

La réorganisation de la carte diplomatique du Gabon dans la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale et la modernisation des outils managériaux : enjeux et perspectives

The reorganization of Gabon's diplomatic map in the Central African Economic and Monetary Community and the modernization of management tools : challenges and prospects

Jean-Rémy AGAMBOUÈ NKANGUÈ

Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur Associé

Institut Supérieur de Technologie (IST) de Libreville

Laboratoire de Recherches en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG)

Gabon

Date de soumission : 29/12/2025

Date d'acceptation : 28/01/2026

Pour citer cet article :

AGAMBOUÈ NKANGUÈ, J.R. (2026) «La réorganisation de la carte diplomatique du Gabon dans la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale et la modernisation des outils managériaux : enjeux et perspectives», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 633 - 661

RESUMÉ

Les gouvernements s'interrogent de plus en plus sur les formes de réorganisation de la carte diplomatique (CD) les mieux appropriées pour atteindre leurs objectifs politiques, économiques, commerciaux, sociaux, culturels, voire militaires. Dans le prolongement de cette préoccupation, les autorités questionnent implicitement les outils managériaux censés accompagner ces réorganisations pour garantir leur succès. En s'appuyant sur les cadres théoriques du libéralisme et du NMP, cet article s'inscrit dans cette double logique et interroge les conditions du réaménagement de la carte diplomatique du Gabon dans la CEMAC ainsi que les enjeux de la modernisation des outils managériaux, en regard des objectifs stratégiques du réseau diplomatique et consulaire. L'analyse qualitative réalisée à l'issue de 15 entretiens semi-directifs a permis de déterminer les conditions de la réorganisation de la carte diplomatique du Gabon dans la CEMAC et d'identifier des outils modernes de management. Il s'agit d'étendre la représentation du Gabon dans la sous-région de la CEMAC ; de définir la carte diplomatique en tenant compte de l'intérêt national ; de moderniser les outils managériaux en s'appuyant sur certaines dimensions du NMP.

Mots-clés : réorganisation ; carte diplomatique ; modernisation des outils ; enjeux ; perspectives

ABSTRACT

Governments are increasingly questioning the most appropriate forms of diplomatic reorganization (DR) to achieve their political, economic, commercial, social, cultural, and even military objectives. In line with this concern, authorities are implicitly questioning the managerial tools supposed to accompany these reorganizations to ensure their success. Drawing on the theoretical frameworks of liberalism and NMP, this article follows this dual logic and examines the conditions for the reorganization of Gabon's diplomatic map within CEMAC, as well as the challenges of modernizing management tools in light of the strategic objectives of the diplomatic and consular network. The qualitative analysis carried out on the basis of 15 semi-structured interviews made it possible to determine the conditions for the reorganization of Gabon's diplomatic map within CEMAC and to identify modern management tools. The aim is to extend Gabon's representation in the CEMAC sub-region ; to define the diplomatic map taking into account the national interest ; and to modernize management tools based on certain NMP dimensions.

Keywords : reorganization ; diplomatic map ; modernization of tools ; challenges ; prospects

Introduction

Après la 2^{ème} guerre mondiale, deux idéologies aux visées politiques, économiques et commerciales divergentes s'opposent. D'une part, il y a le capitalisme libéral et démocratique promu par les Etats-Unis et leurs alliés ; d'autre part existe l'idéologie communiste emmenée par l'URSS. Ces deux mouvances ont contribué à conduire les relations internationales (RI) durant la période de l'après-guerre. Aujourd'hui, plusieurs nouveaux facteurs contribuent à façonner la cartographie des RI. La première caractéristique de ce changement est l'émergence d'une nouvelle hiérarchie des puissances. En effet, s'il est établi que l'Europe a dominé la planète au lendemain de la première guerre mondiale, le XX^e siècle a été marqué par la suprématie des Etats-Unis. Les spécialistes considèrent que le XXI^e siècle sera dominé par de nouveaux géants, notamment la Chine, les Etats-Unis, le Brésil et l'Inde, sans oublier les grandes puissances du continent africain telles que l'Afrique du Sud et le Nigéria.

Un autre facteur est la modification du système international. En effet, le monde bipolaire de la guerre froide a quasiment disparu au profit d'un monde « apolaire » dans lequel aucune puissance ou alliance ne peut résoudre toute seule, les différentes crises auxquelles la planète est confrontée. Bien plus que cela, l'éclatement de la puissance des grands pays a favorisé l'émergence de nouveaux venus dans le système international comme AQMI, Boko Haram ou encore Deach qui constituent actuellement de véritables défis pour les Etats et les organisations internationales. L'émergence d'une nouvelle hiérarchie des puissances, l'achèvement de la dépolarisation du monde et la dispersion de puissance ont finalement conduit à un bouleversement de la géographie mondiale de la puissance, de l'économie et du commerce, nécessitant ultimement, une réorganisation de la présence diplomatique.

C'est sur cette base que les RI sont désormais mises en oeuvre. Elles sont principalement guidées par des objectifs stratégiques (économiques, politiques, commerciaux, culturels, militaires). Dans ce contexte de recherche du profit, des auteurs comme Martin (2012) ont affirmé la nécessité de relier la politique étrangère à l'intérêt national. Concrètement, ce positionnement rappelait l'obligation d'ouvrir des représentations diplomatiques en fonction des intérêts du pays accréditant. Avant lui, Mikail (2010) insistait déjà sur les constructions des postures diplomatiques en tenant compte de l'intérêt national. En effet, selon cet auteur, toute initiative diplomatique ne saurait se désintéresser des intérêts nationaux. Cette doctrine demeure au centre de la coopération depuis la fin de la 2^{ème} guerre mondiale et continue de guider les RI.

Au lendemain des indépendances, le Gabon a entrepris d'ouvrir des Missions Diplomatiques et consulaires à travers le monde. C'est dans cette dynamique que plusieurs représentations ont été mises en service. Elles avaient pour missions principales de faire connaître le Gabon à l'extérieur et d'apprendre concrètement les métiers de la diplomatie. En effet, dans le contexte qui prévalait, il s'agissait pour le pays d'être visible sur la scène internationale et de faire connaître le Gabon ; d'apprendre le fonctionnement de l'Etat et plus précisément celui de la diplomatie ainsi que le sens de son action. Les missions diplomatiques ont également eu pour fonction de demander aux pays accréditaires d'aider le Gabon à réaliser son développement. Dans cette logique, le modèle de négociation de la diplomatie gabonaise s'est limité à solliciter des aides dans un système où l'obtention d'un don était considérée comme un succès

diplomatique. Ce modèle de diplomatie s'est caractérisé par une simple fonction de représentation, d'apprentissage et non d'action.

Aujourd'hui, avec l'avènement de la mondialisation et sa logique planétaire qui induit une certaine compétition, tous les pays ont été propulsés systématiquement dans le troisième millénaire en matière de coopération politique, économique, scientifique, technologique, voire culturelle. Cette logique de coopération du 21^{ème} siècle qui s'appuie sur la diplomatie d'influence et les intérêts, commande de déployer un réseau diplomatique en fonction des intérêts du pays accréditant tout en mobilisant de nouveaux outils managériaux susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'action diplomatique aux fins d'atteindre les objectifs de la politique étrangère. Plusieurs pays ont ainsi réorganisé leurs réseaux diplomatiques sur des bases combinant approches géostratégiques et instrumentation moderne adaptée aux objectifs visés. En dépit de cette grande évolution idéologique, managériale et en dehors de la traditionnelle *Lettre de Mission* adressée aux ambassadeurs, la carte diplomatique du Gabon continue d'être déployée sans parfois prendre en compte les objectifs stratégiques du pays ainsi que l'intérêt de moderniser les outils de management de la diplomatie. La persistance de ce modèle de management peu offensif nous conduit à interroger la perspective de réorganisation de la carte diplomatique en fonction des intérêts et à questionner la mise en œuvre d'un nouveau modèle de management de l'action diplomatique. Nous formulons donc notre question centrale ainsi qu'il suit :

Dans quelles conditions la réorganisation de la carte diplomatique du Gabon et la modernisation des outils managériaux peuvent-elles permettre d'atteindre les objectifs du Gabon dans le cadre de la coopération avec les pays de la zone CEMAC ?

Avec l'émergence de nouveaux pôles de puissance économique incarnés par des pays continents comme la Chine, l'Inde, la Russie et de plus en plus l'Afrique du Sud et le Brésil, les réorganisations de réseaux diplomatiques se fondent systématiquement sur les enjeux stratégiques. Les pays tendent effectivement à s'installer dans les régions qui constituent pour eux de potentiels atouts économiques, commerciaux, politiques ou technologiques. Dès lors, la diplomatie ne se déploie plus pour de simples fonctions de représentation. L'existence du réseau diplomatique sous-entend donc la recherche d'intérêts. Cette approche stratégique guidée par l'intérêt national nous permet de poser notre première question spécifique de la manière suivante :

La réorganisation géostratégique de la carte diplomatique fondée sur l'intérêt national peut-elle permettre d'atteindre les objectifs stratégiques du Gabon dans la zone de la CEMAC ?

L'avènement du Nouveau Management Public (NMP) a introduit de nouvelles valeurs stratégiques. Les managers et les diplomates affirment que l'efficacité de la politique étrangère doit désormais reposer sur des objectifs stratégiques. Toutefois, pour atteindre ces objectifs stratégiques, l'action diplomatique doit se doter d'outils adaptés à son activité et plus largement aux finalités de la politique étrangère. Une telle ambition invite les spécialistes à dépasser les outils, les moyens et les procédures traditionnellement mobilisés, afin d'interroger les apports potentiels d'une instrumentation plus moderne et réputée efficace comme le NMP. Cette

perspective questionne la nature des outils managériaux à mettre en œuvre et nous conduit à formuler notre deuxième question spécifique en ces termes :

La modernisation des outils de gestion par le NMP peut-elle permettre d'atteindre les objectifs stratégiques d'un réseau diplomatique fondé sur l'intérêt national ?

Cet article a pour objectif d'examiner comment la réorganisation géostratégique de la carte diplomatique fondée sur l'intérêt national peut-elle permettre d'atteindre les objectifs visés par la politique étrangère. Il ambitionne également de mettre en relief l'intérêt de moderniser les instruments managériaux à travers la mise en œuvre des outils comme le NMP, en tentant notamment d'identifier les dimensions susceptibles de permettre d'atteindre les objectifs de la politique étrangère du Gabon. La première phase a pour objectif de clarifier les concepts et fait un état de l'art assorti d'hypothèses (1). La deuxième partie présente la méthodologie (2) et la troisième restitue les résultats obtenus et fait la discussion (3).

1. Revue de la littérature

La revue de la littérature vise à définir la carte diplomatique dans notre contexte d'étude (1.1) et à produire un état de l'art sur la réorganisation de la carte diplomatique adossée à l'intérêt national (1.2). Cette revue met par ailleurs en exergue la symétrie entre modernisation des outils managériaux par le NMP et performance des organisations publiques (1.3).

1.1. Définition de la carte diplomatique

Plusieurs travaux ont tenté de définir le réseau ou la carte diplomatique. Charillon (2018) considère que le réseau est un instrument qui permet de transformer les ressources d'un Etat (économie, culture) en une puissance politique réelle sur le terrain. Cette approche est stratégique et met en avant le réseau comme levier d'influence et d'opérationnalisation des RI. Pour sa part, la chercheuse américaine Slaughter (2017) a théorisé le réseau diplomatique moderne en le définissant non plus comme une hiérarchie rigide, mais plutôt un centre de multiples connexions où la puissance d'un Etat ne dépend plus du nombre d'ambassades, mais de sa capacité à être au cœur des flux d'informations et à développer des alliances transversales. Lequesne (2018) quant-à, lui fournit une approche institutionnelle de la carte diplomatique envisagée comme un appareil d'Etat déployé à l'étranger qui doit s'adapter aux enjeux mondiaux. Si le réseau diplomatique est constitué des ambassades et consulats, il se caractérise aussi par un système de pratiques sociales et de normes professionnelles. Cette dernière perspective renvoie à tout ce qui se rapporte aux diplomates en faisant allusion aux relations et au corps diplomatique, au niveau de qualification que requiert l'exercice du métier de diplomate ainsi qu'à la finesse, la prudence, l'habileté et le tact qui caractérisent la diplomatie dans son ensemble.

De manière globale, la carte diplomatique peut être comprise comme un réseau d'ambassades, de consulats généraux et consulats établis dans une zone géographique spécifique, chargés de mettre en œuvre la politique étrangère du pays accréditaire dans le pays accréditant en déployant un savoir-faire, une finesse, une prudence, une habileté, caractéristiques des relations internationales et des métiers de la diplomatie. Concrètement, la carte ou le réseau diplomatique

que nous utiliserons indifféremment, s'entend comme l'ensemble des entités (ambassades, représentations, consulats, instituts, services de coopération et d'action culturelle) chargés de représenter un pays dans un Etat tiers, de défendre et promouvoir ses intérêts dans différents domaines (politique, économique, commercial, scientifique, culturel) ; d'administrer et de protéger les nationaux vivant dans le pays accréditaire. Ses missions consistent également à garantir la paix, la sécurité, le respect des droits de l'homme et, depuis le Sommet de la Terre tenu à Rio de Janeiro en 1992, elles visent aussi à rationaliser la mondialisation en favorisant un développement durable et équilibré. Le réseau diplomatique se présente donc comme un puissant levier pour le développement durable de chaque pays et contribue largement à la protection des ressortissants vivant à l'étranger ainsi qu'à la promotion des entreprises nationales.

Au regard de ses missions, le réseau permet d'opérationnaliser la politique étrangère du pays accréditant en mettant en œuvre la stratégie diplomatique. Pour la réussite de ses missions, le réseau diplomatique travaille en synergie avec les services centraux du ministère des affaires étrangères.

L'importance d'une carte diplomatique est mesurée en fonction du nombre total d'ambassades, de consulats et de services. Aujourd'hui, le réseau diplomatique le plus important est celui de la Chine qui compte 274 représentations suivie des Etats-Unis qui en totalise 271 et de la Turquie avec 252 représentations dans le monde. A ces ambassades s'ajoutent les missions, les représentations permanentes, consulats et services qui complètent la carte diplomatique. Dans notre contexte, le réseau diplomatique est actuellement composé de 32 ambassades, 04 représentations permanentes et 05 consulats généraux répartis sur tous les continents en dehors de l'Australie. Ce qui représente un réseau moyen pour un pays en voie de développement.

Si l'efficacité d'un réseau diplomatique s'est mesurée de tout temps par sa capacité à maintenir la paix et les bonnes relations de coopération, aujourd'hui cette approche est en totale évolution. En effet, l'introduction du management dans la sphère publique et les contraintes d'évaluation des résultats portées par les théories néolibérales ont conduit à mesurer l'efficacité de l'action diplomatique à travers l'atteinte des objectifs fixés par la politique étrangère.

Notre définition de la carte rejoint finalement celle que nous fournit Lequesne (2018). Nous entendons donc par carte diplomatique du Gabon au sein de la CEMAC, l'ensemble des ambassades, des consulats généraux, des consulats honoraires établis dans la sous-région, chargés de défendre, de promouvoir les intérêts du Gabon dans différents domaines et d'assurer la protection de ses ressortissants installés dans les pays de la CEMAC.

1.2. Réorganisation de la carte diplomatique en fonction de l'intérêt national

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la notion de carte diplomatique en fonction de l'intérêt national occupe une place centrale dans la conduite de la politique étrangère. En effet, dans un discours radiodiffusé à Paris le 10 décembre 1945, le général De Gaulle, un des pionniers de la théorie de l'intérêt national, affirmait déjà la nécessité d'inscrire les actions de politique étrangère dans une logique commandée par les intérêts. Cette orientation a également contribué à clarifier le sens de l'action diplomatique dans le monde.

Le 28 juillet 1965, le Président américain Lyndon B. Johnson déclarait quant-à lui lors d'une conférence de presse que : « *nous avons pris la décision que nous jugions nécessaire pour nos intérêts nationaux* ». Ces propos traçaient déjà une nécessaire symétrie entre les décisions en matière de politique étrangère et les intérêts nationaux. Le 18 février 1970 lors du premier rapport annuel au Congrès sur la politique étrangère, le Président Richard Nixon s'inscrivant dans le prolongement de son prédécesseur confirmait ce positionnement stratégique : « *Toutes les nations - et nous ne faisons pas exception - ont d'importants intérêts nationaux à protéger. [...] Nos intérêts doivent façonner nos engagements, et non l'inverse* ». Ainsi, pour la conduite de la politique extérieure, les gouvernants affirment accorder une priorité à l'intérêt de la nation par rapport aux intérêts des particuliers. Au-delà de cette hiérarchisation des priorités (Battistella, 1995), c'est la politique publique visant la réorganisation des cartes diplomatiques qui est habilement mise en cohérence avec la recherche de l'intérêt national.

La notion d'intérêt national prend sa source à la fois dans la tradition étatiste, l'école du droit naturel et la doctrine utilitariste qui défendent la primauté de l'intérêt national sur les intérêts privés. Plusieurs théorisations de l'intérêt national ont été conceptualisées en fonction des contextes. Morgenthau (1948) appréhende l'intérêt national comme une nécessité de survie et de puissance, dans la mesure où les nations et les individus poursuivent des intérêts. Toutefois, il accorde une grande importance l'intérêt national et propose d'y voir le fondement même de toute politique étrangère. Battistella (1995) quant-à lui définit l'intérêt national comme une opposition à l'intérêt privé attaché à l'individu. Cette définition est de portée symbolique et s'inscrit dans le sillage du courant étatiste qui rattache le profit à l'Etat. Gentile (2024) fournit une définition socio-économique de l'intérêt national qu'il décrit comme un arsenal administratif de protection des entreprises nationales face aux menaces des organisations étrangères. Georges Marchais, secrétaire général du Parti communiste français donnait une définition pragmatique de l'intérêt national : « *l'intérêt national consiste dans l'indépendance du pays, sa sécurité et les avantages qu'il retire de la coopération internationale*¹ ». En dépit de leurs spécificités, toutes ces conceptualisations ont en commun la recherche du profit et du meilleur avantage. Malgré l'évolution de la doctrine tendant à donner aux RI des dimensions humanitaires et/ou culturelles, cette logique ne cesse d'être popularisée par les pays développés ou en voie de développement.

Le communiste Georges Marchais confirmait que « *L'intérêt national dans le monde de notre époque, telle est la base de la politique étrangère nouvelle que nous voulons pour la France*² ». Plus récemment encore, la Secrétaire d'Etat américaine Condoleezza Rice invitait clairement le candidat républicain à la présidentielle à promouvoir l'intérêt national en matière de politique étrangère³. Beaucoup plus près de nous dans un entretien accordé à la Revue internationale et stratégique en 2015, Laurent Fabius, alors Ministre français des Affaires étrangères et du Développement international a affirmé l'obligation d'adapter la cartographie du réseau diplomatique et consulaire à la nouvelle « *géographie de la puissance* » et aux intérêts de la

¹ Georges Marchais, « Indépendance et souveraineté nationales », Le Monde diplomatique, février 1973

² Georges Marchais, « Indépendance et souveraineté nationales », Le Monde diplomatique, février 1973

³ Condoleezza Rice, « Campaign 2000: Promoting the National Interest », Foreign Affairs, mars-avril 2000

France⁴. Cette perspective commandait d'adapter l'action extérieure de l'Etat aux transformations du monde en privilégiant les intérêts nationaux. Lors d'un discours sur l'état de l'Europe, le Président François Hollande déclarait le 19 mai 2015 pour justifier ses actions que : « *J'ai fait des choix conformes à l'intérêt national* ».

En Inde, la référence à l'intérêt national est de plus en plus mobilisée. Depuis une dizaine d'années environ, la politique étrangère est souvent présentée comme devant poursuivre « *un intérêt national éclairé* ». Cette conviction s'applique de plus en plus un peu partout dans le monde. Qu'il s'agisse de la Russie, de la Chine, de l'Europe ou de l'Afrique, le discours s'inscrit dans la logique du réalisme et se caractérise par l'alignement de la politique étrangère sur les intérêts nationaux. Ces orientations politiques confirment l'idée que les intérêts nationaux sont les éléments fondamentaux dans toute discussion de politique étrangère. Par conséquent, les objectifs de politique étrangère doivent être définis en fonction de l'intérêt national (Morgenthau, 1948). Les Etats sont donc régis par leurs intérêts nationaux personnels.

Si ces références à l'intérêt national peuvent être rangées dans le cadre de politiques nationales et de coopération bilatérale, le concept a également été mis en exergue dans le cadre de la coopération multilatérale. En effet, Ban Ki-moon, alors Secrétaire Général de l'Organisation des Nations unies (ONU) a déclaré le 30 novembre 2015 lors de la COP21 : « *Il en va de l'intérêt national de chaque pays de réduire les risques de catastrophe liée aux changements climatiques* » pour inviter chaque pays à prendre la mesure des conséquences qui pourraient découler d'une mauvaise gestion de l'environnement.

En dépit de cette inclinaison du réalisme au profit des Etats, la notion d'intérêt national a été vivement critiquée dans la littérature des RI. En effet, des auteurs comme Rosenau (1968) questionnaient déjà l'utilité de la notion d'intérêt national en lui déniant toute capacité à être analysée. L'universitaire Frankel (1970) pour sa part estimait que c'est un concept singulièrement vague, alors que Clinton (1986) affirmait que « *c'est une notion ambiguë, voire vide de sens, en raison notamment de la difficulté à définir un intérêt et de l'incertitude quant à la relation entre intérêts particuliers et intérêt national. De plus, l'intérêt national est considéré comme indésirable, voire dangereux pour la pensée et pour l'action* », rappelant ainsi les débats autour de l'imprécision supposée de l'intérêt national.

Malgré ces critiques répétées, la notion d'intérêt national est demeurée au cœur de la politique étrangère et continue d'occuper une large place auprès des décideurs politiques. En effet, en plaçant la notion d'intérêt national dans le champ précis de la diplomatie, Aron (1984 : 101) faisait déjà observer que « *la conduite diplomatico-stratégique est, par définition, (...) celle qui agit en fonction de l'intérêt national* ». Lors de la très récente Conférence des Ambassadrices et Ambassadeurs de France le 08 janvier 2026, le Président Macron rappelait encore aux émissaires français la priorité du gouvernement qui consiste à maintenir les partenariats avec l'Afrique en vue de tirer les meilleurs intérêts et d'accroître l'influence de la France. Au regard de son ancienneté, de son caractère modulable, des effets fédérateurs qu'elle produit sur les intérêts des nations, la notion d'intérêt national se présente aujourd'hui encore comme un

puissant levier rhétorique et politique au service des décideurs et demeure fortement ancrée dans le discours public. Toute décision et toute action en matière de politique étrangère seront dès lors gouvernées par la nécessité de satisfaire l'intérêt national. Selon Morgenthau (1948), « *l'intérêt est le critère permanent à l'aune duquel l'action politique doit être jugée et orientée* ». Implicitement, il s'agit concrètement de redéfinir la carte diplomatique en fonction des intérêts du Gabon.

Contrairement à l'administration centrale qui a connu des évolutions significatives avec la mise en œuvre du PSGE (2012), le réseau diplomatique et consulaire est resté longtemps en retrait des mouvements de réformes. Il s'est ainsi caractérisé par une sorte de permanence qui a prévalu dès le lendemain des indépendances, alors que sa contribution est essentielle dans la définition et la mise en œuvre de la politique étrangère. Ce modèle diplomatique porté majoritairement par une diplomatie de représentation, n'a pas permis au Ministère des Affaires Etrangères de mettre en œuvre efficacement la politique étrangère en privilégiant l'intérêt national du Gabon dans la construction du réseau. De même, les outils de management susceptibles d'accompagner la mise en œuvre des actions diplomatiques sont restés attachés au modèle wébérien, alors que le management des RI a connu des évolutions significatives en intégrant au gré des situations, de nouveaux outils managériaux ou en modifiant les instruments à l'œuvre.

Dès lors, la question ne consiste plus simplement à représenter le Gabon à l'étranger. Il s'agit maintenant de maîtriser les enjeux stratégiques, politiques, économiques, commerciaux, puis de définir la carte diplomatique en fonction de ces enjeux. C'est dans ce contexte d'évolution idéologique en vue d'adapter le réseau diplomatique aux intérêts nationaux que nous formulons notre première hypothèse opérationnelle :

H1 : La réorganisation géostratégique de la carte diplomatique fondée sur l'intérêt national permet d'atteindre les objectifs stratégiques du Gabon dans la zone de la CEMAC.

1.3. Modernisation des outils managériaux par le NMP

Le NMP émerge au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande. Il s'est par la suite étendu à plusieurs pays de l'OCDE. C'est un mouvement de pensée portant sur un aspect de modernisation de la gestion des organisations publiques. Selon Damaj (2013), il n'existe pas de définition universelle du NMP en raison de son changement fréquent d'apparence en fonction des contextes dans lesquels il est implanté. En effet, La mise en œuvre du NMP a suivi plusieurs trajectoires qui ont donné naissance à modèles différents (Ferlie et al, 1996). Cette diversité d'approches ne favorise pas une définition universelle du NMP. Malgré les recours fréquents à des études comparatives sur l'utilisation du NMP, il est peu probable qu'il y ait une convergence mondiale autour d'une seule idée du NMP (Hood, 1991), car les motivations et les stratégies d'adoption sont fondées sur des histoires nationales et des arrangements institutionnels spécifiques (Damaj, 2013).

En dépit de cette difficulté à théoriser le NMP, Bartoli (2005) nous fournit une approche adaptée au secteur public. Le NMP serait « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». Cette définition insiste

sur la notion de performance dans le secteur public et s'attache à la finalité même du NMP. D'après Pollitt et Bouckaert (2011) le NMP peut être défini dans la sphère publique comme étant une réforme de la gestion publique en procédant à des changements dans la structure et les processus des organisations du secteur public dans le but de les améliorer pour mieux fonctionner. A la différence de la première définition qui s'intéresse à la finalité, cette approche renvoie plutôt à l'idée d'une amélioration des processus et outils organisationnels pour atteindre la performance visée par les organisations.

Toutes ces traductions ont cependant en commun de mettre en avant l'idée de performance publique. Le point commun des réformes associées au NMP est le passage d'une logique wébérienne de l'administration à une logique de management inspirée de l'entreprise. Il s'agit de transférer les techniques de gestion du secteur privé vers le secteur public.

Cette nouvelle forme de gestion repose sur une culture du résultat et l'emprunt des pratiques et outils issus du secteur privé (Chappoz et Pupion, 2012). L'idée principale est que le secteur public, encore organisé selon le modèle bureaucratique wébérien est inefficace et qu'il serait plus utile de transposer dans la sphère publique les méthodes du secteur privé, jugées plus efficaces (Van Haepen, 2012 ; Amar et Bertier, 2007). Cette conception du NMP renvoie implicitement à l'essence de sa philosophie propre. Il s'agit de viser une amélioration des performances du secteur public en empruntant des techniques de management du secteur privé. Seule la transposition du modèle du NMP en œuvre dans le secteur privé peut contribuer à améliorer la performance publique. Les promoteurs de cette démarche veulent opposer à la rigidité bureaucratique et centralisée une démarche de développement du secteur public plus souple et reposant sur les trois « E » : « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998).

Bien que popularisé dès le début des années 1990, le NMP ne s'est cependant pas diffusé partout avec la même intensité. Il s'est installé et a infusé à des degrés divers la culture des administrations publiques des pays où il s'est déployé. Les approches sont donc multiples et varient selon les auteurs, les contextes et les champs d'application, chacun ayant sa conception de la modernisation en fonction de ses objectifs, ses outils et ses pratiques, appréciés comme facteurs du NMP. Pour notre part, nous mobilisons dans cette étude la perspective développée par Pollitt et Bouckaert (2011) qui s'intéresse à la modernisation des outils de management du secteur public afin de permettre aux services publics de mieux atteindre leurs objectifs stratégiques. Cette orientation présente de multiples avantages.

En effet, Damaj (2013) fait une revue des avantages et rapporte que le NMP est intéressant dans la mesure où il insiste sur la programmation, la coordination, la contractualisation, l'évaluation des décisions. Cette instrumentation se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activités qui permettent de mesurer ultimement la performance. Le NMP se distingue également des modèles bureaucratiques par la mise en place des outils de gestion budgétaire et comptable et des outils de mesure des coûts dans le but de répondre à trois logiques d'action : l'efficacité ; la qualité de service ; l'efficacité de gestion ou d'efficiency.

En dépit de ces succès, des auteurs observent que le NMP présente aussi des limites liées à son application. Balaraj et Oukassi (2020) relèvent que si le NMP parvient à satisfaire les clients

pris individuellement, développé dans la sphère publique il éprouve des difficultés à satisfaire des collectivités entières de citoyens. De même, s'il est aisément mesuré la performance dans le contexte des organisations privées, cette démarche reste difficile dans l'environnement public qui, non seulement n'a pas une culture de mesure de la performance, mais ne peut disposer que d'indicateurs qualitatifs. Pour sa part, Schoenaers (2021) mentionne que la mise en place du NMP entraîne des coûts financiers (RH, infrastructures...), dont ne disposent pas souvent les organisations publiques du Sud du Sahara. De plus, la multiplicité d'objectifs et d'acteurs qui caractérisent les services publics ne favorisent pas une évaluation pertinente de la fonction publique (Balaraj et Oukassi, 2020). L'implantation du NMP a suscité dans certains contextes une concurrence interservices et provoqué des rapports de force qui ont desservi la performance recherchée (Schoenaers, 2021). Amar et Bertier (2007) ont identifié des risques liés au dysfonctionnements au sein des services publics. Les auteurs évoquent les résistances individuelles ou collectives à la mise en œuvre du NMP qui pourraient découler de la perte de certains avantages et garanties. De même, la crainte d'une accélération du rythme de travail en raison d'une recherche de performance peut susciter des résistances.

Malgré ces limites et dysfonctionnements observés, le NMP est perçu comme un outil majeur de modernisation des services publics. Hassani et El Moussali (2020) affirment que le NMP a permis d'améliorer la performance de l'administration, alors que Hood (1991) estimait déjà qu'il contribue à rendre les administrations plus flexibles et mieux orientées résultats. Pour leur part, Elamraoui et Idrissi (2025) concluent que le NMP est un outil positif pour l'amélioration de la performance publique. La quasi-absence de ce concept dans les services publics au Gabon nous a encouragés à envisager la possibilité de son application dans les organisations publiques nationales et en particulier dans le secteur diplomatie.

Dans le cadre de cette étude, le NMP nous aide à redéfinir la stratégie managériale du ministère des affaires étrangères et implicitement contribue au changement des outils et des moyens pour permettre à l'administration des affaires étrangères d'atteindre ses objectifs. Concrètement, le NMP permet de dépasser l'organisation wébérienne classique pour inscrire l'administration des affaires étrangères dans la dynamique des théories néolibérales. Dans ce contexte d'évolution méthodologique, nous formulons notre deuxième hypothèse ainsi qu'il suit :

H2 : La modernisation des outils de gestion par le NMP permet d'atteindre les objectifs stratégiques du réseau diplomatique fondé sur l'intérêt national.

2. Méthodologie de la recherche

Au regard de nos objectifs de recherche, nous avons eu recours à une démarche de type qualitatif. Pour cette phase exploratoire, nous utilisons des guides d'entretiens semi-directifs. Quinze entretiens (10 hommes et 5 femmes âgés de 33 à 65 ans) d'une durée moyenne de 50 minutes ont été réalisés en face à face par le chercheur dans la période allant du 1^{er} juin au 30 juillet 2025. La saturation sémantique a été atteinte au quinzième entretien, les réponses des interviewés n'apportant plus de nouvelles informations. Les participants aux entretiens ont été choisis au regard de leur bonne volonté de participer, mais aussi et surtout en raison de leur appartenance au ministère des affaires étrangères. Les personnels retraités ont été choisis en

considération de leur expérience et de leur connaissance des problèmes de l'environnement diplomatique.

Tableau n° 1 : Données du déroulement des entretiens semi-directifs

Personnes ressources	Cadres au MAE	Agents d'appui	CMD	Consuls Généraux	Anciens du MAE
Fonction	Directeurs Généraux en poste	Agents de catégorie A1 en service	Ambassadeurs en fonction	Consuls Généraux en fonction	Ambassadeurs et DG retraités
Ancienneté au MAE	15-20 ans	5-12 ans	20-25 ans	20-25 ans	Plus de 25 ans de service
Type d'entretien	Individuel	Individuel	Individuel	Individuel	Individuel
Nombre d'entretiens	03	03	03	03	03

Source : l'auteur

Sur la base de la littérature académique et managériale ainsi que les entretiens préliminaires avec les chercheurs et les professionnels, nous avons identifié trois catégories de thèmes à aborder lors des entretiens. Notre guide s'est donc intéressé à appréhender les modalités du réaménagement de la CD en fonction de l'intérêt national et à déterminer les outils managériaux susceptibles de contribuer au succès de la réorganisation selon les acteurs organisationnels eux-mêmes.

Tableau n° 2 : Thématiques du guide d'entretiens semi-directifs et son objectif

Catégories	Thèmes abordés	Objectifs
Réorganisation de la CD	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomatie de représentation ; - Réorganisation de la CD ; - Pays proposés à la réorganisation ; - Enjeux de la réorganisation ; - Perspectives de la réorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les pays sujets à la réorganisation dans la CEMAC au nom de l'intérêt national ; - Appréhender les enjeux d'une réorganisation de la CD dans ces pays ;
Intérêt national	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de l'intérêt national dans la réorganisation de la CD ; - Aspects de l'intérêt national à mettre en avant lors de la réorganisation de la CD ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer la place de l'intérêt national dans la politique étrangère ; - Identifier les dimensions précises de l'intérêt national lors de la définition de la carte diplomatique ;

Modernisation des outils managériaux	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des outils managériaux ; - Nature des outils de gestion ; - Dimensions des outils de gestion de l'action diplomatique ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier de nouveaux outils du management stratégique - Identifier les dimensions du NMP susceptibles d'améliorer la performance du MAE
--------------------------------------	--	--

Source : l'auteur

Un test d'efficacité du guide a été réalisé auprès d'un répondant de chaque catégorie d'acteurs avant sa validation finale. Au terme de ce travail qui a ultimement permis de stabiliser le guide, nous avons procédé aux entretiens proprement dits. Ces entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone doté d'une grande capacité de stockage et entièrement retranscrits. Conduite à la main, l'opération de retranscription consistait à noter mot à mot les propos des interviewés sans apporter de modifications, interprétations ou abréviations de texte. Ce corpus représente un volume de 71 pages de verbatim correspondant au traitement des entretiens.

Pour identifier les facteurs du réaménagement de la CD et appréhender les outils de la modernisation managériale, nous adoptons l'analyse de contenu thématique (Bardin, 2013). Nous nous sommes donc intéressés aux phrases entières résumant une idée principale, dans le but d'appréhender les thèmes récurrents (Blanc et al, 2014). Nous avons ensuite extrait de ces phrases les thèmes récurrents et en lien direct avec notre question de recherche et avons procédé au comptage de leur nombre d'apparitions. Pour faciliter ultimement le codage, nous avons par ailleurs établi leurs correspondances en termes de dimensions. Le tableau ci-dessous présente quelques passages du verbatim inséré dans les catégories préalables et ayant servi au codage des données.

Tableau n° 3 : catégories, verbatim, occurrences d'apparition et correspondances en dimensions

Catégories étudiées	Exemples du verbatim	Occurrences d'apparition dans les entretiens	Correspondance des termes en dimensions
Réorganisation de la CD	<p>« <i>Ouvrir un consulat général à Douala pour capter toutes les opportunités d'affaires qu'offre la capitale économique du Cameroun</i> »</p> <p>« <i>Le Gabon doit être représenté dans toute la CEMAC, y compris à Douala</i> »</p>	12/15	Ouverture d'un consulat général à Douala
	<p>« <i>Les relations avec le Tchad doivent être réchauffées par l'ouverture d'une ambassade à vocation politique</i> »</p>	13/15	Ouverture d'une ambassade au Tchad

	« <i>Renforcer les relations refroidies depuis la fin de la MISAB et la MINURCA</i> » ; « <i>Ouvrir une ambassade dans le prolongement de la médiation de la Transition</i> »	10/15	Ouverture d'une ambassade en RCA
Intérêt national	« <i>Retrouver le leadership sous-régional</i> » ; « <i>Etre la locomotive politique de la CEMAC</i> » ; « <i>Intérêts politiques</i> » ; « <i>Assurer la sécurité intérieure</i> » ; « <i>continuer à garantir la sécurité des affaires</i> »	11/15	Leadership sous-régional
	« <i>Tirer profit de la coopération</i> » ; « <i>Privilégier les intérêts économiques et commerciaux</i> » ; « <i>meilleur profit</i> »	6/15	Sécurité
	« <i>Spécialiser les diplomates</i> » ; « <i>Cesser d'être des généralistes</i> » ; « <i>Renforcer les capacités</i> »	15/15	Profit
Modernisation des outils managériaux	« <i>Disposer des moyens matériels et financiers</i> » « <i>Obtenir plus de moyens financiers qu'avant</i> »	14/15	Spécialisation des RH
	« <i>Affecter les diplomates en fonction des profils et en cohérence avec les objectifs de la Représentation</i> »	15/15	Mobilisation des moyens matériels et financiers
	« <i>Evaluer l'action des diplomates</i> » ; « <i>définir des critères d'évaluation</i> » ;	13/15	Déploiement stratégique
	« <i>Communiquer sur les opportunités d'affaires qu'offre le Gabon</i> »	10/15	Indicateurs de performance
	« <i>Développer internet</i> » ; « <i>Relancer le site internet du MAE</i> » ; « <i>communiquer</i> »	15/15	Marketing public
			Internet

	« Organiser des JPO » ; « communiquer lors des journées »	8/15	Journées Portes Ouvertes
	« Supprimer les Lettres de missions » ; « évaluer la performance	12/15	Plans d'actions
	« Organiser régulièrement la Conférence des ambassadeurs »	14/15	Conférence des ambassadeurs

Source : l'auteur

Pour garantir la validité du codage, nous avons adopté la méthode de Chaney (2010) qui recommande de tenir compte de la sécurité des données, la pertinence des données et l'utilité des données. Le premier palier vise à rassurer les personnes ressources. Sur ce point, les fonctions occupées au sein de l'administration nationale ont permis de rassurer les interviewés quant-à la sincérité de notre démarche et de son caractère purement scientifique et managérial. Ce positionnement professionnel a favorisé la création d'un climat de confiance entre les sujets interrogés et l'enquêteur, évitant par la même occasion des éventuels biais de désirabilité.

Le deuxième palier quant-à lui, s'intéresse à la pertinence des données collectées et à la symétrie de celles-ci avec la question de recherche. S'agissant de cette exigence, les données recueillies se sont révélées pertinentes dans la mesure où elles se rapportent effectivement à notre question de recherche et répondent à nos attentes. Cette adéquation justifie le troisième palier et confirme l'utilité des données recueillies car non seulement elles traduisent la réalité que nous souhaitons observer, mais elles confirment la capacité de l'outil de collecte des données à tenir compte des réalités de l'organisation et de l'environnement en permettant de recueillir des données de qualité.

3. Résultats et discussion

Trois catégories et plusieurs dimensions reflétant les conditions de la réorganisation de la carte diplomatique et la modernisation des outils managériaux émergent de l'analyse de contenu.

3.1. Résultats

Avec l'analyse thématique comme méthode pour étudier les motivations et les contenus de la réorganisation, nous avons construit une grille d'analyse faisant apparaître clairement les portions de phrases issues des entretiens. La grille lexicale comporte donc le verbatim, les occurrences d'apparition dans le verbatim pour identifier l'importance des centres d'intérêts des répondants à partir du volume d'apparition des mots récurrents ainsi que les correspondances des termes du verbatim qui constituent ultimement les dimensions.

Conformément aux préconisations de Bardin (2013) nous avons décidé qu'une variable est significative et devient un centre d'intérêt lorsque sa fréquence d'apparition est supérieure ou égale à huit (08) occurrences. Cette démarche est justifiée par le fait que nous avons réalisé 15 entretiens semi-directifs et que pour être significatif, le nombre d'occurrences d'apparitions doit être supérieur à au moins la moitié des entretiens. Concrètement, pour constituer un centre

d'intérêt, une variable devrait être supérieure à 7 occurrences. Cette logique nous a conduits à supprimer la dimension « sécurité » dans la catégorie « intérêt national » qui n'est apparu que 6 fois dans notre comptage.

Le codage des données a finalement permis stabiliser les catégories préalablement définies avec les chercheurs et les praticiens. Il a aussi permis de préciser les différentes dimensions associées aux catégories. Le tableau ci-dessous présente les catégories et dimensions au terme du codage.

Tableau n° 4 : Grille des catégories et dimensions au terme du codage des données

Catégories	Dimensions
Réorganisation de la CD	Douala
	Tchad
	RCA
Intérêt national	Leadership politique
	Recherche du profit
Modernisation des outils managériaux	Spécialisation des RH
	Mobilisation des moyens matériels et financiers
	Déploiement stratégique
	Indicateurs de performance
	Marketing
	Internet
	Journées Portes Ouvertes
	Plans d'actions
	Conférence des ambassadeurs

Source : l'auteur

3.2. Discussion

L'étude qualitative a mis en surface la carte diplomatique à planter, la nécessité de privilégier l'intérêt national dans la mise en œuvre de cette carte ainsi que les nouveaux outils managériaux inspirés du NMP, pressentis pour le succès de la réforme et de l'action diplomatique.

3.2.1. La réorganisation de la carte diplomatique

Les résultats de l'analyse qualitative font apparaître la nécessité d'ouvrir un consulat général à Douala. Sur le plan stratégique, la localisation géographique des consulats est un élément important à prendre en compte dans la définition du réseau diplomatique et consulaire, car elle détermine le succès de l'action consulaire, notamment en matière commerciale. Douala étant la capitale économique du Cameroun et le principal port de commerce, l'ouverture d'un consulat général dans la capitale économique du Cameroun s'avère stratégiquement nécessaire. En effet, cette implantation permettra de capter de nombreuses opportunités d'affaires en matière de commerce et favorisera le développement des échanges entre les opérateurs de grande, de moyenne et de petite taille.

Concernant l'information consulaire, l'implantation d'un Consulat général présenterait par ailleurs l'avantage d'avoir une emprise directe sur l'activité économique, commerciale, voire culturelle et scientifique et permettra ainsi de fournir au Gouvernement gabonais et à l'intention des opérateurs économiques nationaux, des informations économiques et commerciales susceptibles de contribuer au développement des affaires, surtout dans ce contexte d'intégration sous-régionale qui a favorisé l'exemption de visas aux ressortissants de la CEMAC.

Sur le plan politique, depuis le début des années 2000, le Cameroun recherche activement le leadership sous-régional. Cette ambition est justifiée par le statut de doyen d'âge du Président camerounais, d'une part ; et par l'implantation de représentations camerounaises dans tous les pays de la CEMAC, d'autre part. Cette présence contribue à renforcer son action diplomatique et lui confère à la fois une puissance et un certain leadership sous-régional. Sa présence dans tous les pays lui a également permis de renforcer la confiance, d'être écouté et suivi par certains Etats dans les processus de grandes décisions politiques et économiques de la sous-région. L'ouverture d'un consulat général à Douala pourrait contribuer à faire du Gabon le premier réseau diplomatique et consulaire dans la sous-région par son importance, ouvrant ainsi des perspectives de leadership au sein de la CEMAC. Un tel positionnement peut avoir une incidence positive majeure sur le projet des autorités nationales visant à favoriser l'intégration des cadres dans la fonction publique internationale pour laquelle les postes de très haut niveau requièrent très souvent des accords et soutiens étatiques.

Concernant la diaspora gabonaise au Cameroun, l'ambassade du Gabon ne possède aucune donnée exacte. Le seul outil de comptage des gabonais de l'étranger est l'immatriculation dans les registres consulaires. Mais cette pratique demeure volontaire. Or très peu de nationaux acceptent de se faire connaître par les services consulaires. Cette situation conduit à tâtonner sur le nombre exact des gabonais à Douala et à fournir implicitement une meilleure protection des ressortissants. Selon les estimations de l'ambassade au Cameroun, on dénombre environ 100 gabonais établis à Douala et majoritairement binationaux. Ce qui représente tout de même une population suffisamment importante pour une diaspora africaine. Bien que cette colonie soit essentiellement composée de commerçants, le gouvernement gagnerait à répondre aux besoins de cette diaspora. L'évolution sans cesse croissante de la population gabonaise à Douala et l'exigence de répondre à ses attentes justifient par ailleurs l'ouverture d'un consulat général.

L'analyse qualitative fait également émerger l'urgence de l'ouverture d'une ambassade en RCA. Sur les plans stratégique et politique, depuis le début des troubles liés à la crise politique et économique qui ont secoué le pouvoir du Président PATASSE en 1996, le Gabon, par l'intermédiaire de la Mission Interafricaine de Surveillance des Accords de Bangui (MISAB), a assuré, avec les soldats tchadiens, maliens et burkinabé, la force d'interposition entre les belligérants, pour garantir la paix et la sécurité, le désarmement et le maintien de l'ordre en RCA de février 1997 à avril 1998. Dans le même contexte, les soldats gabonais ont participé à la même mission en Centrafrique, dans le cadre de la MINURCA qui a pris le relais de la MISAB. Pour les besoins de raffermissement des relations entre tous les Etats de la CEMAC, cette présence militaire mériterait d'être désormais suivie d'une présence diplomatique sur place. Une telle démarche permettra d'asseoir la position de premier partenaire politique sous

régional de la République Centrafricaine en y installant une ambassade à vocation politique en vue de redynamiser le dialogue politique et renforcer la confiance réciproque acquise dans le cadre de la MISAB et de la MINURCA, d'une part ; et dans le cadre des prolongements de la transition gabonaise gérée par le Président centrafricain Touadéra au niveau de la CEMAC, d'autre part. Cette représentation pourrait en outre poser les bases d'une coopération économique et commerciale plus féconde entre le Gabon et la RCA. Les relations de confiance étant bien établies et le déroulement de la transition politique fortement apprécié à Bangui, le Gabon a développé un modèle de leadership politique consistant à ne pas prolonger la transition politique et à rétablir l'ordre constitutionnel dans les meilleurs délais.

L'analyse thématique a enfin mis en surface l'intérêt de l'ouverture d'une ambassade au Tchad. Sur les plans stratégique et politique, le Gabon avait déjà ouvert en 1971, une ambassade en RCA avec juridiction sur le Tchad. Celle-ci a été fermée au début des années quatre-vingt en raison de la rationalisation budgétaire qui a prévalu à l'époque. Depuis cette période, la diplomatie gabonaise s'est un peu détournée du Tchad, malgré quelques actions ponctuelles. Aujourd'hui, il y a lieu de créer les conditions d'un réel rapprochement, dans la mesure où les deux pays sortent d'une Transition politique menée par l'armée. L'ouverture d'une ambassade à Ndjamen à une vocation politique pourrait favoriser des échanges d'expériences post-transitions, à l'heure où plusieurs pays africains mettent en œuvre des modèles de développement quasiment identiques et semblent privilégier la coopération sud-sud. Le Tchad pourrait également devenir un partenaire plus stratégique pour le Gabon, dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'insertion des gabonais dans la fonction publique internationale où les tchadiens présentent de plus en plus de candidats pour le compte de la zone CEMAC.

3.2.2. L'intérêt national

Notre analyse qualitative fait apparaître une injonction de déployer la carte diplomatique en fonction des intérêts du Gabon. Ce résultat confirme notre première hypothèse qui suggérait que la réorganisation de la carte diplomatique en fonction de l'intérêt national permet d'atteindre les objectifs stratégiques visés par la politique étrangère. Ce résultat rejoint également la littérature qui traduit majoritairement l'intérêt national par la recherche du leadership politique et la quête du profit économique et commercial.

S'agissant de l'intérêt national à travers le leadership politique, il est à noter qu'au début des années 1990, le Président Omar BONGO ONDIMBA était parvenu à se positionner comme étant le doyen des Chefs d'Etat de la sous-région. Il avait en effet réussi à faire adhérer ses pairs de la zone CEMAC au principe africain du respect de l'ainé et du règlement des conflits à l'amiable. Cette position a fait de lui un médiateur dans les nombreuses crises qui ont secoué la sous-région, un réconciliateur et un Chef d'Etat régulièrement consulté pour son leadership, sa recherche de la paix, de la sécurité et de la stabilité dans la sous-région et même au-delà de celle-ci.

Cette option politique et diplomatique, doublée de sa longévité au pouvoir, lui a d'ailleurs valu l'appellation de Doyen des Chefs d'Etat de l'Afrique Centrale. Par son leadership politique, l'Union Africaine a sollicité son soutien pour rétablir la paix et la sécurité en République

Centrafricaine, aux côtés de la CEN-SAD. De même en 2009, l'ensemble du corps diplomatique accrédité au Gabon a sollicité son implication dans le processus de résolution des conflits en Palestine et en République Démocratique du Congo. L'ancien Chef de l'Etat gabonais a organisé une rencontre cruciale à Franceville entre le président Eduardo Dos Santos et Jonas Savimbi, leader de l'UNITA. Son implication a également été notée lors des crises au Tchad entre musulmans et catholiques tout comme au Congo Brazzaville en 1997 à la suite du conflit qui a opposé les camps des Présidents Lissouba et Sassou Nguesso. Le même engagement a été relevé en RCA où les soldats gabonais ont majoritairement constitué la force de la MISAB aux côtés des burkinabés. Toutes ces actions ont permis de matérialiser le leadership politique du Gabon dans le monde en général et dans l'espace CEMAC en particulier, contribuant ainsi à privilégier l'intérêt national du Gabon comme leader sous-régional. Dans ce contexte, les experts des affaires étrangères se souviennent que lors de la désignation du Directeur Général de l'Ecole de Tourisme et d'Hôtellerie de la CEMAC en 2008, les candidats du Gabon et de la RCA étaient arrivés à égalité, soit 3 voix chacun au terme du processus de sélection mené par le Comité inter-états. Devant cette situation, le Président Bongo a démontré non seulement son leadership politique en faisant aboutir la candidature gabonaise, mais il a aussi permis de mettre en surface l'intérêt national à travers le choix d'une compatriote au poste de directeur général.

Cependant, depuis le début de l'année 2010, les observateurs de la vie politique remarquent que le Gabon a perdu son leadership politique dans la CEMAC, comme en témoigne l'échec du candidat gabonais qui n'a pas bénéficié du soutien de tous les pays de la CEMAC lors de l'élection au poste de président de la Commission de l'UA en 2012. Aujourd'hui avec le changement de pouvoir, la relative jeunesse du nouveau président et son mandat à peine débuté, la perspective d'un leadership politique semble difficile à tenir dans un contexte qui privilégie le droit d'ainesse et l'ancienneté au pouvoir. Dès lors, la recherche du leadership politique sous-régional se présente comme un véritable défi pour les nouvelles autorités politiques.

Concernant le profit économique et commercial, le Gabon devrait tirer le maximum de bénéfices du potentiel dont recèlent les pays de la CEMAC. Selon Idriss (2022) le profit économique est un objectif majeur dans les processus de déploiement des cartes diplomatiques en fonction de l'intérêt national. Cette stratégie économique pourrait être mise en œuvre par l'accès des entreprises nationales aux marchés sous-régionaux. En effet, plusieurs pays de la CEMAC ont initié d'importantes phases de développement et sollicitent de plus en plus les investissements directs étrangers (IDE), en offrant parfois des exonérations d'impôts sur le revenu, tantôt des exemptions de droits d'importation et des subventions aux entreprises étrangères ainsi que des mesures telles que les préférences commerciales, les infrastructures et parfois même les droits de monopole. Cette perspective pourrait trouver un aboutissement positif dans les contextes de la Guinée Equatoriale et de la RCA, engagées depuis quelques années dans de grands travaux de développement. D'un autre côté, le pays pourrait également tirer profit des IDE en favorisant l'installation d'entreprises étrangères au Gabon, dans la mesure où l'IDE constitue pour les Etats une source de revenus. Cette démarche permettrait par ailleurs d'inscrire le Gabon dans la lignée des pays de la CEMAC qui ont modifié leur politique pour passer de la restriction à la promotion des investissements étrangers.

Notre étude a par ailleurs révélé la nécessité de développer une diplomatie fondée sur l'intérêt national et caractérisée par la recherche du profit. Ces résultats sont conformes à la littérature, notamment l'idéologie développée par De Gaulle (1945), Nixon (1970) et Marchais (1973) au début du siècle et amplifiée plus récemment par Rice (2000). Le 22 décembre 2025, l'administration Trump a annoncé le rappel d'environ 30 ambassadeurs américains dans le cadre de la politique dénommée « l'Amérique d'abord ». Cette mesure vise à garantir que les représentations américaines reflètent les priorités de l'administration que le président Trump considère comme l'intérêt des Etats-Unis. Il s'agit donc désormais d'implanter des représentations dans les zones à fort intérêt économique, commercial, culturel voire scientifique pour le Gabon. Selon nos entretiens, l'objectif n'est plus simplement de faire venir les investisseurs au Gabon, mais aussi de tirer le maximum de profit en exportant l'expertise nationale et le savoir-faire gabonais par le biais des entreprises et des artisans. De même, la révision des accords de coopération, des contrats et diverses conventions devrait aussi permettre de créer des partenariats gagnant-gagnant en se fondant sur les intérêts du Gabon.

3.2.3. Les outils managériaux

Les résultats de notre étude qualitative ont fait apparaître la nécessité de moderniser les outils du management de la diplomatie à l'aide du NMP. Ces résultats confirment notre hypothèse et sont conformes à ceux obtenus par Demainly (2013) qui insiste sur la modernisation des outils de gestion du secteur public et défend l'idée que les outils estampillés NMP améliorent les résultats des politiques publiques. Nos résultats rejoignent également les conclusions de la revue de la littérature réalisée par Amar et Bertier (2007) qui met en relief les bienfaits du NMP dans le succès des organisations en contexte français. En effet, depuis la création du ministère des affaires étrangères, les outils et les techniques de gestion devant servir au management de l'action diplomatique sont restés globalement les mêmes, reposant notamment sur le modèle wébérien. Avec la mondialisation, le modèle rationnel de Weber ne semble plus adapté à l'exigence de qualité et de performance que sous-tend la globalisation des échanges et à la compétition qui caractérise les RI. Dans notre contexte d'étude, le passage d'un modèle bureaucratique au NMP se présente donc comme la meilleure alternative. Cette démarche de changement avait été initiée avec le PSGE (2012), mais l'inappropriation par les agents publics n'a pas fourni les résultats attendus, la réforme ayant été mise en œuvre de manière décalée. C'est dans ce contexte d'échec que le Conseil des ministres du 18 juin 2018 a reconnu les limites de ce modèle de gestion, invitant les acteurs publics à le repenser dans une perspective d'adaptation locale. En dépit de ce résultat global, l'étude met en lumière les dimensions spécifiques de la modernisation des outils managériaux en précisant les différents aspects à moderniser, dans le sillage de la logique du NMP.

La première dimension révélée par l'analyse est la spécialisation des ressources humaines. Ces résultats sont identiques à ceux obtenus par Fivat (2013) qui confirment que la spécialisation induite par le NMP est un facteur de performance des organisations. Dans le contexte gabonais, ce résultat se justifie dans la mesure où les diplomates sont majoritairement des généralistes, alors qu'aujourd'hui les compétences doivent être plus spécifiques et pointues.

Les conclusions de notre étude rejoignent également les résultats d'Amar et Bertier (2007) qui affirment que pour être efficace, les organisations doivent disposer de moyens matériels et financiers qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Or, dans notre environnement, les moyens ne sont pas toujours à la hauteur des ambitions affichées. Nos résultats commandent donc de faire une symétrie entre objectifs de politique étrangère, moyens matériels et financiers. En effet, sur le plan infrastructurel et matériel, la mise à disposition de ces ressources devrait permettre l'acquisition de nouvelles chancelleries et la réhabilitation des chancelleries existantes ainsi que leur entretien, pour l'image du Gabon et le confort de travail. Cette mise à disposition devrait également contribuer à l'acquisition de logements décents pour les diplomates et leur équipement afin de leur donner un cadre de vie agréable et motivant. Les moyens devraient par ailleurs favoriser l'équipement des chancelleries en mobilier, fournitures et matériel de bureau dans le but de créer des réelles conditions de performances mesurables. De même, la pérennisation des moyens de fonctionnement devrait garantir la continuité du rendement optimal. Bien plus que cela, ces ressources faciliteront l'acquisition des moyens roulants pour les Missions en vue de rendre les actions des diplomates efficaces et ponctuelles et serviront d'aide à l'acquisition de véhicules pour les diplomates aux fins de renforcer l'image, la crédibilité du diplomate gabonais et faciliter ses déplacements ainsi que ses conditions de vie et de travail.

Concernant le traitement des diplomates, la mise à disposition des moyens contribuera à créer des salaires attractifs pour la motivation des anciens et pour susciter de nouvelles vocations dans le secteur diplomatie pour lequel les jeunes diplômés ne manifestent plus beaucoup d'intérêt. Ils permettront par ailleurs la révision à la hausse des primes de servitude dans la perspective de stimuler les diplomates et leur permettre de se réaliser socialement.

Sur le plan social, l'acquisition de nouvelles ressources favorisera la mise en place d'une couverture médicale mieux organisée avec pour finalité de restructurer la sécurité sociale des diplomates et leur apporter de la confiance lors de l'expatriation. Ces ressources favoriseront en outre la mise en place des conditions de rapatriement mieux organisées (en cas de décès ou de maladie) pour dissiper les craintes qui ont pour conséquences le refus de servir à l'étranger. Elles contribueront par ailleurs à rendre effectifs les congés familiaux tous les deux ans pour éviter la lassitude et la démotivation. Enfin, elles faciliteront la mise en place de distinctions par des récompenses en vue de reconnaître le mérite et encourager le dévouement et les efforts.

S'agissant de la performance tant recherchée, la mise à disposition de moyens matériels et financiers favorisera le renforcement continu des capacités, pour augmenter et/ou adapter les compétences des diplomates à l'évolution des RI et améliorer leur performance dans les grands débats internationaux. Elle soutiendra le fonctionnement courant des Représentations aux fins de maintenir l'harmonie au travail et ultimement, le rayonnement du Gabon.

L'analyse qualitative fait aussi apparaître le besoin d'un déploiement stratégique des ressources humaines. Ces conclusions sont les mêmes que celles obtenues par Harms (2009) dans le milieu hospitalier qui insistent sur l'importance d'inclure le déploiement stratégique de la main d'œuvre dans les solutions stratégiques des organisations, dans la mesure où c'est un facteur de

succès qui permet de combler la pénurie en quantité et en qualité de main d'œuvre. Cette option permet d'atteindre les objectifs stratégiques des organisations. En effet, dans notre contexte, les diplomates sont toujours déployés sans tenir compte de leurs compétences initiales et nos Missions peinent toujours à atteindre les objectifs assignés par les Lettres de mission. Les compétences des diplomates doivent donc être en cohérence avec les objectifs de la mission diplomatique ou du poste consulaire. Ces résultats nous invitent implicitement à affecter les diplomates en fonction de leurs réelles compétences et de leurs spécialités.

De même, l'analyse révèle l'urgence de construire des indicateurs de performance pour évaluer objectivement les résultats obtenus. Ces conclusions sont conformes aux entretiens semi-directifs et aux recommandations d'Amar et Bertier (2007) qui ont suggéré la construction d'indicateurs de performance dans le secteur public pour accroître son efficacité. Ce besoin a également été rappelé par l'article de Bertolini (2008) qui met en exergue la nécessité d'évaluer la performance publique. L'auteur invite à élaborer un système d'indicateurs, mais qui soient assez simples, le tout étant de mesurer objectivement la performance des services publics. Dans notre contexte, l'administration repose encore sur une logique de moyens, en dépit de la mise en place du PSGE (2012) qui sous-tendait des évaluations de l'action publique à l'aide d'indicateurs de performance. La volonté de mettre en place des indicateurs pour évaluer la performance publique, rappelle l'exigence du passage d'une logique de moyens à une logique de résultats qui doit désormais caractériser les politiques publiques conduites par le ministère des affaires étrangères. Concrètement, dans notre contexte, il s'agit de passer de la Lettre de mission classique qui n'est pas vraiment contraignante, aux plans d'actions politiques, économiques et commerciaux plus contraignants dans le temps et qui permettront d'évaluer objectivement la performance des acteurs et plus globalement, celle du réseau. Ce modèle est de plus en plus mis en œuvre par les pays développés. Cette option demeure cependant un défi, dans la mesure où le changement de modèle de gestion n'incombe pas au seul ministère des affaires étrangères, mais relève des politiques publiques du gouvernement.

Les résultats qualitatifs mettent aussi en surface la nécessité de développer un marketing public. Ces résultats sont similaires à ceux de D'Astous (1997) portant sur l'adaptation stratégique en marketing et qui suggèrent d'ajuster les stratégies en fonction de la situation pour améliorer les performances des organisations. Dans notre contexte où les usagers connaissent davantage leurs droits et sont de plus en plus exigeants, ce marketing pourrait être opérationnalisé par des consultations. En effet, l'implication des usagers dans l'activité des services publics constitue l'une des innovations principales de la modernisation de l'administration (Giauque, 2003). Des recherches ont permis d'établir que l'association des usagers à la définition des politiques publiques favorise la mise en œuvre d'un service public répondant à leurs attentes (Rouillard et al, 2009). L'analyse de Brachet (2014) établit une relation significative entre la participation des citoyens à l'élaboration des réponses apportées à leurs besoins et l'efficacité des actions publiques. Une meilleure implication des citoyens dans la construction des RI constituerait donc une avancée managériale significative.

Le marketing public pourrait également consister à faire la promotion du Gabon aussi bien dans le pays qu'à l'étranger. Une action similaire a été initiée dans le cadre de la mise en œuvre du

PSGE (2012). Au Ministère des affaires étrangères, des Journées économiques ont ainsi été programmées dans les différentes régions du réseau et selon les villes pressenties à fort potentiel économique. Mais l'implémentation de ce projet n'est pas allée à son terme. Aujourd'hui, une meilleure visibilité du Gabon, de ses compétences, ses atouts et ses opportunités pourrait contribuer à mieux le vendre sur la scène internationale.

L'étude a mis en surface la nécessité de développer l'Internet comme outil susceptible de contribuer à la modernisation des outils managériaux, à travers une meilleure visibilité du Gabon et plus largement, l'amélioration de l'efficacité du ministère des affaires étrangères. Des résultats similaires ont été obtenus par Vachon (2003) qui a étudié les effets de l'internet en contexte gabonais. Dans tous les cas, notre contexte d'étude permet d'expliquer les résultats obtenus. En effet, le Gabon est un pays en voie de développement qui n'a pas encore atteint ses objectifs de développement numérique, initialement fixés à l'horizon 2025. Par ailleurs, la culture visant à créer et à développer des plates-formes numériques n'est pas encore très développée dans les services publics. Ceci explique pourquoi très peu de services en ligne sont à ce jour proposés aux usagers. Avec la nouvelle politique numérique impulsée par le nouveau président, la digitalisation de l'administration pourrait répondre efficacement à cette exigence.

Aujourd'hui, l'internet est l'outil de base lorsqu'une information est recherchée. Les services centraux du Ministère devraient disposer d'un site internet prolongé dans les ambassades et consulats du Gabon à l'étranger. Ce site devrait contenir toutes les informations sur le Gabon. Il doit être régulièrement mis à jour et nourri des derniers développements économiques, politiques, commerciaux, sociaux et culturels pour permettre à ceux qui le consultent, de disposer en temps réel des informations souhaitées et actualisées. Le développement de l'internet s'insère donc parfaitement dans la dynamique de marketing public recommandée par les interviewés.

L'analyse qualitative met par ailleurs en surface, l'organisation des Journées portes ouvertes comme outil managérial pouvant contribuer au succès de l'action diplomatique gabonaise. Cette conclusion se focalise sur la communication externe autour des opportunités d'investissement qu'offre le Gabon dans les différents secteurs d'activités. Des résultats similaires avaient déjà été obtenus par Gravereau (2013) en contexte artistique et montraient que l'organisation des JPO permet non seulement de mobiliser des partenaires et de fournir des informations, mais contribue aussi à une meilleure visibilité. Dans notre contexte d'étude, aucune journée porte ouverte n'a été organisée à ce jour, aussi bien en interne pour faire connaître le bien fondé des JPO, d'une part ; qu'en externe pour présenter les opportunités d'affaires offertes par le Gabon, d'autre part. Cette piste invite donc à mettre en place des JPO dans nos Représentations pour une meilleure diffusion des informations sur le Gabon ainsi qu'une meilleure communication interne sur les JPO comme facteur de succès de l'action diplomatique. Tout comme internet, les JPO contribueraient au développement du marketing public.

L'analyse qualitative fait en outre apparaître la nécessité de formuler des Plans d'actions pour améliorer la performance du réseau diplomatique. Cette conclusion est identique à celle de Dafir (2012) qui a insisté sur la mise en place des plans d'actions dans le cadre précis du développement de la diplomatie marocaine. Ribes (2014) a obtenu des résultats significatifs

dans le contexte du développement des collectivités locales, montrant que les plans d'actions contribuent au développement des organisations publiques en favorisant l'émergence d'une nouvelle façon de concevoir, de construire, de faire évoluer et de gérer les services de l'Etat. Les plans d'actions sont nécessaires pour les services publics en général, mais aussi pour le secteur diplomatie en particulier. Cette recommandation s'explique dans notre contexte d'étude car au moment où tous les pays du monde mettent en œuvre des Plans d'actions pour leur diplomatie, le Gabon reste attaché à sa traditionnelle Lettre de mission qui ne permet pas d'évaluer réellement la performance du réseau diplomatique.

En effet, pour la mise en œuvre de la politique étrangère dans leurs pays d'accréditation, les ambassadeurs font actuellement référence à une Lettre de mission qu'ils reçoivent du Ministre des affaires étrangères. Cette pratique ne favorise plus la performance du secteur diplomatie. Les personnes interrogées estiment que la Lettre n'est pas suffisamment contraignante, dans la mesure où elle ne donne pas les détails de la mission et demeure très générale sur les résultats attendus, mais surtout, elle n'indique pas exactement la période et les délais de réalisation des actions prescrites ainsi que les responsables autres que les ambassadeurs. Les travaux de Busson (2012) se sont efforcés de montrer les bienfaits des plans d'actions dans le cadre de la diplomatie culturelle. Peut-être conviendrait-il de migrer vers des plans d'actions politiques, économiques, commerciaux, culturels voire scientifiques... jugés rigoureux et plus efficaces.

L'analyse qualitative a fait émerger le concept de Conférence des ambassadeurs au titre des outils à mobiliser pour améliorer l'efficacité de l'action diplomatique. Ce résultat confirme la pratique en cours, dans la mesure où plusieurs pays dans le monde et l'Afrique en particulier, considèrent cette pratique comme un instrument de choix pour le déploiement et le suivi de leurs politiques étrangères. Des conclusions identiques à la phase exploratoire ont été formulées par Etoa Oyono (2014) en contexte camerounais à la suite d'une étude exploratoire et qui considère que la conférence des ambassadeurs est une pratique indispensable dans la production et le rendement du travail diplomatique. De même, Ndoungou Ndjoum (1994) défend l'idée que la conférence des ambassadeurs est un outil essentiel de la politique extérieure en Afrique. Pour sa part, la monographie de Ngayap Ngandeu (2008) montre que la conférence des ambassadeurs est un instrument dont s'est souvent servi le gouvernement pour donner de nouvelles orientations à sa diplomatie et s'assurer du bon fonctionnement de ce secteur. Cette concertation permet globalement d'échanger autour des défis et enjeux qui caractérisent les RI, mais aussi d'entrer en contact profond avec les réalités de leur pays d'origine. L'enjeu ultime étant le développement et le rayonnement de ce dernier. Au terme de cette conférence, des directives sont généralement prises pour consolider ce qui le nécessite ou pour réorienter ce qui l'exige. Dans notre milieu d'étude, la dernière Conférence des Ambassadeurs s'est tenue en 2011. Depuis lors, aucune orientation claire, aucune évaluation véritable de l'action des diplomates en poste, aucun recensement des besoins et propositions, alors que cette réunion aurait permis de préciser les missions des diplomates et les attentes des autorités, notamment sur les aspects politiques, économiques, commerciaux, sociaux, voire culturels. La relance de la conférence des ambassadeurs serait donc vivement appréciée par les diplomates.

Conclusion

Notre étude a eu pour objectif d'appréhender les conditions dans lesquelles la réorganisation géostratégique de la carte diplomatique fondée sur l'intérêt national peut permettre d'atteindre les objectifs stratégiques du Gabon dans la zone de la CEMAC. Elle a également eu pour ambition d'apprécier l'opportunité d'une modernisation des outils de gestion en identifiant les dimensions pouvant favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques d'un réseau diplomatique fondé sur l'intérêt national.

Rappel des principaux résultats

Les résultats obtenus au terme de l'analyse qualitative confirment nos deux hypothèses de départ. S'agissant de la première hypothèse, les résultats révèlent que la réorganisation de la carte diplomatique fondée sur l'intérêt national permet d'atteindre les objectifs stratégiques du Gabon dans la zone de la CEMAC. Le réseau diplomatique et consulaire doit cependant être étendu à l'ensemble de la sous-région par l'ouverture d'ambassades en RCA, au Tchad et d'un consulat général à Douala (Cameroun). Cette réorganisation devrait toutefois se fonder sur l'intérêt national du Gabon.

Pour la seconde hypothèse, les résultats soutiennent que la modernisation des outils de gestion par le NMP permet d'atteindre les objectifs stratégiques du réseau diplomatique fondé sur l'intérêt national. Ils mettent en surface les dimensions précises du NMP pressenties pour accompagner la réorganisation et assurer la modernisation des instruments managériaux de la diplomatie.

Contributions managériales

Notre travail a permis de mettre en lumière la nécessité de développer le réseau diplomatique en fonction de l'intérêt national. Autrement dit, l'ouverture des ambassades et consulats généraux devrait désormais être conditionnée par les intérêts politiques, économiques, commerciaux, voire culturels et scientifiques du Gabon.

Cette recherche fournit également aux managers et décideurs ainsi qu'aux différents acteurs du secteur diplomatie, des informations sur le nouveau modèle de management de la diplomatie gabonaise associé au NMP. Ainsi pour atteindre les objectifs souhaités en matière de politique étrangère dans la zone CEMAC, il conviendrait de moderniser les outils managériaux de la diplomatie en tenant compte des dimensions du NMP ayant émergé du terrain de recherche : spécialisation des RH, mobilisation des moyens matériels et financiers, déploiement stratégique des diplomates, promotion du marketing, développement de l'internet, organisation des Journées portes ouvertes, élaboration des plans d'actions pour les missions diplomatiques et postes consulaires, organisation régulière de la Conférence des ambassadeurs.

Contributions méthodologiques

Des études visant à améliorer la performance des réseaux diplomatiques et consulaires ont été menées. Dans plusieurs cas, ces travaux se sont intéressés aux dimensions fournies par la littérature managériale. Pour cette recherche, la particularité a été de faire émerger du terrain,

les dimensions qui constitueront les actions de la réorganisation. Les recommandations ont été formulées par les acteurs organisationnels du secteur diplomatie eux-mêmes (Dumez, 2013). Cette méthode a favorisé l'émergence de nouvelles variables du NMP. Ce qui constitue à notre sens, une plus-value méthodologique significative.

Limites et perspectives de la recherche

Nos limites sont d'ordre méthodologique. En limitant l'étude à une population majoritairement issue du ministère des affaires étrangères, il paraît difficile de généraliser les conclusions. Cette limite fait par ailleurs obstacle à la proposition issue du terrain invitant les acteurs publics à impliquer davantage les citoyens dans les processus de construction et de mise en œuvre de la politique étrangère. La deuxième limite concerne le caractère exploratoire de la recherche. Bien que des auteurs accordent un large crédit aux études exploratoires (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Thietart et *al*, 2014), une démarche confirmatoire aurait pu donner plus de rigueur aux résultats obtenus. Ces résultats restent difficilement généralisables, dans la mesure l'étude s'est focalisée sur le secteur diplomatie et l'outil de collecte (guide d'entretiens) a été limité strictement aux questions en rapport avec la réorganisation de la CD.

Pour la suite, il serait intéressant d'envisager une étude confirmatoire afin de mesurer à l'aide des équations structurelles, les effets induits par ce nouveau modèle de gestion sur la performance de la diplomatie gabonaise. Pour élargir les perspectives, l'étude pourrait également être étendue à la région de la CEEAC qui compte désormais onze (11) pays, ce qui représente un champ d'opportunités plus large pour le Gabon. Une étude longitudinale étalée sur une période plus longue pourrait fournir des résultats différents, en raison de la mise en œuvre de la nouvelle politique étrangère par les autorités nationales depuis le début de l'année.

RÉFÉRENCES

- Amar, A. & Bertier, L. (2007). Le nouveau management public. Avantages et limites, RECEMAP, 1-13.
- Avenier, M.J. & Gavard-Perret, M.L (2012) Incrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Méthodologie de recherche en sciences de gestion, Pearson.
- Balzacq, T., Charillon, F., Ramel, F. (2018). Manuel de diplomatie. Presses de Sciences Po.
- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. Collection Quadrige, Paris : PUF.
- Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques, Paris : Dunod, Collection Management Public, 2ème édition.
- Battistella, D. (1995). Transnationalisation des relations internationales et rapport public/ privé dans la définition de l'intérêt national. Séminaire de formation doctorale, Université de Picardie.
- Belaraj, A. & Oukassi, M. (2020). Le nouveau management public : vers une bonne gouvernance des établissements publics. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit. 4, (3), 96-122.
- Bertolini, G. (2008). Service Public local et déchets ménagers. A la recherche d'indicateurs de performance. Revue Développement Durable et Territoire.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In R-A. Thiétart et al, Méthodes de recherche en management : Dunod.
- Brachet, P. (2014). L'usager du "Service public". Partenaire des politiques publiques, nécessités et blocages en France, AITEC.
- Busson, M-P. (2012). La diplomatie culturelle : levier stratégique au cœur des luttes d'influence. Rapport de l'Université de l'administration publique, 1-16.
- Chappoz, Y. 1 Pupion, P-C. (2012). Le New Public Management. Gestion et management public, 1 (2), 1-3.
- Clinton, W-D. (1986). L'intérêt national : fondements normatifs. The Review of politics. Cambridge University Press, 48 (4), 495-519.
- Dafir, A. (2012). La diplomatie économique marocaine en Afrique subsaharienne : réalités et enjeux. Géoéconomie, 4 (63), 73-83.
- Damaj, K. (2013). La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers. Cas d'expérimentation. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, Paris.
- D'Astous, A. (1997). L'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente. Recherche et application en marketing, 12 (3), 65-76.
- Demainly, L. (2013). Le Nouveau Management Public et les particularités des secteurs d'action publique : le cas de la santé en France. Éducation et Sociétés, 2, (32), 75-91.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2 (112), 29-42.

Elamraoui, L. & Idrissi, K. (2025). Le nouveau management public (NMP) au service de la satisfaction usager/ citoyen : vers une performance renouvelée de l'administration publique locale à l'ère de la régionalisation avancée. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 3 (2), 1968-1987.

Etoa Oyono, G.P. (2015). Le personnel diplomatique camerounais 1960-1982. Mémoire de DEA en histoire des relations internationales non publié, UYI, FALSH, Yaoundé.

Fabius, L. (2015). Notre diplomatie doit s'adapter aux transformations du monde. *Revue internationale et stratégique*. (100), 9-14.

Ferlie, E. & Pettigrew, A. & Ashburner, L. (1996). *The New Public Management in action* Oxford University Press, Oxford.

Fivat, E. (2013), les effets de la confiance sur les organisations autonomes de service public. Une étude comparative. Thèse de Doctorat en Administration Publique non-publiée, Université de Lausanne.

Frankel, J. (1970). *National Interest*. Londres/New York : Praeger Publishers.

Gentile, D. (2024), Protéger et servir "l'intérêt national". Thèse de Doctorat en Sociologie non publiée, Université Paris-Dauphine PSL, Paris.

Giauque, D. (2003). Le Client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique, Pyramides. *Revue du Centre d'Études et de Recherches en Administration publique*, 89-103.

Gravereau, S. (2013). Les artistes de Belleville : valeur et faire-valoir d'un quartier de Paris à leurs dépens ? *Revue géographique et d'aménagement*, 17 (18), 38-51.

Harms, R. (2009). Le déploiement de la main-d'œuvre, une compétence capitale. *Healthcare Management Forum*, 22 (3), 10-14.

Hassali, K. & El Moussali, M-N. (2020). Le New Public Management : quels enjeux pour le système de santé publique au Maroc ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6 (3), 1, 454-474

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? *Public Administration Review*, 69 (1), 3-19.

Lequesne, C. (2017). *Ethnographie du Quai d'Orsay. Les pratiques des diplomates français*. CNRS Éditions.

Martin, V. (2012). Le Comité diplomatique : l'homicide par décret de la diplomatie (1790-1793) ?

Morgenthau, H-J. (1948). *Politics Among Nations*. New York : Knopf.

Mikail, B. (2010). Une diplomatie de pragmatisme aux effets limités au Moyen-Orient. *Revue Internationale et Stratégique*, 1 (77), 145-150.

Ndoungou Ndjoum, F-X. (1994). Le ministère des Relations extérieures dans le réseau diplomatique camerounais : Contribution à la connaissance du fonctionnement des instruments de la diplomatie et de la politique extérieure du Cameroun. Thèse du Doctorat non-publiée, IRIC, Yaoundé.

NGAYAP Ngandeu, F. (2008), La conférence des Ambassadeurs : une illustration de la mise en œuvre de la politique étrangère du Cameroun 1960-1985, Mémoire de maîtrise en histoire non publié, UY1, FLASH, Yaoundé.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform : A Comparative Analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.

Ribes, E. (2014), rapport de stage : la ville durable : entre enjeux diplomatiques français et limites de faisabilité à l'international. IEDES Paris, Sorbonne.

Rosenau, J.N (1968). *The National Interest*. International Encyclopedia of the social Sciences, New York, NY : Crowell Collier/ Macmillan.

Rouillard, C., Monpetit, E., Fortier, I., G. Gagnon, A. (2009). De la réingénierie à la modernisation de l'État québécois. Presses de l'Université de Laval.

Schoenaers, F. (2021). Le Nouveau Management Public et la justice : les enjeux de la réforme du système judiciaire belge. *Revue Juridique Thémis*. (54), 458-485.

Slaughter, A-M. (2017). *The Chessboard and the web : Strategies of Connection in a Network Word* : Yale University Press.

Thietart, R-A., et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Urio, P. (1998). La gestion publique au service du marché. In M. Hufty (Eds). *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique* (pp.91-124). Paris et Genève : PUF et les nouveaux Cahiers de l'IUED.

Vachon, I. (2003). Représentations sociales d'internet chez les enseignants des lycées publics au Gabon. Mémoire pour l'obtention du grade de Maître ès-lettres non publié, Université de Laval.

Van Haepen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome LI, 83-99.

Zajec, O. (2017). Le concept d'intérêt national : quelques réflexions sur le rapport à soi français à l'horizon 2030. *Prospective et Stratégie*, 1 (8), 71-83.