

1. Titre :

Collaborer et construire une gestion interculturelle adaptée à des territoires durablement dégradés : les cas des ONG françaises de solidarité internationale

2. Auteur

Vincent PRADIER

IAE de l'Université Paris - Panthéon-Sorbonne – LAB IAE Paris Sorbonne

vincent.pradier@etu.univ-paris1.fr

3. Résumé

Le sixième rapport d'évaluation du GIEC démontre que « l'influence humaine a réchauffé l'atmosphère, les océans et les terres (et va entraîner) des changements rapides et généralisés dans l'atmosphère, les océans, la cryosphère et la biosphère » et que « la vulnérabilité des écosystèmes et des populations au changement climatique varie considérablement d'une région à l'autre [...], sous l'effet [...] des schémas historiques et permanents d'inégalités tels que le colonialisme ». Sont particulièrement concernées par ces nouvelles vulnérabilités les pays considérés par l'OCDE comme moins avancés (les PMA) ou en développement (PED). Ainsi, il semble prometteur d'appréhender comment, sur certains de ces territoires déjà durablement dégradés économiquement et socialement, des organisations gèrent le facteur aggravant du réchauffement climatique sur les vulnérabilités. En particulier, il est pertinent de comprendre comment les organisations non gouvernementales (ONG) contribuent, en adaptant leur outillage gestionnaire, à construire des dynamiques territoriales inclusives et environnementales. Actrices du temps long, comment les évolutions de leurs terrains d'intervention, notamment celles dues à l'impact de la crise climatique sur les autres types de vulnérabilités, influencent-elles leurs pratiques de gestion ? Quelles réponses organisationnelles construisent-elles en réaction ? Cette double relation engendre-t-elle le développement de nouvelles actions, de nouvelles coopérations, ou de nouvelles alliances ? Nous proposons d'illustrer cette question de recherche en nous appuyant sur un travail de comparaison d'études de cas menées au sein de deux ONG françaises historiques de solidarité internationale (le CCFD-Terre Solidaire et le Secours Catholique français). Nous mobiliserons chemin faisant plusieurs approches théoriques : les approches post-coloniales de gestion ainsi que la théorie de l'acteur réseau et celle du *care*, qui permettent d'appréhender l'articulation entre impératif écologique et impératif so-

cial. Notre principale contribution sera de proposer une modélisation des dynamiques de développement et d'encastrement local des organisations dans des conditions durablement dégradées.

4. Texte de la communication (papier court)

1. Enjeux et problématique de recherche

La question environnementale est une composante ancienne du champ du développement, notamment depuis le premier rapport Brundtland en 1987, qui a popularisé le concept de développement durable. Mais si cette question n'est pas nouvelle, en particulier pour les acteurs et actrices de ce champ, force est de constater que les politiques publiques mises en place et les réponses organisationnelles proposées depuis deux décennies n'ont pas été pleinement capables de répondre aux enjeux posés.

Le sixième rapport d'évaluation du GIEC dresse à ce titre un constat sans équivoque. Il démontre que « l'influence humaine a réchauffé l'atmosphère, les océans et les terres (et va entraîner) des changements rapides et généralisés dans l'atmosphère, les océans, la cryosphère et la biosphère » (GIEC, 2021, p.4¹). Dénonçant une inadéquation des moyens mis en œuvre face à la rapidité des changements, le rapport montre clairement que si le changement climatique a causé des pertes et dommages connexes pour la nature et les personnes à l'échelle mondiale, « la vulnérabilité des écosystèmes et des populations au changement climatique varie considérablement d'une région à l'autre [...], sous l'effet de schémas de développement socio-économique croisés, [...], de marginalisation, des schémas historiques et permanents d'inégalités tels que le colonialisme, et la gouvernance » (GIEC, 2022, p.14²). Sont (et seront de plus en plus) particulièrement concernées par ces nouvelles vulnérabilités la plupart des zones géographiques africaines, asiatiques et sud-américaines, soit les pays considérés par le comité d'aide au développement de l'OCDE comme moins avancés (les PMA) ou en développement (PED). Appréhender comment, sur certains de ces territoires déjà durablement dégradés économiquement, socialement - voire démocratiquement - des organisations gèrent le facteur aggravant du réchauffement climatique sur les vulnérabilités, nous semble donc prometteur.

En particulier, comprendre comment les organisations non gouvernementales (ONG), que l'on dénomme souvent « organisations du dernier kilomètre », contribuent, en adaptant leur outillage gestionnaire, à construire des dynamiques territoriales inclusives et environnementales, est

¹ GIEC. (2021). *Climate change 2021. The physical science basis: summary for Policy Maker*

² GIEC. (2022). *Climate change 2022. Impact, adaptation, vulnerability: summary for Policy Maker*

pertinent au moins à deux titres. D'une part, parce qu'il s'agit souvent, notamment dans le cas des ONG françaises dites de développement, d'organisations qui disposent d'une antériorité d'action importante sur ces terrains d'intervention³, permettant d'apprécier le caractère aggravant de la crise dans une temporalité longue (et donc d'appréhender un « avant » et un « après » dans la gestion). D'autre part, s'agissant d'organisations « très peu étudiées par les chercheurs en science de gestion » (Cazenave, Garbe, Morales, 2020, p.1), elles peuvent être des objets d'analyse intéressants, à même d'apporter des réponses, par leurs spécificités dans l'approche gestionnaire, à cette « double insoutenabilité » (Eynaud et França Filho, 2019⁴).

Actrices du temps long, comment les évolutions de leurs terrains d'intervention, notamment celles dues à l'impact de la crise climatique sur les autres types de vulnérabilités, influencent-elles leurs pratiques de gestion ? Quelles réponses organisationnelles construisent-elles en réaction ? Cette double relation engendre-t-elle le développement de nouvelles actions, de nouvelles coopérations, ou de nouvelles alliances ? Est-elle initiatrice d'une reconfiguration du secteur sur ces terrains d'intervention, notamment dans l'articulation et les collaborations entre acteurs non lucratifs occidentaux et ceux des pays tributaires de l'aide ?

2. Littérature et méthodologie envisagée

Nous proposons d'ancrer nos travaux dans deux approches théoriques. D'une part, nous souhaitons mobiliser les approches post-coloniales de gestion, car contextualiser les théories de gestion nous semble essentiel, au regard des terrains concernés - près de 70% des actions des ONG françaises sont déployées sur le continent Africain et au Moyen – Orient (Coordination SUD, 2022⁵). Les concepts classiques de gestion (concurrence, rentabilité, efficacité), sont souvent confrontés à des problèmes d'applicabilité car ils peuvent véhiculer des valeurs culturelles (anglo-saxonnes et européennes) historiquement et géographiquement situées, qui simplifient parfois « des réalités socio-économiques qui ne sont pas occidentales » (Wong, 2020, p.87⁶). Il est donc essentiel de mobiliser des concepts de l'approche post-coloniale, notamment celui du processus d'hybridation (Yousfi, 2014⁷) ou encore celui de management interculturel

³ Les ONG françaises ciblées par ce travail de recherche interviennent depuis les années 1960 dans les pays concernés.

⁴ Eynaud P., França Filho G. C., (2019), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Editions Eres, 245 pages.

⁵ Coordination SUD. (2022). *Etude Argent / ASI sur l'évolution des modèles socio-économiques des ONG, période 2016 – 2020*.

⁶ Wong, A. (2020). Chapitre 5. Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique. Dans : Emmanuel Kamdem éd., *La recherche enracinée en management: Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (pp. 83-97). Caen: EMS Editions.

⁷ Yousfi H. (2014). "Rethinking hybridity in post-colonial, contexts: What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina managers," *Organization Studies*, vol. 35, n° 3, p. 393-421.

(Chanlat, Pierre, 2018)⁸. Et c'est bien la capacité des ONG à travailler avec des organisations ancrées dans des contextes culturels très différents qui leur permet de construire des réponses gestionnaires originales.

Par ailleurs, la crise climatique est source de tensions fortes dans l'opérationnalisation gestionnaire de ce double impératif : l'impératif social (ou humanitaire) et l'impératif écologique, ne serait-ce que parce qu'ils peuvent, par certains aspects, être en opposition. Pour appréhender ce que cette opposition produit sur l'outillage gestionnaire, nous proposons de nous appuyer sur les approches permettant de penser les organisations comme encastrées dans un « système terre », en particulier la théorie de l'acteur réseau (Latour, 1997a⁹) ; ou la théorie du *care*, qui, élargie à « l'attention à ce qui rend notre vie possible » (Laugier, 2015, p.142¹⁰), permet *a priori* d'appréhender l'articulation entre ce double impératif. Ce faisant, ces théories peuvent nous permettre de modéliser la double relation d'influence qui s'établit entre l'ONG et son (ou ses) territoire(s) d'intervention durablement dégradé(s).

La construction de l'article s'appuiera sur le travail de doctorat mené, en convention CIFRE, en partenariat avec Coordination SUD. Une phase exploratoire nous a permis d'identifier deux organisations particulièrement illustratrices de la question de recherche que nous souhaitons étudier : le Secours Catholique et le CCFD-Terre Solidaire. Ces deux ONG disposent d'une histoire ancienne de relation partenariales avec des organisations du sud global. Par ailleurs, elles mènent des projets sur des thématiques particulièrement impactées par le changement climatique, comme les enjeux de sécurités alimentaires ou les questions migratoires. Nous envisageons une méthodologie inductive et qualitative, qui s'appuie sur un protocole de recherche articulant plusieurs études de cas. Pour chaque étude de cas, il est proposé de croiser plusieurs types de données, récoltées au travers d'entretiens semi-directifs, de séances d'observation participantes et d'analyse documentaire, avec une phase de récolte de données se déroulant au deuxième semestre 2022.

3. Résultats et contributions attendues

Les résultats attendus de ce travail de recherche seront pluriels. Tout d'abord, nous souhaitons comprendre comment, pour répondre aux nouvelles vulnérabilités que suscite le changement

⁸ Chanlat, J.-F., Pierre, Ph. (2018). *Le management interculturel : évolution, tendances et critiques*, Caen : Éditions EMS, Coll. « Les essentiels de la gestion ».

⁹ Latour, B. (1997a), *Nous n'avons jamais été modernes, Essai d'anthropologie symétrique*, nouvelle édition en 2006, La Découverte, Paris.

¹⁰ Laugier, S. (2015). *Care*, environnement et éthique globale. *Cahiers du Genre*, 59, 127-152.

climatique, ces ONG gèrent la transformation des collaborations, des actions et des alliances qu'elles structurent et mobilisent sur les terrains historiques d'intervention. Nous souhaitons apprécier tout particulièrement le caractère nouveau et original de ces évolutions. Ce faisant, ce travail de recherche peut nous permettre de révéler les potentiels designs organisationnels mis en place par les organisations qui, faisant le lien entre l'humain et le non-humain, impulsent de nouvelles dynamiques territoriales, et s'adaptent au nouveau régime climatique. Ce travail de recherche pourra ainsi nous amener, par la spécificité de l'objet (les ONG) et des territoires observés (les PMA et PED), à modéliser des dynamiques de développement et d'encastrement local des organisations, dans des conditions durablement dégradées.

En plus de ces résultats attendus, plusieurs contributions théoriques de ce chapitre sont envisagées. D'une part, il permettra d'alimenter les théories et approches post-coloniales de la gestion, davantage utilisées dans la littérature anglo-saxonne (en particulier par les *critical management studies*), que la littérature française, et de l'articuler à celle prolifique existant sur le concept de transition écologique. D'autre part, il visera à mieux comprendre comment les ONG, par leurs singularités, peuvent être des « des vecteurs incontournables des changements majeurs à réaliser » (Bernet, Eynaud, Maurel, Vercher-Chaptal, 2016, p.211)¹¹, dans les théories et concepts de gestion permettant d'appréhender les modèles organisationnels, à l'aune de ces « grands enjeux » (George et al., 2016¹²).

4. Références bibliographiques

Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., Vercher-Chaptal, C. (2016). *La gestion des associations*. Toulouse, France: ERES.

Chanlat, J.-F., Pierre, Ph. (2018). *Le management interculturel : évolution, tendances et critiques*, Caen : Éditions EMS, Coll. « Les essentiels de la gestion ».

Coordination SUD. (2022). *Etude Argent / ASI sur l'évolution des modèles socio-économiques des ONG, période 2016 – 2020*.

Eynaud P., França Filho G. C., (2019), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Editions Eres, 245 pages.

George, G., Howard-Grenville, J.A., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59, 1880-1895.

¹¹ Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., Vercher-Chaptal, C. (2016). *La gestion des associations*. Toulouse, France: ERES.

¹² George, G., Howard-Grenville, J.A., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). *Understanding and tackling societal grand challenges through management research*. *Academy of Management Journal*, 59, 1880-1895.

GIEC. (2021). *Climate change 2021. The physical science basis: summary for Policy Maker*.

GIEC. (2022). *Climate change 2022. Impact, adaptation, vulnerability: summary for Policy Maker*.

Latour, B. (1997a), *Nous n'avons jamais été modernes, Essai d'anthropologie symétrique*, nouvelle édition en 2006, La Découverte, Paris.

Laugier, S. (2015). *Care, environnement et éthique globale. Cahiers du Genre*, 59, 127-152.

Wong, A. (2020). Chapitre 5. Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique. Dans : Emmanuel Kamdem éd., *La recherche enracinée en management: Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (pp. 83-97). Caen: EMS Editions.

Yousfi H. (2014). "Rethinking hybridity in post-colonial, contexts: What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina managers," *Organization Studies*, vol. 35, n° 3, p. 393-421.