

LAREQUOI

Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ 

UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

Soutenance de thèse de M. 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)

Sous la direction du Professeur Christophe ASSENS

Jeudi 9 novembre 2023

PLAN

- Problématique
- Revue de littérature et question de recherche
- Objet d'étude : réseau institutionnel de l'EASF
- Méthode de recherche
- Résultats de la recherche

PROBLÉMATIQUE

- Il existe une multitude d'organisation en réseau (diasporas, réseaux sociaux, réseaux d'entreprises, coopératives, mutuelles, etc.)
- Parmi ces réseaux, certains sont très formalisés avec une charte, des élections de représentants, des normes et des règles : **les réseaux institutionnels**
- Question : est-il possible de fonctionner en réseau (coopération, partage, solidarité), uniquement sur des bases formelles, ou est-il nécessaire d'entretenir des liens de confiance informels pour atteindre des objectifs collectifs ?
- Nous allons étudier l'articulation de la dimension formelle et informelle dans un réseau institutionnel : plus précisément au sein de l'EASF (notre objet d'étude)

REVUE DE LITTÉRATURE

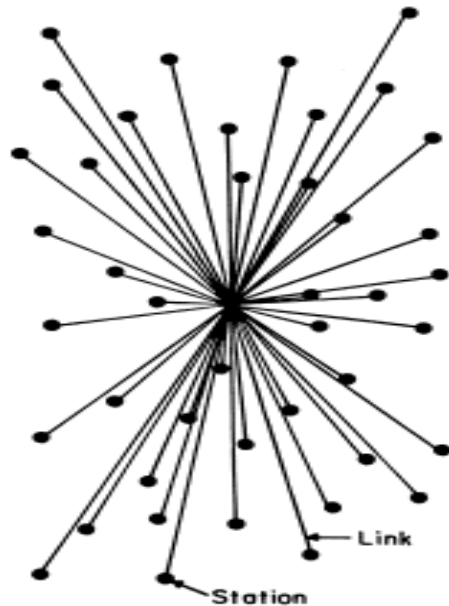
Réseau et caractéristiques

FINALITÉ (RAISON D'ÊTRE)	OBJECTIFS	PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT	CARACTÉRISTIQUES DU RÉSEAU
<ul style="list-style-type: none"> Économique Politique Scientifique Défense et/ou sécurité Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Echange Solidarité Partage Mutualisation 	<ul style="list-style-type: none"> Confiance Délégation Subsidiarité 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie Dépendance mutuelle (Interdépendance)
FORMES DU RÉSEAU	FRONTIÈRES	MEMBRES DU RÉSEAU	LIMITES DU RÉSEAU
<ul style="list-style-type: none"> Intuitu personae Interpersonnel ou relationnel Institutionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Territoriale Non territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Élément de différenciation dehors-dedans 	<ul style="list-style-type: none"> Conformisme Mimétisme Transversalité (esprit tribal)

REVUE DE LITTERATURE (SUITE)

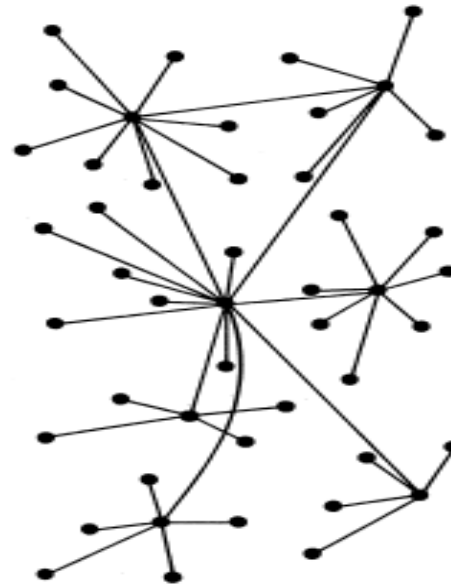
Typologie des réseaux

Réseau piloté



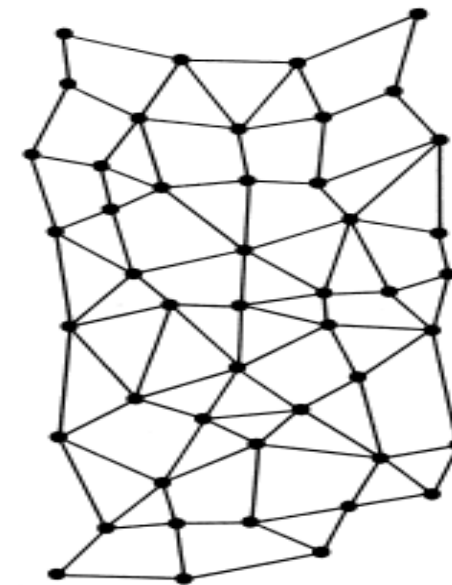
Gouvernance hiérarchique

Réseau institutionnel



Co-gouvernance

Réseau distribué



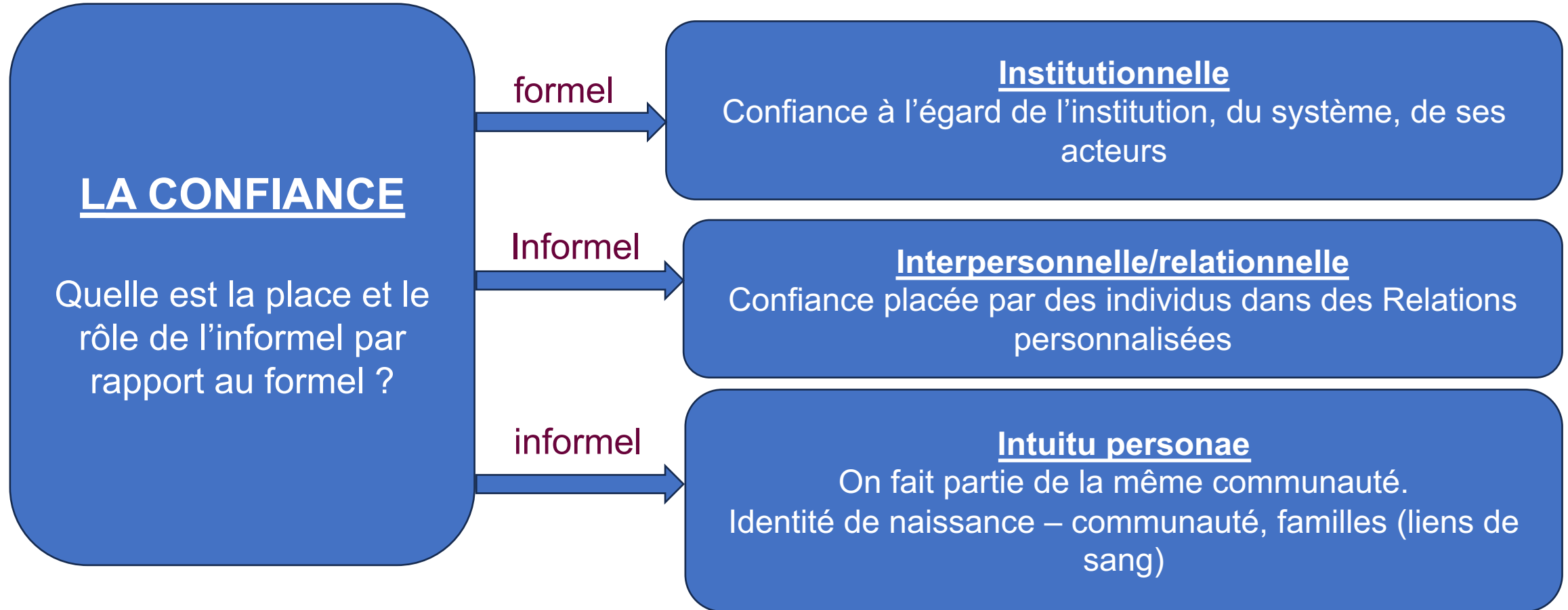
Auto-gouvernance

FIG. 1 — Centralized, Decentralized and Distributed Networks

ASSENS, C. (2021) RÉSEAUX : LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU . Les comprendre, les identifier. VA éditions, page 41.

REVUE DE LITTERATURE ET QUESTION DE RECHERCHE

Réseau institutionnel et confiance



OBJET D'ÉTUDE

Réseau institutionnel de l'EASF

- Réseau institutionnel de 10 pays (Soudan du Sud, observateur, 2013)
- Faisant partie d'un réseau à l'échelle du continent (UA: 55 Etats)
- Qui fédère 5 réseaux interétatiques régionaux (Nord-Sud-Est-Ouest-Centre) : la Force Africaine en attente ou FAA.
- Effectif de 5300 hommes, dont 700 policiers et 260 civils.

Jeune organisation

- Créée en 2004
- Opérationnelle en 2014
- Mutualisation des moyens et ressources face aux défis

Type spécifique d'organisation
maintien de la paix (paix, sécurité, stabilité africaine et intégration régionale)

Peu d'études et/ou publications

MÉTHODE DE RECHERCHE

Positionnement épistémologique	interprétativiste
Méthodologie	Qualitative: Données de qualité, de fond, à travers une analyse des comportements et décisions dans ce réseau Recherche-action participante (voire, observation participante): Nous restituons en effet des cas, des situations qui ont eu lieu dans le cadre de nos responsabilités à l'EASF
Etude de cas (pour répondre aux questions que l'on se pose sur l'articulation des aspects formels et informels dans la régulation du réseau institutionnel EASF)	4 études de cas (période: période 2008-2010) <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qui se conforme aux règles ?• Qu'est-ce qui contourne les règles avec la proximité relationnelle ?• Et quand ?
Entretiens (préliminaires et de contexte)	Utilisés comme un moyen d'appoint: parole donnée aux concernés pour une meilleure compréhension de leur représentation du réseau formel et informel EASF, nous permettant de les confronter aux études de cas pour confirmer, valider ces dernières
Renforcement et validation des études de cas	Triangulation (utilisation de trois sources ou types d'information pour réduire le risque de biais cognitifs) <ul style="list-style-type: none">- 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. <p>Puis nous avons comparé les trois sources de données : <i>Si elles se recoupent, cela devient un fait solide, objectif</i>, qui va alimenter la construction de l'histoire (étude de cas) ;</p>

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Étude de cas

- **Cas 1** : Le formel s'impose à l'informel : stricte application de la loi : l'exercice de commandement en salle, 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 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 de l'EASBRIG
- **Cas 4** : L'informel s'oppose au formel : contournement fort des règles : l'Ouganda à la tête de l'EASBRIG.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

A la lumière de l'analyse et l'interprétation des cas et entretiens, nous constatons que :

- L'informel s'immisce dans la régulation formelle pour la compléter: dans 3 cas sur 4, il s'immisce dans le jeu coopératif ou dans la régulation formelle du réseau EASF
 - Le modèle institutionnel ne fonctionne donc pas tout le temps et a besoin d'être complété par de l'informel.
- **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**
- **Chaque fois que le réseau a pour objet de développer des avantages dans l'union sur les plans politique, économique, social, 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, de l'initiative, profiter des effets de maillage – réseaux**

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE SUR LE PLAN MANAGÉRIAL

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.
- Conserver des règles formelles dans l'union pour donner cohérence et harmonie au partenariat lorsque c'est utile ; des règles formelles à traduire sur les objectifs de Défense de l'EASF

LAREQUOI

Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ 

université PARIS-SACLAY

Merci de votre attention