

Prix des Meilleurs Mémoires 2016 M2 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise

Samy Chiba

*« Comment maîtriser le paradoxe entre conflit
et coopération dans les relations entre les ONG
et les entreprises ? »*

Comment maîtriser le paradoxe entre conflit et coopération dans les relations entre les ONG et les entreprises ?

Samy CHIBA

Un mouvement vers la pacification des relations entre les ONG et les entreprises

Les relations qu'entretiennent les ONG et les entreprises sont devenues un sujet d'intérêt à partir des années 70/80, au moment où les ONG ont vu leur rôle humanitaire évoluer en investissant le monde des affaires. Dans un premier temps engagées dans un activisme en faveur des parties prenantes sociétales, cette relation conflictuelle a ensuite muté au cours des années 90 pour intégrer plus de nuances avec les premiers cas de coopération avec les entreprises.

La littérature académique a alors suivi cette tendance en s'attachant à expliquer comment les ONG et les entreprises sont passées d'une relation conflictuelle à une relation coopérative.

Une dimension conflictuelle toujours persistante

Cependant, la multiplication des formes de coopération n'a pas mis fin aux confrontations. Dès lors, comment expliquer l'existence conjointe du conflit et de la coopération ? Existe-t-il différents types d'organisations, les unes entretenant le conflit, les autres privilégiant la coopération ? Le passage de l'un à l'autre est-il séquentiel ?

Il semblerait que la réalité soit plus complexe. En effet, Laasonen et al. (2012) reproche au monde académique son incapacité à dépasser l'ambivalence entre conflit et coopération. Etudier le conflit, la coopération ou le passage de l'un à l'autre de façon indépendante revient à refuser de se confronter au paradoxe et à mettre sous silence la dimension dialectique de ces relations.

Or, le paradoxe est justement ce qui a motivé la réalisation de cette étude de par sa faculté à interroger, à remettre en cause, pour mettre en lumière de nouvelles perspectives

intellectuelles. Créateur d'ambiguïtés, d'ambivalences, le paradoxe entre conflit et coopération déstabilise les organisations, on parle même de schizophrénie organisationnelle. L'objectif de cette étude n'est donc pas de contourner le paradoxe mais bel et bien de s'y confronter pour tenter de réussir à le maîtriser.

Une possible maîtrise du paradoxe entre conflit et coopération ?

Les témoignages de décideurs de haut niveau du côté des ONG, des entreprises et des différents acteurs impliqués dans la gestion de leurs relations a permis de déceler 3 grandes stratégies mises en œuvre pour maîtriser le paradoxe qui naît de la cohabitation entre des forces convergentes et divergentes.

- L'évitement : Maîtriser le paradoxe en évitant d'y être confronté grâce à l'anticipation, le contournement ou la médiation.
- L'appropriation : Permettre la convergence entre les parties grâce à une meilleure connaissance de l'autre, un processus de compréhension/négociation, ou par contractualisation.
- Le compartimentage : Cloisonner ce qui relève du conflit et ce qui relève de la coopération au niveau de la gouvernance en définissant des rôles particuliers, au niveau temporel en définissant des temps dédiés, ou au niveau des enjeux en segmentant les activités qui conduiront à des relations conflictuelles ou collaboratives.

Ces stratégies font donc écho aux travaux de Josserand E. et Perret V. (2003) et démontrent l'existence de la relation paradoxale qu'entretiennent les ONG et les entreprises. Profondément interconnectés mais animés par des forces fondamentalement antagonistes, ces acteurs doivent apprendre à vivre ensemble sans compromettre leurs missions respectives.