

PRÉFACE

Le travail doctoral de l'auteur mérite d'être publié à plusieurs titres.

D'abord, parce que c'est une excellente thèse qui a été primée et ne mérite pas de rester dans le cercle du monde de la recherche.

Ensuite, cette publication s'inscrit dans le champ du management stratégique et finalement les ouvrages en management stratégique ne sont pas si nombreux, des manuels pédagogiques, des ouvrages de vulgarisations, des prêt-à-penser, oui, mais des publications de recherche à vocation opératoire, non.

Également, Didier Mwewa wa Mwewa adopte la dialogique généralisée du management stratégique. Face à un paradoxe, l'on comprend parfois qu'il n'est pas toujours pertinent de choisir l'une ou l'autre, pas toujours cohérent d'adopter des positions unipolaires, le plus souvent sclérosantes et que les deux options peuvent être entendues, en des lieux et moments différents de l'organisation. Les recherches en sciences de gestion ne discutent plus vraiment la nécessité de la dialogique. Le traitement théorique de la dialogique est abondamment traité, cité, sa mise en œuvre est toutefois plus rare. Or, l'auteur de cet ouvrage a parfaitement saisi les enjeux de la dialogique et manipule aisément cette logique de la pensée complexe et celle de trois des principes posés par Edgar Morin : récursivité, hologramme, dialogique élémentaire.

Aussi, l'auteur-docteur s'intéresse aux problématiques qui s'imposent au manager d'interface dans le cadre de la coordination de situation managériale. Le manager d'interface circule dans

des sphères organisationnelles multiples et devient un acteur pivot parce que frontalier de sphères diverses. Bien souvent entre le marteau et l'enclume, manager et managé, dirigeant et dirigé, les managers d'interface sont des porteurs de messages de la ligne hiérarchique, en situation d'arbitrage, de compréhension et de traduction au sein de leurs relations intra- et inter-organisationnelles. Les enjeux sont nombreux, leur rôle est capital si l'organisation leur laisse la possibilité de décliner, d'adapter et de s'approprier les objectifs d'une stratégie globale aux spécificités locales, territoriales où la prise en compte des émergences permet d'être au plus près du terrain.

À ces situations managériales complexes, l'auteur ajoute la dimension internationale d'une grande organisation de la Francophonie institutionnelle. Terrain, à ma connaissance, jamais exploité dans le cadre d'un travail doctoral en sciences de gestion.

L'auteur-docteur propose ainsi d'explorer et d'exploiter la facilitation proactive afin de permettre aux managers d'interface de coordonner la complexité des situations managériales auxquelles il est confronté, en s'appuyant sur deux études de cas en territoire africain.

12

Il le réalise avec un talent d'écriture, avec de véritables compétences pédagogiques, qui lui permettent de le faire de manière claire et de manière éclairée, lui qui a exercé dans son pays la fonction de manager d'interface pendant plus d'une décennie.

Les lecteurs ne doivent pas hésiter à se laisser transporter par l'auteur-docteur et découvrir cette problématique, les questions sous-jacentes, l'originalité de l'organisation, des terrains atypiques et enfin les propositions opérationnelles.

Quant à Didier, très cher Didier, je souhaite que ce travail ne soit que le point de départ de futures belles réalisations. Amusez-vous, conservez cette empathie, gardez cette pertinence, usez de votre curiosité et ne perdez pas cette grande capacité de travail.

Marielle A. Payaud

Professeure des universités
iaelyon School of Management
Université Jean Moulin Lyon 3

INTRODUCTION

1. ORIGINE DE L'OUVRAGE

Cette publication est le produit d'un projet de recherche académique sur les pratiques du manager d'interface évoluant dans un environnement complexe. Elle tire ainsi sa substance d'une thèse soutenue le 25 septembre 2019 au Business Science Institute en co-diplomation avec l'iaelyon School of Management de l'Université de Lyon 3¹. Avec l'ambition de transformer l'expérience de terrain en savoir « actionnable », ce travail doctoral trouve son ancrage dans le fonctionnement des écosystèmes francophones nationaux du continent africain considéré sur près d'une dizaine d'années.

En effet, il s'observe sur la scène internationale des nouvelles dynamiques, des incertitudes parfois mais aussi des phénomènes émergents qui suscitent l'intérêt des chercheurs en sciences du management. Parmi ces divers sujets abordés, il y a notamment le rôle du manager face à l'incertitude liée à son environnement externe mais aussi la résilience observée auprès de certaines organisations, y compris multilatérales, dans un contexte international particulièrement difficile. Dès lors, peuvent se poser sur le plan managérial des problèmes d'intégration, de coordination, de diffusion, d'appropriation et de synergie des acteurs de terrain. Ainsi, parmi les nombreuses réflexions et recherches possibles, notre attention s'est portée sur le rôle du responsable qui s'occupe de la coopération francophone au niveau de chaque

1. L'auteur remercie M. Payaud, Professeure des universités, pour la direction de la thèse sus-évoquée.

État ou gouvernement membre et de la manière dont s'articule son travail d'interface entre les environnements national et international. L'attention est également portée sur les acteurs de terrain qui interagissent au niveau national et la manière dont ils se coordonnent, dans la pratique, pour contribuer à l'atteinte des objectifs communs au côté de ce responsable national. Une question mérite cependant d'être soulevée : quelle pourrait être la posture stratégique appropriée du responsable national pour exercer harmonieusement son mandat dans cette mosaïque d'acteurs aux intérêts et priorités divergents, caractéristique par excellence de l'espace stratégique ?

Cet ouvrage nous permet aussi de comprendre le processus de construction de la posture stratégique face à un environnement managérial complexe et met en lumière les conditions de sa mise en œuvre à l'échelle nationale. Il y a, en effet, des défis institutionnels et managériaux liés à la complexité de l'environnement de travail auxquels est confronté tout nouveau responsable national dans ce domaine.

14

Aussi, pensons-nous qu'il serait bénéfique d'accorder une attention particulière à la coordination des acteurs de l'écosystème francophone national. De même, il est utile de contribuer à la compréhension des pratiques ago-antagonistes du responsable national (unité/diversité, global/local, délibéré/émergent, formel/informel, etc.) pour mieux appréhender la complexité de son travail, en tant que manager de proximité appelé à exercer au mieux sa fonction au service de ses concitoyens.

C'est au regard de tout ce qui précède que le projet de recherche est né.

2. IMPORTANCE DU SUJET ET DE SON CONTEXTE

Pour rappel, c'est en 1970, à Niamey (Niger), que vingt et un pays signent le traité instituant l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT) sous l'impulsion des présidents Léopold Sédar Senghor, Hamani Diori, Habib Bourguiba et du prince Norodom Sihanouk. C'est la première organisation intergouvernementale francophone qui devient Agence intergouvernementale de la Francophonie en 1998 puis Organisation internationale de la

Francophonie (OIF) en 2005 (Apf, 2016 ; Valentin, 2010 ; Phan et al., 2012).

L'OIF compte actuellement 88 États et gouvernements dont 54 membres de plein droit, 7 membres associés et 27 États observateurs (OIF, 2018).

L'ancien Secrétaire général de la Francophonie (de 2003 à 2014), dans son ouvrage *Passion francophone* (Diouf, 2014), définit l'OIF comme « *une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et sur des valeurs communes. Elle représente un ensemble unique en son genre qui, à partir du lien de la langue commune, développe une coopération politique, économique et culturelle entre ses membres* ».

Face à la notoriété croissante de l'institution et aux besoins émergents de construire une coopération multilatérale davantage concrète, il nous semble que la traduction des énoncés de niveau stratégique sur le terrain est devenue l'un des terrains fertiles pour la recherche en management stratégique.

Lorsque l'on considère le domaine de la recherche, c'est davantage la Francophonie institutionnelle à l'échelle internationale qui a été abondamment étudiée notamment par les juristes, linguistes ou par les spécialistes des sciences politiques et relations internationales. L'ouvrage collectif des intellectuels francophones sous la coordination de Ndaywel è Nziem et al. (2012) *Francophonie et gouvernance mondiale : vues d'Afrique* s'inscrivait dans cette optique.

Cet ouvrage apporte une attention au dispositif de coordination de la coopération que chaque État peut mettre en place et plus particulièrement sur les rôles de la personne qui en a la charge.

3. PRINCIPAUX CHAMPS DE LITTÉRATURE

Sur le plan général, la recherche sur laquelle se fonde l'ouvrage entretient une proximité théorique avec les travaux de management stratégique fondé sur la dialogique généralisée ou les systèmes ago-antagonistes, avec une approche proactive. Il se rapproche, sur le plan particulier, des travaux précédemment réalisés par Payaud (2005), Mintzberg (2016), Thévenet (2007, 2017) et Barrett (2017).

La littérature mobilisée sur la dialogique est principalement mise en relation avec trois théories intermédiaires en passant par le questionnement relatif à la participation des managers intermédiaires dans la formation de la stratégie, particulièrement leur rôle au niveau des relations inter-organisationnelles : (1) *le rôle du manager au quotidien* ; (2) *l'implication des acteurs dans l'action collective* ; (3) *le leadership fondé sur les valeurs*. Finalement, toutes ces contributions seront replacées dans le contexte des principaux paradoxes relatifs à la coordination de la Francophonie au niveau national en parfaite articulation avec la dialogique.

4. DÉFINITION DES MOTS-CLÉS : « DNF, FACILITATION ET MI »

Est appelé « Dispositif national en charge de la Francophonie » (**DNF**) dans ce livre, toute structure ou institution nationale mise en place par un État ou gouvernement pour coordonner les relations de coopération avec l'OIF. Ce dispositif peut prendre des dénominations et tailles diverses (OIF, 2016). Les DNF sont considérés comme des entités administratives autonomes, ou dans certains cas hétéronomes, placées sous la tutelle d'un département ministériel chargé de la Francophonie ou des relations extérieures d'un État ou gouvernement membre de l'OIF. Ils ont été créés dans et par les pays membres autour de l'idée de renforcer les liens de coopération francophone à travers **la facilitation**. Cette dernière est, en effet, l'action de rendre aisé ou de faciliter les échanges entre deux ou plusieurs acteurs. **Elle est proactive lorsqu'elle crée en amont des conditions favorables pour l'action des acteurs qui sont en coopération.**

Les DNF sont gérés, chacun, par un responsable qui porte le titre générique de « Correspondant national » (CN) auprès de l'OIF, selon le jargon utilisé au sein de cette dernière. Ce Correspondant occupe la position d'interface dans les interactions entre l'organisation intergouvernementale, le ministère de tutelle et le terrain de mise en œuvre. Il sera désigné, tout au long des différents chapitres, par le vocable **manager d'interface (MI)** au regard de sa position dans les interactions entre les acteurs et de son rôle dans les échanges inter-organisationnels sur le terrain.

5. RÉSUMÉ DE LA CARENCE SUR LE SUJET

La carence qui nous intéresse se situe dans la tension entre le savoir et le non-savoir en matière de stratégie de travail du manager d'interface dans ses rapports avec les acteurs de l'écosystème francophone national. À la lumière du vécu d'expérience, de l'exploitation des documents existants et des échanges interactifs avec les praticiens sur le terrain, les carences dans la production de la connaissance sont notamment aux plans institutionnel, scientifique, académique et des pratiques de management relatives aux dispositifs nationaux.

Ces carences confortent l'importance de ce livre et l'actualité de son contenu. Elles ont été identifiées grâce aux interviews semi-directifs avec les acteurs de terrain, la revue de la littérature scientifique sur la Francophonie et sur le management stratégique, avec une attention particulière portée aux pratiques dialogiques dans l'exercice du leadership des valeurs et du rôle du manager au quotidien.

En ce qui concerne la finalité de l'ouvrage en lui-même, nous nous intéressons plus particulièrement à la production de la connaissance pour les managers, présents et à venir, en lien avec la gestion des échanges inter-organisationnels au sein de l'écosystème francophone national.

À cet égard, cet ouvrage contribue autant que possible à combler la carence sur les éléments de compréhension de la facilitation proactive, sa formation et sa mise en œuvre.

La connaissance qui en découle est, par ailleurs, une source d'information, voire d'autoformation, pour les lecteurs, praticiens et autres chercheurs intéressés par le travail du manager d'interface en lien avec l'écosystème francophone national.

Il ne s'agit nullement d'une production institutionnelle et encore moins d'un guide pratique, mais plutôt l'extrait d'une contribution scientifique susceptible de rendre intelligible un sujet d'ordre pratique peu exploité, mais pourtant très utile dans la construction du savoir sur les rapports entre le manager d'interface et l'écosystème national de son pays.

6. PÉRIMÈTRE DE TRAVAIL DU MANAGER D'INTERFACE ET SES PÔLES D'INFLUENCE

Compte tenu de nos préoccupations, à savoir le travail du manager en position d'intermédiation, nous pouvons affirmer que les productions scientifiques sont nombreuses. Les cadres intermédiaires pour les uns, « *middle managers* » pour les autres ont fait couler d'ailleurs beaucoup d'encre en science de gestion, dans la littérature des « ressources humaines », comme celle du « management stratégique ». Toutefois, la littérature académique identifiée ne se situe pas en contexte africain, et n'a jamais traité de la « francophonie nationale », qui sont deux éléments spécifiques du contexte. Bien plus, la « grande organisation » comme objet d'étude est très rare en contexte francophone.

En effet, si les travaux de Payaud (2005), se penchant en profondeur sur deux études de cas des entreprises Adecco et Gaz de France-Transport, particulièrement sur le rôle du *middle manager*, nous renseignent que celui-ci « *est chargé de concrétiser la stratégie délibérée, mais aussi, du fait de sa position, de faire germer des initiatives susceptibles de devenir des stratégies émergentes* », dans le cadre de notre étude, le responsable du dispositif national est aussi *middle manager*, mais dans une institution publique et en contexte africain. Sa position d'interface se situe à deux niveaux : entre l'État et l'institution intergouvernementale d'une part, et d'autre part, entre l'État et l'écosystème francophone national.

De plus, contrairement aux études de cas de Payaud (2005), le *middle manager* fait face, dans nos deux études de cas, à deux groupes des stratégies délibérées qui correspondent à deux centres de décision hors de son champ de responsabilité : d'une part l'État, qui est du reste son employeur, avec ses politiques publiques et priorités à mettre en œuvre, et d'autre part, l'institution intergouvernementale qui est le partenaire international et dont le MI est interlocuteur privilégié au niveau national. Ces deux groupes peuvent converger ou diverger ou encore incarner des priorités éloignées.

Sa situation se complexifie davantage par le fait qu'il est appelé à contribuer à la mise en œuvre des activités de la coopération francophone en lien avec des acteurs organisationnels situés

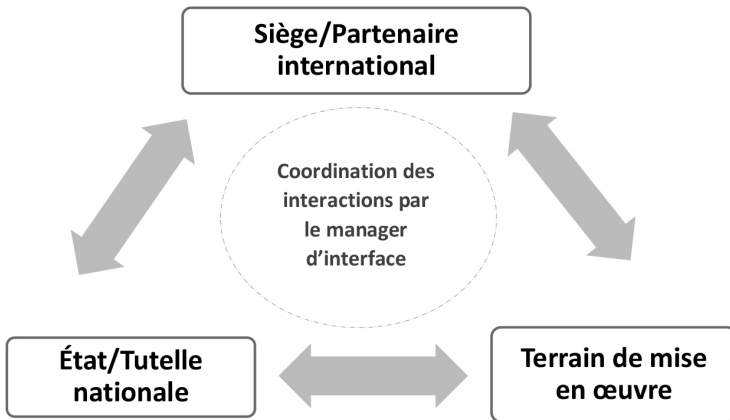
géographiquement dans le même pays que lui, mais qui ne relèvent pas de son autorité.

Le *middle manager* de nos études de cas est donc au milieu de **trois forces ou attracteurs qui influencent son périmètre de travail : l'État, le partenaire international et le terrain de mise en œuvre**. C'est à travers la prise en compte effective de ces trois attracteurs que découlerait sa stratégie de travail dont il a la liberté de forger.

Théron (2018), contribuant à l'ouvrage collectif sur les « processus stratégiques », souligne la marge de liberté des managers de proximité dans l'exécution de la stratégie. L'auteur estime que, grâce à cette liberté, ces managers parviennent à distinguer les ressources et compétences sur lesquelles ils portent leur attention et agissent pour assurer la mise en œuvre de la stratégie.

Cette marge de liberté est davantage explicitée par Crozier et Friedberg (1977) qui nous disent qu'« *une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation* ». Rojot (1994), s'inscrivant dans le prolongement des travaux de Simon (1983, 2004), parle de la liberté dont disposent les individus, quoiqu'ayant des limites dans leur rationalité, à opérer des choix en fonction des coûts et des gains propres à eux.

Figure 1 : Le périmètre de travail du manager d'interface et ses attracteurs d'influence



Source : auteur

Plus tard, dans un article collectif, Reeves *et al.* (2014) soutiennent également que toute stratégie a aussi besoin d'une autre stratégie pour son exécution. À l'issue de leur enquête portant sur 120 entreprises représentant 10 secteurs d'activité, ils découvrent que seul un manager sur quatre était préparé à s'adapter aux événements imprévisibles et ils recommandent la prise en compte d'un style stratégique approprié en fonction des circonstances.

Près de cinquante ans avant, Ansoff (1981) avait déjà épinglé les sérieux inconvénients que recouvre l'absence d'une stratégie dans une organisation, ce qui affecte implicitement le manager dans son travail : absence de règles de conduite, improvisation et prise d'attitude extrêmes, manque de critères d'appréciation des opportunités, manque d'assurance sur l'utilisation des ressources et difficulté à affronter le changement.

Le manager d'interface dispose en effet de cette liberté d'élaborer sa propre stratégie correspondant à sa situation. Ainsi, selon l'observation empirique effectuée, quatre orientations stratégiques se présentent potentiellement à lui : (1) s'inscrire dans la **logique bureaucratique** (Crozier, 1963) en appliquant simplement les règles impersonnelles, éliminant arbitrairement les difficultés, et une centralisation rendant impossible une connaissance suffisante des faits. Comme on le sait, la bureaucratie était un mot à l'origine inventé par Vincent de Gournay pour désigner le régime caractérisé par un gouvernement des fonctionnaires des services publics (Riggs, 1979). Être « bureaucrophile » n'apporte pas de vertus si certaines précautions pour manager efficacement cette bureaucratie ne sont pas prises (Thévenet, 2017). C'est donc une **posture unipolaire** qui, quoique prisée par le manager en position d'interface, n'apporte pas systématiquement de valeur ajoutée dans son travail.

Dans la même optique, il peut choisir aussi de s'inscrire dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) voire être le manager sur le piédestal, déconnecté de l'action (Mintzberg, 2014) ou tourné vers un management « hors sol » (Martinet, 2018) ; (2) s'inscrire dans la **logique du guichet** et devenant un simple canalisateur auprès du partenaire international des besoins des acteurs nationaux, quels qu'ils soient ; (3) faire l'inverse de la

deuxième et être dans une **logique de vulgarisateur** ou d'un simple relais au niveau national des appels à candidatures ou à projets lancés par le partenaire international ou enfin (4) faire le choix de s'inscrire résolument dans la **logique de facilitation proactive**, objet de cet ouvrage.

Plus qu'une posture, la facilitation proactive est utilisée ici comme pratique dialogique. Dans ces conditions, notre recherche s'est intéressée davantage à l'agir stratégique du manager d'interface, à sa façon de faire la stratégie à l'échelle des activités et non à l'échelle institutionnelle ou sectorielle.

Les trois premières logiques évoquées ci-dessus obéissent à l'approche déterministe de la stratégie. C'est l'environnement qui dicte le comportement du manager. La 4^e logique, celle de la facilitation proactive, obéit à l'approche volontariste dans un environnement managérial qui n'est ni certain ni stable.

7. OBJECTIFS DE LA PUBLICATION

Dans le cadre de cet ouvrage, nous nous assignons trois objectifs ci-dessous :

Le **premier** est celui de contribuer à la **compréhension** de la **facilitation proactive**, pratiquée dans un environnement managérial incertain ;

Le **deuxième** consiste à rendre intelligible le **processus de formation** de la **facilitation proactive**, à travers l'analyse des flux d'interactions qui émergent de la coordination d'une action collective impliquant des acteurs de l'écosystème francophone national ;

Le **troisième** est de proposer, sous forme de savoirs génériques actionnables, des repères sur les conditions de **mise en œuvre** de la **facilitation proactive** par les managers d'interface.