

Partenariats entre Entreprises et ONG Humanitaires en situation de guerre: *Quelles leçons tirées de l'expérience centrafricaine ?*

Businesses and Humanitarian NGOs partnerships in a context of war: *What lessons can be drawn from the Central-African Republic experience?*

Mahamat ZOUBEROU

Doctorant en sciences de gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun

Sébastien BEKONO OHANA

Maître de Conférence en Sciences de gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun

Hamza SEINI

Docteur en Sciences de Gestion
Université de Maroua, Cameroun

Date de soumission : 15/10/2024

Date d'acceptation : 06/11/2024

Pour citer cet article :

ZOUBEROU M. & al. (2024) «Partenariats entre Entreprises et ONG Humanitaires en situation de guerre: *Quelles leçons tirées de l'expérience centrafricaine ?*», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1320 - 1345

Résumé

Malgré leur importance, les partenariats interentreprises en période de crise et en particulier ceux entre ONG humanitaires et PME en contexte africain, demeurent peu explorés (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Moshtari & Vanpoucke, 2020 ; Nurmala, et al., 2017 ; Nurmala, et al., 2018). L'objectif de cette recherche est d'analyser les partenariats entre les ONG humanitaires et les entreprises centrafricaines confrontées aux effets de la guerre civile de 2013 et leurs apports dans la résilience de ces dernières. Pour ce faire, des données ont été collectées à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de six (06) PME centrafricaines. Les résultats issus de l'analyse révèlent non seulement le maintien des activités commerciales au sein des entreprises, le rapprochement des communautés opposées par le conflit interconfessionnel et le retour des clients au marché du KM5 ; mais aussi et surtout, le renforcement de la résilience des entreprises partenaires face aux effets de la guerre civile.

Mots clés : Partenariat ONG-Entreprise ; Résilience ; Logistique humanitaire ; Guerre civile ; Centrafrique.

Abstract

Despite their importance, interfirm partnerships in times of crisis, and especially those between humanitarian NGOs and SMEs in African context, remain under-explored (Balcik, et al., 2010; Hotho & Girschik, 2019; Moshtari & Vanpoucke, 2020; Nurmala, et al., 2017; Nurmala, et al., 2018). This study aims to analyze partnerships between humanitarian NGOs and Central African businesses facing the 2013 civil war effects, and their contribution to those businesses' resilience. To do so, data was collected through semi-structured interviews with a sample of six Central African SMEs. The analysis reveal not only the continuation of commercial activities within businesses, the reconciliation between two communities opposed in the interfaith conflict and the return of customers to the KM5 market, but also and above all, they have strengthening the resilience of partner businesses facing the civil war effects.

Key Words: NGO-Business partnership; Resilience; Humanitarian logistics; Civil war; Central-Africa Republic

INTRODUCTION

La guerre civile de 2013 en République Centrafricaine, a eu de lourdes conséquences dans tous les domaines (socioéconomique, politico-militaire, etc.) et sur toute l'étendue du territoire centrafricain. En effet, ce conflit à caractère politico-militaire à son début, s'est transformé en une guerre civile inter-religieuse, opposant la communauté chrétienne à la communauté musulmane de Centrafrique. Dans le rapport de la Commission Européenne sur la situation humanitaire publié en septembre 2016, l'on peut relever des départs en exil de 593 000 personnes vers les pays voisins et des déplacements internes massifs de 612 000 personnes¹. En outre, les pertes subies par les entreprises ont été estimées à plus de 60 milliards de FCFA².

Face à cette situation chaotique, les partenariats entre ONG humanitaires et PME sont mis en œuvre dans le but d'apporter de l'aide humanitaire à la population Centrafricaine. C'est ainsi que plusieurs projets d'urgence, mais aussi de développement ont pu être initiés. En général, les partenariats entre les organisations humanitaires et les entreprises permettent à ces dernières de soutenir les opérations humanitaires, soit à titre philanthropique (mécénat), soit à titre commercial, à travers ici les ventes de produits et services aux organisations humanitaires (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmala, et al., 2018 ; Sigala & Wakolbinger, 2019). En particulier, les partenariats avec les ONG humanitaires peuvent jouer un rôle essentiel dans leur processus de survie et de relèvement, voire de résilience (Daou, et al., 2019). Il s'agit ici de leur capacité à gérer l'adversité et à se relever après les chocs (Bhamra, et al., 2011 ; Linnenluecke, 2017, McKnight & Linnenluecke, 2016).

Au-delà de ce rôle stratégique que peut jouer ce type particulier de partenariats interentreprises en période de crise, les recherches restent peu nombreuses ; et lorsqu'elles existent, elles restent focalisées sur les aspects logistiques à caractère humanitaire (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmala, et al., 2017 ; Nurmala, et al., 2018 ; Sigala & Wakolbinger, 2019). Elles s'intéressent principalement à la formation, au déroulement de la collaboration et à l'influence des partenariats sur la performance de la logistique humanitaire (Balcik, et al., 2010 ; Nurmala, et al., 2018). D'où l'intérêt d'étudier l'apport de ces collaborations dans la résilience des entreprises en période de crise. Ainsi, ce travail se propose de répondre à la question suivante : **comment les partenariats entre les ONG**

¹ RAPPORT DE LA COMMISSION EUROPEENNE : « Fiche-info ECHO – République centrafricaine – septembre 2016 »

² MINISTERE DU COMMERCE DE LA RCA : Rapport de l'enquête sur les pertes subies par les unités économiques après les crises récurrentes, à partir de 2013

humanitaires et les entreprises centrafricaines contribuent-ils à la résilience des entreprises partenaires, face aux effets de la guerre civile de 2013 ? L'objectif est d'analyser les partenariats entre les ONG humanitaires et les entreprises centrafricaines confrontées aux effets de la guerre civile de 2013 et leurs apports dans la résilience de ces dernières. Il sera donc question de mettre en relief les différents avantages tirés de ces partenariats, en particulier leur contribution à la résilience des entreprises partenaires, suite aux effets de la guerre civile de 2013.

Pour répondre à la problématique de cette recherche, une méthode d'étude de cas multiples a été mise en œuvre. Des données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs en tête-à-tête auprès des propriétaires-gérants de six PME centrafricaines qui ont fait face aux effets de la guerre civile de 2013 et ont collaboré avec des ONG humanitaires.

Cet article est structuré en trois parties. La première procède à une revue des recherches sur les partenariats entre ONG Humanitaires et Entreprises, en se focalisant sur leurs effets au niveau de la résilience des entreprises face aux crises. Ensuite, la deuxième présente la méthode de collecte des données auprès de six entreprises centrafricaines et leur analyse. Et finalement, la troisième partie met en lumière les résultats de l'étude et discute de leur contribution dans la recherche.

1. REVUE DE LITTERATURE

La littérature sur les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises s'est d'abord inscrite dans une perspective de logistique humanitaire, avant que soient abordés les motivations des entreprises concernées, les défis liés au contexte de crise et les apports sur la résilience des acteurs.

1.1 Partenariats entre ONG et Entreprises dans le domaine humanitaire

Les partenariats entre les organisations humanitaires et les entreprises sont des collaborations intersectorielles permettant de soutenir la logistique humanitaire et d'améliorer sa performance (Nurmala, et al., 2018). En effet, ces collaborations concernent par exemple les approvisionnements, le transport, etc. (Balcik, et al., 2010). Par ailleurs, les relations entre les ONG humanitaires et les entreprises peuvent être de nature commerciale ou de nature philanthropique ; offrant de multiples avantages aux entreprises (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmala, et al., 2017 ; Sigala & Wakolbinger, 2019).

Dans le secteur de l'humanitaire, les ONG sont des acteurs de terrain intervenant directement auprès des populations affectées par les crises (guerres, catastrophes naturelles, etc.) ; le but

étant de leur offrir des aides médicales, alimentaires, etc. (Ryfman, 2009). Elles sont donc responsables de la mise en œuvre des projets humanitaires et de développement, grâce aux financements des bailleurs de fonds (Nurmala, et al., 2017). Mais, les ONG font face à de nombreux défis dans l'implémentation des projets humanitaires, comme par exemple l'insécurité et les problèmes logistiques (Balcik, et al., 2010). En effet, les défis logistiques concernent entre autres : la réalisation (dans des zones ravagées par les crises) des opérations d'approvisionnement, le transport de matériel, du personnel et de divers produits ou kits, le stockage ou la distribution des aides aux bénéficiaires (Balcik, et al., 2010 ; Nurmala, et al., 2017).

En collaborant avec les entreprises dans la logistique humanitaire, les ONG humanitaires se constituent des agents de terrain visant à assurer la performance, c'est-à-dire l'efficacité et l'efficience de la chaîne logistique humanitaire ; ceci grâce à l'expertise et au matériel des entreprises dans le domaine logistique (Beamon & Balcik, 2008 ; Nurmala, et al., 2017 ; Sigala & Wakolbinger, 2019). En effet, les activités d'approvisionnement, de stockage et de distribution sont pratiquées quotidiennement par des entreprises qui utilisent des outils technologiques modernes et des méthodes de suivi et gestion en temps réel (Balcik, et al., 2010 ; Nurmala, et al., 2017). Un autre objectif des ONG au travers des partenariats avec les entreprises dans la logistique humanitaire, est d'acquérir les savoir-faire développés par ces dernières dans le domaine logistique (Jensen, 2012 ; Lu, et al, 2013). Également, les ONG collaborent avec certaines entreprises gérant des infrastructures vitales, comme celles de fourniture de l'électricité et de l'eau (McKnight & Linnenluecke, 2016). En outre, au moyen des partenariats avec les entreprises, les ONG obtiennent aussi des financements sous forme de dons pour réaliser des projets humanitaires (Nurmala, et al., 2018).

La théorie de la dépendance en ressources (Charriere Petit, 2017 ; Pfeffer & Salancik, 1978), permet de comprendre les motivations de l'ONG dans le partenariat ; car elle recherche ainsi auprès de l'entreprise, certaines ressources et compétences qui lui manquent et sont nécessaires pour assurer la performance de la logistique humanitaire.

Les entreprises collaborent avec les ONG humanitaires, soit dans un but philanthropique, lorsque l'entreprise joue le rôle de mécène, soit dans un but commercial, quand les entreprises occupent la place de fournisseurs (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019). Dans le cadre des partenariats à visée philanthropique, l'entreprise agit dans une logique de RSE en offrant son expertise, du matériel ou des locaux (Sigala & Wakolbinger, 2019). Elles peuvent également octroyer des dons (Hotho & Girschik, 2019). Suivant l'optique de la théorie des

parties prenantes, l'ONG est une partie prenante (stakeholder) avec laquelle l'entreprise doit collaborer dans son engagement en faveur des causes sociales et environnementales, c'est-à-dire pour déployer des pratiques de RSE (Fontana, 2018 ; Freeman & Reed, 1983).

Dans les partenariats à visée commerciale, les entreprises fournissent des produits et services pour répondre à la demande des ONG partenaires (Balcik, et al., 2010). Ces partenariats offrent ainsi divers avantages tels que l'amélioration de leur image à travers les actions philanthropiques ou les ventes de produits et services (Nurmala, et al., 2018, Hotho & Girschik, 2019). Malheureusement, très peu de travaux se sont portés sur les avantages de ces partenariats pour des entreprises confrontées aux effets d'une crise. Les recherches sont à leur début et s'intéressent en majorité comme on l'a vu, sur la formation, le déroulement de la collaboration et à la performance de la logistique humanitaire (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Moshtari & Vanpoucke, 2020 ; Nurmala, et al., 2017 ; Nurmala, et al., 2018). En effet, les travaux sur la formation des partenariats entre humanitaires et entreprises se focalisent sur le rôle et les apports des entreprises dans le secteur humanitaire (Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmala, et al., 2017), ainsi que la typologie des partenariats humanitaires-entreprises (Haigh & Sutton, 2012 ; Balcik, et al., 2010 ; Nurmala, et al., 2018). Quant aux recherches sur le déroulement de la collaboration, elles étudient le management des risques dans la chaîne logistique humanitaire (Colicchia & Strozzi, 2012 ; Jahre, 2017), les défis et la coordination de la logistique humanitaire (Balcik, et al., 2010 ; Sigala & Wakolbinger, 2019 ; Kovács & Spens, 2009), la prise de décision et gouvernance (Fikar, et al., 2016 ; Moshtari & Vanpoucke, 2020 ; Pilbeam, et al., 2012), le partage d'information et l'apprentissage dans les partenariats (Jensen, 2012 ; Lu, et al., 2013, Nurmala, et al., 2017). Quant aux travaux sur la performance de la logistique humanitaire, elles analysent d'une part, les résultats des partenariats en termes d'efficacité et d'efficience de la logistique humanitaire (Anjomshoae, et al., 2021 ; Beamon & Balcik, 2008 ; Fabbe-Costes & Jahre, 2007 ; Nurmala, et al., 2017); et d'autre part, abordent les questions d'agilité de la chaîne logistique (Charles, et al., 2010 ; Cozzolino, et al., 2012 ; Dubey, et al., 2021).

1.2. Apports des partenariats avec les ONG humanitaires en période de crise

Les crises ont de nombreuses conséquences et constituent des menaces pour la survie des entreprises (Daou, et al., 2019 ; Runyan, 2006 ; Miklian & Hoelscher, 2022). Dès lors, elles doivent faire montre de résilience pour survivre, en exploitant leurs forces internes et les avantages des relations externes, dont les partenariats avec les ONG humanitaires (Dahlhamer

& Tierney, 1998 ; Daou, et al., 2019 ; Duong & Chong, 2020 ; Fezzani & Boulabiar, 2024 ; Linnenluecke, 2017 ; McKnight & Linnenluecke, 2016 ; Runyan, 2006).

Aujourd'hui en effet, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux crises telles que les catastrophes naturelles, les guerres, les pandémies, les crises économiques, etc. (Iftikhar, et al., 2023 ; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Les crises sont des événements imprévisibles et rares dont les effets menacent la survie des organisations (Iftikhar, et al., 2023). Au niveau des entreprises, elles causent par exemple des dommages matériels (Runyan, 2006) ou des dysfonctionnements perturbant leur fonctionnement (Daou, et al., 2019 ; Miklian & Hoelscher, 2022). Par conséquent, face à ces différentes adversités, les entreprises doivent faire preuve de résilience pour survivre et ensuite rebondir (Daou, et al., 2019 ; Linnenluecke, 2017).

Faut-il le préciser, une entreprise résiliente est « *capable de réagir et de se relever plus rapidement face aux adversités ou de mettre en place de meilleures stratégies pour travailler pendant la crise, comparée aux autres* » (Linnenluecke, 2017). Cette résilience repose en grande partie sur l'aptitude de l'entreprise à gérer positivement les adversités (Daou, et al., 2019). L'entreprise résiliente est également celle qui a la capacité de se relever pour retrouver sa situation d'avant crise (Bhamra, et al., 2011) ; il s'agit ici de l'aptitude de l'entreprise à rebondir suite aux chocs. Par ailleurs, en plus des phases de réaction/réponse et de relèvement, le processus de gestion des crises comprend aussi une phase de prévention des risques en amont et une phase d'apprentissage ou appropriation après les chocs (Bégin & Chabaud, 2010 ; Iftikhar, et al., 2023 ; Runyan, 2006). Il ressort que la résilience repose tant sur les capacités internes à l'entreprise, que sur certains apports externes (Linnenluecke, 2017 ; Daou, et al., 2019).

Les forces ou capacités internes sont par exemple les réserves de ressources, la flexibilité, l'innovation, le capital psychologique des employés, l'anticipation, le traitement rapide de l'information ou l'apprentissage. (Linnenluecke, 2017 ; Fezzani & Boulabiar, 2024). En effet, plusieurs travaux (Bégin & Chabaud, 2010 ; Brown, et al., 2019 ; Meyer, 1982 ; Sutcliffe & Vogus, 2003) soulignent l'importance pour les entreprises de constituer des réserves financières pouvant être utilisées en période de crise pour assurer leur survie. La faible ressource des petites entreprises accentue donc leur vulnérabilité face aux crises (Chang, et al., 2022 ; Eggers, 2020 ; Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Les ressources sont également essentielles pendant le processus de relèvement des entreprises après les chocs. Dahlhamer & Tierney, (1998) ont relevé que les entreprises de grande taille sont plus susceptibles de se

relever après un choc, grâce notamment à leurs ressources conséquentes. En plus des ressources, la survie d'une entreprise nécessite son adaptation au nouveau contexte hostile (Bhamra, et al., 2011), soit par une adaptation de son offre au contexte de crise (McKnight et Linnenluecke, 2016), soit en changeant complètement d'activité (Daou, et al., 2019). Pour les entreprises de petites tailles, leur rapidité dans la prise de décision et leur flexibilité constituent des atouts en période de crise, où le temps de réponse est très court (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

L'innovation, à travers l'expérimentation des nouvelles pistes ou idées, fait partie des stratégies pour survivre face aux crises (Bégin & Chabaud, 2010 ; Hamel & Valikangas, 2003). Toutefois, il est important de mettre en exergue le rôle clé du dirigeant dans la continuité d'activité d'une entreprise en face d'une crise. En ce sens, c'est la volonté du dirigeant de poursuivre malgré les adversités qui rend possible la continuité d'activité (Bégin & Chabaud, 2010). Quant au relèvement des entreprises après les chocs, il dépend selon les cas, de l'ampleur des dégâts causés par une crise, voire des dysfonctionnements engendrés au niveau d'une entreprise et de sa taille (Dahlhamer & Tierney, 1998). Les difficultés à se relever augmentent lorsqu'une entreprise a subi des pertes plus importantes, lorsque les ventes et les livraisons des commandes sont perturbées par la crise, mais surtout lorsque l'entreprise manque de ressources (Chang, et al., 2022 ; Dahlhamer & Tierney, 1998 ; Runyan, 2006). Il ressort que les petites entreprises rencontrent plus de difficultés dans la réhabilitation ou la reconstruction de leurs locaux et dans la reconstitution des stocks après les dommages, en raison de leurs faibles ressources financières (Miklian & Hoelscher, 2022 ; Runyan, 2006). En outre, les recherches de Runyan (2006) révèlent aussi que les petites entreprises qui ont recommencé leurs activités plus tôt après les chocs, ont pu réaliser beaucoup de ventes, grâce à la faible concurrence au moment de leur retour sur le marché ; ce qui améliore leur situation financière.

Reste à préciser que, sur le plan externe, les collaborations de l'entreprise avec des acteurs externes en période de crise favorisent les partages d'informations et l'acquisition des ressources (Daou, et al., 2019 ; Duong & Chong, 2020 ; Linnenluecke, 2017 ; McKnight & Linnenluecke, 2016 ; Runyan, 2006). En effet, dans les pays développés, tels que les Etats Unis, les entreprises peuvent bénéficier des aides publiques, sous forme de prêt, durant les périodes de crise (Dahlhamer & Tierney, 1998 ; Runyan, 2006). Mais, cette opportunité d'aides publiques n'existe pas dans tous les pays, en particulier dans des pays en développement fragilisés par les guerres (Daou, et al., 2019). Par ailleurs, certaines recherches dans le

domaine de la supply chain montrent que les collaborations entre les différents acteurs renforcent la résilience de la chaîne logistique à travers leur rôle dans l'éviction ou la réduction des effets d'une crise sur les coûts et les délais (Juttner & Maklan, 2011 ; Linnenluecke, 2017). Egalement, les collaborations entre différentes organisations dont les entreprises, le gouvernement, les communautés et les ONG en période de crise, permettent de réunir les forces pour apporter des réponses efficaces face aux effets d'une catastrophe naturelle comme l'ouragan Katrina (McKnight & Linnenluecke, 2016). En plus, face aux effets d'une crise, les réseaux d'un entrepreneur permettent d'obtenir des ressources pour assurer la survie de l'entreprise (Daou, et al., 2019).

En général, les partenariats entre les ONG humanitaires et les entreprises offrent de multiples avantages aux entreprises (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Kusumasari & Alam, 2012 ; Lu, et al, 2013 ; Nurmala, et al., 2017 ; Rueede & Kreutzner, 2014). Grâce à leur participation par exemple à des actions pour la protection de l'environnement ou de lutte contre la faim en partenariat avec des ONG, les entreprises peuvent améliorer leur image pour devenir des entreprises citoyennes (Nurmala, et al., 2017 ; Rueede & Kreutzner, 2014). Les ONG possèdent également des expertises en matière de conduite des opérations dans des contextes de crise humanitaire, généralement instables et dangereux (Balcik, et al., 2010 ; Nurmala, et al., 2017). Elles ont donc développé leur capacité d'adaptation aux contextes de crises (Kusumasari & Alam, 2012 ; Lu, et al, 2013). A travers les partenariats avec les ONG humanitaires, les entreprises pourront alors acquérir certains savoir-faire nécessaires pour la conduite des activités en période de crise (Lu, et al, 2013 ; Nurmala, et al., 2017). Par ailleurs, les entreprises partenaires peuvent bénéficier des réseaux mobilisés par les humanitaires en période de crise, pour s'installer et travailler dans les pays ou les zones à risque (Lu, et al., 2013). Enfin, les commandes des organisations humanitaires représentent un marché de plusieurs milliards de dollars (Binder & Witte, 2007) ; les procédures d'achat des organisations humanitaires, privilégiant les entreprises locales (Balcik, et al., 2010).

Reste que, les partenariats interentreprises en période de crise et en particulier entre ONG humanitaires et PME en contexte africain, malgré leur importance, demeurent rares et peu explorés ; d'où l'intérêt de la présente étude.

2. METHODOLOGIE

L'analyse des partenariats entre ONG humanitaires et entreprises est réalisée à travers une étude de cas multiples rétrospective, dans la période allant du 05 décembre 2013 à décembre

2022. Les interviewés ont été sélectionnés suivant la stratégie de « purposive sampling » qui consiste à cibler les entreprises pouvant fournir des informations pertinentes et en quantité suffisante sur la problématique étudiée (Yin, 2011). La ville de Bangui dans l'ensemble, et le quartier KM5 particulièrement, ont été des zones de guerre où se sont déroulées des tueries, atrocités et des destructions inimaginables durant plusieurs années, à partir de Décembre 2013. Les entreprises (commerçants et transporteurs) étudiées ont été sélectionnées non seulement parce qu'elles ont subi et survécu aux ravages de la guerre ; mais ont aussi collaboré avec des ONG humanitaires durant les années de crise.

Des données primaires ont été collectées par la voie des entretiens semi-directifs (Kvale, 1996). En effet, la saturation des réponses a été atteinte après six (06) entretiens semi-directifs effectués en face-à-face, auprès de quatre (04) commerçants et (02) transporteurs du quartier KM5 de la ville de Bangui. Les interviewés sont les propriétaires-gérants des entreprises ; et les entretiens ont été réalisés en langue Sango, puis retranscrits en Français. Le tableau 1 ci-dessous, récapitule les profils des interviewés et la durée des entretiens. En outre, la sélection des commerçants et transporteurs du KM5 auprès desquels nous avons réalisé les entretiens, repose sur la disponibilité des informations pertinentes (Yin, 2011) concernant les partenariats avec les ONG et leur apport dans la résilience de ces entreprises, durant les années de la guerre civile de 2013.

Le guide d'entretien est conçu autour de cinq (05) thèmes, à savoir : la nature du/des partenariats entre l'entreprise et les ONG humanitaires, les avantages des partenariats pour l'entreprise pendant la crise, les adversités rencontrées ou les effets de la guerre subis par l'entreprise, l'apport des partenariats dans la gestion des adversités par l'entreprise (dans le processus de survie), et le rôle des partenariats dans le processus de relèvement de l'entreprise pour retrouver son niveau d'activité d'avant crise. En effet, nous retenons à l'issue de la revue de littérature que les partenariats entre les ONG humanitaires et les entreprises sont des relations de nature philanthropique ou de nature commerciale créées dans le but de soutenir les opérations humanitaires, notamment la logistique humanitaire (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmal, et al., 2018). Dans un partenariat philanthropique, l'entreprise offre des fonds, des services ou des produits à l'ONG humanitaire à titre gratuit (Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmal, et al., 2018). A contrario, dans un partenariat commercial, l'entreprise intervient en tant que fournisseur de l'organisation humanitaire en mettant à sa disposition des produits et services à titre onéreux (Balcik, et al., 2010).

Tableau 1 : Profils des interviewés et durée des entretiens

Entreprise	Fonction de l'interviewé	Age	Genre	Date de création de l'entreprise	Durée de l'entretien
CH	Propriétaire-gérant	41	Homme	2013	46 min
QC	Propriétaire-gérant	62	Homme	2000	01 h 08 min
TA	Propriétaire-gérant	43	Homme	2012	24 min
QM	Propriétaire-gérant	38	Homme	2005	35 min
CO	Propriétaire-gérant	44	Homme	2013	01 h 29 min
TM	Propriétaire-gérant	66	Homme	2003	24 min

Source : Auteurs

Par ailleurs, la résilience de l'entreprise face aux crises est appréhendée dans cette recherche à deux niveaux : sur le plan de la gestion des adversités ou de la survie de l'entreprise face aux adversités (Bhamra, et al., 2011 ; Daou, et al., 2019 ; Linnenluecke, 2017) ; et sur le plan du relèvement (reprise ou rebond) de l'entreprise après le choc pour retrouver son niveau d'activité d'avant crise (Bhamra, et al., 2011 ; Linnenluecke, 2017 ; Runyan, 2006). En outre, les adversités rencontrées par les entreprises pendant la guerre sont les effets de la guerre sur l'entreprise, à savoir : les dommages subis et les difficultés rencontrées, telles que les perturbations, les interruptions d'activité, etc. (Dahlhamer & Tierney, 1998 ; Daou, et al., 2019 ; Miklian & Hoelscher, 2022 ; Runyan, 2006).

Les données collectées par interviews sont retranscrites et font l'objet d'une analyse thématique permettant de ressortir les thèmes abordés par les interviewés, d'analyser leur structure particulière dans chaque entretien (analyse intra-cas), de les regrouper au sein de différentes catégories, d'examiner leur fréquence d'apparition sur l'ensemble des verbatim, ... (Bardin, 2001 ; Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

En effet, des codes thématiques sont définis tant à partir des thèmes du guide d'entretien que du contenu des discours, pour coder les verbatim et procéder aux analyses intra-cas et inter-cas (Bardin, 2001). L'analyse des données a été réalisée dans le logiciel Atlas ti. D'abord, le codage des verbatim a été effectué en utilisant des codes tels que PM (Perte des marchandises) ou EAV (Enjeu_ Avantage en termes de Ventes). Ensuite, les différents codes thématiques ont été affectés au sein de quelques catégories; en particulier les trois catégories

suivantes : adversités rencontrées par l'entreprise, avantages des partenariats et caractéristiques des partenariats qui constituent le socle des résultats obtenus.

3. RESULTATS :

L'analyse des données recueillies révèle que les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises étudiés, sont de nature commerciale. Une analyse du caractère lucratif (ou non lucratif) des partenariats a été menée et les résultats sont mis en évidence dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Caractère commercial des partenariats étudiés

Entreprises	Extraits d'entretiens
Entreprise de transport A	« quand les ONG ont des activités en province elles louent nos voitures »
Entreprise de transport M	« Nous faisons le transport et la location auprès des ONG. Elles louent nos voitures et nous transportons aussi leurs marchandises. »
Quincaillerie M	« La relation commence par un appel d'offres de la part de l'ONG, parfois la demande de cotation, la demande de prix qu'on apporte à notre société ; et la société fait son offre et la dépose. Mais c'est l'ONG qui attribuera le marché selon sa stratégie. »
Quincaillerie C	« La collaboration avec les ONG est juste commerciale. »
Commerce H	« parfois W (ONG W) ne payait pas nos factures à temps. [...] »
Commerce O	« [...] dès que nous terminons W (ONG W) nous demande de ramener les coupons pour faire le compte. Ensuite nous leur adressons notre facture et W règle nos factures 2 ou 3 semaines après avoir reçu la facture. »

Source : Auteurs

L'analyse thématique des entretiens a permis d'identifier dix avantages que les partenariats offrent aux entreprises partenaires, notamment des avantages sur le plan commercial d'une part, et d'autre part, le rapprochement entre les deux communautés opposées par le conflit et le retour des clients au marché du KM5. En outre, les différentes adversités rencontrées par les entreprises pendant la guerre ont été relevées (Cf. tableau 4), puis après les avoir confrontées aux avantages des partenariats (tableau 3), il en ressort que les partenariats renforcent la résilience des entreprises partenaires à travers deux processus : le processus commercial et le processus de la cohésion sociale. La confrontation des adversités rencontrées par les entreprises aux avantages issus des partenariats, nous a permis d'identifier l'apport des partenariats à la résilience des entreprises partenaires.

3.1. Les différents avantages des partenariats identifiés

L'étude a mis en exergue dix (10) avantages tirés des partenariats par les entreprises, dont les ventes de produits et services aux ONG, les partenariats facilitent le retour des clients au marché et la cohésion sociale, l'avantage au niveau des volumes importants des ventes, la relance des activités de l'entreprise grâce aux partenariats, la réalisation des profits grâce aux partenariats, les partenariats permettent aux entreprises de stabiliser leur chiffre d'affaires, etc. Le tableau 3 ci-après récapitule l'ensemble des avantages des partenariats pour les entreprises.

Tableau 3 : Avantages (apports) des partenariats

AVANTAGES	Interviewés					
	TA P6	TM P7	QM P8	QC P10	CH P11	CO P18
Retour des clients et cohésion sociale					X	X
Stabilisation du chiffre d'affaires				X		X
Vente des produits et services aux ONG	X	X	X	X	X	X
Volumes de ventes importants			X		X	X
Ventes pendant la période de faible activité et de survie		X		X		
Avantage en termes de profit et de rentabilité			X		X	X
Relance d'activité	X	X				X
Activités pendant la période faible activité				X		
Ecoulement rapide des stocks				X	X	
Retour d'activités au marché					X	

Source : Auteurs.

3.1.1. Les partenariats ont permis aux entreprises de vendre des produits et services durant la crise.

« Les collaborations avec les ONG m'ont aidé par les ventes, mais non pas par une aide financière directe »
(Moustapha, Quincaillerie M).

« Elles (les collaborations avec les ONG) ont aidé au niveau commercial, [...] » (Aliou, Quincaillerie C).

3.1.2. Les partenariats ont permis de vendre des quantités importantes d'articles permettant aux commerçants d'écouler rapidement leurs stocks de marchandises, malgré la crise :

« La collaboration a aidé. [...] Mais **c'est au niveau de la quantité, du gros volume vendu** lors des distributions que ça aide contrairement aux ventes unité par unité au quotidien ... » (Habou, Commerce H).

« Les contrats aident le commerçant. Mais si tu vends tes produits et les ONG viennent chaque mois se fournir au même prix auquel tu vends quotidiennement, cela t'aide ; **ça t'aide à écouler tes marchandises rapidement.** » (Aliou, Quincaillerie C)

« La collaboration a aidé, parfois lorsque W (ONG W) fait ses besoins et nous amène la commande ; sur un virement, même la moitié de nos marchandises en boutique va diminuer (va être vendue), selon les bénéficiaires. Et après on s'approvisionne à nouveau. Cette collaboration a aidé. » (Habou, Commerce H)

3.1.3. Les partenariats ont permis aux entreprises de stabiliser leur chiffre d'affaires par des ventes régulières, malgré la baisse d'activités et les multiples interruptions d'activités :

« Durant la période de guerre, il n'y avait pas de marché. Le partenariat avec W (ONG W) nous a vraiment aidés, on y obtenait de la rentabilité (ressources financières) qui nous permettait de faire face à nos charges ; **et le chiffre d'affaires s'est stabilisé.** Mais auparavant on avait de la marchandise, mais il n'y avait pas de marché, car les fusillades étaient récurrentes ; et pourtant nous payons le loyer et faisons des dépenses, les ressources diminuaient. Mais depuis que nous collaborons avec W, en tout cas ça va mieux, la stabilité ... » (OMA, Commerce O)

« [...] Quand tu as un contrat, c'est chaque mois que l'ONG achète, parfois dans le mois l'ONG achète deux fois. Cela a des avantages, il y a des avantages. » (Aliou, Quincaillerie C)

3.1.4. La multiplication des partenariats avec les ONG a permis à certaines entreprises de retrouver leur niveau d'activité d'avant, après une période d'arrêt d'activité.

En effet, les opportunités de partenariat commercial entre ONG humanitaires et entreprises centrafricaines se sont multipliées avec l'augmentation de la population d'ONG humanitaires pendant la guerre civile de 2013³. Par conséquent, **des entreprises ont pu saisir plusieurs opportunités de partenariats commerciaux avec les ONG pour relancer leurs activités et retrouver leur niveau d'activité d'avant, après une période d'arrêt d'activité.**

Les extraits d'entretien avec Massa (Transport M) ci-après permettent d'illustrer ce cas :

« Je suis rentré depuis 2015 et j'ai recommencé à rechercher mon rythme d'activité que j'avais perdu. J'ai recommencé en 2015 et petit à petit en 2016 et 2017 ça va »

« A partir de 2016, j'ai travaillé avec **ACF**, mais ce n'est pas mon contrat direct, [...] ; mais moi-même j'ai travaillé sous mes propres contrats avec **ACTED, NRC, et puis CONCERN**, ce sont là les locations. [...]. Je fais aussi le transport pour le compte d'**ACTED, SOLIDARITE, HANDICAP INTERNATIONAL et CICR.** »

³ La population d'ONG a quasiment doublé entre 2013 et 2018, selon la base des données du Secrétariat Permanent des ONG (SPONG), Ministère de l'Economie, du Plan... de Centrafrique.

3.1.5. Les partenariats de distributions alimentaires facilitent le rapprochement des communautés en conflit et le retour des clients.

Il convient de rappeler que pendant la guerre civile de 2013, la communauté musulmane (regroupée au quartier KM5 de Bangui) et la communauté chrétienne étaient en conflit et avaient quasiment cessé de se fréquenter. Par conséquent, la plupart des clients du marché KM5 avaient arrêté de fréquenter ce marché pendant la période de guerre.

L'extrait de l'entretien avec Aliou (Quincaillerie C) ci-dessous présente cette situation :

Les gens des autres arrondissements ne rentraient pas au KM5 ; au début là, ils ne venaient pas. »

Mais, les partenariats de distributions alimentaires ou d'échange de coupons alimentaires entre certains commerçants du KM5 et l'ONG W (voire d'autres ONG) ont contribué à reconstruire la cohésion entre les deux communautés opposées en facilitant ainsi le retour des clients au marché KM5. En effet, grâce aux activités d'échange de coupons alimentaires au KM5, les populations des autres quartiers et arrondissements de Bangui ont recommencé à fréquenter le marché du KM5. Les deux extraits d'entretiens ci-dessous mettent en exergue ce phénomène.

Extrait de l'entretien avec Habou (Commerce H) :

« Mais après lorsque W (ONG W) est arrivée avec son projet, W prenait les gens du quartier Boeing parfois, ou du quartier Castor parfois pour venir acheter chez nous ; l'objectif est de faire en sorte que les gens se mélangent à nouveau, pour que les gens puissent oublier, progressivement, le conflit interreligieux. »

Extrait de l'entretien avec Oma (Commerce O):

« [...] Par exemple, auparavant nous étions enclavés dans le KM5, on ne sortait pas. Et de l'autre côté aussi les habitants des autres quartiers ne venaient pas au KM5. Mais lorsque les partenaires ont remis les coupons aux bénéficiaires et leur ont dit d'aller au KM5 pour les échanger, ils venaient ici sans inquiétude échanger et rentrer. Les personnes traversaient sans inquiétude, elles viennent échanger leurs coupons et rentrent. Les partenariats ont créé un va-et-vient des personnes et une cohésion. »

3.1.6. Contribution à la résilience par le processus commercial

Face aux effets de la guerre civile de 2013, les partenariats avec les ONG humanitaires renforcent la résilience des entreprises partenaires à travers le processus commercial et le processus de la cohésion sociale. Les entreprises ont été confrontées à plusieurs adversités

durant la guerre civile de 2013 dont *les arrêts du marché et les interruptions des activités de l'entreprise, les difficultés à se déplacer et la non fréquentation du marché du KM5 par les clients venant des autres quartiers*. D'une part, les partenariats étudiés ont contribué à la survie des entreprises face aux multiples *arrêts du marché et les interruptions de l'activité de l'entreprise* pendant la guerre, à travers les achats réguliers des ONG humanitaires auprès des entreprises partenaires. Et d'autre part, les partenariats d'échange de coupons alimentaires (distribution alimentaire) apportent une solution au problème de *non fréquentation du marché par les clients venant d'autres quartiers*, en facilitant le rapprochement entre les deux communautés en conflit et le retour des clients au marché KM5.

Le tableau 4 ci-dessous présente les différentes adversités auxquelles ont été confrontées les entreprises étudiées.

Tableau 4 : Adversités rencontrées par les entreprises

Adversités	interviewés					
	P6 TA	P7 TM	P8 QM	P10 QC	P11 CH	P18 CO
Arrêts et Fermetures du Marché, interruptions de l'activité de l'entreprise	X	X	X	X	X	X
Difficultés à se Déplacer	X	X		X		
Non Fréquentation du Marché par les Clients venant d'Autres Quartiers				X	X	X
Perte de marchandises			X	X		
Risque Elevé de Détournement de Voitures	X	X				
Manque d'activités			X	X		
Difficultés à Livrer les Marchandises aux ONG			X	X		
Rackets et Menaces par des Hommes d'Autodéfenses			X	X		X
Difficultés à Importer des Marchandises	X				X	
Dangers de Mort	X	X				
Perte de Local				X		
Routes Fermées			X	X		
Difficultés à s'Approvisionner à cause de la Pénurie de marchandises			X			
Diminution des Ressources de l'entreprise						X
Difficultés à voyager	X					
Fonctionnement du Marché au Minimum						X
Marchandises Périmées						X
Perte de voiture		X				

Source : Auteurs

Les avantages commerciaux (Cf. tableau 3) tirés des partenariats avec les ONG humanitaires contribuent non seulement à la survie des entreprises partenaires, mais également à la reprise (relèvement) de leurs activités commerciales. En effet, les partenariats ont contribué à la survie des entreprises face aux multiples *arrêts du marché et les interruptions de l'activité de l'entreprise* pendant la guerre, à travers les achats réguliers des ONG humanitaires auprès des entreprises partenaires. Car, ils ont permis aux entreprises de réaliser des ventes importantes de produits et services auprès des ONG partenaires pour générer des ressources financières et continuer à fonctionner, malgré les multiples interruptions d'activité pendant la guerre civile.

« [...] Quand tu as un contrat, c'est chaque mois que l'ONG achète, parfois dans le mois l'ONG achète deux fois. Cela a des avantages, il y a des avantages. » (Aliou, Quincaillerie C)

« La collaboration a aidé. [...] Mais c'est au niveau de la quantité, du gros volume vendu lors des distributions que ça aide contrairement aux ventes unité par unité au quotidien ... » (Habou, Commerce H)

Par ailleurs, les achats des ONG humanitaires dans le cadre des partenariats ont également contribué à la reprise commerciale des entreprises. D'une part, ils ont permis aux entreprises partenaires de stabiliser leurs ventes, et d'autre part, ils ont permis à des entreprises ayant connu un arrêt d'activité de relancer leurs activités.

« Durant la période de guerre, il n'y avait pas de marché. Le partenariat avec W (ONG W) nous a vraiment aidés, on y obtenait de la rentabilité (ressources financières) qui nous permettait de faire face à nos charges ; et le chiffre d'affaires s'est stabilisé. Mais auparavant on avait de la marchandise, mais il n'y avait pas de marché, car les fusillades étaient récurrentes ; [...] » (OMA, Commerce O)

Les extraits de l'entretien avec Massa (Transport M) ci-après met exergue la relance d'activité par les partenariats :

« Je suis rentré depuis 2015 et j'ai recommencé à rechercher mon rythme d'activité que j'avais perdu. J'ai recommencé en 2015 et petit à petit en 2016 et 2017 ça va »

« A partir de 2016, j'ai travaillé avec ACF, mais ce n'est pas mon contrat direct, [...] ; mais moi-même j'ai travaillé sous mes propres contrats avec ACTED, NRC, et puis CONCERN, ce sont là les locations. [...]. Je fais aussi le transport pour le compte d'ACTED, SOLIDARITE, HANDICAP INTERNATIONAL et CICR. »

3.1.7. Contribution à la résilience des entreprises par le processus de la cohésion sociale

Outre les ventes de produits et services, les partenariats ont également facilité le retour des clients au marché du KM5 (Cf. tableau 3 : les avantages des partenariats). Les commerçants du KM5 ont été confrontés au problème de *non fréquentation du marché par les clients venant des autres quartiers*. Car, la plupart des clients du marché KM5 avaient quasiment cessé de fréquenter ce marché pendant la guerre civile de 2013 opposant la communauté chrétienne à la communauté musulmane de Centrafrique. Mais, les partenariats de distributions alimentaires ou d'échange de coupons alimentaires entre certains commerçants du KM5 et l'ONG W (voire d'autres ONG) ont contribué à reconstruire la cohésion sociale entre les deux communautés en conflit, en les rapprochant à travers les activités d'échange de coupons alimentaires au marché du KM5. Dès lors, les populations des autres quartiers et arrondissements de Bangui ont recommencé à fréquenter le marché du KM5 pour échanger leurs coupons alimentaires auprès des commerçants partenaires.

Ainsi, les partenariats contribuent à la reprise des activités commerciales à travers les activités d'échange de coupons alimentaires facilitant le retour des clients.

« [...] Par exemple, auparavant nous étions enclavés dans le KM5, on ne sortait pas. Et de l'autre côté aussi les habitants des autres quartiers ne venaient pas au KM5. Mais lorsque les partenaires ont remis les coupons aux bénéficiaires et leur ont dit d'aller au KM5 pour les échanger, ils venaient ici sans inquiétude échanger et rentrer. Les personnes traversaient sans inquiétude, elles viennent échanger leurs coupons et rentrent. Les partenariats ont créé un va-et-vient des personnes et une cohésion. » (Oma, Commerce O)

En somme, les achats des ONG humanitaires auprès des entreprises partenaires, ainsi que la reconstruction de la cohésion sociale entre les communautés à travers les partenariats d'échange de coupons alimentaires émergent comme les deux processus par lesquels les partenariats contribuent à la résilience des entreprises partenaires.

3.2. Discussion des résultats

Cette recherche met en relief l'avantage des partenariats entre ONG humanitaires et entreprises sur le plan commercial, ainsi que leur contribution au rapprochement des communautés en conflit et au retour des clients au marché du KM5. En outre, elle a permis d'identifier deux processus à travers lesquels les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises renforcent la résilience des entreprises, à savoir le processus commercial et le processus de cohésion sociale (rapprochement des deux communautés en conflit).

3.2.1. Discussion relative aux principaux avantages des partenariats

Sur le plan commercial, la présente étude met en évidence l'apport des partenariats pour les entreprises en termes de vente de produits et services aux ONG partenaires, pendant la période de crise, permettant aux entreprises de générer des ressources financières pour survivre face aux adversités, mais également pour retrouver leur niveau d'activité normal (d'avant crise). En effet, la recherche sur les partenariats entre organisations humanitaires et entreprises a mis en relief les achats de grandes quantités de produits et services par les organisations humanitaires, auprès des entreprises, afin de répondre aux crises humanitaires (Balcik, et al., 2010 ; Nurmala, et al., 2018). Par exemple, les organisations humanitaires, notamment les ONG qui sont des acteurs de terrain achètent des quantités importantes de produits alimentaires pour les missions d'assistance alimentaire, des matériaux de construction pour reconstruire des infrastructures ou bâtir des centres de santé et louent des véhicules pour le transport de matériels et du personnel (Nurmala, et al., 2018).

Par contre, la contribution des partenariats d'échange de coupons alimentaires au rapprochement des membres des communautés en conflit et au retour des clients au marché du KM5, lors des échanges de coupons (bons) alimentaires chez les commerçants du KM5, constitue un apport essentiel de la présente étude à la recherche sur les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises. Car cette contribution était jusque-là absente parmi les différents avantages des partenariats entre organisations humanitaires et entreprises (pour les entreprises) identifiés par la littérature, à savoir *améliorer l'image de l'entreprise pour avoir une légitimité sociale ; réaliser des ventes et profits ; tirer profit du réseau des organisations humanitaires pour s'installer et opérer dans certaines régions du monde, acquérir certains savoir-faire en termes de résilience ou d'agilité auprès des ONG* (Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmala, et al., 2017).

En effet, au plus fort de la guerre civile de 2013, la communauté musulmane (regroupée au quartier KM5 de Bangui) et la communauté chrétienne s'opposaient et avaient quasiment cessé de se fréquenter. Par conséquent, la plupart des clients du marché du KM5 avaient arrêté de fréquenter ce marché pendant cette période. Mais, un rapprochement entre les membres des deux communautés et un retour des clients au marché du KM5 ont eu lieu lorsque des bénéficiaires de coupons alimentaires de confession chrétienne ont été orientés par l'ONG W vers les commerçants partenaires du KM5 (de confession musulmane), pour échanger leurs coupons (bons alimentaires) contre des produits alimentaires.

En somme, cette seconde contribution montre le rôle des partenariats ONG-entreprises dans la résolution des conflits entre communautés (Kolk & Lenfant, 2012), en rapprochant la communauté chrétienne et la communauté musulmane opposées par la guerre civile de 2013, dans le cadre des activités d'échange de coupons alimentaires au marché du KM5. La participation des entreprises à la résolution des conflits peut se faire de différentes manières : soit l'entreprise agit individuellement, soit elle collabore avec d'autres acteurs opérant pour la paix (Kolk & Lenfant, 2012 ; Oetzel, et al., 2007).

3.2.2. Discussion relative à l'apport des partenariats à la résilience des entreprises

Les recherches antérieures (Kusumasari & Alam, 2012 ; Lu, et al, 2013 ; Nurmala, et al., 2017) identifient l'acquisition auprès des ONG humanitaires des savoir-faire sur la conduite des activités en contexte de crise, ainsi que l'exploitation des réseaux développés par les ONG humanitaires pour s'installer et travailler dans certaines zones de crises, comme les avantages des partenariats susceptibles d'améliorer la résilience des entreprises. Mais, les résultats de

notre recherche révèlent deux autres processus à travers lesquels les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises renforcent la résilience des entreprises partenaires. D'une part, les ressources tirées des ventes de produits et services aux ONG humanitaires contribuent à la survie des entreprises partenaires pendant la guerre, et d'autre part, les partenariats d'échange de coupons alimentaires facilitent le rapprochement des deux communautés opposées par le conflit et le retour des clients au marché, ce qui contribue à la reprise des activités commerciales.

Les ressources financières sont primordiales dans le processus de survie des entreprises face aux adversités, mais aussi pour leur relèvement après les dommages subis pendant la crise (Bégin & Chabaud, 2010 ; Brown, et al., 2019 ; Gittell, et al., 2006 ; Runyan, 2006). En effet, L'importance des ressources dans la résilience des entreprises a été mise en exergue dans la plupart des recherches sur la résilience qui soulignent que les réserves de ressources constituées par les entreprises sont utilisées pendant les crises pour faire face aux adversités et continuer à fonctionner (Gittell, et al., 2006 ; Meyer, 1982 ; Sutcliffe & Vogus, 2003). Cependant, outre les réserves de ressources, il ressort de cette recherche que les différents achats réalisés par les ONG humanitaires auprès de leurs entreprises partenaires, pendant la guerre civile, permettent aussi à ces dernières de générer des ressources financières pour continuer à fonctionner durant la crise.

En outre, en facilitant le rapprochement entre les deux communautés en conflit et le retour des clients au marché du KM5, les partenariats d'échange de coupons alimentaires ont contribué à la reprise des activités commerciales chez les commerçants du KM5 partenaires, mais aussi au niveau du marché du KM5. En effet, la reprise des activités commerciales favorise le relèvement des entreprises après les dommages subis pendant les crises, grâce aux ressources tirées des ventes (Runyan, 2006).

CONCLUSION

Afin d'analyser les partenariats entre les ONG humanitaires et les entreprises centrafricaines, ainsi que leurs apports à la résilience de ces dernières face aux effets de la guerre civile de 2013, une étude de cas multiples et rétrospective a été réalisée auprès de six entreprises du quartier KM5 de la ville de Bangui, en RCA. Elle a permis d'identifier les ventes de produits et services aux ONG humanitaires, leur contribution au rapprochement des communautés en conflit et au retour des clients au marché du KM5 comme les principaux avantages des partenariats des entreprises avec les ONG humanitaires. En plus, ces collaborations renforcent

la résilience des entreprises partenaires, d'une part, à travers le processus commercial permettant aux entreprises partenaires de générer des ressources financières nécessaires à leur survie face aux multiples interruptions d'activité pendant la guerre (grâce aux commandes reçues des ONG partenaires) ; et d'autre part, par le processus de cohésion sociale qui est le rapprochement des communautés en conflit dans le cadre des partenariats d'échange de coupons alimentaires au marché du KM5. En effet, les partenariats de distributions alimentaires entre certains commerçants du KM5 et l'ONG W ont contribué au rapprochement des deux communautés (chrétienne et musulmane) en conflit et au retour des clients au marché, à travers les activités d'échange de coupons alimentaires au KM5. Ceci participe à la résolution du conflit intercommunautaire et au relèvement des entreprises.

Sur le plan théorique, ce travail enrichit la littérature sur les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises (Balcik, et al., 2010 ; Hotho & Girschik, 2019 ; Nurmala, et al., 2018) en mettant en exergue la contribution de ces partenariats au rapprochement des communautés en conflit et au retour des clients au marché. Ce qui montre ainsi le rôle des partenariats entre ONG et entreprises dans la résolution des conflits (Kolk & Lenfant, 2012). Egalement, ce travail réalise un apport dans la littérature sur la résilience des entreprises (Chang, et al., 2022 ; Daou, et al., 2019 ; Linnenluecke, 2017), en montrant comment les partenariats avec les ONG humanitaires renforcent la résilience des entreprises partenaires à travers un processus commercial et à travers un processus de cohésion sociale.

Et sur le plan managérial, les résultats de cette recherche présentent aux entreprises l'intérêt des partenariats commerciaux avec les ONG humanitaires pour la poursuite de leurs activités commerciales durant une période de crise humanitaire, mais surtout pour leur résilience grâce aux ressources financières tirées des commandes d'ONG partenaires en période de crise. Egalement, les collaborations avec les ONG humanitaires sont un moyen de résoudre des conflits intercommunautaires paralysant les activités économiques, en reconnectant les communautés en conflit pour la reprise des activités commerciales. Par ailleurs, pour les responsables d'ONG humanitaires, les partenariats avec les entreprises offrent un double avantage ; car non seulement ils permettent de répondre efficacement aux crises humanitaires, mais ils contribuent à renforcer la résilience des entreprises locales.

Toutefois, la présente recherche a porté exclusivement sur des entreprises du quartier KM5 caractérisées par leur petite taille, selon le nombre de leurs employés ; mais d'autres informations pourraient émerger en élargissant la cible d'étude pour incorporer des grandes entreprises et des entreprises situées dans différentes zones géographiques. En outre, ce travail

s'est intéressé à une forme spécifique des partenariats entre organisations humanitaires et entreprises, à savoir les partenariats entre ONG humanitaires et entreprises locales. Dès lors, des études sur les partenariats entre organisations humanitaires onusiennes (UNHCR, UNICEF, etc.) et les entreprises locales ou entre des organisations humanitaires internationales (exemple la Croix Rouge) et les entreprises locales sont susceptibles d'apporter d'autres informations.

BIBLIOGRAPHIE

Anjomshoe, A., Banomyong, R., Fareeduddin, M., and Kunz, N., (2021), “A systematic review of humanitarian supply chains performance measurement literature from 2007 to 2021”, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol.72

Balcik, B., Beamon, B.M., Krejci, C.C., Muramatsu, K.M. and Ramirez, M. (2010), “Coordination in humanitarian relief chains: practices, challenges and opportunities”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 126 No. 1, pp. 22-34.

Bardin L. (2001), « *L'analyse de contenu* », 9^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris

Beamon, B.M. and Balcik, B. (2008), “Performance measurement in humanitarian relief chains”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 , N°1, pp. 4-25.

Bégin L. et D. Chabaud (2020), La Résilience des Organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, N° 200, p. 127-142

Bhamra, R., Samir Dani & Kevin Burnard (2011), Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International Journal of Production Research*, 49:18, 5375-5393.

Binder, A., and Witte, J.M. (2007), Business engagement in humanitarian relief: key trends and policy implications. Humanitarian Policy Group, June 2007.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2019), Measuring disaster resilience within the hotel sector: An exploratory survey of Wellington and Hawke's Bay, New Zealand hotel staff and managers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, pp. 108 – 121.

Charles, A., Lauras, M. and Van Wassenhove, L. (2010), “A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 N° 8/9, pp. 722-741.

Charriere Petit S. (2017), X. Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik – La dépendance des ressources est stratégique. In Charriere Petit, S. et Huault, I. (dir.), *Les Grands Auteurs en Management*. p. 151-165. EMS Editions.

Chang, S., Brown, C., Handmer, J., Helgeson, J., Kajitani, Y., Keating, A., Noy, I., Watson, M., Derakhshan, S., Kim, J. and Roa-Henriquez, A. (2022), Business Recovery from Disasters: Lessons from Natural Hazards and the COVID-19 Pandemic, *International Journal of Disaster Risk Reduction* 80, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103191>

Colicchia, C. and Strozzi, F. (2012), “Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review”, *Supply Chain Management*, Vol. 17 N° 4, pp. 403-418.

Cozzolino, A., Rossi, S. and Conforti, A. (2012), “Agile and lean principles in the humanitarian supply chain”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 16-33.

Dahlhamer, J.M., and K.J., Tierney (1998), Rebounding from disruptive events: Business recovery following the Northridge earthquake. *Sociological Spectrum*, 18: 2, 121-141

Daou, A., Joseph, J., Yousif, D.S., Fathallah, R. & Reyes, G. (2019), "Intellectual capital and resilience in torn societies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20 No. 4, pp. 598-618.

Dubey, R., Bryde, D. J., Foropon, C., Tiwari, M., Dwivedi Y., and Schiffing, S., (2021), An investigation of information alignment and collaboration as complements to supply chain agility in humanitarian supply chain, *International Journal of Production Research*, vol 59, Issue 5, pp. 1586 – 1605

Duong L. N. K. & Chong J. (2020), Supply chain collaboration in the presence of disruptions: a literature review, *International Journal of Production Research*, 58 (11), pp. 3488 – 3507

Eggers, F., (2020), Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis, *Journal of Business Research*, Vol. 116, 199 - 208

Fabbe-Costes, N. and Jahre, M. (2007), “Supply chain integration improves performance: the emperor’s new suit?”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 No. 10, pp. 835-855.

Fezzani I. & Boulabiar Medjoub N. (2024), « Résilience organisationnelle comme stratégie de gestion de crise du COVID-19 : Etude exploratoire auprès des restaurants en Tunisie », *Revue Française d’Economie et de Gestion* « Volume 5 : Numéro 3 », pp. 399 - 421

Fikar, C., Gronalt, M. and Hirsch, P. (2016), “A decision support system for coordinated disaster relief distribution”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 57, pp. 104-116.

Fontana, E. (2018), Corporate Social Responsibility as Stakeholder Engagement: Firm–NGO Collaboration in Sweden. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 25: 327– 338.

Freeman R.E. & Reed L.R. (1983), « Stockholders and Stakeholders: a new Perspective on Corporate Gouvernance », *California Management Review*, vol 25, n° 3, 88-106.

Gavard-Perret M-L. et Helme-Guizon A. (2008), Choisir parmi les techniques spécifiques d’analyse qualitative, in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la Recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, p. 247-271

Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. and Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, **42**, pp. 300–329.

Haigh, R. and Sutton, R. (2012), “Strategies for the effective engagement of multi-national construction enterprises in post-disaster building and infrastructure projects”, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 3, N°3, pp. 270-282.

Hamel, G., and Välikangas, L. (2003), The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(1), 52-65

Hotho J. and Girschik V. (2019), corporate engagement in humanitarian action Concepts, challenges, and areas for international business research, *critical perspectives on international business*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 201-218

Iftikhar R., Majeed M. & Drouin N. (2023), Crisis management process for project-based organizations, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 16 No. 8, 2023, pp. 100-125

Jahre, M. (2017), « Stratégies de la chaîne d’approvisionnement humanitaire – une étude sur la manière dont les acteurs atténuent les risques de la chaîne d’approvisionnement », *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain*, vol. 7, n° 2, pp. 82-101.

Jensen, L. (2012), “Humanitarian cluster leads: lessons from 4PLs”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 2 N° 2, pp. 148-160.

Juttner, U. and Maklan, S. (2011), Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study, *Supply Chain Management: An International Journal*, 16, pp. 246–259.

Kolk, A. and Lenfant, F. (2012), Business–NGO Collaboration in a Conflict Setting: Partnership Activities in the Democratic Republic of Congo, *Business & Society* 51(3), 478–511

Kovács, G. and Spens, K. (2009), “Identifying challenges in humanitarian logistics”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 N° 6, pp. 506-528.

Kusumasari, B. and Alam, Q. (2012), “Local wisdom-based disaster recovery model in Indonesia”, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 351-369.

Kvale, S. (1996), *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oak; CA: Sage.

Linnenluecke, M. K. (2017), Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and Research Agenda. *International Journal of Management Review*, 19.1, 4-31

Lu, Q., Goh, M. and De Souza, R. (2013), “Learning mechanisms for humanitarian logistics”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 149-160.

McKnight B., and Linnenluecke M.K. (2016), How firm responses to natural disasters strengthen community resilience: A stakeholder-Based perspective. *Organization and Environment*, 29(3), 290-307.

Meyer, A.D. (1982), Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515–537.

Miklian, J., & Hoelscher, K., (2022), SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol.40 (2), pp. 178–204

Moshtari M. & Vanpoucke E. (2020), building successful NGO–business relationships: a social capital perspective, *Journal of Supply Chain Management*, 1–26

Nurmala N., Jelle de Vries & Sander de Leeuw (2018), Cross-sector humanitarian–business partnerships in managing humanitarian logistics: an empirical verification, *International Journal of Production Research*, Vol 56, N°21, p. 6842-5858

Nurmala N., Sander de Leeuw, Wout Dullaert, (2017), "Humanitarian–business partnerships in managing humanitarian logistics", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 22 Issue: 1, pp.82-94

Oetzel, J., Getz, K. A., and Ladek, S. (2007), The role of multinational enterprises in responding to violent conflict: A conceptual model and framework for research. *American Business Law Journal*, 44(2), 331-358.

Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pilbeam, C., Alvarez, G. and Wilson, H. (2012), “The governance of supply networks: a systematic literature review”, *Supply Chain Management*, Vol. 17 N° 4, pp. 358-376.

Rueede, D. and Kreutzer, K. (2014), “Legitimation work within a cross-sector social partnership”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 N°1, pp. 39-58.

Runyan R.C. (2006), Small Business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster. *Journal of contingencies and crisis management*, 14(1), 12-26

Ryfman P. (2009), *Les ONG*, Paris : La Découverte, coll. Repères

Sigala I. F., and Wakolbinger T. (2019), Outsourcing of humanitarian logistics to commercial logistics providers. An empirical investigation, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 9, N° 1, pp. 47-69

Sullivan-Taylor B., and Branicki (2011), Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all, *International Journal of Production Research*, Vol 49, N°18

Sutcliffe, K.M. and Vogus, T.J. (2003), Organizing for resilience. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Yin R. K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York

MINISTERE DE L’ECONOMIE, DU PLAN ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE : Base des données du Secrétariat Permanent des ONG (SPONG), Unité de Coordination et du perfectionnement, novembre 2018

MINISTERE DU COMMERCE DE LA RCA : Rapport de l’enquête sur les pertes subies par les unités économiques après les crises récurrentes, à partir de 2013

RAPPORT DE LA COMMISSION EUROPEENNE : « Fiche-info ECHO – République centrafricaine – septembre 2016 »