, ce sont les relations interpersonnelles non prévues dans un organigramme ou dans les textes, ou dans les règles, et qui ont une incidence sur l'aspect fonctionnel (activités, supports administratifs et politiques) ou opérationnel (activités de Défense et sécurité) de l'EASF.

Les cas présentés et à observer sont :

- **Cas 1** : le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : le CPX 2008 (simulation, formation)
- **Cas 2** : le formel est complété par l'informel : contournement partiel des règles (non connu des autorités) avec effet positif
- **Cas 3** : le formel est complété par l'informel : contournement des règles non autorisé avec effet négatif
- **Cas 4** : l'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles.

A la lumière de l'analyse et l'interprétation de ces cas, du reste validés par les entretiens, nous constatons qu'effectivement, l'informel s'immisce dans la régulation formelle pour la compléter. L'informel a une place importante dans la régulation formelle de l'EASF.

Le modèle institutionnel ne fonctionne donc pas tout le temps et a besoin d'être complété par de l'informel.

Ainsi par exemple, le **cas numéro 2** (qui a impliqué directement et personnellement le chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes), a illustré comment des règles non écrites, tacites, (donc un cadre purement informel) ont permis, en dépassant la posture institutionnelle, de débloquer une situation compliquée qui handicapait sérieusement l'EASF.

Ce contournement partiel des règles de l'EASF, non connu des autorités, avec effet positif, pourrait bien être renouvelé aujourd'hui, avec application à tous les pays de l'EASF.

Rappelons que ce problème de cotisations existe jusqu'à nos jours dans l'EASF (année 2023). Il nous montre qu'avec les individus, on va plus vite qu'avec les règles ;

Les cas 2 et 3 nous apprennent aussi que, contrairement aux canaux officiels, les procédures informelles peuvent ne pas être connues de tous, communiquées à tous.

Nous voyons donc que quand il faut aller vite, des conventions tacites et de l'informel peuvent faire la différence.

Contribution de la recherche sur le plan théorique :

Nous nous sommes alors posé la question : « **qu'est-ce que l'on apprend de plus sur la gestion des réseaux institutionnels ?** »

Nous nous apercevons en effet que même une organisation de Défense/sécurité comme l'EASF (dans laquelle le respect des lois et règlements est primordial), a besoin

de mécanismes informels pour son fonctionnement.

Nous notons certes le cas (2.3. dans nos études de cas) où le formel est complété par l'informel, où le contournement non autorisé des règles a produit un effet négatif.

Cependant, **nous constatons que dans 3 cas sur 4, l'informel s'immisce dans le jeu coopératif ou dans la régulation du réseau**, ce qui constitue un cas important dans la production de connaissances dont il faut tenir compte.

Nos études de cas nous ont également montré **la difficulté, voire l'impossibilité de recourir à l'informel dans les situations purement militaires**, (niveau stratégique exclu) comme en témoigne le cas numéro 1, seul cas où l'informel ne s'est pas immiscé.

Ainsi, il semble important de faire évoluer la théorie en considérant que pour être efficace en respectant l'autonomie des membres (liberté d'action), le réseau institutionnel ne peut pas tout formaliser dans les interactions.

Notons que sur le plan théorique, la stratégie de réseau vise deux objectifs :

Le premier objectif porte sur la *mutualisation des ressources et compétences* pour réaliser des économies d'échelle, pour obtenir une plus grande taille.

Le deuxième objectif porte sur la *modularité*, c'est-à-dire la capacité à échanger de l'expérience, transférer du savoir pour s'adapter à des situations nouvelles sans besoin de mécanismes de contrôle bureaucratiques ou trop hiérarchiques.

Par ailleurs, d'après les observations réalisées sur l'EASF à partir des études de cas, nous constatons que dans le réseau institutionnel,

- Chaque fois que le réseau vise des avantages en termes de *taille critique, de regroupement des ressources et compétences*, il convient d'avoir une coordination plus formalisée ; *et donc la dimension informelle joue un rôle moins important, voire négligeable* (cas numéro 1 : exercice de commandement CPX 2008, le formel s'impose à l'informel : stricte application de règles formelles) ;
- Et chaque fois que le réseau a pour objet de développer des avantages dans l'union sur les plans économique, social, politique, diplomatique, de sécurité, ... fondés sur la modularité, l'agilité, la capacité d'adaptation, la dimension informelle doit être intégrée pour laisser des marges de manœuvre et de l'initiative et profiter des effets de maillage – réseaux :

- Cas 2 (le formel est complété par l'informel : effet positif) relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes ;
- Cas 3 (le formel est complété par l'informel : effet négatif) concernant le congédiement de Simon Mulongo, Directeur de l'EASBRIG ;
- Cas 4 (l'informel s'oppose au formel, contournement fort des règles) avec l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG.

Dans ces conditions, si on reprend le cadre théorique d'un réseau institutionnel, l'institution comme gardien de la confiance dans l'application des droits et des devoirs au sein d'une charte d'adhésion est efficace pour réaliser des effets de taille.

Par contre, la confiance interpersonnelle et les conventions tacites, non écrites fondées sur la coutume, etc. sont efficaces de manière complémentaire aux règles formelles, pour atteindre des effets de modularité (adaptation, agilité, innovation).

Contribution sur le plan managérial :

Ces cas challengent le phénomène d'effet de taille dans le réseau, lequel nous apprend que quand on travaille dans le cadre d'un petit nombre, lorsque le travail et la collaboration se passent dans un cadre restreint de quelques éléments, on peut personnaliser la confiance, donc se faire confiance de façon informelle.

En revanche, il est plus difficile, plus compliqué de personnaliser la confiance quand on grossit, atteint une taille critique, et qu'on veut travailler ensemble, auquel cas on se doit de formaliser les règles, de les institutionnaliser en vue d'entretenir la confiance.

Or, nous avons affaire ici à une organisation régionale qui, pour autant, a besoin d'une part d'informel, d'une personnalisation de la confiance pour régler des situations (cas numéro 2)

Recommandations managériales :

Il nous paraît important

- De laisser des marges de manœuvre aux partenaires dans les situations où l'informel joue un rôle important : innovation, réactivité, adaptation, agilité, etc. Le cas 2 (formel complété par l'informel avec effet positif) relatif au Chef de l'Administration et des finances de l'EASF au sujet des cotisations comoriennes en rend témoignage.
- Ces marges de manœuvre sont à traduire dans l'opérationnel Défense.
-

- Et de conserver des règles formelles dans l'union pour donner de la cohérence et de l'harmonie au partenariat lorsque c'est utile ; des règles formelles à traduire sur les objectifs de Défense de l'EASF.

Difficultés de la recherche :

Voir plus haut, (choix épistémologique page 324)

Limites de la recherche :

Cette étude est unique mais la difficulté de généraliser l'étude exploratoire est réelle.

Une autre limite réside dans l'accès aux données : Il est important de trouver de nouvelles méthodes d'enquête pour éviter les blocages ou la censure lors des entretiens, observer l'informel qui émerge dans le comportement naturel.

D'autre part, la recherche-action elle-même constitue une autre limite, avec les risques de biais

In fine, nous avons une recherche exploratoire sur un cas unique ; il est difficile de généraliser tous les résultats dans d'autres contextes de réseau institutionnel sans effectuer des travaux ultérieurs pour renforcer la validité externe.

Perspectives de recherche ultérieure :

Comment, d'autre part, observer le comportement naturel et pas le comportement officiel, l'attitude officielle, par lesquels on fait de l'auto-censure pour conserver par exemple la désirabilité sociale ?

Il convient également d'étudier le fonctionnement formel et informel d'autres réseaux institutionnels

- De même nature (Défense et sécurité) ;
- Dans le même contexte (Afrique) ;
- Mais également dans d'autres secteurs d'activités (coopératives, mutuelles) ;
- Et dans d'autres contextes en dehors de l'Afrique.

Une telle étude permet de monter en généralités, de comparer ces réseaux institutionnels pour voir les points communs, mieux théoriser sur la place des mécanismes de régulation informels et de la confiance centrée sur les personnes par rapport aux mécanismes de régulation formel et de la confiance centrée sur les institutions, comme gage d'efficacité du réseau pour l'ensemble des participants.

BIBLIOGRAPHIE

A

Acte constitutif de l'Union Africaine, (11 juillet 2000), Lomé, au Togo. Complété par le Protocole sur les amendements à l'Acte constitutif de l'Union Africaine, adopté par la première session extraordinaire de la Conférence de l'Union le 3 février 2003 (à Addis Abeba, Ethiopie) et par la deuxième session ordinaire de la Conférence de l'Union le 11 juillet 2003 à Maputo (Mozambique)

AFP, « *La "Françafrique," des liens sulfureux entre Paris et l'Afrique de l'Ouest* », in *Le Point Politique*, 29.11.2017, <https://www.lepoint.fr/politique/la-francafrique-des-liens-sulfureux-entre-paris-et-l-afrique-de-l-ouest-29-11-2017>

Afrique Décryptages, *Le blog du Centre Afrique subsaharienne de l'IFRI, Le COVID-19 au quotidien : expériences et récits du continent africain*, 12 juin 2020

Agenda 2063, The Africa We Want, Final Edition, April 2015, African Union Commission

Agreement on the Establishment of the Eastern Africa Standby Force (EASF), 26th June 2014

ANGEL, P. et AMAR, P. (2005), *Le coaching*, Paris, Que sais-je, PUF, 126 pages

AHOULOUMA. F. G. (2017), *Quelle relation entre la diaspora africaine et l'Afrique à l'ère du numérique ?* LesEchos, Tribune

ALLAIRE, G. ASSENS, P. (200), *Coopération et territoire. Le cas des Coopératives*

d'Utilisation de Matériel Agricole, INRA ESR, Toulouse, Castanet-Tolosan, Cedex

ALTER N. (2009), Donner et prendre : La coopération en entreprise, La découverte

ARCHIER, G. (1994), Les leviers de la réussite : Les tendances marquantes du management à l'aube du 3e millénaire, Interéditions, Paris, page 144

ASSENS, C. (2013), *Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique* (préface de Michel Berry, postface d'Alain Bouvier), Méthodes et Recherches Management, Bruxelles, éditions De Boeck, 168 pages

ASSENS, C. (2015), (sous la direction/coordination de), *Les réseaux de service public, menace ou opportunité pour l'action publique ?* Rennes, Presses de l'EHESP/RESP, collection « Profession cadre service public », 169 pages.

ASSENS, C. (2005), *Dictionnaire sur les réseaux*, Editions e-theque.com, 67 pages.

ASSENS, C. (2005), *L'organisation des entreprises : vers une structure en réseau*, Editions e-theque.com, 96 pages

ASSENS, C. (2002), *La stratégie par l'exemple : le cas Compagnie Générale des Eaux*, Editions e-theque.com. 87 pages

ASSENS, C. (2003), *Vivendi Universal : les leçons de l'histoire*, Editions e-theque.com. 153 pages

ASSENS, C. et ACCARD, P. (2007), *La construction d'un réseau, l'Union Européenne*, Gestion et Management Publics, volume 5

ASSENS, C. et NEKKA, H. (2019), *Comprendre les terrains africains par une approche multiniveaux. La contribution des réseaux*, Management Prospective Ed. Revue internationale des sciences de gestion de l'organisation, 2019/1, numéro 7

ASSENS, C. (2018), *Le management en réseau au secours de l'hôpital*, article. www.techniques-hospitalieres.fr, 771 (Transport & logistique), page 41

ASSENS, C. (2021), RESEAUX : les nouvelles règles du jeu. Les comprendre, les identifier, VA éditions, Versailles.

ASSENS, C. et COURIE LEMEURE, A. (2014) *De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux*, Question(s) de management 2014/4 (n° 8), pages 27 à 36

ATTALI, J. (1998), *Dictionnaire du XXIe siècle*, Fayard, © Librairie Arthème Fayard.

B

BACCONNIER, G. CLEMENT, G. MONTEIL, G. (2008), (sous la direction de SAUSSAC, Roland et BENOIT, Bruno), *La mondialisation en fiches*, module 2, deuxième édition, éditions Bréal, Rosny.

BACH, J.N. (2020), *La construction de l'APSA en Afrique de l'est : Un outil adapté pour qui ?* FAU-NOUGARET Matthieu & IBRIGA Luc Marius (dir.), *L'Architecture de Paix et de Sécurité en Afrique. Bilan et Perspectives*, L'Harmattan, Paris, 2014, p. 223-240, 2014.

BALLE, C. (2009), *Sociologie des organisations*, huitième édition mise à jour, Paris, Que sais-je ?, PUF.

BARTOLI, A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, 2e édition, Paris, DUNOD.

BASTARD, B et ACKERMAN, W. (1993), *Innovation et gestion dans l'institution judiciaire*, éditeur : LGDJ, collection Droit et Société, tome 6.

BAUD, P. BOURGEAT, S. BRAS, C. (1997), *Dictionnaire de géographie*, Initial, 2e édition, Paris, Hatier, 509 pages.

BAUDET, J. C. (2015), *Les grandes entreprises, celles qui changèrent le monde*, Paris, éditions LA BOITE A PANDORE, 320 pages

BAUDRAND, V. et GERARD, M. H. (2006), *Comprendre la MONDIALISATION*, Levallois-Perret, GROUPE STUDYRAMA perspectives, 180 pages.

BAZUREAU, F. BOSC, S. CENDRON, J-P. COMBEMALE, P. FAUGERE, J-P. (1998), (sous la direction de, ECHAUDEMAISON, Claude-Danielle, avec la collaboration de BONCOEUR, Jean, CHAPOULIE, Simone, LALLEMENT, Michel), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, nouvelle édition mise à jour et augmentée, Paris, éditions Nathan, 1989 (pour la première édition), 480 pages.

BEAUD, M. (1997), *L'ART DE LA THESE*, comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de D.E.A. ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire, Paris, éditions La Découverte, collection « Guides Repères », édition mise à jour en janvier 1997, 179 pages

BEAUD, M. DOLLFUS, O. GRATALOU, C. HUGON, P. KEBABDJIAN, G. LEVY, J. (2000), *Mondialisation, les mots et les choses*, in Gemdev (Groupement pour l'étude de la mondialisation et du développement), Karthala, 358 pages.

BERNARD, O. BERNARD, L. (2000), (avec la collaboration de DEBUIRE, Jacques), *Lexique managérial, les 500 mots du manager efficace*, Paris, éditions Voilier d'Arbren, 421 pages.

BLANC, A. (2012), *Institutions, pouvoir et acteurs : un modèle intégrateur*, Dauphine Recherche en Management, UMR CNRS 7086, AIMS, page 1, 35 pages

BLAU, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley and Sons.

BOBBE, S. et ALPHANDERY, P. (dir.) *Chercher. S'engager ?* Communications, numéro 94, Paris, Seuil, page 165.

BOGDAN, R. et TAYLOR, S.J. (1998), *Introduction to Qualitative Research Methods*, éditeur: John Wiley & Sons, 352 pages.

BONIFACE, P. (2017), *50 IDEES RECUES SUR L'ETAT DU MONDE*, 7e édition ; Paris, éditions Armand Colin, 159 pages.

BONIFACE, P. (2017), *LA GEOPOLITIQUE, 43 FICHES thématiques et documentées pour COMPRENDRE L'ACTUALITE*, nouvelle édition augmentée et mise à jour, 4e édition ; Paris, Groupe EYROLLES, 184 pages.

BOREL, S (2014). *Et les réseaux sauveront le monde... ? Essai sur l'idéologie réticulaire*, Paris, éditions LE BORD DE L'EAU (www.editionsbdl.com), la bibliothèque du Mauss, 322 pages.

BOURDAT, M. (2014), *Apprentissages formels et informels : de quoi parle-t-on ?* Le blog de la formation professionnelle et continue.

BOURDIS, I. DONTAINE, A. FLACHER, B. LEFEVRE-FARCY, J-F. VOISIN, Michel. (2002), (sous la direction de REVOL, René), *Dictionnaire des Sciences économiques et sociales*, Paris, éditions Hachette Education, 508 pages.

BOURGUIGNON, P. (2005), *Hop !*, Paris, éditions Anne Carrière.

BRASSEUR, M. (2012), *L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers*, ISEOR, revue Recherches en Sciences de Gestion n° 89, p. 103 à 118.

BREMOND, J. et GELEDAN, A. (2002), *Dictionnaire des sciences économiques et sociales*,

Paris, éditions Belin, 576 pages.

BRUYERE, C. (2008), *Les réseaux de santé : de la compréhension d'une nouvelle forme organisationnelle des soins à la construction d'un modèle de management paradoxal*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix Marseille II, CRET-LOG- laboratoire de recherche en sciences de gestion spécialisé en logistique, 447 pages.

C

Capital, dossier spécial (2016), *Le monde numérique en 100 questions et réponses*, N° 10, Gennevilliers, PRISMA MEDIA, 102 pages.

CAPUL, J-Y. et GARNIER, O. (1994), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Initial, 2e édition actualisée, Paris, Hatier, 489 pages.

CASTELLS, O. M. (1998), *La société en réseaux*, (tome 1 : l'ère de l'information) Paris, éditions Fayard, 671 pages.

CHALIAND, G. et RAGEAU, J-P. (2010), *GEOPOLITIQUE DES EMPIRES*, des Pharaons à l'impérium américain, Paris, ARTHAUD, 429 pages.

CHANDLER, A. D. (1997), *La main visible des managers*, (The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business), Harvard Business Press.

CHANUT, O. et PACHE, G. (2011), *Réseaux de franchise : innovations économiques, contractuelles et organisationnelles*, numéro 13 de la série W « Dynamique Technologique et Organisation », tome XLV-W13/2011 (Economies et sociétés), les Presses ISMEA

CHARTRE du doctorat, révisée et adoptée le 28 septembre 2022, Université Paris-Saclay.

CRISTIAN, L. (2016), *Le destin de l'institution dans les sciences sociales*, Revue du MAUSS 2016/2 (n° 48), page 11.

COASE, R. (1937) *The nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, *Economica*, 244 pages.

COLONOMOS, A. (1995), (sous la direction de) *Sociologie des réseaux transnationaux, communautés, entreprises et individus : lien social et système international* (préface de BADIE Bertrand) L'Harmattan.

Colloques AIRMAP et News (Association Internationale de Recherche en Management Public, créée en Septembre 2010)

CONFLITS, *Géopolitique, histoire, relations internationales*, (2018), Que sera la guerre au XXI^e siècle ? trimestriel, numéro 18, Paris, éditions Antélos, SEPA, 82 pages.

CORDELIER, S. (2002) (sous la direction de), *Le dictionnaire historique et géopolitique du 20^e siècle*, édition spéciale ; Paris, La Découverte 768 pages.

COURNARIE, T. (2018), Pourquoi les organisations responsabilisantes ont besoin de plus de management que les autres ? Source : Harvard Business Review - Chroniques d'Experts.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. 2014), *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil, 500 pages.

CURIEN, N. (2000), *Economie des réseaux*, Paris, éditions la Découverte.

CUEVAS, F. (2017), (avec la participation de BALLOT, Dominique et MONLUCQ, Sylvie, préface de THEVENET, Maurice), *Glossaire du management, Vocabulaire et dynamique des organisations*, Caen, éditions Management et société -EMS-, 245 pages.

D

DARIDAN, M-L. et LUNEAU A. (2012), *Lobbying, les coulisses de l'influence en démocratie*, Pearson, 213 pages.

DAVID. A. (2001), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées*. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. pp 83-109. Paris, Vuibert.

DAVID, A. (2012), *Logique, épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées* (No. Hal-01635114)

DELAVALLEE, E. (2020), *L'organisation en mouvement. Adopter le changement permanent*, Paris, IM éditions.

DENZIN, N. (2009), *The Research Act, A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York.

De La Maisonneuve, É. (2008) *Précis de stratégie. Cinq éléments pour agir*, Paris, éditions DUNOD, 198 pages.

De MONTBRIAL, T. (2000), *Cent ans de relations internationales, 1900-2000*, 3-4/2000, *Politique étrangère*, (revue trimestrielle publiée par l'Institut français des relations

internationales, IFRI), Paris, Masson, 954 pages.

De ROUVROY, C. (comte de Saint-Simon) (1814), *De la réorganisation de la société européenne, ou de la nécessité et des moyens de rassembler les peuples de l'Europe en un seul corps politique, en conservant à chacun son indépendance nationale*, Paris, chez Adrien Egron, octobre.

DES LAURIERS, T. (2019), *Managez en transversal, les 5 leviers du management non hiérarchique*, Paris, éditions Eyrolles, collection BASIC, 150 pages.

DEVEZE, E. (2020), *Le pouvoir rend-il fou ? Toute-puissance, hyper stress, isolement, enquête au cœur du cerveau de nos dirigeants*, Paris, éditions LAROUSSE, 240 pages.

De VILLIERS, P. (2018), *Qu'est-ce qu'un chef ?* Paris, Fayard, 255 pages.

DICECCA, V. et DE BUCHET, P. (2013), *Les 5 clés du management transversal*, éditions DUNOD, 96 pages.

DiMAGGIO, P. et POWELL W. (1991), *The New Institutionalism in the Organisational Analysis*, éditeur : University of Chicago Press, 478 pages.

DiMAGGIO, P. et POWELL W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, volume 48, numéro 2, published by American Sociological Association.

DORMAGEN, J-Y. MOUCHARD, D. (2007), *Introduction à la sociologie politique*, Bruxelles, éditions De Boeck Université, collection « Ouvertures politiques », 272 pages.

DRAGHI, M. G. (2020), *COVID-19(84) : EFFONDREMENT, GRAND RESET ET DICTATURE MONDIALE*, Géopolitique Profonde, Expertise politique et économique.

DUCLOS, M. (2020), *Le Covid-19 est-il un game-changer pour la Russie ?* GEOPOLITIQUE, BLOG, 6 avril 2020.

DUMOULIN, R. MESCHI, P. UHLIG, T. (2000), *Contrôle et performance des réseaux d'alliances*, <http://ungaro.u-bourgogne.fr>

E

Eastern Africa Standby Force (EASF) Service Regulations

ELIAS, N. (1991), *La société des individus*, Editions Fayard.

EMSELLEM, D. (1982), *Pratique et organisation dans l'institution judiciaire*, édité par la Documentation française, Paris.

ENCEL, F. (2013), *DE QUELQUES IDEES RECUES SUR LE MONDE CONTEMPORAIN*, précis de géopolitique à l'usage de tous ; Paris, éditions Autrement, 166 pages.

ERBS, S, BARBE, V. et LAURENT, O. (2017), *Les réseaux Soros à la conquête de l'Afrique, les réseaux d'influence à la conquête du monde*, éditions VA, (première édition).

ESCAFFRE, J.P (1998), *Une organisation singulière : le réseau*. Essai, CREREG-CNRS, Université de Rennes 1.

EVERAERE, C. (2007), Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail, in *Revue française de gestion* 2007/11 (n° 180)

F

FAMILLE & éducation (2020), numéro 532, le magazine de l'APPEL (Association de parents d'élèves de l'enseignement libre), bimestriel, mai-juin 2020 ; titre : « *Après la crise, il est urgent de réconcilier l'homme et la planète* ».

FARRIS, G.F (1979), "*The Informal Organization in Strategic Decision Making*", *International Studies in Management and Organization*, vol. 9, No. 4, Behavioral Models of Strategy Formulation - II, pages 37-62 (26 pages).

FAUJAS, A. (2020), *Pour la Banque mondiale, le Covid-19 va effacer cinq années de progrès en Afrique*, (article de) *Jeune Afrique*, rubrique « Politique économique ».

FAVROD C-H. (1975), (collection dirigée par), *LA STRATEGIE*, (Encyclopédie du monde actuel, EDMA), Paris, Le Livre de Poche, 236 pages.

FAYOL, H. J. (1979), *Administration industrielle et générale*, 1916, réédité par la maison d'édition H. Dunod, 1979, 176 pages

FEERTCHAK, A. *On vous explique le fonctionnement de l'UE*, in *Le Figaro*, <http://grand-angle.lefigaro.fr/ue-fonctionnement-bruxelles-institutions-europennes-parlement-commission>

FLOCCO, G. (2015), *Des dominants très dominés, pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, éditions RAISONS D'AGIR.

FOUCAULT, M. (1969), *L'archéologie du savoir*, éditions Gallimard, Bibliothèque des

sciences humaines.

FRANCIS, F. (1997), *La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique*, éditions Plon.

FRIEBERG, E. (1993), *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.

FRIDENSON, P. (2009), *Organisations publiques, organisations marchandes : cultures, évolutions, contestations*, éditions La Découverte, collection Le mouvement social, 200 pages.

FULCONIS, F. (200), *Les structures en réseau : archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises*, UAPV, IUT d'Avignon-site Agroparc.

G

GALBRAITH, J. K. (1989), *Le nouvel Etat industriel : Essai sur le système économique américain*, Gallimard, 504 pages.

GARIOUD, G. (2016), *Quelles perspectives pour la recherche juridique ?* PUF, collection Droit et Justice.

GAUCHON, P. (2008), (coordonné par), *Le Monde, manuel de géopolitique et de géoéconomie* ; collection MAJOR, Paris, PUF (Presses Universitaires de France), 914 pages.

GAUCHON, P. et HUISSOUD, J-M. (2014) (coordonné par), *LES 100 MOTS DE LA GEOPOLITIQUE*, troisième édition mise à jour, 15e mille ; Paris, PUF, collection Que sais-je ? 127 pages.

GIDDENS, A. (1979), *Central Problems in Social Theory, Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, éditeur: Red Globe Press London, Broché, 294 pages.

GILBERT C, DANIEL C, DANIEL J-M, LATOUCHE S, TABUTEAU D. (2016), *COMPRENDRE L'ECONOMIE, LES TEXTES FONDAMENTAUX*, Le Point Références, Pensée économique, Pictet & Cie (Europe), www.pictet.com, 122 pages.

GILES, S. (2016) *The Most Important Leadership Competencies According to Leaders Around the World*, Harvard Business Review, 15 mars 2016; (article également publié sur le blog de Women President's Organisation/Reaching Farther, Together, 22 may

2019)

GIOLITO, V. (2020), *Le servant leadership : un levier de management mais aussi de rentabilité pour l'entreprise. Désormais, le manager doit être au service de ses équipes*, Harvard Business Review France.

GIORDANO, Y. (2003), (coordonné par) avec ALLARD-POESI, F; DEMERS, C ; GIROUX, N; GROLEAU, C; PERRET, V; ROULEAU, L), *Conduire un projet de recherché, une perspective qualitative*, Colombelles, Editions MANAGEMENT&SOCIETE (EMS), LES ESSENTIELS DE LA GESTION, 318 pages

GLASER, B. et STRAUSS, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research* (La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative), Aldine de Gruyter, New York

GRAND, H. (2018), *Après Cambridge Analytica, un Américain sur quatre a supprimé l'application Facebook*, Le Figaro

GRANOVETTER M.S (1973). *The Strength of Weak Ties*, *The American Journal of Sociology*, Volume 78, numéro 6.

GRATALOUP, C. (2000), « Réseau », in Gemdev (Groupement pour l'étude de la mondialisation et du développement), *Mondialisation, les mots et les choses*, Karthala

GREMION, P. (1976), *Le pouvoir périphérique : Bureaucrates et notables dans le système politique français*, Seuil, 477 pages.

GUERY, A. (2003), *Institution : histoire d'une notion et de ses utilisations dans l'histoire avant les institutionnalismes*, Cahiers d'économie politique, 2003/1, numéro 44, page 4.

GUINCHARD, S. (2013), (sous la direction de) et DEBARD, T. *LEXIQUE des termes juridiques 2013*, 20e édition ; Paris, éditions DALLOZ, 968 pages.

GUZZI-HEEB, S. (2008), « Politiques et réseaux. Logiques de la mobilisation politique populaire dans une vallée suisse, 1839-1900 », *Revue d'histoire du XIXe siècle*, 2008.

H

HUBERMAN, A. Michael et MILES, B. Matthew, *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 1991, 480 pages.

HALEVY, M. (2017), *Pratique des réseaux, dix pistes pour progresser*, (avec l'appui de l'APM ou Association Progrès du Management), Escalquens, éditions OXUS, 91 pages.

HALEVY, M. (2020), *L'indispensable mutation culturelle*, blog Expertise & Prospective dans le monde réel.

HERSEY, P. (1989), *Le leader situationnel*, Les Editions d'organisation.

HIVERT, A-F. (2020), *Coronavirus : les pays nordiques résistent mieux à la crise*, Le Monde, (Malmô, Suède, correspondante régionale).

HUGON, P (2006), *Conflits armés, insécurité et trappes à pauvreté en Afrique*, Afrique contemporaine, numéro 218, 2007/2

HUGUET, H. (2016), *Organiser et optimiser ses achats*, Dossier d'experts, référence : DE 693, Territorial éditions, Groupe Territorial, Voiron, www.territorial-editions.fr, 166 pages

HUPPERT, R. (2003), *7 QUALITES pour MANAGER autrement*, Paris, Editions d'Organisation

I

International monetary Fund (2020), *The Great Reset*, Remarks to World Economic Forum, Kristalina Georgieva, Managing Director, IMF

J

JAGLIN, S. et STECK, B. (2007), *Réseaux et frontières. Géopolitiques (I)* : Direction de numéro spécial de revue : Flux, numéro 70.

JEAMBAR, D. (2020), *Coronavirus : l'Union européenne menacée de désarticulation*, Challenges.

JEANPIERRE, L. (2019), *In Girum, les leçons politiques des ronds-points*, Paris, éditions La Découverte.

JOURDAIN, A. et de TURENNE, I. (1999), (sous la direction de), *100 mots-clés de planification SANITAIRE*, Rennes, 1999, éditions ENSP (Ecole Nationale de la santé Publique), 2e édition, 142 pages.

K

KALIKA, M. (2005), (ouvrage coordonné par), *Management européen et mondialisation*, Paris, DUNOD (www.dunod.com), 343 pages

KEMMIS, S; et WILKINSON, M. (1998), *Participatory Action Research and the Study of Practice*, in *Action Research in Practice*, first edition, Routledge.

KOENIG, A. (1993), *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Université Paris XII, © Editions ESKA.

L

L. MARTIN, R. STRAUB, Richard et KIRBY, J. (2020), *Quelle leçon de leadership faut-il tirer de la crise du Covid-19 ?* Harvard Business Review-France, Chroniques d'experts Leadership.

Le Point/AFP (2017), *La "Françafrique", des liens sulfureux entre Paris et l'Afrique de l'Ouest*, 29/11/2017, © AFP.

La revue (2013), *Le monde en 2030*, N0 29, (Directeur de la publication : BEN YAHMED, Béchir), Paris, édité par IDM (Intelligence du Monde) 146 pages.

LAPASSADE, G. (1967), *Groupes, organisations et institutions*, Paris, Gauthier-Villars.

LAVAL, C. (2016), *Le destin de l'institution dans les sciences sociales*, Revue du MAUSS 2016/2 (n° 48), 32 pages. Mis en ligne sur Cairn.info, <https://doi.org/10.3917/rdm.048.0275>

Le BIHAN, Y (2020), *Quels leaders pour le monde d'après ?* Chroniques d'experts Leadership, Harvard Business Review France.

LE BOTERF, G. (2004), *Travailler en réseau : une compétence collective*, Eyrolles, Editions d'organisation, collection Ressources Humaines.

Le Monde, avec AFP, (2021), *Coronavirus : l'Union africaine obtient 270 millions de vaccins pour le continent*, 14 janvier 2021

LE GOFF, J-P. (1993), *Les illusions du management : Pour le retour du bon sens*, Paris, éditions La Découverte. Livre converti en ebook par Cairn le 06/06/2017 à partir de l'édition papier du même ouvrage.

LE MOIGNE, J.L. (1990), *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*, in « Epistémologies et sciences de gestion », ouvrage collectif coordonné par A. C. Martinet, Economica, Paris.

LEFILLIATRE, J. (2021), *Enquête : Olivier Duhamel, un réseau d'influence et de puissantes protections*, Libération.

Le Figaro Magazine (2018), *Le vrai pouvoir des lobbys*, 174 pages.

LEPERS, X. (2003), *Le concept de confiance à l'épreuve des faits : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs*, thèse de doctorat en Sciences de gestion.

LESPINASSE, F. (2004), *Le fonctionnement institutionnel comme outil de soins dans un hôpital de jour*, Carnets PSY, 2004/1, numéro 87, page 6.

LETHIELLEUX, L. (2012), *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, 6e édition, Paris, 2012, Gualino éditeur, Lextenso éditions, collection LES CARRES, 118 pages.

LEVY, J. (2022), *Géographie du politique*, Broché – Livre grand format, Odile Jacob.

LEVY, P. et CASTEIGNAU, G. (2006), http://www-tic.unilim.fr/article.php3?id_article=94, Visioconférence Limoges/Ottawa.

LEWICKI R. J. et BUNKER B. (1996), *Developing and maintaining trust in Work relationships*, in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Kramer E. M., Tyler T. R., Thousands Oak.

LOURAU, R. (1970), *L'analyse institutionnelle*, Editions de Minuit, collection Arguments, 302 pages.

LIVIAN Y-F., AMBLARD, H, BERNOUX, P. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, éditions du Seuil, 245 pages.

LUNDIN, C. S. et NELSON, B. (2011), *Ubuntu, une histoire inspirante basée sur une tradition africaine concernant le travail d'équipe et la collaboration*, (traduit de l'anglais par Richard Ouellette, Canada, éditions Le Dauphin Blanc, 164 pages.

M

MACKEY, J. et SISODIA, R. (2013), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (foreword by BILL Georges). A Wall Street Journal bestseller, Harvard Business Review.

MAGNARD, C. VEROT, M-P. et CHARBONNIER, N. (2020), *La solidarité comme seul antidote face au Covid-10*, France Culture (article).

MALLET, J. (1994), *L'entreprise apprenante, de l'organisation formatrice à l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité*, Aix-en-Provence, Oméga Formation Conseil ; dans la partie titrée « Organisations en réseaux », page 25.

MARCON, C. et MOINET N. (2001), *La stratégie-réseau. Essai de stratégie*, Paris, Editions 00h00, 235 pages

MARCON, C. et MOINET, N. (2011), *L'Intelligence économique*, Paris, Editions DUNOD, Les topos, 125 pages

MARILLET, G. (2017), *Les bienfaits de l'interdépendance*. Publié sur : <https://fr.linkedin.com/pulse/linterd%C3%A9pendance-loi-universelle-et-strat%C3%A9gie-de-vie-marillet>

MARSAL, C. (2009), *L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseau*, Laboratoire L.E.G.-Fargo, Université de Bourgogne

MATTHEIS, F. (2020), *La crise du Covid-19 et les organisations régionales*, THE CONVERSATION.

MAYO, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, édité par Macmillan.

MC ALLISTER, D. J. (1995), *Affect and Cognition Based Trust as foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations*, The Academy of Management Journal, volume 38, numéro 1, publié par Academy of Management, 36 pages.

MEYER, W.M. (1985), (contributions de William Stevenson et Stephen Webster) *Limits to Bureaucratic Growth*, publié par De Gruyter Studies in Organisation, 238 pages.

MichaelPage, (2019), *Les dix qualités d'un vrai leader*, www.michaelpage.fr

MILLET, J-G. et FAVRY, J. (1993), *Langage de manager, lexique de 100 mots usuels du management des ressources humaines*, Paris, éditions Liaison (EL), 298 pages.

MINTZBERG, H. (2006), *Le management, voyage au centre des organisations*, (traduit par Jean-Michel Bebar, révisé par Nathalie Tremblay), deuxième édition revue et corrigée, deuxième tirage, Paris, éditions d'Organisation (www.editions-organisation.com), 703 pages.

MONCEAU, G. (2018) *Analyser ses implications dans l'institution scientifique : une voie alternative*, HAL, archives ouvertes, 30 pages.

MOREAU DEFARGES, P. (2003), *La gouvernance*, PUF, collection « Que sais-je ? », 128 pages.

MOULINOT, D. ROGEAUX, D. CECCALDI, D. (2011), *Organisation de la santé et de l'action sociale*, nouvelle édition, Paris, éditions Foucher, 127 pages.

M'ZALI, A. (2011), *La coopération franco-africaine en matière de défense*, Paris, éditions L'Harmattan, collection 'Etudes Africaines, 431 pages

N

NATAMA, J-B, (2013), *Architecture de paix et de sécurité en Afrique : la Force africaine en attente*, communication de Jean-Baptiste NATAMA, directeur de cabinet de la Présidente de la Commission de l'UA au 14e Forum de l'Institut des hautes études de Défense nationale, Paris, 10 juin 2013.

NAY, O. et CARCASSONNE, G. (2011), *LEXIQUE de SCIENCE POLITIQUE, vie et institutions politiques*, 2e édition ; Paris, éditions DALLOZ, 600 pages.

NELSON, B. et ECONOMY, P. (2007), *Le management POUR LES NULS*, 2e édition (Titre de l'édition américaine : *Managing for Dummies*, 2nd edition, Wiley Publishing, Inc.), éditions FIRST (pour l'édition française), 390 pages.

NODE-LANGLOIS, F. (2020), *La « grande réinitialisation » : le Forum de Davos lance le monde d'après*, Figaro Economie.

NZAOU, P. E. (2016) *La Force africaine en attente (FAA), quelle opérationnalité ?* Paris, éditions L'Harmattan, collection Etudes africaines, série Défense, 330 pages.

O

ONU INFO, (2020), *Coronavirus : « il est temps de forger une nouvelle ère de coopération »*, plaidoyer par le chef de l'OMS

Organisation des Nations Unies (2010), *Opérations de maintien de la paix des Nations Unies, Principes et Orientations*, approuvé le 18 janvier 2008, révisé en janvier 2010, Département des opérations de maintien de la paix, Département de l'appui aux missions.

Organisation des Nations Unies (2012), *Charte des Nations Unies et Statut de la Cour internationale de Justice*, Préambule, alinéa 4, page 3 ; publié par le Département de

l'information des Nations Unies, DPI/511, NY 10017, imprimé par le Centre régional d'information des Nations Unies (UNRIC Bruxelles) – www.unric.org/fr, décembre 2012.

Organisation de l'unité africaine, *Rapport sur le génocide rwandais*, mai 2000

OURY, J, GUATTARI, F. et TOSQUELLES, F. (1985), *Pratique de l'institutionnel et politique (pédagogie et pratique de l'institutionnel)*, éditeur : FeniXX, réédition numérique, 165 pages.

OWEN, B. (2012), (sous la direction de), *La société civile, un cheval de Troie ?* Levallois-Perret, Groupe Studyrama, 282 pages.

P

PERONNAU, M. (2020), *Ces 4 événements historiques qui prouvent qu'après une crise, de nouveaux leaderships émergent*, Capital avec Management.

PIAGET, J. (1973), *Introduction à l'épistémologie génétique*, deuxième édition, Paris, PUF.

POLANYI, K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, NRF, Gallimard.

POMPEI, C. et BRECHOT, R. (2005), *CONSULTANTS : comment trouver vos premières missions et développer votre business*, DUNOD, collection ENTREPRENEURS, Paris, 245 pages.

POPPER, K. R. (1999), *La connaissance objective*, Flammarion, 578 pages.

PORTINE, H. (1998), *L'autonomie de l'apprenant en questions*, ALSIC (Apprentissage des Langues et Systèmes d'Information et de Communication), Points de vue, <http://alsic.revues.org> Vol. 1, numéro 1. Publié à l'origine à <http://alsic.univ-fcomte.fr>

PROUDHON, P.-J. (1863) *Principe fédératif et De la nécessité de reconstituer le parti de la révolution*, éditeur : E. Dentu Paris, 324 pages.

Q

Questions internationales (2017), *Ils dirigent le monde, Etats, ONG, firmes transnationales, think tanks, lobbies et les autres ;* numéro 63, 127 pages.

R

Revue Management International (partenaire du colloque AIRMAP), No 3, volume 23, Juin 2019

RIPOUTEAU, M. (2003), *Vers une conceptualisation de l'autonomie du travail : l'hétérotonomie professionnelle : l'expérience d'une entreprise « multi-artisanale » en réseau*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon 3.

RORIVE, B. (2005), *L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation*, LENTIC, Université de Belgique, Gérer et comprendre, En quête de théories, numéro 79

ROYER, I. et ZARLOWSKI, P. (2007). *Le design de la recherche*, in Thiétart R A. (Dir), *Méthodes de recherche en management*, 3e édition, Dunod, 544 pages.

RUSS, J. (1994), *Les théories du pouvoir*, Le Livre de Poche, page 313.

S

SAYLES, L, STRAUSS, G et CLIFFS E. (1960), *The Human Problems of Management*, N.J.; Prentice-Hall, Inc.

SCELLE, G. (1931), *Essai relatif à l'Union européenne*, extrait de la Revue Générale de Droit International Public, éditeur : A. PEDONE, Paris.

SCHMOUKER, O. (2020), *Leaders, les sept talents vitaux en temps de pandémie*, EN TETE, Les Affaires, www.lesaffaires.com

Sécurité globale N0 9, *Horizons stratégiques*, nouvelle série (Directeur de la publication : KEBABTCHIEFF, Serge), Paris, éditions ESKA, 135 pages.

RUANO-BORBALAN, J-C. (2003), (directeur de publication) *COMPRENDRE LE MONDE*, Sciences Humaines, numéro spécial No 2, Auxerre, Sciences Humaines Editions, 143 pages.

SELZNICK, P. (1984), *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*, Presse de l'Université de Californie, première édition, 162 pages.

SERIEYX, H. et HERVEY AZOULAY, H. (1996), *Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides. Penser, organiser, vivre la structure en réseau*, Village mondial, Broché, 252 pages.

SIGMUND, K. et NOVAK, M. (1998), *La loi du plus fort démentie par les mathématiques*, Le Monde.

SMITH, A. (2014), *Théorie des sentiments moraux*, format poche, 3e édition, PUF, 504 pages.

SMITH, S. (2020), *La gestion des priorités sanitaires et économiques dans le contexte de la propagation du COVID-19 en Afrique* (article), Centre d'études stratégiques de l'Afrique (CESA).

SIMMEL, G. (2013), Sociologie. *Etudes sur les formes de la socialisation*. Collection Quadrige, 2e édition, 780 pages.

SMOUTS, M-C. (1995), *Les organisations internationales*, Paris, Armand Colin, 191 pages.

SOULEZ, S. (2015), LE MARKETING, *Marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel*, LES ZOOM'S, 5e édition, Issy-les-Moulineaux, Gualino éditeur, 288 pages.

STINCHCOMBE, A. L. (1992), *Information and Organisations*, University of California Press, 403 pages.

T

TAUBE, M. (2021), *Charte des principes de l'Islam de France : tournant historique ou mirage dans le désert ?* Opinion Internationale, éditorial.

TAWIL, E. (2010), *RELATIONS INTERNATIONALES, théorie et pratique* ; Paris, Vuibert, 354 pages.

THEVENET, M. (2014), *Les 100 mots du management*, Presses Universitaires de France (PUF), collection Que sais-je, 127 pages.

THINES, G. et LEMPEREUR, A. (1975), *Dictionnaire général des sciences humaines*, Editions Universitaires, 1034 pages.

TILLY, C. (1997), *Roads from Past to Future* (Legacies of Social Thoughts), Éditions Rowman & Littlefield Publishers, Incorporated

TILMAN, F. (2006), *L'analyse institutionnelle*, Méta-educ, atelier d'histoire et de projet pour l'éducation, 20 pages.

TOSQUELLES, F. (2009), *Le travail thérapeutique en psychiatrie*, Eres.

TOURNIER, F. (2005), *Formaliser et piloter un réseau d'entreprise, réflexion, outils et conseils pour un réseau coopératif stratégique*, Rueil-Malmaison, éditions LIAISONS, Entreprise&Carrière, groupe LIAISONS SA, 112 pages.

U

Union Africaine, *Guide de l'Union Africaine 2016*, ouvrage de référence pour le personnel et les partenaires de l'Union africaine, troisième édition publiée en 2016, 24 pages.

Union africaine, *Policy Framework for the Establishment of the African Standby Force and the Military Staff Committee*, (2003), document adopté par la troisième réunion des chefs africains du personnel de défense, 15-16 mai 2003, Addis Ababa

Union africaine, *Policy Framework for the Establishment of the Eastern Africa Standby Force (EASF)*, 26 juin 2014

Union africaine, *Protocole sur les amendements à l'Acte constitutif de l'Union Africaine*, adopté par la première session extraordinaire de la Conférence de l'Union le 3 février 2003 (à Addis Abeba, Éthiopie) et par la deuxième session ordinaire de la Conférence de l'Union le 11 juillet 2003 à Maputo (Mozambique)

URBAN, S. (1993), *Management international*, collection Les essentiels de la gestion, Paris, éditions Litec, 205 pages.

V

VAISSE, M. et MORELLE, C. (2009), *Dictionnaire des Relations internationales de 1900 à nos jours*, 3e édition ; Paris Armand Colin, 416 pages.

VAN LANGENHOVE, L. (2020), *Organisations régionales et réforme des Nations Unies : vers le multilatéralisme 2.0*, Fondation européenne d'études progressistes The Progressive Post.

VANDEVELDE-ROUGALE, A. (2017), *La novlangue managériale, emprise et résistance*, Toulouse, éditions Erès, 207 pages.

VICTOR, J-C, RAISSON, V. et TETART, F. (2006), *Le Dessous des Cartes, Atlas stratégique*, Paris, ARTE éditions, 252 pages.

VIDAL-NAQUET, P. (1997), *Le réseau médico-social de Béziers. Evaluation de son animation*, CERPE, page 2.

W

WARREN G. B. et BURTON, N. (2007), *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Collins

Business Essentials, Paperback.

WEISS, B (2002), *Alain Renck, cet alsacien amoureux des entrepreneurs*, LesEchos ENTREPRENEURS, mars 2022.

Y

YIN, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, edition Thousand Oaks.

Z

ZANCO, J-P. LA MONDIALISATION, *Le Monde Sup'* ; Paris, éditions Rue des écoles, 2015, 95 pages.

ZUCKER, L. "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 184-1920," *Research in Organizational Behavior*, 1986.

ANNEXES

ANNEXE I : RESEAU EGOCENTRE (LE NOTRE) :

1. L'Amicale CESA/APCSS des Comores :

Nous en fûmes le premier président. Il s'agit d'une amicale regroupant les anciens élèves comoriens, civils comme militaires, de ces deux centres :

- D'une part, le Centre d'études stratégiques de l'Afrique - CESA⁸⁴ - qui se

⁸⁴ Créé en 1999 et financé par le Congrès, le CESA (centre d'études stratégiques de l'Afrique) ou ACSS (Africa Center for Security Studies) est un organisme du Département de la défense américain consacré à l'étude des problèmes sécuritaires de l'Afrique ; il se veut un forum de communications, d'échange d'idées et de formations, de recherche bi et multilatérale, ouvert aux civils et militaires. Parmi les programmes du CESA, on peut citer : la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent et celle contre

propose, à l'en croire, de faire progresser la sécurité en Afrique, ainsi que d'aider à l'amélioration de la sécurité des citoyens de ce continent en y promouvant l'entente, en y proposant une plateforme de confiance devant favoriser le dialogue, en y développant des partenariats durables ; ce centre se propose également d'y catalyser les visions ainsi que les solutions stratégiques.

Situé à Washington sur le campus de l'Université de la défense nationale ou National Defense University (NDU), le CESA, à travers sa vision de la sécurité pour tous les Africains défendus par des institutions efficaces et responsables, se propose également, en soutien à la politique étasunienne à l'égard de l'Afrique, de renforcer l'efficacité et la responsabilité des institutions africaines.

- D'autre part de l'APCSS⁸⁵ (Asia-Pacific Center for Security), dont les maîtres-mots figurant sur sa page de présentation en disent long sur son existence en tant que réseau : Eduquer, connecter, autonomiser.

Sa mission, telle qu'exposée sur son site, complète ces maîtres-mots avancés ci-haut : il s'agit de construire « *des capacités résilientes, une compréhension partagée et des relations en réseau entre les praticiens et les institutions civils et militaires*⁸⁶ ». L'APCSS annonce également ses principes directeurs, au nombre de trois, et méritant d'être soulignés : Transparence, respect mutuel, inclusion⁸⁷. Entente, dialogue, confiance,

le trafic illégal et la criminalité transnationale organisée, la sûreté et la sécurité maritimes en Afrique, les institutions et responsabilité démocratique.

Le CESA assiste également l'Afrique dans le cadre de programmes importants de leadership (Programme pour la prochaine génération de dirigeants africains du secteur de la sécurité, Séminaire des hauts responsables, Dialogue entre hauts responsables africains, programme sur le leadership communautaire, forum des ambassadeurs africains), de stratégie (Développement et mise en œuvre de la stratégie nationale de sécurité, Stratégies efficaces de contre-insurrection -COIN- en Afrique, Gestion de ressources de sécurité en Afrique, Dialogue stratégique africain, Tirer parti de l'aide des donateurs à la sécurité pour les priorités nationales) ; figure également dans ses programmes un volet sur l'Architecture de paix et sécurité en Afrique (Opérations de soutien de la paix en contexte stratégique, Prévention des conflits à l'échelle régionale et continentale, Forum africain de la logistique)

⁸⁵ Créé en 1995 à Honolulu, dans les îles Hawaï, il s'agit, là encore, d'un institut du Département américain de la défense ; il soutient l'objectif du commandement américain pour l'Indo-Pacifique, développe des liens personnels et professionnels entre les institutions de sécurité nationale de l'Indo-Pacifique, des relations de confiance entre les futurs décideurs et dirigeants de la région ; il adopte, pour définir et résoudre les problèmes de sécurité régionale, une approche multilatérale et multidimensionnelle

⁸⁶ DKI APCSS Information Brochure

⁸⁷ On trouve ces principes sur son site, avec comme titre : « DES PRINCIPES DIRECTEURS », après les parties intitulées « VISION », puis « MISSION »

respect mutuel, transparence, connexion, inclusion, autonomisation, partenariats durables, capacités résilientes, compréhension partagée, autant de concepts qui nous plongent au cœur même de la problématique des réseaux.

L'APCSS, d'autre part, fournit un cadre et des opportunités où les fonctionnaires et décideurs se réunissent pour échanger des idées, discuter des questions cruciales, voire urgentes, aux fins d'une meilleure compréhension des défis et de l'environnement sécuritaire régionaux.

A travers trois volets académiques (Formation des cadres, atelier, efforts de recherche et de publication), l'APCSS incite de tels décideurs et responsables à intégrer les interrelations complexes des politiques militaires, économiques, diplomatiques, liées aux questions régionales

2. La promotion Général Monclar de Saint-Cyr, Coëtquidan, (1984-1987) :

Cette promotion a, à ce jour, donné au moins trois chefs d'état-major :

- Nous-même, ancien chef d'état-major de l'armée comorienne ou AND (Armée nationale de Développement), du 16 Juillet 2007 au 31 Aout 2010 ;
- Le général de division Guy-Blanchard OKOI, chef d'état-major actuel des Forces Armées Congolaises (FAC) depuis le 26 octobre 2012 ;
- Le général d'armée François LECOINTRE, ancien chef d'état-major des armées françaises (2017-2021), qualifié par Emmanuel Macron de « *héros reconnu comme tel dans l'armée*⁸⁸ »

Des dispositions et événements permettent à la promotion de rester soudée, solidaire, de s'entraider en cas de besoins ; il s'agit, entre autres :

- Du carnet d'adresses de la promotion, revu et diffusé tous les ans à la promotion

⁸⁸ Le Monde, François Lecointre, nouveau chef d'état-major des armées, « un héros reconnu comme tel » ; sur lemonde.fr, 19 juillet 2017. Le général Lecointre a quitté ses fonctions en juillet 2021, remplacé par le général Thierry Burkhard.

Cette promotion nous a également donné d'illustres figures telles, pour ne citer que celles-là, la générale de corps d'armée Isabelle Guion de Méritens, (ancienne commandante de l'Ecole des officiers de la Gendarmerie de Melun, première femme à intégrer le corps des officiers de Gendarmerie, première femme nommée officier général de Gendarmerie) et l'actuel major général de la Gendarmerie nationale (MGGN, c'est à dire l'adjoint du directeur général de la Gendarmerie), le général de corps d'armée Bruno JOCKERS

;

- Du « 2S », cérémonie annuelle à l'occasion de laquelle les saint-cyriens commémorent le 2 décembre (2S dans leur calendrier) principalement à l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, mais également dans les différents départements français et à l'étranger, la victoire en 1805 à Austerlitz de Napoléon, fondateur de Saint-Cyr en 1802.

La célébration⁸⁹ du « 2S » est essentielle pour la communauté saint-cyrienne : au-delà de rappeler chaque année aux cyrards leur origine et leur formation à Saint-Cyr, elle permet de préserver les valeurs saint-cyriennes de fraternité, de solidarité, d'entraide, et de rayonnement. Pour le 2S 215, vu les circonstances particulières liées au Covid-19, a trouvé les moyens de s'adapter et de montrer qu'un réseau se doit de ne pas rester figé : le 2S 215, se voulant l'expression de la camaraderie et de la générosité des Cyrards va, plutôt par des contacts personnels, continuer de mettre l'accent sur la solidarité, l'empathie envers ceux qui sont seuls ou fragilisés, ainsi que sur l'entraide : visites ou téléphones aux grands anciens, aux épouses de frères d'armes décédés, aux familles en situation de détresse.

- De repas comme le déjeuner-promotion du 15 juin 2018 à Paris
- D'invitations comme celle du 28 juin 2019 à la résidence du chef d'état-major des armées ; ou celle du 27 mars 2021, date à laquelle le général Patrick Collet, commandant les écoles de Saint-Cyr, se propose de nous y accueillir.

3. La Société des Diadoques :

Elle est constituée des amis et alumni du Master d'Histoire militaire comparée de Sciences Po-Aix.

4. L'AEGES (Association française pour les études sur la guerre et la stratégie) :

C'est une plateforme transdisciplinaire, indépendante, visant à contribuer au

⁸⁹ Cette célébration est aussi un repère important dans la vie de tout Saint-cyrien, permettant à chacun de se souvenir de ce moment unique où il a reçu le casoar (le képi saint-cyrien, très reconnaissable lors des défilés du 14 juillet) des mains de son ancien, rappelant cet inoubliable soir où tout le bataillon est rassemblé, agenouillé sur le Marchfeld (place d'armes) pour être baptisé et recevoir son nom de promotion.

développement de la recherche scientifique, à promouvoir et faire reconnaître ce champ d'études dans le monde universitaire, ainsi qu'à approfondir le lien entre le monde académique qui travaille sur la guerre et la stratégie et les acteurs concernés, militaires et civils.

5. L'AEGE (Association des anciens de l'Ecole de guerre économique) :

C'est le plus important réseau français d'experts en Intelligence économique, le premier réseau francophone d'Intelligence économique au service de l'Ecole de guerre économique (EGE) de Paris ; créé en 1997, ce réseau regroupe les diplômés de l'EGE et les étudiants en cours d'année universitaire. En termes de chiffres, le site officiel de l'EGE nous apprend que l'AEGE, c'est : 1374 anciens diplômés de l'EGE, 628 offres d'emploi par an diffusées sur le site AEGE, 9 ouvrages numériques publiés par la collection AEGE, 10 Galas de l'IE organisés depuis 18 ans, 28 événements organisés par an par la cellule Event, 2 diplômés de l'EGE se trouvant dans la liste des « 100 leaders de demain », 9 forums emploi par an organisés par la cellule emploi de l'AEGE, 63 pays dans lesquels des membres de l'EGE sont présents, 307 000 visiteurs par an sur le site de l'IE.

6. Le réseau des Alumni ESLSCA Business School Paris :

L'Ecole de guerre économique de Paris en fait partie ; avec 15 000 anciens diplômés présents en France et à l'étranger, l'ESLSCA bénéficie d'un des réseaux les plus importants de ceux des écoles de management et de commerce.

7. L'AR 27 :

C'est une association régionale de l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale) de l'océan Indien créée en 1990 et qui regroupe environ 150 membres (civils et militaires, auditeurs ou membres associés) d'horizons divers, français comme étrangers (Comores, Maurice, Madagascar, et Seychelles). Au-delà de développer l'esprit de défense, de diffuser les savoirs acquis en la matière, et de sensibiliser aux questions nationales et internationales, cette association régionale se propose, qui plus est, de « maintenir et renforcer les liens d'amitié et de solidarité entre ses membres⁹⁰ ». L'Union-IHEDN dont elle relève se propose de « *créer des synergies, de renforcer la communauté des auditeurs, de susciter, de développer et de coordonner les activités*

⁹⁰ Institut des hautes études de défense nationale, site officiel, titre « Communauté », sous-titre « présentation générale des associations ».

menées par les différentes associations⁹¹ »

8. Le Club OHADA Bordeaux :

Dans le sillage de l'OHADA⁹² qui promeut un cadre juridique commun au Droit des affaires en Afrique, ce club travaille sur la sensibilisation et la formation des acteurs économiques au sujet des opportunités d'affaires sur le continent africain, un marché important et d'avenir. Ce Club s'intègre dans le cadre des clubs OHADA (53 à ce jour, répartis aux quatre coins du monde, y compris dans des Etats non membres de l'OHADA comme le Nigéria ou l'Egypte), un réseau de bénévoles disséminé, non seulement en Afrique, mais également dans le reste du monde.

9. L'ASVIC :

Association des saint-cyriens dans la vie civile ; ses buts sont : promotion de l'image du Saint-cyrien, développement de l'esprit de solidarité et d'entraide entre membres, accompagnement des saint-cyriens vers une carrière civile⁹³.

10. La Saint-cyrienne :

Cette association des élèves et anciens élèves de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr est un réseau qui compte 5.750 adhérents (sur les 10 000 élèves et anciens élèves vivants) a comme buts : renforcer les liens de solidarité entre élèves et promotions, procurer aux adhérents et familles le concours matériel et moral nécessaire, aider les officiers au plein épanouissement de leur vocation.

11. L'AORC (Association des Officiers de la Région de Compiègne) :

⁹¹ L'AR 27 fait partie de l'UNION-IHEDN, fondée en 1975, regroupant 41 associations, soit 3 associations nationales, 32 associations régionales, 5 associations internationales, 1 association thématique (IE-IHEDN). Elle se propose de Plus de 10 000 décideurs et hauts responsables, civils comme militaires, poursuivent, dans le cadre de ces 41 associations, la réflexion commencée lors de leur formation à l'IHEDN.

⁹² Créé par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des affaires en Afrique signé à Port-Louis le 17 octobre 1993 et révisé le 17 octobre 2008, l'OHADA se veut un espace d'harmonisation des législations relatives au Droit des affaires et comprend le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la République centrafricaine, les Comores, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Guinée équatoriale, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad, le Togo, la République Démocratique du Congo.

⁹³ L'ASVIC évolue en partenariat avec Défense-Mobilité, le service du ministère de la défense dédié à la transition professionnelle, en particulier à la Mission de Reconversion des Officiers (MRO) ; elle est d'autre part, connectée au CyrEn qui est le réseau des saint-cyriens dédié au secteur de l'énergie.

Cette association regroupe des officiers de réserve et d'anciens officiers d'active de toutes armées et services, dans le but d'entretenir entre eux des liens de camaraderie et de solidarité à l'image des liens qui les unissent comme militaires, s'insère dans le monde des associations patriotiques, apporte sa pierre dans la cité en matière de défense, sécurité et mémoire

12. Le réseau ADUM (Accès Doctorat Unique et Mutualisé) :

C'est un réseau d'informations, de communication, de services, mais également un outil de gestion, un outil collaboratif en ligne utilisé par plus de quarante mille doctorants et docteurs, plus de cinquante écoles doctorales, et plus de 20 établissements. Le réseau ADUM permet également aux doctorants et docteurs d'accéder à des offres d'emploi.

13. L'ADDAF (Amicale des doctorants et docteurs africains en France) :

Le but de cette Amicale est, entre autres, de favoriser la collaboration, les échanges, le partage d'informations, d'expériences, de contribuer à la promotion et au développement de la recherche en Afrique, etc

TABLEAU RECAPITULATIF DE NOTRE RESEAU EGOCENTRE

RESEAU	QUALITE
Amicale CESA/APCSS CESA : Centre d'études stratégiques de l'Afrique APCSS : Asia-Pacific Center for Security Studies	Premier président, Puis simple membre
La promotion Général Monclar de Saint-Cyr (1984-1987)	Membre
La Société des Diadoques : Amis et alumni du Master d'Histoire militaire comparée de Sciences Po-Aix	Membre
AEGES : Association pour les études sur la guerre et la stratégie	Membre
AEGE : Association des anciens de l'Ecole de guerre économique (EGE)	Membre
Réseau des alumni ESLSCA Business School Paris, réseau dont fait	Membre

partie l'Ecole de guerre économique de Paris	
AR 27 : Association régionale de l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale)	Membre
Club OHADA Bordeaux	Membre
ASVIC : Association des saint-cyriens dans la vie civile	Membre
La Saint-cyrienne : Association des élèves et anciens élèves de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr	Membre
AORC : Association des officiers de la région de Compiègne	Membre
ADUM : Accès Doctorat Unique et Mutualisé	Membre
ADDAF : Amicale des doctorants et docteurs africains en France	Membre

ANNEXE II : ACCORD SUR L'ETABLISSEMENT DE LA FORCE EN ATTENTE DE L'AFRIQUE DE L'EST

NB : C'est la version anglaise qui contient les signatures des chefs d'Etat



**ACCORD SUR L'ÉTABLISSEMENT DE LA FORCE
D'ATTENTE DE L'AFRIQUE ORIENTALE (EASF)**

[Handwritten signatures]

**ACCORD SUR L'ÉTABLISSEMENT DE LA FORCE D'ATTENTE DE L'AFRIQUE
ORIENTALE (EASF)**

Nous, Etats membres de la Région de l'Afrique orientale;

La République du Burundi,
L'Union des Comores,
La République de Djibouti,
La République Fédérale Démocratique de l'Ethiopie,
La République du Kenya,
La République du Rwanda,
La République des Seychelles,
La République Fédérale de la Somalie,
La République du Soudan,
La République de l'Ouganda,

Rappelant les principes et objectifs inscrits dans l'acte constitutif de l'Union Africaine et dans le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine;

Inspirés par l'engagement des Etats Membres d'agir de concert pour préserver la paix, la sécurité et la stabilité en tant que préalables indispensables pour le développement économique et le progrès social dans la région;

Rappelant que le Chapitre VIII de la Charte des Nations Unies a reconnu le rôle des dispositions régionales de faire face aux questions relatives au maintien de la paix et de la sécurité internationales le cas échéant pour l'action au niveau de la région;

Réaffirmant la responsabilité principale du Conseil de sécurité des l'Organisation des Nations Unies en ce qui concerne le maintien de la paix et de la sécurité internationales, ainsi que le rôle du Conseil de sécurité de l'Union Africaine en tant qu'organe permanent de décision pour la prévention, la gestion et la résolution des conflits, et une disposition concertée de sécurité et d'alerte précoce pour faciliter une intervention opportune et appropriée en cas de situations de crise et de conflit en Afrique;

Déterminés à intervenir à temps dans les conflits en Afrique, plus particulièrement au niveau de la région de l'Afrique orientale;

Reconnaissant et réaffirmant les principes de règlement pacifique de disputes et de conflits, le respect de la souveraineté, l'égalité souveraine, l'intégrité territoriale, le bon voisinage, l'interdépendance, la non agression et la non-ingérence dans les affaires d'autres Etats, ainsi que le respect des frontières définies au moment de l'accession à l'indépendance;

Persuadés que la promotion d'institutions et de culture démocratiques solides, le respect des droits humains et de l'état de droit, ainsi que l'exécution de programmes de redressement et de politiques de développement durables, sont indispensables pour la prévention de conflits en vue de promouvoir une sécurité collective ainsi qu'une paix et une sécurité durables;

Soucieux de mettre en place une structure opérationnelle pour la mise en œuvre effective de la décision de poursuivre les objectifs visant à promouvoir la sécurité, la paix et la stabilité régionales, et de concevoir un mécanisme de prévention, de gestion et de résolution de conflits entre Etats et intra Etats;

Engagés à agir collectivement pour préserver la paix, la sécurité et la stabilité dans la région de l'Afrique de l'Est, à renforcer la coopération régionale et à éliminer toutes les formes de menace qui les guettent;

Animés du désir de mettre en place un mécanisme efficace de concertation et de coopération pour un règlement pacifique de différends, conformément aux engagements des Etats Membres tels qu'inscrits dans le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine, et

Conscients de la décision adoptée par la 3ème Session ordinaire des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union Africaine à Addis-Abeba en Ethiopie, Doc. EX.CL/110(V) relatif à l'établissement de la Force d'attente africaine et le Comité d'état-major,

AVONS CONVENUS ce qui suit:

Article 1^{er}
Definitions

Dans le présent Accord, sauf indication contraire du contexte:

- a) « Force d'attente africaine » signifie la Force établie conformément à l'Article 2 du Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine;
- b) « Assemblée » signifie l'Assemblée des Chefs d'Etat et de Gouvernement signataires de cet Accord conformément à l'Article 6(1)(a) du présent Accord;
- c) « Président de l'Assemblée » signifie le Président de l'Assemblée des chefs d'Etat et de Gouvernement de l'EASF;
- d) « Président du Conseil » signifie le Président du Conseil des Ministres de la Défense et de la Sécurité de l'EASF;
- e) « Comité de Chefs d'état-major » ou « EACDS » signifie le Comité des Chefs d'état-major des Etats signataires du présent Accord conformément à l'Article 6(1)(c) du présent Accord;
- f) « Conseil » signifie le Conseil des Ministres de la Défense et de la Sécurité des Etats Membres signataires du présent Accord conformément à l'Article 6(1)(c) du présent Accord;
- g) « Directeur » signifie le Directeur du Secrétariat de l'EASF;
- h) « Force d'attente de l'Afrique orientale » ou « EASF » signifie l'organisation régionale intergouvernementale établie avec l'adhésion des pays de la Sous-région de l'Afrique orientale pour la promotion de la paix, de la sécurité et de la stabilité de cette sous-région;

Ja
CP

- h) « Base logistique » signifie la base centrale de logistique de l'EASF.
- i) « État Membre » signifie un pays dans la Sous-région de l'Afrique orientale signataire au présent Accord.
- k) « Conseil de paix et de sécurité » signifie le Conseil établi conformément à l'Article 5(2) de l'Acte Constitutif établissant l'Union Africaine.
- l) « PLANELM » signifie l'élément de planification de l'EASF qui comprend des composantes militaire, civile et policière.
- m) « Mécanisme régional » signifie des mécanismes conformément à l'Article 16 du Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine.
- n) « Secrétariat » signifie le Secrétariat de l'EASF conformément à l'Article 10 du présent Accord, et
- o) « Quartier Général de la Force d'attente » signifie le quartier général de l'EASF pour la préparation de la force et le commandement opérationnel.

Article 2
Établissement et statut juridique

- 1) La Force d'attente de l'Afrique orientale, en tant qu'élément de l'architecture de paix et de sécurité africaine, est par le présent accord établie en tant que mécanisme régional de prévention, de gestion et de résolution des conflits de la Sous-région de l'Afrique orientale.
- 2) L'EASF est dotée de la personnalité juridique internationale lui permettant de remplir toute fonction lui accordée par le présent Accord. En particulier, elle est habilitée à passer des contrats, à acquérir et à céder des biens immobiliers et mobiliers, aussi bien qu'à ester en justice en son nom propre.
- 3) L'EASF est, dans l'exercice de son personnalité juridique, représentée du Directeur du Secrétariat.

Article 3
L'Objectif

L'EASF a pour objectif d'assurer en temps utile les fonctions de maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité conformément à l'autorité de l'Assemblée de l'EASF et le mandat du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine.

Article 4
Les Principes

- 1) L'EASF s'inspire des principes inscrits dans la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits humains, l'Acte constitutif de l'Union Africaine, la Charte africaine des droits humains et des peuples, le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine, ainsi que d'autres textes juridiques régionaux et internationaux.

JR
AB

- 2) La propriété et la dotation en personnel de l'EASF relève des États Membres sans préjudice de leurs responsabilités et souveraineté.

Article 5
Les Fonctions

L'EASF a pour fonctions la prévention, la gestion et la résolution de conflits dans le contexte de l'architecture africaine de paix et de sécurité.

Article 6
Les Organes de décision de l'EASF

- 1) Les organes de l'EASF sont:
- a) L'Assemblée des Chefs d'État et de Gouvernement;
 - b) Le Conseil des Ministres de la Défense et de la Sécurité; et
 - c) Le Comité des Chefs d'État-major.
- 2) L'Assemblée peut mettre en place d'autres organes le cas échéant.

Article 7
L'Assemblée des Chefs d'État et de Gouvernement

- 1) L'Assemblée est composée des Chefs d'État ou de Gouvernement des États Membres signataires du présent Accord.
- 2) L'Assemblée est l'organe suprême de l'EASF.
- 3) L'Assemblée remplit les fonctions suivantes:
- a) Formulation de politiques, direction et contrôle du fonctionnement de l'EASF;
 - b) Examen de demandes d'adhésion à l'EASF;
 - c) Mise en place de tout organe de l'EASF;
 - d) Autorisation du déploiement de l'EASF conformément à l'Acte constitutif de l'Union Africaine et le Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'Union Africaine;
 - e) Nomination du Chef de Mission, du Commandant de la Force, du Chef de la composante civile et le Commissaire de police d'une mission suite à la recommandation du Conseil pour des missions autonomes au sein de la sous-région de l'Afrique orientale.
- 4) L'Assemblée peut, le cas échéant, déléguer certaines de ces fonctions au Conseil des Ministres.
- 5) L'Assemblée se rencontre au moins une fois par an et à tout moment suite à la demande d'un État Membre et avec l'accord de la majorité d'États Membres. L'Assemblée adopte son propre règlement intérieur.

Article 8

Le Conseil des ministres de la Défense et de la Sécurité

- 1) Le Conseil est composé des Ministres de la Défense et de la Sécurité des États Membres de l'EASF signataires du présent Accord.
- 2) Le Conseil remplit les fonctions suivantes:
 - a) Nomination du Directeur, les chefs de département, et les chefs des Structures de l'EASF;
 - b) Gestion de tous les aspects des affaires de l'EASF conformément au présent Accord et tels que définis par l'Assemblée.
- 3) Le Ministre de la Défense et de la Sécurité du pays qui préside l'Assemblée de l'EASF assure également la présidence du Conseil des ministres de la Défense et de la Sécurité.
- 4) Le Conseil soumet son règlement intérieur à l'Assemblée pour approbation.
- 5) Le Conseil se réunit au moins deux fois par an.

Article 9

Le Comité des Chefs d'état-major

- 1) L'EACDS est composé des Chefs d'état-major de Défense des États Membres signataires du présent Accord.
- 2) L'EACDS a pour fonctions les suivantes:
 - a) Servir de Comité militaire consultatif du Conseil et de l'Assemblée;
 - b) Superviser et orienter l'exercice des fonctions du Secrétariat.
- 3) Le Chef d'état-major du pays qui préside l'Assemblée est également Président de l'EACDS.
- 4) L'EACDS soumet son règlement intérieur au Conseil pour approbation.
- 5) L'EACDS recommande au Conseil les objectifs, le recrutement du personnel, le plan d'activités annuel et le budget de l'EASF.
- 6) Les réunions de l'EACDS se tiendront sur la base d'une rotation annuelle en fonction du pays qui assume la présidence de l'Assemblée. Au cas où un pays n'est pas en mesure d'abriter la réunion ou n'est pas disposé à le faire, la réunion se tiendra au Quartier général de la Force d'attente ou Secrétariat.
- 7) L'EACDS se réunit au moins deux fois par an.

Article 10

Les Structures de l'EASF

L'EASF est doté d'un Secrétariat; un Quartier Général de la Force d'attente; un Élément de planification (PLANELM); et une Base Logistique.

Article 11
Le Secrétariat

- 1) Le Secrétariat est composé d'un Directeur, chargé de la gestion du Secrétariat de l'EASF, avec l'aide des Chefs de département et du personnel de soutien nécessaire.
- 2) Le Directeur a l'autorité exécutive sur les Structures de l'EASF et rend compte à l'ECADS.
- 3) Les fonctions du Secrétariat sont:
 - a) Analyse des conflits et l'alerte précoce;
 - b) Planification stratégique des missions;
 - c) Assurer le personnel initial au début des missions;
 - d) Gestion et pérennisation des missions;
 - e) Mise en œuvre des politiques de l'EASF;
 - f) Mobilisation des ressources;
 - g) Gestion des fonds de l'EASF;
 - h) Coordination des réunions en consultation avec les autorités compétentes;
 - i) Exercer les activités de relations publiques, recevoir et diffuser les informations;
 - j) Assurer la liaison avec l'Union Africaine, les Communautés économiques régionales et les autres organisations pour les questions relatives à l'EASF;
 - k) Initier, élaborer et réviser les documents de politique de l'EASF pour approbation des Organes de décision; et
 - l) Assumer toute autre fonction que pourraient anéantir les Organes de décision de l'EASF.
- 4) Le Secrétariat soumet à l'ECADS l'état d'avancement au moins chaque trimestre, et le cas échéant.
- 5) Le Secrétariat installé à Nairobi, au Kenya.

Article 12
Le Quartier Général de la Force d'attente

- 1) Le Quartier Général de la Force d'attente est composée du personnel militaire et civil en détachement des États Membres.
- 2) Le Quartier Général de la Force d'attente a pour fonction de:
 - a) Servir de Quartier Général de commandement pour la préparation des forces;
 - b) Servir de quartier général du commandement opérationnel d'une force déployée;
 - c) Assurer la formation de la force terrestre, y compris le quartier général d'une force multinationale;
 - d) Élaborer des plans d'urgence pour des missions futures;
 - e) S'occuper de l'analyse des besoins en formation;
 - f) Vérifier les forces d'attente des États Membres;
 - g) Organiser la formation avant le déploiement; et
 - h) Servir de quartier général initial durant la phase de déploiement.
- 3) Le Quartier Général de la Force d'attente est situé à Addis Abeba en Éthiopie.




Article 13
Le PLANELM

- 1) Le PLANELM est composé d'un personnel régional militaire, policier et civil en détachement de tous les États Membres.
- 2) Le PLANELM a pour fonction de:
 - a) Servir de Quartier Général multinational permanent de planification;
 - b) Faire partie de la Section de planification et de gestion des missions dès l'activation de celle-ci, et
 - c) Faire partie du quartier général des missions (QG des Missions) durant la phase initiale.
- 3) Le PLANELM est situé à Nairobi au Kenya.

Article 14
La Base Logistique

- 1) La Base Logistique est composé d'un personnel régional militaire, policier et civil en détachement des États Membres.
- 2) La Base Logistique a pour fonction:
 - a) Servir de base logistique centrale de la région pour le stockage de l'équipement de démarrage de missions;
 - b) Gérer les infrastructures logistiques de l'EASF;
 - c) Se charger de la planification d'urgence pour l'appui aux missions futures;
 - d) Organiser la formation pour le développement des capacités du personnel chargé de la logistique;
 - e) Constituer le noyau du personnel de soutien des missions;
 - f) Préparer des contrats juste-à-temps pour l'appui aux missions, y compris les capacités de transport aérien stratégiques et dans le théâtre d'opérations.
- 3) La Base de logistique et le Centre régional de formation en logistique de l'EASF sont établis à Addis Abeba en Éthiopie.

Article 15
Engagement et déploiement des forces

- 1) Pour réaliser les objectifs de l'EASF conformément au présent Accord, les États Membres s'engagent à:
 - a) Engager des forces et l'équipement requis à la Force de l'EASF et à la Structure des missions; et
 - b) Faciliter le déploiement des forces engagées dans des Opérations de soutien à la paix.
- 2) L'engagement de forces par chaque État Membre pour le déploiement sera précisé dans un accord différent.



Article 16
Formation et Exercices

- 1) La formation collective des unités engagées à l'EASF est la responsabilité de chaque État Membre.
- 2) Le niveau exigé de compétence pour le personnel et les unités assignées à l'EASF est réalisé à l'aide des normes de formation de l'EASF.
- 3) Une telle formation inclut les exercices de formation du poste de commandement et du terrain aux niveaux national et multinationaux.

Article 17
Privilèges et immunité

- 1) Les États Membres conviennent d'accorder à l'EASF et son personnel les privilèges et immunités le cas échéant pour leur permettre de remplir leurs tâches au sein de leurs territoires nationaux respectifs, à l'instar du personnel d'autres organisations régionales ou internationales.
- 2) Un pays abritant une structure de l'EASF accorde à l'EASF et le personnel d'une telle structure des privilèges et immunités leur facilitant l'entreprise de son action. Ces privilèges et immunités seront à l'instar de ceux accordés à d'autres organisations régionales ou internationales de statut comparable.

Article 18
Mécanisme de financement

- 1) Un Fonds de l'EASF est mis en place à la disposition de l'organisation.
- 2) Le Fonds de l'EASF provient des:
 - a) Contributions statutaires de tous les États Membres conformément au mode de contributions de l'UA; et,
 - b) Subventions, dons et contributions des États Membres et d'autres sources.
- 3) Un Fonds de paix de l'EASF est mis en place à titre de fonds spécial pour le déploiement dans les opérations de soutien à la paix.
- 4) Le Fonds de paix de l'EASF provient de:
 - a) 12% du budget annuel, y compris l'appui des partenaires ou en fonction de la décision de l'Assemblée;
 - b) L'excédent accumulé des arriérés de contribution statutaires conformément à la décision de temps en temps du Conseil;
 - c) Contributions volontaires des États Membres;
 - d) Subventions et dons provenant de sources externes, y compris l'appui du Fonds de paix pour l'Afrique; et
 - e) D'autres sources telles que définies par les Organes de décision.
- 5) Les Fonds de l'EASF sont soumis à un audit annuel indépendant. Les résultats de l'audit sont rendus publics.



6) Le Secrétariat mobilise des ressources auprès des États membres, des bailleurs, des partenaires et d'autres organisations internationales.

Article 19
Imposition de Sanctions

L'Assemblée définit les sanctions appropriées à imposer à un État Membre qui ne respecte pas ses engagements en matière de contributions au budget de l'EASF pendant une période de plus de trente-six (36) mois de manière suivante: privation du droit de prise de parole aux réunions, de vote, de présentation de candidats à tout poste de l'EASF, ou de participation à toute activité ou tout engagement y relatif, ou toute autre sanction que l'Assemblée estime nécessaire.

Article 20
Admission

- 1) Tout État de la Région de l'Afrique orientale peut poser une demande écrite au Président de l'Assemblée, par le biais du Secrétariat, d'admission en tant qu'État Membre de l'EASF. Le Président, après réception d'une telle demande, en transmet immédiatement des copies à tous les États Membres pour examen.
- 2) L'admission est décidée par consensus de l'Assemblée.

Article 21
Langues officielles

Les langues officielles de l'EASF sont l'anglais, l'arabe et le français.

Article 22
Signature, ratification et accession

- 1) Cet Accord sera ouvert pour signature, ratification ou accession par les États Membres conformément à leurs procédures constitutionnelles.
- 2) Les textes de ratification sont déposés avec le Directeur du Secrétariat qui en transmet les vraies copies validées à tous les États Membres et à l'Union Africaine.
- 3) Tout État de la Région de l'Afrique orientale accédant à cet Accord après son entrée en vigueur dépose le texte d'accession avec le Directeur du Secrétariat qui en transmet la vraie copie validée à tous les États Membres et à l'Union Africaine.

Article 23
Entrée en vigueur

- 1) Le présent Accord entre en vigueur de façon provisoire dès la signature par les Chefs d'État et de Gouvernement. En conséquence, les États membres signataires et le Secrétariat entament la mise en œuvre de toutes les dispositions du présent Accord dès la signature.



2) Le présent Accord entre définitivement en vigueur dès le dépôt des textes de ratification par une majorité simple des États Membres.

3) Le présent Accord remplace le Protocole d'Accord établissant la Force d'attente de l'Afrique orientale signé le 29 janvier 2011.

Article 24
Amendement de l'Accord

- 1) Tout État membre peut proposer un amendement au présent Accord.
- 2) Les propositions d'amendements au présent Accord sont soumises au Président de l'Assemblée par le biais du Secrétariat, qui les transmet aux autres États Membres dans les trente (30) jours suivant la réception.
- 3) Les amendements au présent Accord sont validés par l'Assemblée et entrent en vigueur après ratification conformément à l'Article 23(2) du présent Accord.

Article 25
Retrait

- 1) Tout État membre peut se retirer du présent Accord à condition d'introduire un préavis écrit de douze (12) mois de son intention de se retirer auprès du Président de l'Assemblée.
- 2) Au cours de cette période de douze (12) mois, un État Membre qui exprime l'intention de se retirer doit se conformer aux dispositions du présent Accord et est tenu de s'acquitter de ses obligations contractées, jusqu'à la date du proposé retrait.

Article 26
Règlement des différends

- 1) Tout différend découlant de l'interprétation et/ou de la mise en œuvre du présent Accord est réglé à l'amiable par l'ECADS. Faute de quoi, le cas est déféré au Conseil et, en dernier lieu, à l'Assemblée.
- 2) Faute de quoi, un différend peut être déféré aux mécanismes de règlement de différends de l'Union Africaine.

Article 27
Instruments

Les États membres peuvent conclure des instruments, le cas échéant, visant à réaliser les buts et les objectifs définis dans le présent Accord.

Fait à le 2014 en textes originaux rédigés en anglais, en arabe et en français, toutes les versions étant au même titre authentiques.

EN FOI DE QUOI, les délégués des États Membres de l'EASF, dûment mandatés et dont les noms sont ci-après, signent par les présentes, le présent Accord:




POUR LA RÉPUBLIQUE DU BURUNDI


POUR LA RÉPUBLIQUE DU RWANDA


POUR L'UNION DES COMORES


POUR LA RÉPUBLIQUE DES SEYCHELLES

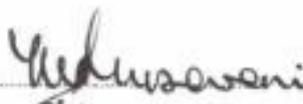

POUR LA RÉPUBLIQUE OF DJIBOUTI


POUR LA RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DE LA SOMALIE


POUR LA RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE DÉMOCRATIQUE DE L'ETHIOPIE


POUR LA RÉPUBLIQUE DU SOUDAN


POUR LA RÉPUBLIQUE DU KENYA


POUR LA RÉPUBLIQUE DE L'UGANDA

ANNEXE III : CADRE POLITIQUE POUR L'ETABLISSEMENT DE LA FORCE EN ATTENTE DE L'AFRIQUE DE L'EST



**CADRE POLITIQUE POUR LA MISE EN PLACE
DE LA FORCE EN ATTENTE DE L'AFRIQUE ORIENTALE (EASF)**

1. Conformément aux dispositions de l'article 4 de l'Acte Constitutif de l'Union Africaine, et au Protocole de la mise en place du Conseil de Paix et de Sécurité (PSC) de l'Union Africaine, adopté par les Chefs d'Etat et de Gouvernement lors de leur Réunion qui s'est tenue en juillet 2002 à Darban en Afrique du Sud, portant sur le maintien de paix et de sécurité en Afrique, conformément au Chapitre VIII de la Charte de l'Organisation des Nations Unies et;

2. Suite à la décision du Sommet de l'Union Africaine, qui s'est tenue du 6 au 8 juillet 2004, à Addis-Abeba en Ethiopie, ordonnant la mise en place d'une Brigade en Attente de l'Afrique Orientale (EASBRIG), et la Décision du Conseil des Ministres du 30 Mars 2007, demandant que la Brigade soit transformée en Force, et qu'un Mécanisme de Coordination soit établi; et

3. Etant donné les changements et les développements qu'a connus l'organisation depuis son établissement et son achèvement vers la Capacité Opérationnelle Totale, on demande qu'un cadre politique revu soit créé, pour l'établissement d'une Force en Attente, pour l'Afrique Orientale.

4. ETABLISSEMENT DE L'EASF

On établit une Force en Attente pour l'Afrique Orientale (EASF), comme une organisation intergouvernementale régionale, destinée à la promotion de la paix, la sécurité et la stabilité, qui sera composée des pays de la région, à savoir: Burundi, Comores, Djibouti, Ethiopie, Kenya, Rwanda, Seychelles, Somalie, Soudan et l'Ouganda. Djibouti, Erythree, Ethiopie, Kenya, Madagascar, Maurice, Rwanda, Seychelles, Somalie, Soudan et Ouganda. D'autres pays de la région peuvent toujours se joindre à l'EASF, suite à une demande et un avis favorable, de l'Assemblée des Chefs d'Etat et de Gouvernements.

5. ORGANES DE PRISE DE DECISIONS

Les organes de prise de décisions de l'EASF seront ainsi constitués:

- a. L'Assemblée des Chefs d'Etat et de Gouvernement,
- b. Le Conseil des Ministres de la Défense et la Sécurité et
- c. Le Comité des Chefs d'état-major.

6. LE PRESIDENT, LE VICE PRESIDENT ET LE RAPPORTEUR

- a. La Présidence de l'ensemble des trois organes de l'EASF sera assurée à tour de rôle, par un Etat Membre pendant une durée d'un an. Le pays assurant la présidence devra travailler en collaboration avec le le Secrétariat, dans la mise en oeuvre de toutes les questions relatives à l'ASF.
- b. Le Vice -Présidence: il y aura un Vice -Président pour chacun des trois organes de l'EASF, qui sera nommé de façon rotative, pour une durée d'un an.
- c. Rapporteur: le Rapporteur sera le Président sortant

7. LES STRUCTURES DE L'EASF

1. L'EASF aura un Secrétariat
2. L'EASF aura également un Quartier Général pour la Force en Attente, un Elément de Planification (PLANELM), et une Base Logistique.



8. SECRETARIAT DE L'EASF

(1) Le Secrétariat sera composé d'un Directeur, qui sera le Chef du Secrétariat de l'EASF, assisté par des Chefs de Départements, et le personnel d'appui qu'il faut.

(2) Les fonctions du Secrétariat seront:

- a. Analyse des conflits et la l'Alerte Précoce;
- b. Planification stratégique des missions;
- c. Assurer le personnel de base pour les missions;
- d. Gestion des missions;
- e. Assurer les besoins des missions;
- f. Mise en oeuvre des politiques de l'EASF;
- g. Mobilisation des ressources;
- h. Gestion des fonds de l'EASF;
- i. Coordination des réunions en consultation avec les autorités compétentes et servir de secrétariat pour toutes les structures et les fonctions de l'EASF;
- j. Assurer les activités de relations publiques, recevoir et diffuser les informations;
- k. Collaboration avec l'Union Africaine (UA), les Communautés Economiques Régionales (CERs) ainsi qu'avec d'autres organisations, sur toutes les questions relatives à l'EASF; sources;
- l. Développer et Réviser les documents politiques de l'EASF, pour approbation par les Organes Politiques;
- m. Faire l'Exécution toute autre activité, exigée par les organes de l'EASF.

(3) Le Directeur rendra compte directement au Comité des Chefs d'Etats-Majors (EACDS).

(4) Le Secrétariat sera basé à Nairobi, au Kenya. Seule la décision du Conseil des Ministres pourra l'envoyer ailleurs.

(5) Le pays hôte donnera au Secrétaire les facilités physiques, tels que les locaux pour le bureau, les meubles, les accessoires ainsi que toute autre facilité que l'on estimera nécessaire, pour son déroulement souple.

9. QG DE LA FORCE EN ATTENTE

(1) Un QG de la Force en Attente sera mis en place, qui sera considéré comme une entité distincte du PLANELM.

(2) Le QG de la Force sera basé à Addis-Abeba en Ethiopie. Seule la décision du Conseil des Ministres pourra l'envoyer le QG ailleurs.

(3) Les fonctions du QG de la Force comprendront, mais ne seront pas limitées:

- a) Au développement des plans d'urgence pour les missions de l'avenir;
- b) A l'exécution des Analyses des Besoins en Formation (TNA);
- c) Vérification des forces en attente dans les Etats Membres;
- d) Formation pré-déploiement;
- e) Déploiement des Forces; et
- f) Faire le noyau du Quartier Général de la Force, et s'assurer que tout se passe bien avant le déploiement.

(4) Le Chef du QG sera un officier militaire, de la grade d'un Brigadier ou d'une grade équivalente.

(5) Chaque Etat Membre affectera des officiers au QG, de façon rotative, qui y resteront pe



- ndant une durée.
- (6) Avant de désigner le Commandant du QG, qui sera affecté par la suite, par le Conseil, les membres d'EACDS s'assureront qu'il s'agit du candidat approprié, en se basant sur des critères établis d'avance.
- (7) Le pays hôte donnera au QG de la Force les facilités physiques, tels que les locaux pour le bureau, les meubles, les accessoires ainsi que toute autre facilité que l'on estimera nécessaire, pour son déroulement souple.

10. PLANELM

On établira un Elément de Planification de la Force (PLANELM).

- a. Un PLANELM de la Force en Attente sera mis en place, qui sera basé au Kenya. Seule la décision du Conseil des Ministres pourra renvoyer le QG ailleurs.
- b. Le pays hôte donnera au PLANELM les facilités physiques, tels que les locaux pour le bureau, les meubles, les accessoires ainsi que toute autre facilité que l'on estimera nécessaire, pour son déroulement souple.
- c. Le PLANELM sera constitué des composantes Militaire, de la Police et Civile, afin de tenir compte de la nature multi-nationale de de l'EASF.
- d. Parmi les fonctions du PLANELM on comptera la participation à la planification des missions et la gestion de la Section activée; le PLANELM constituera également le noyau du QG de la Mission.
- e. Le PLANELM aura un Chef d'Etat major pour gérer, surveiller, et faire la coordination des composantes militaire, policière et Civile du PLANELM.
- f. En faisant la designation du Chef d'Etat Major Cojoint, du personnel du PLANELM, pour être débauché par le Conseil, les membres d'EACDS, pour s'assurer qu'il s'agit du candidat approprié, ceux-ci suivront des critères appropriés, établis d'avance.
- g. Le Chef d'Etat Major du PLANELM sera un officier militaire de haut niveau, de la grade d'un Brigadier ou son équivalent, un fonctionnaire ou un officier de police de haut niveau.
- h. Le Chef de la Composante Militaire du PLANELM sera un Chef d'Etat, ou un officier militaire de la grade d'un Colonel ou son équivalent. Le Chef de la composante Policière de PLANELM devra avoir la grade de l'Adjoint d'un Commissaire de Police.
- i. Le Chef de la Composante Civile de PLANELM sera un Fonctionnaire Civil, doté des qualifications et de l'expérience exigée.
- j. Chaque Etat Membre sera tenu
- k. d'affecter les officiers requis, au PLANELM, sur une base rotative, pour une durée déterminée d'avance.

11. BASE LOGISTIQUE

Compte tenu de la nécessité d'un commandement effectif et d'un contrôle efficace des moyens logistiques régionaux, pour appuyer les déploiements de l'EASF, la Base Logistique de l'EASF sera



située au même endroit que le OG de la Force en Attente.

- a. Le rôle de la Base Logistique sera:
 - i. Entreprendre la planification lors des urgences, en vue d'appuyer les missions dans l'avenir;
 - ii. Formation dans le domaine de renforcement de la capacité, pour le personnel de la Base Logistique;
 - iii. Faire le noyau du personnel d'appui, de la mission;
 - iv. Faire le stockage des kits essentiels qu'il faut, lors de démarrage;
 - v. Etablir des Contrats juste-à-temps (JIT), destinés à l'appui des missions, y compris la capacité requise pour assurer le transport aérien.
- b. Le Chef de la Base Logistique sera un officier militaire de la grade de Colonel, ou son équivalent, dans les domaines des fonctionnaires ou de la police.
- c. En faisant la designation du Chef de la Base Logistique, pour être débauché par le Conseil, les membres d'EACDS, pour s'assurer qu'il s'agit du candidat approprié, ceux-ci suivront des critères appropriés, établis d'avance.
- d. Chaque Etat Membre de l'EASF affectera les officiers requis, à la Base Logistique, sur une base rotative, pour une durée déterminée d'avance.
- e. La Base Logistique sera située en Ethiopie. Seule la decision du Conseil des Ministres pourra l'envoyer ailleurs.
- f. Le pays hôte donnera à la Base Logistique les facilités physiques, tels que les locaux pour le bureau, les meubles, les accessoires ainsi que toute autre facilité que l'on estimera nécessaire, pour son déroulement souple.

12. MANDAT

L'Autorisation des missions de l'EASF sera donnée par l'Assemblée des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'EASF, et mandatées par le Conseil de Sécurité, de l'Union Africaine.

13. SCENARIOS DES MISSIONS

L'EASF adoptera les scénarios suivants de l'UA:

- a. Scénario 1. Conseil de nature militaire sur le plan de l'UA/Régional;
- b. Scénario 2. Observateur des missions de l'UA/Régionales, co-déployées ensemble avec une mission de l'ONU;
- c. Scénario 3. Observateur des missions de l'UA/Régionales à-Seul;
- d. Scénario 4. Une Force de maintien de paix au niveau de l'UA/Régional, conformément au Chapitre VI, et au niveau des missions de déploiement préventif;
- e. Scénario 5. Une Force de maintien de paix, pour des missions multi-dimensionnelles, y compris le niveau de ceux qui s'impliquent uniquement pour gâcher les choses;
- f. Scénario 6. Intervention de l'UA en cas de circonstances graves, à savoir: génocide, crimes de guerre et crimes contre l'humanité.

14. Les Scénarios 1-4 impliquent des structures qui sont moins complexes, qui exigent des efforts gestionnaires minimums, et moins de ressources, à l'égard de déploiement et de soutien. Par contre, les scénarios 5-6 exigent des efforts considérables, en ressources, pour assurer le déploiement et le soutien des missions.

15. MECANISME DE REPONSE A LA CRISE DE L'EASF ET LA PROCEDURE A SUIVRE POUR OBTENIR LE MANDAT

Il sera sensé, pour l'EASF de se doter d'un Mécanisme de Réponse à la Crise, afin de pouvoir réagir rapidement aux situations de crise, au niveau de la Région.

Les détails, sur le Mécanisme et sur les procédures à suivre, pour obtenir le mandat, se trouvent en Annexe A, de ce cadre politique.

16. STRUCTURE DE LA MISSION DE L'EASF

La structure de la Mission de l'EASF comprendra le QG de la Mission; le QG de la Force; la Composante Policière; la Composante Civile; et le Groupe de Soutien à la Mission, doté du personnel requis, sur le plan des secteurs divers.

Les détails sur la Structure du QG de la Mission de l'EASF se trouvent en Annexe B, de ce Cadre Politique.

17. STRUCTURE DE LA FORCE DE L'EASF

La Structure de la Force de l'EASF comprendra les composantes suivantes: Militaire, Policière, Civile.

a. La Structure de la Composante Militaire impliquera:

- i. Un QG d'une Force que l'on peut déployer, dotée de 65 membres de personnel et 16 véhicules.
- ii. Un QG d'une Compagnie de jusqu'à 150.
- iii. Un QG/Unité de CS de jusqu'à 135.
- iv. 3 x Motorisé, 1 x Mécanisé et 1 x Bataillons d'Infanterie Légère, chacun allant jusqu'à 850. Squadron (avec des rous), de jusqu'à 150.
- v. Une Compagnie de Police.
- vi. Multiplicateurs et Facilitateurs de la Force:
 - Hélicoptère d'Assaut/dotée de mitraillettes.
 - Hélicoptères d'Utité.
 - Forces Spéciales.
 - Moyens de Transport Maritime et Aérien.
- vii. Unité de Combat composée d'Ingénieurs de jusqu'à 505.
- viii. Unité Multi-Rôle légère, de logistiques, de jusqu'à 190 membres de personnel et 140 véhicules.
- ix. Unité Médicale de Niveau 2, de jusqu'à 35 membres de personnel et 10 véhicules.
- x. Groupe d'Observateurs Militaires, de jusqu'à 120 officiers.

b. La Structure de la Composante policière impliquera six (6) Unités Policières bien Formés (FPU), en attente, dans les Etats Membres, et 720 Officiers Individuels de la Police (IPCs), qui devaient toujours figurer sur une liste.

- c. La Structure de la Composante Civile impliquera 360 experts civils, qui seront toujours en attente, sur une liste special, pour exécuter des fonctions majeures et de soutien.

18. La Structure de la Force pourra être révisée périodiquement, toutes les deux ans, en conformité avec le personnel militaire promis par les Etats Membres.

19. TABLEAUX D'ORGANISATIONS ET EQUIPEMENT (ToEs)

En vue de normaliser la Structure de la Force en Attente, les Sous-Forces promises se conformeront aux ToEs, qui se trouvent en Annexe C, de ce Cadre Politique.

20. ENGAGEMENT A L'EGARD DES PROMESSES DE CONTRIBUER DES FORCES ET LE DEPLOIEMENT

Les Etats Membres de l'EASF seront tenus de promettre des forces et le matériel dont on a besoin, aux Structures de la Force et la Missions de l'EASF.

Les Etats Membres seront tenus de disponibiliser les forces promises, en vue d'être déployées, lors des Opérations de Maintien de Paix, conformément à un MoU, relatif au Déploiement des Forces Promisees.

21. POLITIQUES DE FORMATION

La Politique de Formation de l'EASF guidera la formation et le renforcement de la capacité des forces promises, destinées aux opérations de maintien de paix, au niveau des Etats Membres.

22. NORMALISATION DES DOCTRINES ET SOPS

La formation sera en conformité avec les doctrines, les procédures et les normes de l'UA/ONU. De plus, le programme de formation tiendra compte de la Charte Africaine des Droits de l'Homme et les Droits du Peuple (ACHPR), des Droits de l'Homme (IHL), des Droits Humanitaires Internationaux, des Lois des Droits Humains (IHL), des Lois des Droits de l'Homme (IHL), des Droits des Réfugiés et du Code Ethique, régissant le comportement de ceux qui sont impliqués, dans les activités de maintien de paix.

23. CENTRES D'EXCELLENCE ET CENTRES REGIONAUX DE FORMATION

On s'efforcera d'établir des Centres d'Excellence et des Centres Régionaux de Formation, dans la Région de l'Afrique Orientale, dotés d'une Capacité de former des candidats aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique, des opérations sur le plan de soutien de paix.

24. FONDS, BUDGET ET CONTRIBUTIONS FINANCIERES DE L'EASF

En ce qui concerne la gestion des fonds, du budget et des contributions financières, on suivra les Grandes Lignes Directrices ci-dessous:

- a. On établira un Fonds d'EASF, destiné à l'usage quotidien, des opérations de l'organisation.
- b. On établira un Fonds de Paix, comme Fonds Spécial, destiné au soutien des activités, lors des opérations de maintien de paix.
- c. 12% du budget annuel de l'EASF, y compris le soutien des partenaires, ou comme l'Assemblée le jugera approprié, sera alloué au Fonds de Paix.

- d. Le Conseil approuvera le budget annuel de l'EASF.
- e. Les Etats Membres sont tenus de contribuer au Fonds du budget annuel de l'EASF, conformément à la formulation des contributions de l'UA.
- f. Le Secrétariat entreprendra la mobilisation des ressources, auprès des Etats Membres, bailleurs de fonds et partenaires de l'EASF.
- g. Les Organes de Prise de Décisions soutiendront la mobilisation des ressources, moyennant le Secrétariat de Fonds de Paix.

25. **EMBAUCHEMENT DU PERSONNEL ET CONDITIONS DE SERVICE**

Le Directeur, les Chefs des Départements et des Structures de l'EASF, seront embauchés par le Conseil. Cet exercice sera concurrentiel, et basé sur le principe de rotation, des Etats Membres.

Le reste du personnel affecté sera désigné par les Etats Membres concernés. Cet exercice sera concurrentiel, et basé sur le principe de rotation, des Etats Membres mais, en fin de compte, c'est le Directeur qui aura le dernier mot.

Tous les Membres de Personnel de l'organisation, seront affectés; sauf le Directeur, les Chefs des Départements, le Personnel Professionnel, le Personnel de Services généraux et le Personnel local, dont les termes de Services se trouvent dans le Manuel de Réglementation des Services.

Les conditions d'embauchement du personnel et de Service, se trouvent dans le Manuel des Réglements de Services.

26. **CADRE JURIDIQUE**

L'EASF sera une entité juridique, établie par un Accord. L'Accord donnera le mode d'établissement et la gestion de l'EASF. L'Accord donnera aussi les principes, qui devraient régir les activités de l'organisation.

Des Accords seront signés, entre Secrétariat de l'EASF et les Pays Hôtes, à l'égard du Secrétariat, du QG de la Force en Attente, du PLANELM et de la Base Logistique, en ce qui concerne les facilités et leur gestion administrative, sur le plan juridique.

L'EASF a également le droit de signer d'autres Cadres Juridiques, selon les besoins.

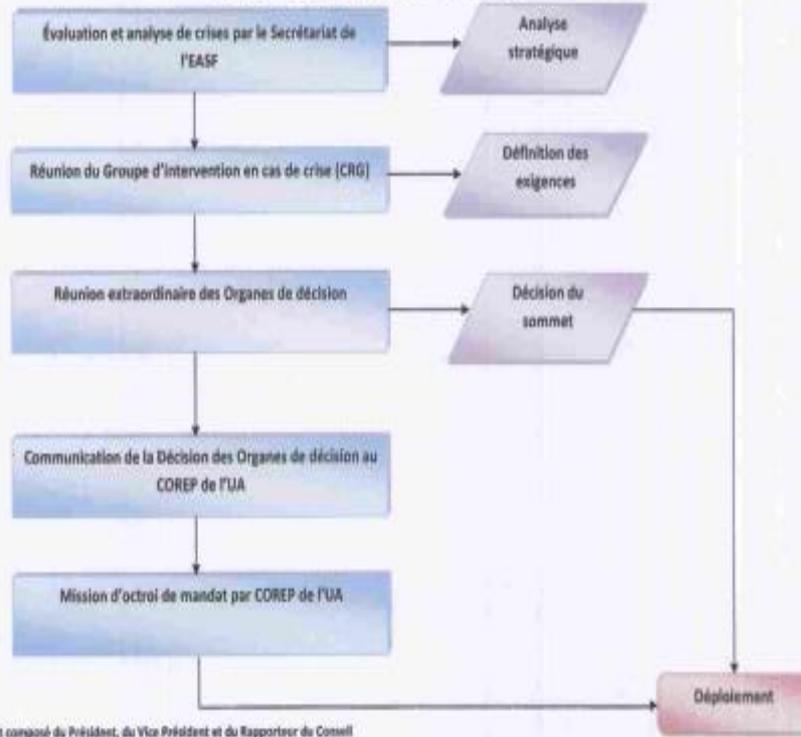
27. **APPROBATION**

Suite à l'approbation, ce Cadre Politique, ce dernier remplacera le Cadre Politique, qui avait régi l'établissement de la Force en Attente, de l'Afrique Orientale (EASF), adopté le 29 janvier 2011.

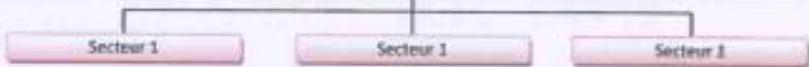
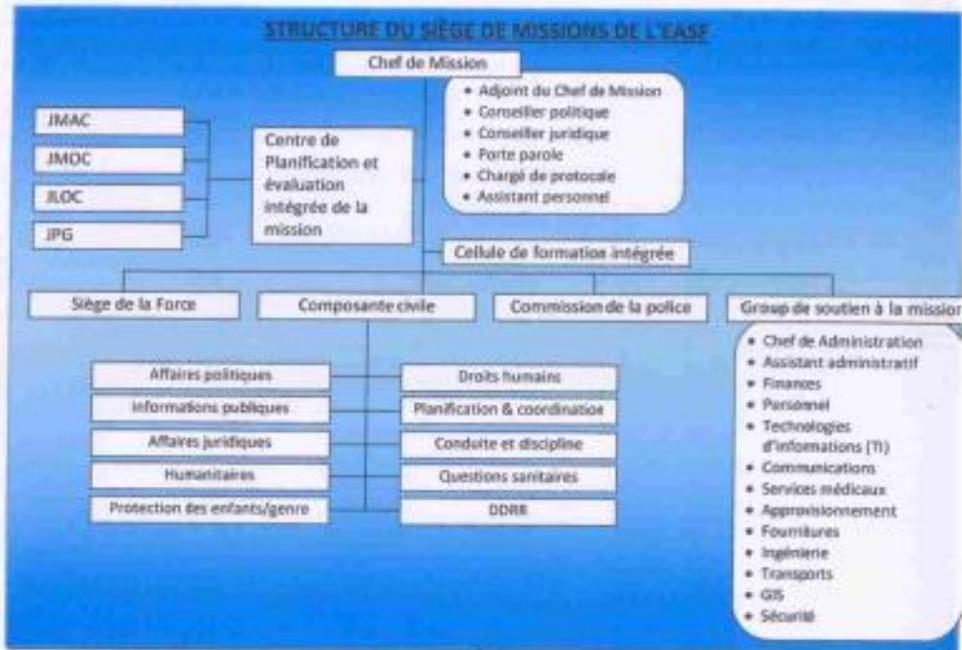


S.E. LE PRESIDENT PAUL KAGAME PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE DES CHEFS D'ETAT ET DE GOUVERNEMENT

PROPOSITION DE MÉCANISME DE L'EASF D'INTERVENTION EN CAS DE CRISE ET PROCESSUS D'OCTROI DE MANDAT

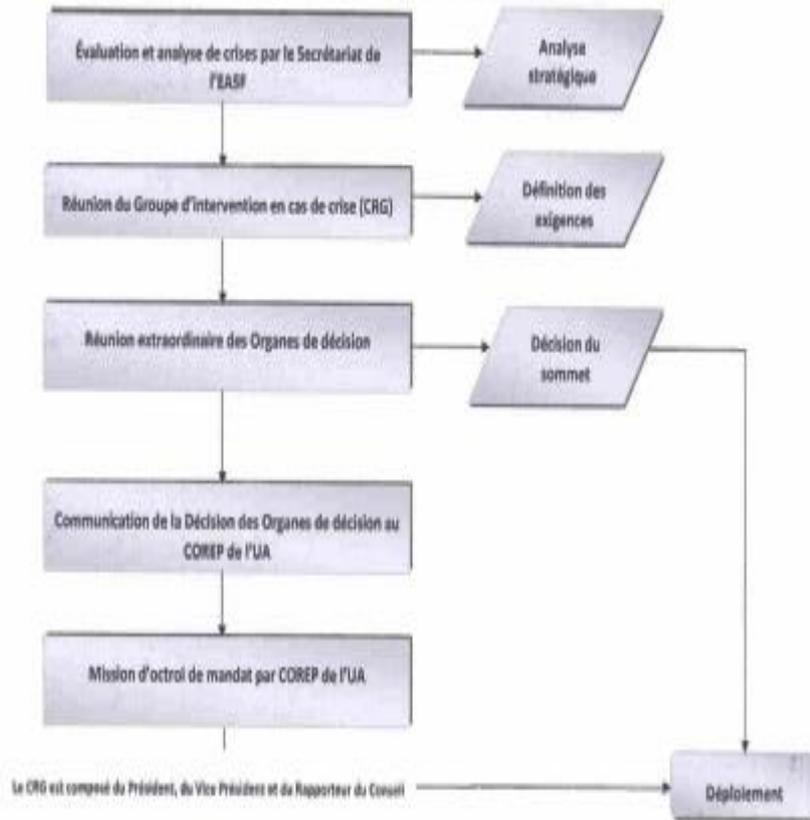


Le CRG est composé du Président, du Vice Président et du Rapporteur du Conseil



- Abréviations:**
- JMAC - Cellule mixte d'analyse de la mission
 - JMOC - Cellule mixte d'opérations de la mission
 - JLOC - Cellules mixtes d'opérations logistiques
 - JPG - Groupe mixte de planification
 - DDRR - Désarmement, Démobilisation, Réhabilitation et Réintégration

PROPOSITION DE MÉCANISME DE L'EASF D'INTERVENTION EN CAS DE CRISE ET PROCESSUS D'OCTROI DE MANDAT



ANNEXE IV : EXTRAIT, CHARTE DU DOCTORAT, PAGES 2 ET 3

« La charte définit les grandes orientations de l'université Paris-Saclay en matière de formation doctorale et un certain nombre de valeurs et de principes qui fondent la relation entre le doctorant ou la doctorante et le directeur ou la directrice de thèse et, plus généralement, entre les différents acteurs d'un projet doctoral à l'université Paris-Saclay.

Cette charte se veut également informative et reprend ainsi, sans pour autant être exhaustive, certains éléments qui figurent dans le cadre national et européen de la formation doctorale et de la recherche ou dans d'autres chartes et documents. En signant la charte, chacun des acteurs de la formation doctorale de l'Université Paris-Saclay déclare avoir pris connaissance et s'engage à respecter la charte mais aussi toutes les exigences de la législation nationale, les principes et règles déontologiques, ainsi que les chartes et règlements intérieurs qui les concernent et qui s'appliquent à leur activité.

En particulier, chacun s'engage, à titre individuel ou en tant que responsable d'une structure, membre d'une commission, d'un comité ou d'un jury, à prévenir les conflits, à ne pas être auteur de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissement sexiste, de manquement à l'éthique de la recherche ou à l'intégrité scientifique, à faire cesser immédiatement ou anticiper les situations de conflit d'intérêts dans lesquelles il ou elle pourrait se trouver, à être vigilant à repérer toute forme de conflit, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissement sexiste, tout manquement à l'éthique de la recherche ou à l'intégrité scientifique, tout conflit d'intérêt, à alerter, en cas d'identification d'une telle situation, les services ou personnes compétentes en s'appuyant sur les dispositifs dédiés, à informer chacun des acteurs concernés de l'existence de ces dispositifs et des moyens d'y accéder et à contribuer, à son niveau, au traitement et à la résolution des problèmes rencontrés.

La charte du doctorat de l'Université Paris-Saclay s'applique à chacun des acteurs du doctorat de l'Université Paris-Saclay, doctorantes et doctorants, directrices et directeurs de thèse, co-encadrantes et co-encadrants, responsables d'unité de recherche d'accueil, chefs d'établissements tutelles de ces unités et présidence de l'université Paris-Saclay. Elle est complétée par le règlement intérieur du doctorat qui précise les règles de générales de fonctionnement de la formation doctorale à l'université Paris-Saclay et les règlements intérieurs des écoles doctorales qui complètent par les règles spécifiques à chaque école doctorale ».

ANNEXE V : DATES REPERES POUR L'EASF

DATE	EVENEMENT	OBSERVATIONS
1958	Kwame Nkrumah théorie la défense commune de l'Afrique	Une armée africaine et un commandement militaire centralisé (African High Command) : projet des « Etats Unis d'Afrique »
25 mai 1963	Naissance de l'Organisation de l'unité africaine (OUA)	Avec 32 Etats
9/9/1999	Le Sommet extraordinaire de Syrte en Libye appelle à la création de l'Union africaine	Les dirigeants visent une « Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène internationale ».
11/7/2000	L'Acte constitutif de l'UA est adopté au sommet de Lomé (Togo)	
26/5/2001	Entrée en vigueur de l'Acte constitutif	
2/7/2002	Adoption à Durban (Afrique du sud) du Protocole relatif à la création du Conseil de paix et de sécurité de l'UA	Ce Protocole est entré en vigueur le 26 décembre 2003
Mai 2003	Document-cadre de la FAA (Cadre stratégique pour la création d'une Force africaine en attente et du Comité d'état-major) adopté par les chefs d'état-major africains	Ce Cadre recommande que la FAA soit mise en place en deux phases : Phase 1 : jusqu'au 30 juin 2005 Phase 2 : jusqu'au 30 juin 2010
2004	Le concept de la FAA a été approuvé	Offre à l'Afrique une position et un plan d'action communs, et des moyens pour le maintien de la paix en Afrique.

Mars 2005	Adoption de la Feuille de route I	Adoption lors d'une réunion de l'UA avec les CER
30 mars 2007	Décision ordonnant la transformation de la Brigade en force et la création d'un Mécanisme de coordination de celle-ci.	
2008	Adoption du « Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Peace and Security between the African Union, the Regional Economic Communities and the Coordinating Mechanisms of the Regional Standby Brigades of Eastern Africa and Northern Africa »	Ce MoU développe la relation entre l'UA et les régions dans le domaine de la paix et de la sécurité, explicite la subsidiarité comme principe opérationnel
18 Juin 2010	Adoption du terme « force » pour marquer la multidimensionnalité de l'EASF, la Brigade étant devenue maintenant une force, avec l'ajout des composantes Police et civile	L'East Africa Standby Brigade Coordination Mechanism (EASBRICOM) devient EASFCOM (East Africa Standby Force Coordination Mechanism)
30 juin 2010	Date à laquelle la Force africaine en attente devait être opérationnelle.	A cette date, l'UA devait disposer de capacités à gérer des opérations de paix complexes, et les communautés régionales devaient être capables de déployer à bref délai des

DATE	EVENEMENT	OBSERVATION
2016	Ce n'est qu'à cette date que l'UA a déclaré la FAA opérationnelle	Ce fut après l'exercice Amani Africa II qui eut lieu en Afrique du sud en novembre 2015.
26 juin 2014	<p>* « Agreement on the Establishment of the Eastern Africa Standby Force » signé par les chefs d'Etat et de gouvernement. C'est la charte de l'EASF pour nous.</p> <p>-----</p> <p>* Policy Framework for the Establishment of the Eastern Africa Standby Force ».</p>	<p>* Remplace le Mémorandum d'entente signé le 29 janvier 2011 qui, également, remplace un Protocole signé en avril 2005.</p> <p>-----</p> <p>* Remplace le premier Cadre politique adopté le 29 janvier 2011.</p>
2014	Transformation de l'EASFCOM en secrétariat exécutif à part entière. On parle donc de l'EASFSEC (East Africa Standby Force Secretariat). Cette élévation au rang de secrétariat exécutif a entraîné la transformation du MoU créant l'EASF en Agreement	Cet Accord dote officiellement l'EASF d'une personnalité juridique pour l'exécution des fonctions qu'il lui confère : acquisition ou cession de biens, capacité à conclure des contrats, à engager des actions judiciaires sous la représentation de son Directeur.
Novembre 2014	L'EASF a été déclarée pleinement opérationnelle	

TABLE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES EMPLOYES

AAR : After Action Review : revue après action

AMISOM : Mission de l'Union africaine en Somalie (African Mission in Somalia)

APF : African Peace Facility, Facilité de (soutien à la) paix pour l'Afrique

APSA : Architecture de paix et de sécurité de l'Union africaine (Peace and Security Architecture, PSA)

BAD : Banque africaine de développement

BLC : Base logistique continentale

CADEG : Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance

CADSP : Common African Defense and Security Policy (Politique africaine commune de défense et sécurité)

CARIC : Capacité africaine de réponse immédiate aux crises

CDR : Capacité de déploiement rapide

CEA : Communauté économique africaine

CEEAC : Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (Economic Community of Central African States, ECCAS)

CEDEAO : Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest ou ECOWAS (Economic Community for West African States)

CEMAC : Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale

CEN-SAD : Communauté des Etats sahélo-sahariens

CER : Communauté économique régionale

COMESA : Common Market for Eastern and Southern Africa, Marché commun de l'Afrique orientale et australe

CPI : Cour pénale internationale

CPS : Conseil de paix et de sécurité

CS : Conseil de sécurité de l'ONU

CTSDSS : Comité technique spécialisé sur la défense, la sûreté et la sécurité

CUA : Commission de l'Union africaine

DOMP : Département des opérations de maintien de la paix

DOSP : Division des opérations de soutien à la paix

EAC : East African Community, Communauté d'Afrique de l'est

EASBRIG: East Africa Standby Brigade. Notons que nous utilisons ici EASBRIG et EASF de façon interchangeable.

EASF: East Africa Standby Force. Notons que nous utilisons ici EASBRIG et EASF de façon interchangeable

EMB : Etat-major de brigade

FAA : Force Africaine en Attente (Africa Standby Force, ASF)

FPC : Final Planning Conference : Conférence finale de planification

FMI : Fonds monétaire international

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) devenu OMC

IDE : Investissements directs étrangers (ou à l'étranger) ou Foreign Direct Investment (FDI)

IGAD : Intergovernmental Authority on Development, Autorité intergouvernementale pour le développement

IGASOM: IGAD Peace Support Mission in Somalia

IPC : Initial planning Conference: conférence initiale de planification

LRA : Lord's Resistance Army, Armée de résistance du seigneur

LOGBASE : Logistics Base : Base logistique

MPC : Main Planning Conference : Conférence principale de planification

NEPAD : New Partnership for Africa's Development (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique)

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication (New Information and Communication Technologies)

OMC : Organisation mondiale du commerce (World Trade Organisation, WTO). A remplacé le GATT en 1995

ONU : Organisation des Nations Unies

OTAN : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

OUA : Organisation de l'Unité africaine

PLANELM : Planning Element

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement (United Nations Development Program, UNDP)

RDC : République démocratique du Congo

SADC : Southern African Development Community (Communauté de développement de l'Afrique australe)

UA : Union africaine

UE : Union européenne

UN : United Nations

UPDF : Uganda People's Defense Force, Armée ougandaise.

UA : Union africaine

UE : Union européenne