

Louvain School of Management

Le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition.

Auteure : Pauline Carbonnelle
Promoteur : Emmanuel Mossay
Année académique 2021-2022

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier mon Promoteur, Monsieur Emmanuel Mossay pour son encadrement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de ce mémoire. Les réflexions qui en découlent ont développé mon intérêt sur le sujet du développement durable.

J'adresse également mes remerciements à toutes les personnes que j'ai interrogées pour réaliser cette analyse. Merci de m'avoir accordé ce temps précieux.

Je remercie mon amie Alice pour son accompagnement et son aide efficace durant cette année. Je remercie aussi ma sœur Stéphanie pour son soutien inconditionnel. Merci Lina d'avoir également apporté ton aide.

Enfin, je remercie sincèrement mes parents pour leurs encouragements durant mes études.

Table des matières

I. Introduction	1
II. Revue de littérature	3
1. Collaboration.....	3
1.1. Contexte économique	3
1.2. Du shareholder au stakeholder capitalism	4
1.3. Partenariats public-privé.....	6
1.4. Collaboration vs compétition	7
1.5. Mise en commun des ressources	10
2. Transition	11
2.1. People Planet Prosperity	11
2.2. Institutions autour du développement durable	13
2.3. Impact multiple	15
2.4. Exemples de collaborations belges	15
3. Entreprises	17
3.1. Multi-acteurs.....	17
3.2. Principes de base pour le développement de partenariats	20
3.3. Economie sociale et solidaire	23
4. Conclusion	25
III. Partie pratique	26
1. Méthodologie	26
1.1. Objet de recherche	26
1.2. Choix méthodologiques	27
2. Analyse et interprétation des données	31
- Quelles sont les relations avec les parties prenantes ?	33
Le cas des partenariats multi-acteurs.....	33
La confiance.....	35
Respect des parties prenantes.....	36
Services rendus du réseau	37
Les valeurs communes & culture d'entreprise	38
Timing.....	39
- Quelle est la nature de cette collaboration entre entreprise ?	40
Le développement durable comme projet fédérateur	40
Objectif recherché du partenariat	42
- Quels sont les effets de la collaboration ?	44
Gestion participative	44
Gestion du bénéfice.....	44
Bienfait social	45
Réflexion long terme et innovation	46
Avantage économique et efficacité du partenariat	49
Sensibilisation à la transition.....	51

Partage de connaissances et entraide.....	52
IV. Limites.....	56
V. Conclusions générales.....	57
Bibliographie	59
Annexes	72

Table des figures

Figure 1 : Types d'interactions entre espèces (p.8)

Figure 2 : Les 7 révolutions pour le développement durable (p.11)

Figure 3 : Fonction primaire et attributs de chaque secteur. (p.19)

Figure 4 : Obstacles au partenariat (p.20)

Figure 5 : Thèmes évoqués lors des entretiens (p.28)

Figure 6 : Description des entreprises interrogées (pp.30-31)

Figure 7 : Résumé des apports majeurs au niveau social et environnemental des projets (pp.32-33)

Figure 8 : Gouvernance de Vlaanderen Circulair (p.35)

Figure 9 : Tableau récapitulatif des résultats et apports de la recherche (p.53)

I. Introduction

Inondations sans précédent, records de températures enregistrées aux 4 coins du globe, pandémie mondiale... Ces événements extrêmes deviennent désormais habituels. Les activités humaines sont la cause du dérèglement climatique, un fait consenti par de nombreux scientifiques, dont les membres du GIEC¹. Selon leur rapport spécial, le réchauffement planétaire atteindra probablement 1,5°C d'ici 2030 à 2052. En sachant que les risques climatiques deviennent exponentiels avec l'accélération du réchauffement, la planète va connaître de plus en plus de catastrophes climatiques (IPCC, 2018).

En 2020, la crise COVID-19 a provoqué la plus grosse perte d'emplois depuis la Grande Dépression. Cette crise révèle d'autant plus le monde inégalitaire dans lequel les milliardaires ont vu leurs revenus augmenter tandis que des millions de personnes mettront une décennie à récupérer leur niveau de richesse d'avant la crise (Oxfam, 2021).

La fragilité de nos sociétés se révèle autant par les fractures sociales grandissantes que les crises écologiques qui se multiplient. L'action individuelle a une portée limitée pour agir contre ces problèmes. Néanmoins, les organisations ont une plus grande force de frappe et peuvent avoir un impact sociétal positif au-delà de leur objectif de rentabilité initial. Dans ce mémoire, il sera question d'étudier **le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition**, comment le fait de travailler avec plusieurs entreprises peut mener à un bienfait sociétal en plus de l'échange de biens et services dont il est question lors d'une relation client-fournisseur.

Dans la préface du livre « L'entraide : l'autre loi de la jungle », le sociologue Alain Caillé précise le contexte économique, politique mais aussi sociologique et philosophique de notre époque. Depuis les années 1970-1980, le dogme dominant veut que toute action s'explique par le jeu des intérêts en conflit, qu'elle soit consciente ou inconsciente. L'Homme va développer une vision utilitariste qui se trouve au cœur du néolibéralisme. Afin de maximiser son utilité, l'*homo æconomicus*² prend des décisions qui sont rationnelles et en connaissance de cause. Cette envie de maximiser le bien-être social grâce à la somme des utilités est aussi interprétée comme la recherche de l'accumulation de richesse par tous les moyens possibles. Dans

¹ Le GIEC ou IPCC en anglais (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) est l'organe des Nations Unies chargé d'évaluer les données scientifiques relatives aux changements climatiques.

² Expression utilisée par John Stuart Mill (*The Theory of Political Economy*, 1871) dans les fondements de l'analyse 'néoclassique'. Reprise ensuite par Vilfredo Pareto (*Manuel d'économie politique*, 1906) pour défendre la mécanique rationnelle des hommes.

l'Entraide, il est question de placer la loi de la réciprocité³ au cœur du rapport social, qui concerne les humains mais aussi l'ensemble du monde du vivant. (Servigne & Chapelle, 2017).

Afin d'introduire la question de recherche de ce mémoire qui mènera à une recherche de terrain ainsi que quelques conclusions, une revue de la littérature se divise en plusieurs chapitres. Le premier abordera les collaborations ensuite, le thème de la transition sera développé pour finir par les acteurs de ces échanges : les entreprises.

Dans la partie pratique du mémoire, on présentera la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. Ce chapitre sera suivi de l'analyse des résultats et se clôturera par une discussion de cette recherche. Enfin, le mémoire se termine par les limites à prendre en compte et une conclusion finale des enseignements retenus.

³ La loi de la réciprocité implique une bienveillance et un geste altruiste de façon désintéressé mais qui, tôt ou tard sera retournée sous une forme ou une autre (Servigne & Chapelle, 2017)

II. Revue de littérature

L'objectif de la revue de littérature est d'appuyer le thème de recherche avec des éléments théoriques pour avoir la légitimité de répondre à la question de recherche. La théorie commencera avec le thème de la collaboration entre entreprises et ses implications. Le second chapitre sera dédié à la transition, pourquoi et comment il est possible d'y parvenir. Enfin, il y aura un chapitre sur les acteurs des collaborations, qui sont les entreprises. Ces notions permettront de construire les prémisses de la question de recherche.

1. Collaboration

1.1. Contexte économique

Retour sur l'histoire des mots économie et écologie au fil des siècles. Étymologiquement, ces mots sont jumeaux. 'Économie' vient du grec *oikos* (la maison) et *nomos* (gérer, administrer). 'Ecologie' se compose du même *oikos* et de *logos* (qui se rapporte à la science, la connaissance). Au début du 19^{ème} siècle, l'économie va voir son sens se restreindre pour ne comprendre plus que l'administration de la production, du commerce et la répartition des richesses. On va passer d'une économie de la nature qui considérait le vivant dans son ensemble à une économie qui ne s'intéresse plus qu'aux sociétés, souvent avec une pensée orientée vers l'utilitarisme social, la morale et la science du calcul. La Nature ainsi que le reste du vivant se verront ainsi exclus de « l'économie ». Les 2 interprétations vont longtemps s'ignorer, l'une focalisée sur l'homo *œconomicus* avec les relations marchandes et de production, tandis que l'autre traitera du vivant et des écosystèmes en excluant l'humain (Gelin, 2021).

La théorie économique standard établit des liens étroits entre l'efficacité et la concurrence, ce qui signifie que ces concepts sont utilisés conjointement. La théorie néoclassique et le néolibéralisme vont ensuite faire évoluer le concept de l'efficacité à la concurrence comme une doctrine. A partir des interactions sur la théorie néoclassique et néolibérale, va naître la définition d'une économie standard qui est une synthèse des deux approches. Auparavant, l'utilité maximale était d'abord recherchée pour la collectivité, mais elle va se rattacher ensuite au fonctionnement concurrentiel des marchés (Berthonnet, 2014).

Afin d'assurer un bon fonctionnement du marché, beaucoup d'économistes sont d'accord pour dire que les acteurs doivent collaborer au lieu de frauder, voler etc. Pour régler ces problèmes, les économistes néoclassiques persistent à solutionner cela par des lois, des contraintes

externes. Pourtant, des économistes comme Adam Smith (dans *Théorie des sentiments moraux*, 1759) et Immanuel Kant soulignent l'importance d'un autre type de contrainte : la contrainte morale interne⁴. Cette dernière règle est celle que les gens suivent indépendamment de ce que dit la loi, il s'agit de leur morale. La plupart des économistes orthodoxes⁵ néoclassiques désapprouvent cet appel aux contraintes morales car ils se basent sur les hypothèses de l'homo œconomicus, c'est-à-dire que l'homme est rationnel et préfère maximiser son utilité individuelle (Stringham, 2011).

À la suite de la pensée dominante en économie qui a conduit les organisations à maximiser leurs revenus avec l'utilisation des ressources humaines et naturelles au profit du capital, surgissent certaines tensions. Parmi elles, la délocalisation des entreprises, l'épuisement des ressources naturelles et l'augmentation des inégalités de richesse qui mettent nos sociétés en danger, notamment en les divisant. Pour certains économistes, il est temps de concevoir de nouvelles structures économiques et financières (Yunus, 2017). Grâce à la conscientisation de la fragilité de ce système, des solutions se développent afin de rendre nos économies résilientes⁶.

1.2. Du shareholder au stakeholder capitalism

Pendant la réunion annuelle du Forum Économique Mondial de 2020, l'accent a été placé sur la responsabilité des entreprises à transformer leurs organisations pour répondre aux besoins futurs. Réaliser des bénéfices n'est pas le seul devoir des entreprises. Elles répondent avant tout à une demande afin de régler des problèmes et fournir des services. Si elles y parviennent, le rendement à long terme des actions augmentera puisque les besoins de la société seront comblés (Giné & Dulinsky, 2020). De plus en plus, les entreprises se doivent de justifier leur activité par la création de valeurs extra-financières comme la participation dans des projets de société, l'aide aux personnes plus vulnérables et le bien-être de leurs employés.

⁴ Interne car pas imposée par l'Homme

⁵ Un économiste dit « orthodoxe » est convaincu que la régulation par les marchés fonctionne plutôt bien. Un « hétérodoxe » juge que les marchés ne sont pas efficaces et souhaite instaurer le pluralisme de la pensée économique. Source : https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/05/13/orthodoxes-heterodoxes-la-guerre-des-chapelles-entre-economistes_4633025_3234.html

⁶ La résilience est la capacité de faire face à des chocs, il fait partie du vocabulaire utilisé pour parler de la menace du réchauffement climatique.

Les exigences des parties prenantes ainsi que la 4^{ème} révolution industrielle obligent les dirigeants et les décideurs à repenser les objectifs de leur organisation. L'adoption de nouveaux modèles collaboratifs demande le développement de nouveaux modèles de gouvernance d'entreprise. Les entreprises mieux établies jouissent de plus de moyens financiers et d'expérience tandis que les nouveaux acteurs sont plus agiles pour répondre aux besoins futurs des clients. Chaque acteur peut dès lors convenir de pratiques et partager certaines ressources qui bénéficieraient à chacun d'eux et à l'économie en général (Giné & Dulinsky, 2020).

La responsabilité sociétale des entreprises⁷ (RSE) prend une place de plus en plus importante à l'agenda des conseils d'administration (Perrini, 2006), d'autant plus qu'un lien existe entre la responsabilité sociétale de l'entreprise et sa performance. En moyenne, on remarque une meilleure performance long-terme grâce à la maximisation des intérêts des parties prenantes/stakeholders, ce qui influence la stratégie entrepreneuriale (Hang et al., 2019 ; Okafor et al., 2021). Au-delà de cette corrélation positive (Okafor et al., 2021), cette performance est le résultat des interdépendances critiques qui existent entre les clients, les employés, les fournisseurs et communautés. En ce sens, les entreprises augmentent la valeur long terme des stakeholders⁸ en engageant de manière stratégique la transparence sur les valeurs de l'entreprise. C'est ainsi qu'elles se montrent capable d'assurer une croissance durable. Les rapports mettant en avant les aspects non-financiers de l'entreprise sont la meilleure fenêtre pour refléter leurs engagements et priorités envers ces sujets (Perrini, 2006).

En 2020, la réunion annuelle du Forum Économique Mondial a mis en lumière les échecs du modèle américain dominant orienté vers les actionnaires et la maximisation du profit. Il y a 50 ans, le fondateur du WEF Klaus Schwab, argumentait en faveur du 'stakeholder capitalism' (le capitalisme en faveur des parties prenantes au lieu des actionnaires), dans lequel les entreprises devraient se porter responsables des intérêts de leurs clients, communautés, travailleurs, environnement, ainsi que de leurs actionnaires (Stiglitz, 2020). L'économiste Joseph Stiglitz a depuis lors démontré que la maximisation de la valeur des actions ne maximise pas le bien-être de la société (Grossman & Stiglitz, 1977). Dans les discours prononcés cette année pendant ce sommet, des politiciens, des chefs d'entreprise et académiques démontrent que l'application réussie du capitalisme actionnarial de Milton Friedman mène directement aux crises que nous

⁷ La responsabilité sociétale des entreprises désigne leur responsabilité sur les enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités (Perrini, 2006)

⁸ Stakeholder ou partie prenante en français

connaissions aujourd'hui. Stiglitz prend pour exemple les États-Unis, pays représentatif du capitalisme libéral, qui connaît des problèmes comme l'obésité infantile, la dépendance aux opioïdes, le déclin de l'espérance de vie sans oublier la fracture politique qui les alimentent (Stiglitz, 2020).

Désormais, dans une société de plus en plus conscientisée, une nouvelle ère prend place avec une relation plus forte entre les parties prenantes. Ce dialogue introduit une perspective plurielle qui amène à de nouvelles stratégies des organisations. Les priorités évoluent et s'avèrent être mieux ancrées dans les réalités émergentes lors de ces discussions, elles sont aussi plus crédibles auprès de tous les acteurs et, par conséquent, plus solides (Elkington, 1998).

Dans son livre *The Death of Competition*, James Moore explique comment les entreprises interagissent différemment qu'auparavant. En effet, les nouvelles alliances rendent les frontières moins marquées entre les secteurs d'activités à cause des multiples partenariats entre industries. Il introduit la notion d'écosystèmes d'entreprises qu'il compare à l'écologie biologique et au monde naturel en général. Dans la nature⁹, les organismes coexistent dans leur propre écosystème, ce à quoi il fait référence aux entreprises. Les parties prenantes, qu'elles soient des clients, des fournisseurs ou employées veulent être considérées comme partenaires (Moore, 2016).

1.3. Partenariats public-privé

En Flandre et en Wallonie, il existe des Green Deals (autres que celui de l'Europe¹⁰) qui sont des accords volontaires au sein d'une région entre acteurs privés et publics, autour d'un thème particulier comme les achats circulaires ou la mobilité partagée. La méthodologie des Green Deals veut que des institutions publiques collaborent avec des unions d'entreprises, le secteur associatif ou les instituts de recherche afin de réaliser des objectifs de développement durable. Les acteurs peuvent alors mettre leur expertise et force au service du projet et ainsi être un exemple de collaborations profitables pour le collectif (The Shift, 2021).

⁹ Voir page 8

¹⁰ Appelé « le pacte vert pour l'Europe » en français, est le plan Européen pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.

On remarque une nouvelle phase de partenariats, avec cette fois des collaborations entreprises-ONG, qui sont des alliances stratégiques pouvant améliorer l'image et la crédibilité de l'entreprise. Bien que les ONG se réjouissent des avancées écologiques de certaines entreprises, il faut noter qu'elles sont conscientes de l'écart entre les pionniers et les derniers en termes de performance environnementale. Alors que la responsabilité sociale prend une plus grande place dans l'agenda des entreprises, les ONG prennent conscience de leur rôle dans cette transition et de l'impact des organisations dans la création de nouvelles normes et d'actions (Elkington, 1998).

Le gain de confiance est un facteur qui fait baisser le coût de développement du processus et du management de projet. Dans les entreprises, l'augmentation des collaborations amplifie l'innovation et la compétitivité car les employés sont mis à profit et deviennent une nouvelle source d'idées. Ensuite, on note aussi les « accords volontaires » ou “alliances” qui sont des partenariats libres au sein d'un même secteur d'activité, parfois initiés par le gouvernement. Ce type d'accords permet de s'attaquer rapidement à des problématiques difficiles, même si on ne va pas aussi loin qu'avec des lois car les actions mises en place découlent de compromis et de négociations. Ce système de pensée en écosystème arrive de plus en plus dans la consultance en management. De manière générale, on observe que les entreprises sont mieux préparées aux nouvelles tendances si elles donnent de l'importance aux stakeholders, comme la confiance accordée aux employés (Elkington, 1998). Cela leur permet de contribuer au projet, d'être motivé et plus performant.

Enfin, on cite les partenariats d'explorations qui se basent sur des opportunités de recherche ou d'étude avec des intérêts communs des 2 parties. Ce sont des partenariats à effets leviers dont le but est de faire des collaboration win-win (ou win-win-win) qui permettront à chacun de faire peu d'investissements en ayant des gains plus ou moins élevés (Moore, 2016).

1.4. Collaboration vs compétition

Les organisations travaillent en général de manière autonome et compétitive. De cette façon, elles ne peuvent répondre aux enjeux complexes sociétaux (i-propeller, 2017). Néanmoins, un paradigme émerge, celui où il est davantage question de concurrence via la coopération que par le conflit entre acteurs (Corning, 2005).

S'inspirer du monde du vivant pour répondre aux défis sociétaux

Comme le disent G. Chapelle et P. Servigne dans leur livre (2017), le vivant a développé d'innombrables manières de s'associer, de coopérer voire carrément de fusionner depuis 3,8 milliards d'années. Ces relations entre êtres identiques ou différents prennent des formes multiples : volontaires, obligatoires, conscientes ou inconscientes, temporaires ou permanentes, instantanées ou durables. Les services rendus les uns aux autres s'opèrent à différents degrés pour former la biodiversité que nous connaissons.

Figure 1 : Types d'interactions entre espèces. (Source : Servigne, P., & Chapelle, G. (2017).

L'entraide : L'autre loi de la jungle. Les Liens qui libèrent.)

A	B	Relation
+	+	Mutualisme/ symbiose
0	0	Coexistence
+	0	Commensalisme
-	0	Amensalisme
+	-	Prédation/ parasitisme
-	-	Compétition

A travers de la **Figure 1**, il est clairement détaillé qu'un échange entre 2 acteurs distincts peut prendre la forme de plusieurs relations. C'est la diversité de ces échanges qui fait la résilience et la longévité des organisations. Dans la nature comme chez les humains, certaines interactions donnent des apports positifs et négatifs aux parties. Dans la suite de ce travail, il sera question d'analyser les effets des partenariats. Tous ne forment pas de symbiose ; des échanges peuvent aussi être neutres ou légèrement positifs comme celui de la coexistence, en étant bénéfiques pour la société.

L'économie régénératrice conduit à des comportements de coopération plutôt que de compétition. En effet, la coopération entre les acteurs promeut une intelligence collective horizontale où chacun est considéré à sa juste valeur. Cet esprit favorise un sentiment d'équité entre espèces et permet une meilleure diffusion de l'information. Cette intelligence horizontale

est essentielle afin de s'adapter à un environnement complexe et instable. À l'inverse, l'intelligence pyramidale n'est adaptée qu'aux environnements stables. Ces organisations ne se retrouvent d'ailleurs pas dans le monde vivant car elles n'ont aucune capacité d'adaptation (Laurent, 2019).

Dans l'ouvrage de Servigne et Chapelle (2017), les auteurs plaident pour décrire l'homme comme coopératif et non compétitif par nature. À travers les enseignements du russe Pierre Kropotkine, la principale loi naturelle n'est ni la compétition ni la loi du plus fort, mais l'entraide. Pour créer une société nouvelle, il ne faut pas lutter contre notre tendance naturelle à l'entraide.

L'expérience de William Muir peut servir d'illustration pour ces propos. Dans sa recherche, il réalise une étude visant à améliorer la productivité des poules, calculée en nombre d'œufs. Pour cela, il a d'un côté, sélectionné la poule la plus productive de chaque cage afin de donner naissance à la génération suivante, par sélection individuelle. De l'autre, il a sélectionné les cages les plus productives, en sélectionnant un même groupe, afin de voir ce que la seconde génération allait produire. La première catégorie de poules s'est montrée plus forte, productive mais plus agressive. Au bout de plusieurs reproductions, la compétition était telle qu'elles allaient jusqu'à se blesser et faire chuter la production d'œufs. La 2^{ème} sélection de poules a donné une cage plus hétérogène mais a fini par avoir une production d'œufs qui a augmenté de 160% après 6 générations. Cet exemple démontre la force d'une sélection de groupe plutôt qu'individuelle (Muir, 1996).

Dans des conditions de vie difficile, il apparait que l'effet de cohésion devient plus important au sein d'un groupe. Il devient vital de s'organiser en groupe car vivre seul serait impossible (Servigne & Chapelle, 2017). On observe naturellement ces comportements en temps de guerres et de catastrophes climatiques. Et si cette cohésion de groupe amenait l'homme à affronter le réchauffement climatique ?

Les partenariats peuvent donc jouer un rôle considérable dans la transition. Afin d'y parvenir, les entreprises doivent être préparées à être mise en compétition et testées en profondeur par de potentiels partenaires. Gagner la confiance de l'autre est une étape clé dans la construction d'une collaboration ainsi que le choix des partenaires, car bâtir une confiance solide est le meilleur investissement dans la création d'un capital social (Elkington, 1998).

1.5. Mise en commun des ressources

En période de crise, on observe une évolution de la gestion des chaînes logistiques. Selon certaines études, une gestion efficace ne peut se passer de puissantes pratiques collaboratives, d'un partage de connaissance au niveau des flux, jusqu'à la gestion partagée de certains espaces. D'après le Global Commerce Initiative, la mutualisation des ressources va jouer un rôle clé à l'avenir pour réaliser des économies d'échelle. Avoir des fournisseurs de plusieurs chaînes logistiques sera un avantage concurrentiel indéniable (Paché, 2009). Mutualiser les ressources permet de non seulement réduire l'utilisation de matières premières mais diminue le besoin en énergie de nos sociétés. Par le passé, cela a constitué l'une des réponses pour sortir des civilisations de temps de crise (Bauwens, 2017). Autrefois concurrentes, certaines entreprises misent aujourd'hui sur de nouvelles formes de symbiose qui aideront les parties à accomplir leurs tâches de manière plus efficace. Cela leur permettra d'atteindre des objectifs qu'elles sont incapables d'atteindre seules (Elkington, 1998).

Pour Michel Berthelier, professeur de stratégie, les modèles économiques actuels étant questionnés, un glissement de modèles propriétaires s'opère vers ceux de l'usage. Après un déploiement des entreprises sur de nouveaux marchés, afin de réduire la dépendance à un secteur et donc de diminuer le risque économique, les sociétés recherchent maintenant des leviers moins coûteux et plus rapides afin de garantir une compétitivité. La coopération par la mutualisation de ressources constitue une réponse à ce défi. Cela permet d'accélérer le développement d'un projet et de diminuer les coûts. S'engager dans des projets de collaboration entre entreprises signifie un **changement culturel majeur, celui de transiter d'une culture individuelle de l'autonomie et du contrôle à une culture collective de l'entraide et de l'interdépendance** (Berthelier, 2016). Les acteurs qui ne font pas évoluer leur modèle risquent ainsi de se faire dépasser par ceux qui collaborent.

2. Transition

Les raisons qui poussent les organisations à la transition sont aujourd'hui évidentes à cause des enjeux et des contraintes des États qui les poussent dans cette direction. Dans ce chapitre, il sera détaillé ce qu'on entend par transition ; est-ce économique, écologique ou social ? Des exemples de partenariats pour la transition seront illustrés afin de présenter des collaborations fructueuses en Belgique.

2.1. *People Planet Prosperity*

Un rapport est publié en 1972 qui deviendra très célèbre : *Limits to Growth*¹¹, commandité par le Club de Rome. On évoque les dangers de l'augmentation de la population, les limites du pétrole, la diminution des rendements agricoles ainsi que la pollution. (Meadows et al, 1972) Ce rapport visionnaire marque le début de la réflexion autour du développement durable. Plus tard, en 1997 sort un rapport par John Elkington et sa vision du développement durable. Il suggère à toutes les entreprises de prendre en compte ce principe de Triple Bottom Line¹², c'est-à-dire qu'une entreprise est durable uniquement si elle se préoccupe d'une prospérité économique, d'une justice sociale et de la qualité de l'environnement dans ses décisions. Parmi les 7 révolutions à adopter (illustrées dans la **figure 2**) pour répondre à cette triple exigence et ainsi évoluer vers le nouveau paradigme, il cite les partenariats. Pour lui, il est essentiel d'aller vers la coopération et le développement de réels partenariats pour tendre vers ce développement durable dans les entreprises. La symbiose gouvernement - industrie - ONG tend à devenir plus importante. Construire de la confiance est crucial dans les relations économiques, mais gagner cette fidélité est un grand défi pour les entreprises. (Elkington, 1999)

Figure 2 : Les 7 révolutions pour le développement durable (Elkington, 1999)

	Old Paradigm	→	New Paradigm
1 Markets	Compliance	→	Competition
2 Values	Hard	→	Soft
3 Transparency	Closed	→	Open
4 Life-cycle technology	Product	→	Function
5 Partnerships	Subversion	→	Symbiosis
6 Time	Wider	→	Longer
7 Corporate governance	Exclusive	→	Inclusive

¹¹ Les Limites de la Croissance en français, aussi connu sous le nom de « Rapport Meadows » (Meadows et al, 1972)

¹² Triple performance ou triple résultat en français

Le développement durable peut parfois dire $2 + 2 = 5$ (voir même 50). Afin d'avoir une triple performance exceptionnelle, de nouvelles formes partenariats sont nécessaires. Certains se feront via un partenariat public-privé, d'autres entre entreprises ou encore entre acteurs d'un même secteur d'activité. Les relations avec les parties prenantes deviennent de plus en plus importantes. Avant, peu d'ONG travaillaient directement avec des industries, cela deviendra rare à l'avenir car aujourd'hui le pouvoir des ONG augmente et elles commencent à travailler avec les entreprises à travers de nouveaux marchés. (Elkington, 1998)

Dans le livre *Coopetition* (pour collaboration et compétition), les auteurs présentent le business comme un jeu dans lequel les joueurs représentent les parties prenantes. Il convient d'avoir plusieurs règles. Premièrement, chaque joueur doit prendre conscience de sa valeur ajoutée dans le jeu. Ensuite, pour construire la confiance, les règles doivent être dites et approuvées au début de la partie. De plus, il est important de prendre en compte les perceptions différentes de chacun. Enfin, mettre des barrières permet aux acteurs de délimiter un champ d'action (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Comme la durabilité en entreprise est parfois difficile à traduire, elle est souvent mise en application avec la Triple Bottom Line. Cet objectif vise les entreprises à avoir une prospérité économique, un environnement de qualité et une justice sociale simultanément. Cet objectif est repris dans le principe de « people, planet, prosperity », aussi appelé les 3 Piliers (Hammond, 2006).

a) Performance sociale

Cela comprend la gestion des travailleurs, leur formation, la santé et sécurité des employés, la non-discrimination ainsi que les relations avec les parties prenantes en général. (Horneaux et al, 2018)

b) Performance économique

La dimension économique comprend des indicateurs comme le nombre de clients servis, l'efficacité du travail, le revenu net et le bénéfice.

c) Performance environnementale

Dans la performance environnementale, on discute l'efficacité de l'utilisation des ressources, de la pollution et de tous les aspects environnementaux liés à la production de biens ou services

(Hourneaux et al, 2018). Cette empreinte mesure l'impact environnemental de l'activité humaine (Hammond, 2006).

Pourquoi les entreprises devraient-elles communiquer sur leurs performances sociales ? Premièrement, le fait de les mesurer aide à améliorer leur score sociétal, ce qui augmente aussi leur rentabilité dans le long-terme. Ensuite, comme les entreprises doivent maximiser ou améliorer leur résultat social (avoir un impact positif net), il est important de le mesurer pour évaluer à quel point les entreprises remplissent cet objectif. Enfin, par transparence, les sociétés doivent partager aux parties prenantes des informations par rapport à leurs performances vis-à-vis de leurs stakeholders (Norman & MacDonald, 2004).

2.2. Institutions autour du développement durable

En 2000, les Nations Unies lancent un pacte à destination des entreprises : le Global Compact, soit 10 principes afin de mobiliser un mouvement mondial d'entreprises et de parties prenantes pour le développement durable. Les principes s'inspirent des déclarations universelles existantes pour mettre l'accent sur 4 thèmes :

- Les droits humains¹³
- La main d'œuvre¹⁴
- L'environnement¹⁵
- L'anti-corruption¹⁶

Pour chaque thème, des guides pratiques et outils divers ont été développés afin d'aligner leurs stratégies et opérations avec ces 10 principes (UNGC, 2021).

La gestion de la durabilité de l'entreprise commence quand elle transforme les idées et suggestions de ses parties prenantes en actions réelles. Le processus vers l'intégration de ces 10 principes est difficile mais gratifiant. Les clients sont sensibles à ce chemin vers la durabilité et sont de plus en plus susceptibles de s'approvisionner chez des leaders en la matière. Les

¹³ Voir Déclaration Universelle des Droits de l'Homme <https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

¹⁴ Voir Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail <http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm>

¹⁵ Voir Résolution de l'ONU pour la protection de l'environnement : « L'avenir que nous voulons » <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20/futurewewant>

¹⁶ Voir Convention des Nations Unies contre la corruption https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027_F.pdf

travailleurs cherchent également à travailler dans des environnements sains et durables. Sur base de tous ces éléments, on peut affirmer que les entreprises ayant adopté des modèles de transitions, sont plus aptes à saisir des nouvelles opportunités de croissance (UNGC & Deloitte, 2010).

En 2015, les Nations Unies ont actualisé leurs objectifs de développement durable avec 17 objectifs que toutes les organisations sont encouragées à poursuivre. Au travers des SDGs (Sustainable Development Goals), l'ONU reconnaît l'importance de la coopération sur les problèmes environnementaux et sociaux. Parmi ces objectifs, le 17ème (Partenariat pour les objectifs globaux) invite les gouvernements, les entreprises et toute organisation à mettre de côté les objectifs individuels pour collaborer afin de développer des solutions structurelles aux problèmes sociétaux (Kennens, 2016 ; ESCAP & UNU-IAS, 2018). C'est cet objectif-là qui sera étudié dans ce travail.

Il existe plusieurs types d'outils pour évaluer sa stratégie en matière de durabilité dans les entreprises. Parmi eux, le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation indépendante qui donne des normes pour le rapport en matière d'environnement, sociale, de gouvernance mais aussi économique.

Enfin, certaines normes viennent avec une approche plus holistique, comme la certification B Corp qui, via un questionnaire, évalue une entreprise sur ses engagements environnementaux, sociaux et économiques par une ONG indépendante, B Lab. Créée en 2006 aux États-Unis afin de rappeler aux entreprises qu'elles doivent contribuer au bien de la société, leur vision est de créer une économie qui utilise les entreprises comme une force pour le bien de tous (*business as a force for good*). Le label commence à gagner en notoriété et compte une vingtaine d'entreprises en Belgique. La communauté B Corp tient à soutenir les minorités et communautés en difficulté¹⁷, soit financièrement, soit en partageant des ressources diverses. En 2020 en particulier, le racisme a été mis en avant avec l'affaire George Floyd, ce qui a conduit le label à porter une attention particulière à l'inclusion de personnes de couleurs dans les entreprises et à leurs égalités de chances. De manière globale, B-Corp encourage les entreprises à ne pas être les meilleures du monde mais d'être les meilleures **pour** le monde.

¹⁷ Source : <https://bcorporation.net/zbtcz02z17/shop-black-owned-b-corps> et <https://bthechange.com/lets-all-be-part-of-the-change-eba71ab9858e>

2.3. Impact multiple

Selon une étude menée par The Shift, 75% des organisations à but non lucratif agissent avec d'autres acteurs autour des défis sociétaux et écologiques. Dans le cas du secteur non marchand, ces partenariats sont des moyens tangibles de parvenir aux objectifs des organisations. Cela va aussi renforcer la réputation et l'image de la société ainsi que la relation avec les parties prenantes. De plus, la plupart des chefs d'entreprises soulignent que ce genre de collaboration est un moteur de compétitivité, de croissance du chiffre d'affaires et un tremplin d'innovation (Kennes, 2016).

La mesure de l'impact est difficile à réaliser car elle en est encore qu'à ses débuts. L'évaluation du rendement du partenariat (= rentabilité sociale des investissements) n'est pas encore bien répandue en Belgique. Comparé aux pratiques réalisées à l'étranger, il y a encore une marge de manœuvre afin d'accroître l'échelle et la visibilité de ces projets collaboratifs (Kennes, 2016).

Dans le développement durable, les enjeux sociétaux sont souvent corrélés et interdépendants. Mener des projets de transition satisfait généralement à de multiples objectifs de développement durable (UNDESA, 2014). En veillant à la viabilité économique pour garantir la longévité du projet, les entreprises en transition délivrent ainsi une valeur plurielle à la société.

2.4. Exemples de collaborations belges

Dans le *Manuel du partenariat*, Ros Tennyson encourage à partager les bonnes expériences. (Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003) Dans un contexte d'urgence à transformer nos économies afin qu'elles soient plus justes et durables, il est essentiel de partager les bonnes pratiques afin de multiplier les projets avec un impact sociétal positif.

Afin d'illustrer des chaînes de valeurs fructueuses, The Shift a récompensé des exemples de collaborations multi-acteurs lors de ses Sustainable Partnership Awards. Parmi elles, l'exemple de Foodsavers Gent qui est une plateforme logistique permettant de réduire le gaspillage alimentaire dans la ville de Gand. Lancé par le CPAS de la ville et financé par la ville elle-même, 5 supermarchés et coopératives agricoles coopèrent en donnant leur surplus de

nourriture qui va ensuite être redistribué à des organisations sociales. Ces partenariats entre différents acteurs répondent à des besoins environnementaux et sociaux à moindre coût. Ainsi, on évite de jeter des tonnes de nourriture mais surtout, on les redistribue à des personnes précarisées, ce qui procure de l'emploi à une dizaine de personnes (Naveau, 2017). Voilà une application de l'objectif 17 de développement durable : partenariats pour la réalisation des objectifs.

Le soutien financier de projets sociaux et durables est souvent une barrière qui freine le développement de projets à impact positif. Néanmoins, des solutions existent pour diminuer le risque d'investissement. Par exemple, des obligations à impact social sont la preuve que la finance peut profiter à l'économie sociale. Le réseau The Shift a récompensé en 2017 le partenariat de KIOS Invest, un investisseur privé avec une institution publique (Actiris) qui soutient financièrement le projet de formation de jeunes issus de l'immigration (DUO for a JOB). Vu le succès du programme, les institutions ont introduit ces méthodes de mentorats à d'autres aides à l'emploi (Naveau, 2017).

Dans un souci d'amélioration de la santé des enfants, une alliance du secteur alimentaire se crée à la suite de l'impulsion de la commission Européenne dans une stratégie de lutte contre l'obésité. Des acteurs belges tels que Colruyt, Spadel, Delhaize, Mars Belgium, Unilever, Kraft Foods etc signent le Belgium Pledge¹⁸ comme signe de leur engagement. Par conséquent, aucune publicité à la radio ou la télévision n'autorise la promotion pour les enfants de moins de 12 ans pour de la nourriture ou boisson qui ne répond pas à une certaine valeur nutritionnelle (Smartcollaboration, 2012).

Les efforts pour atteindre les objectifs du Millénaire et les objectifs de développement durable des Nations Unies prouvent que des partenariats fructueux entre acteurs privés-publics, à travers la société civile, le monde académique et les acteurs privés, peuvent créer des ponts entre les défis sociétaux, environnementaux et économiques. Ceci est possible grâce à la mobilisation des ressources pour une collaboration efficace (UNDESA, 2014)

¹⁸ Voir : <https://www.belgianpledge.be/fr>

3. Entreprises

3.1. Multi-acteurs

On définira les **partenariats multi-acteurs** comme des relations volontaires et collaboratives entre les parties prenantes¹⁹ des différents secteurs permettant de partager des intérêts en commun, de mobiliser les responsabilités, risques, ressources et avantages pour parvenir à un développement durable (ESCAP & UNU-IAS, 2018).

Comment collaborer de façon intelligente ? Ce qui rend une organisation durable dans le temps, c'est d'avoir une vision de création de valeur dans le temps. Il est important que les employés comprennent le sens de la stratégie entrepreneuriale, et qu'ils trouvent du sens dans leur parcours au sein de la société afin qu'ils soient au cœur de l'innovation, de création de modèles et du processus. Les entreprises qui ont survécu pendant plus de 200 ans savent qu'elles existent en tant que communauté humaine avant d'être une source d'argent. Le sens de la communauté a fortement diminué. Pour y remédier, il faut d'abord réaliser que le système dans lequel l'entreprise évolue est beaucoup plus large qu'elle. Ensuite, il faut apprendre à travailler avec des personnes avec lesquelles on ne travaille pas encore. Le troisième défi dépend la perception de la durabilité. Beaucoup d'entreprises la perçoivent comme une façon d'être « moins mauvais ». Cependant, il faut une vision plus ambitieuse. L'innovation est souvent au cœur des entreprises par la création de nouvelles sources de valeurs. Les ONG et gouvernements ne peuvent pas résoudre ces problèmes seuls, l'innovation entrepreneuriale est essentielle ! Les leaders doivent imaginer la vie ainsi que leur activité loin de la productivité, la maximisation de profit et plutôt dans l'imagination, la passion et la confiance qui façonnent la créativité et l'innovation (Prokesch, 2010).

Selon un rapport du cabinet de conseil Carbone 4 paru en 2019, un levier d'action indispensable à considérer dans la lutte contre le réchauffement climatique, est le collectif. En effet, les comportements des citoyens, aussi écologiques qu'ils soient (comme arrêter de prendre l'avion) ne reviendraient qu'à satisfaire un quart des efforts nécessaires pour la neutralité carbone. Tout en ne sous-estimant pas l'action individuelle, les solutions se trouvent ailleurs que dans la politique de 'petits pas'. D'importants moyens d'actions se trouvent dans les mains

¹⁹ Parties prenantes ou 'stakeholder' en anglais, sont utilisés avec le même sens dans la suite de ce mémoire

des pouvoirs publics et des entreprises comme la remise en question des modèles de croissance et le fait d'intégrer une stratégie climatique ambitieuse.

Les défis de la transition économique ne peuvent plus être adressés par les organisations seules. De plus en plus de personnes sont convaincues que pour apporter des changements systémiques, plusieurs acteurs de différents niveaux doivent travailler ensemble à la création de valeurs communes (KAURI, 2012 ; ESCAP & UNU-IAS, 2018). En 2012, KAURI et Antwerp Management School proposent 7 principes de collaboration intelligente :

1. Identifier un défi essentiel à la stratégie de durabilité et pertinent pour les parties prenantes
2. Mobiliser une équipe d'acteurs complémentaires
3. Être transparent sur sa raison de participer
4. Être clair sur le résultat souhaité
5. Partager les biens de chacun
6. Gérer le partenariat
7. Gardez une attitude ouverte et constructive

On peut diviser la société en 3 grandes catégories :

- Le secteur public (l'État, ses services et agences, organisations internationales des nations)
- Le secteur privé (les sociétés et industries privées, les entreprises, les institutions privées)
- La société civile représentée par les organisations non-gouvernementales à caractère social ou humanitaire et les sociétés caritatives.

On peut ajouter une 4^{ème} catégorie d'acteur, les communs. C'est l'ensemble de ressources naturelles et culturelles accessibles à tous. Parmi ces 'biens communs', on retrouve l'air, l'eau, et la forêt. Ces ressources ne sont pas privatisées, elles appartiennent à toute la société et sont gérées par des groupes de personnes (Ostrom, 1990).

Une collaboration entre ces partenaires, dite aussi une coopération trans-sectorielle, est complète en termes de représentation de la société et peut aboutir à des résultats satisfaisants. Chaque partie a l'avantage d'apporter ses compétences spécifiques et se sent impliquée en tant

qu'acteur à part entière des résultats de ce partenariat. L'échange est donc plus à même d'être fructueux lorsque les individus sont à un niveau d'égalité dans la construction du projet.

Chaque acteur, en fonction de sa 'fonction primaire', a des attributs et valeurs distincts par rapport à ses activités, voir **Figure 3** (Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003).

Figure 3 : Fonction primaire et attributs de chaque secteur. (Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003) Disponible via: <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/07/Partnering-Toolbook-French.pdf>

Secteur	Fonction primaire	Attributs essentiels
Secteur public	<i>L'état de droit par :</i> - La création des plates-formes pour jouir des droits économiques, politiques et sociaux et susciter un engagement politique au développement. - Le développement des règlements et normes définissant les mécanismes ainsi que l'adhésion aux obligations internationales. - La mise en place des services publics pour s'assurer que les besoins et droits fondamentaux sont respectés.	Fondés sur le droit, le secteur public assure l'accès, l'information, la stabilité et la légitimité.
Secteur privé	<i>Investissement et commerce par :</i> - La création des biens et services. - La création des opportunités d'emploi, des innovations et une croissance économique. - La maximisation des profits pour permettre aux investisseurs de réinvestir et permettre ainsi au secteur privé de continuer d'innover	Fondés sur les profits, le secteur privé est inventif, productif, hautement focalisé et rapide
Société civile	<i>Le développement social par :</i> - La création des opportunités pour la croissance individuelle et la créativité. - L'appui et services à ceux qui sont dans le besoin ou exclus de la société active. - Leur rôle en tant que gardien du bien public	Fondés sur des valeurs, la société civile est sensible, expressive, inclusive et pleine d'imagination.

Chaque collaboration a sa propre méthode de fonctionnement. Ces échanges peuvent mener à de nombreuses conséquences favorables pour les parties impliquées :

- Des modèles innovants
- Interactions de partage de compétences

- Mutualisation de ressources
- Nouvelles synergies
- Meilleur dialogue

Au-delà des nombreuses raisons qui amènent les secteurs à collaborer, il existe également des obstacles qui freinent les échanges, voir **Figure 4**. Plus les organisations en sont conscientes, mieux elles pourront les surmonter. (Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003)

Figure 4 : Obstacles au partenariat (Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003) Disponible via: <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/07/Partnering-Toolbook-French.pdf>

Source d'obstacle	Exemple
Le public en général	• L'attitude de scepticisme qui prédomine • Les positions rigides / préconçues au sujet des secteurs / partenaires spécifiques. • La surestimation des résultats possibles.
Caractéristiques sectorielles négatives (réelles ou supposées)	• Le secteur public : bureaucratique et intransigeant • Le secteur privé : focalisé et compétitif. • La société civile : combative et étendue.
Faiblesses personnelles (des individus à la tête du partenariat)	• Aptitudes inappropriées pour le partenariat. • Autorité restreinte interne / externe. • Rôle / travail trop étroitement focalisé • Manque de confiance dans l'efficacité du partenariat.
Faiblesses dues à l'organisation (des organisations partenaires)	• Priorités contradictoires • Concurrence (à l'intérieur du secteur) • Intolérance (des autres secteurs)
Contraintes externes plus grandes	• Climat social / politique / économique local • Nombre de défi(s) / vitesse de changement • Incapacité d'accéder aux ressources extérieures

3.2. Principes de base pour le développement de partenariats

Ces principes sont : l'équité, la transparence et le bénéfice mutuel.

Ces 3 principes essentiels vont définir la base de la collaboration et doivent être respectés par tous les partenaires avant même de définir précisément le rôle et les responsabilités de chacun.

Afin de coopérer au mieux et d'adhérer au principe de 'bénéfices mutuels', il est intéressant d'identifier les risques pour chaque partenaire :

- Impact sur la réputation
- Perte d'autonomie
- Conflits d'intérêts
- Ponction sur les ressources (surtout le temps)
- Défis d'exécution

Malgré les risques, de nombreux bénéfices sont à compter dans la balance également. On cite notamment :

- Le développement professionnel
- Échange d'information
- Efficacité opérationnelle
- Crédibilité renforcée
- De meilleurs produits et services, innovation
- Meilleure utilisation et accès aux ressources

Les partenariats sont une approche alternative du développement durable car ils substituent la collaboration à la concurrence.

Collaboration dans un monde concurrentiel

Règles d'or :

- 1) Bâtir sur des valeurs partagées
- 2) Être créatif
- 3) Être courageux

(Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003)

Pour faire émerger une entraide puissante et généralisée, plusieurs critères doivent être respectés : le sentiment de sécurité ressenti par tous les membres, le sentiment d'équité (qui

permet d'effacer le sentiment d'injustice), et le sentiment de confiance. Ces 3 sentiments permettent à chacun de donner le meilleur de lui-même et d'ainsi d'agir pour le meilleur du groupe (Servigne & Chapelle, 2017).

Pour revenir sur le sentiment de **confiance**, prenons un exemple de Muhammad Yunus, le père de l'entrepreneuriat social. Au Bangladesh, il a fondé la Grameen Bank en utilisant le mécanisme de micro-crédit, qui a ainsi permis à des millions de personnes d'avoir accès au crédit. Ce système était entièrement basé sur la confiance. Il a été démontré que 97% des emprunts ont été remboursés (Yunus, 2017).

Quand on parle de partenariat et de collaboration, il faut également définir cette relation afin qu'elle ne soit pas confondue avec la relation contractuelle de la sous-traitance. Cette dernière sous-entend une relation d'autorité dans laquelle une entreprise a une dépendance économique vis-à-vis d'une autre, instaurée dans un cadre hiérarchique vertical. Le partenariat a quant à lui, une relation moins conflictuelle qui se veut le résultat de la volonté des acteurs concernés (Baudry, 1993).

En 2017, l'agence de consultance 'i-propeller' publie un rapport pour The Shift sur l'impact des coopérations entre entreprises. Le partenariat durable est défini comme un moyen permettant de rassembler des organisations de différents horizons afin de créer un changement sociétal positif. Ces définitions permettent de comprendre l'intérêt d'une collaboration forte, celui de susciter un réel engagement auprès des parties afin de solutionner des problèmes complexes.

Certains principes, énoncés ci-dessous, sont fondamentaux pour construire des partenariats durables. Il s'agit d'abord de passer d'une approche traditionnelle, où les acteurs travaillent séparément, à une approche **systémique**. Celle-ci découle d'une collaboration trans-sectorielle, de partenariats comprenant un maximum de groupes de la société. L'impact doit alors être mesuré dans sa globalité et non individuellement. Ensuite, l'objet du partenariat doit répondre à une problématique définie par les acteurs eux-mêmes et nécessite des stratégies spécifiques. Il ne s'agit pas de répliquer des programmes et services existants. De plus, il est question de trouver le bon **moment** pour mettre en places ces initiatives. Il est important que les acteurs soient alignés sur l'urgence du problème, que des ressources soient disponibles et qu'une confiance mutuelle émane de la construction de partenariat (i-propeller, 2017).

Dans ce rapport, un cadre est établi afin d'engager des partenariats durables. La première étape est la mobilisation, c'est-à-dire, rassembler les partenariats. Pour ce faire, il est suggéré d'étudier la problématique sous différents angles afin de comprendre la position de chaque acteur. Pour que la coalition donne les résultats espérés, la sélection des partenaires est primordiale. En effet, la complémentarité de leurs ressources et compétences permettra un impact plus significatif que si les acteurs agissent de manière individuelle. Pour permettre cette complicité, il faut qu'il y ait des **valeurs communes** partagées par tous les partenaires. Les relations interpersonnelles constituent la fondation du partenariat et demandent du temps pour se développer. Plus loin que les organisations, ce sont avant tout des personnes qui travaillent ensemble.

La 2^{ème} étape est de développer le projet de manière conjointe. Une des manières de réaliser cela est par le choix d'indicateurs pour mesurer le progrès de l'activité. Quelle valeur ajoutée apportée par chaque acteur prendre en compte ? Il faut encourager chaque partenaire à faire ce qu'il fait de mieux et combiner les forces de chacun. Sans oublier que l'effort commun est important, et non la taille des actions individuelles.

En troisième lieu, une phase test prend place à travers un projet pilote testé sur le terrain. C'est un moment opportun pour communiquer en interne et externe sur les efforts accomplis, tant que cela soit fait de manière sincère et réfléchi. Enfin, la dernière étape consiste à passer à l'échelle et de développer un plan d'implémentation avec les bonnes pratiques retenues dans le partenariat. Elle est importante afin de multiplier l'impact (i-propeller, 2017).

3.3. Economie sociale et solidaire

Parmi les modèles qui choisissent de mettre la mission sociétale au centre de leur activité, on trouve l'économie sociale et solidaire. L'entrepreneuriat social est défini selon Muhamed Yunus (2017) par la création d'une activité afin de répondre aux besoins humains. Cette conception de l'entreprise exige une grande innovation afin de trouver de nouvelles façons de subvenir aux besoins de l'humanité. Dans son livre²⁰, Yunus montre comment il a développé le microcrédit, pour lequel il a reçu le prix Nobel de la paix en 2006. Il est parvenu à transgresser de nombreux préjugés économiques et intégrer des groupes de la population

²⁰ Vers une économie à 3 zéros, zéro pauvreté, zéro chômage, zéro empreinte carbone (2017)

généralement exclues du monde entrepreneurial comme les femmes des villages au Bangladesh.

En Belgique, l'économie sociale et solidaire (ESS) représente environ 12% de la population active. Il existe des milliers d'associations, de coopératives et de fondations qui font partie du paysage de l'économie sociale et solidaire. Leur différence avec les entreprises classiques ? Elles mettent la finalité sociale au cœur de leur activité. La création de valeur se veut extra-financière et se veut au service de la finalité. Elle peut être réinvestie dans l'entreprise afin de garantir sa pérennité, distribuée aux travailleurs pour garantir un salaire décent. Ces entreprises ont également une gouvernance particulière et se veulent démocratiques. (Economie Sociale, 2021) Il se peut qu'elles mettent l'accent sur le côté participatif, qu'elles décident de mettre un plafond à la rémunération des actionnaires (comme le label CNC). Cela se traduit par la règle d'un coopérateur équivalent à une voix dans le processus de décisions (peu importe le nombre de parts) ainsi qu'une distribution maximale des dividendes fixée à 6%.²¹

L'économie solidaire fonde l'action économique sur la volonté d'encourager cette solidarité à travers deux principes : l'hybridation des économies et la construction conjointe des services. Elle montre un rapport différent entre l'aspect social et économique d'une activité. Ce modèle donne l'accès au financement à un plus grand nombre et brise des cloisonnements dans l'espace public (par l'action collective fondée sur l'hybridation) (Eme & Laville, 2004).

²¹ Voir coopérative agréée par le Conseil National de la Coopération <https://labelfinancite.be/question/cest-quoi-une-cooperative-agreee-par-le-cnc/>

4. Conclusion

Certaines leçons peuvent être prises à la suite de cette première partie du mémoire. Dans le premier chapitre, on pose le contexte économique dont nous avons hérité. Il apparaît que le système économique interdépendant dans lequel nous évoluons est encore bien ancré dans nos organisations et que la création de valeur extra-financière des entreprises a du mal à se faire une place à un même pied d'égalité que la rentabilité. Néanmoins, la responsabilité sociale des entreprises prend une place de plus en plus importante au sein des conseils d'administration. On parle d'ailleurs de stakeholder capitalism, dans lequel les besoins des parties prenantes doivent être pris en compte. De plus, l'impulsion donnée par les SDG, les Green Deals et les lois climatiques donnent une contrainte supplémentaire afin d'orienter les stratégies des entreprises à penser au long-terme et à leurs parties prenantes. Enfin, le monde du vivant nous montre l'intérêt à s'aider mutuellement en cas de pénurie de ressources et de miser sur l'entraide.

Un des leviers d'action développé dans ce mémoire est de réaliser des partenariats pour la réalisation des objectifs. C'est l'objectif 17 de développement durable de l'ONU. La création de partenariats solides avec de multiples acteurs dans la chaîne de valeur pourrait être un atout afin de renforcer l'impact social et environnemental ainsi que la rentabilité d'une activité.

Mais à quel point ces collaborations participent-elles à la transition ? Il convient de poser la question : **quel est le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition ?**

C'est dans cette deuxième partie du mémoire qu'il sera tenté de répondre à cette question à travers la rencontre avec les acteurs de terrains et une recherche sur ces pratiques en Belgique et à Bruxelles principalement.

III. Partie pratique

Vu les enjeux auxquels notre société est confrontée, il apparaît urgent de s'intéresser à des pratiques de résiliences des organisations et d'opter pour des stratégies durables afin de maximiser la valeur sociale, environnementale et économique des organisations. Dans la poursuite de cet objectif, travailler ensemble semblerait maximiser cet impact. Il est grand temps d'adopter une vision holistique et de rapprocher d'une manière holistique. L'objet de cette analyse est de mesurer si la collaboration trans-sectorielle peut contribuer à des pratiques plus durables dans les entreprises.

Dans cette partie, une série d'entretiens est réalisée avec des acteurs de différents niveaux ; coopératives, ASBL, acteurs publics, entreprises, afin de comprendre leurs écosystèmes et les différentes collaborations qu'ils ont créés dans leur activité.

Le premier chapitre décrit la méthodologie utilisée ainsi qu'une description des intervenants. Le second chapitre tentera de mettre en évidence les collaborations et leurs conséquences sur les parties prenantes. Enfin, les enseignements de ces échanges seront discutés en conclusion.

L'objet de recherche est formulé de la manière suivante :

Quel est le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition ?

1. Méthodologie

Afin de répondre à la question de recherche, une série d'entretiens ont été réalisés par appel téléphonique ou par vidéoconférence avec des organisations variées, qu'elles soient des ASBL, des coopératives, des entreprises privées et publiques.

Une série d'entretiens avec des entrepreneurs et acteurs de l'économie en transition sont interrogés, de façon à récolter des données qualitatives qui seront discutées dans cette partie empirique du mémoire.

1.1. Objet de recherche

Ce mémoire a pour champ d'étude les collaborations entre entreprises et explore comment les partenariats influencent l'impact environnemental, social et économique de leur activité. Est-

ce grâce à cette coopération, qui va au-delà de la relation client-fournisseur, que des éléments intangibles émergent et sont le facteur de succès de la collaboration ? Comment des cultures d'entreprises différentes parviennent à aligner leurs objectifs pour créer de l'impact ? Les réponses à ces questions seront amenées de façon nuancée dans les paragraphes suivants.

La décision d'approfondir ce thème est liée à de multiples raisons. La première découle du contexte des multiples crises actuelles (sanitaire, économique et écologique) et la prise de conscience de la fragilité de notre société. Ensuite, il y a les échanges avec mon promoteur Monsieur Emmanuel Mossay et les conseils de lecture qui m'ont permis de préciser la thématique. Enfin, il y a une motivation personnelle de rencontrer des porteurs de projets qui, au travers de leur activité, tentent de répondre au mieux aux besoins humains et environnementaux. Les sociétés interrogées opèrent principalement à Bruxelles mais sont aussi actives dans d'autres parties de la Belgique de manière générale.

La présente recherche a pour but d'identifier des indicateurs pertinents à l'analyse d'impact décrits précédemment. Ensuite, il y a un objectif de comprendre l'écosystème des organisations et d'identifier les avantages et contraintes dans la construction de partenariats comprenant plusieurs acteurs différents.

L'objectif 17 de développement durable des Nations Unies encourage les organisations de toute forme à former des partenariats pour la réalisation des objectifs. Pour cela, il est intéressant de faire le lien entre « le partenariat » et « la réalisation d'objectifs » pour voir si le fait de collaborer est effectivement facteur d'accélération.

1.2. Choix méthodologiques

Afin de clarifier les choix méthodologiques de la partie empirique, il est nécessaire d'aborder la stratégie de recherche, la récolte de données ainsi que le type d'entretien réalisé.

Pour définir l'approche qualitative ou quantitative d'une recherche, il convient d'abord s'intéresser au cœur du mémoire et de la question de recherche. Dans ce cas-ci, la méthode **qualitative** est la plus appropriée afin d'avoir des échanges de fond. Ce qui compte n'est pas la quantité de réponses obtenues, mais de pouvoir identifier une série d'indicateurs pertinents à l'analyse. Voilà pourquoi le choix s'est tourné vers une discussion ouverte basé sur un guide d'entretien qui est résumé dans la figure 5. À noter qu'aucune grande conclusion ne pourra être faite à la suite de cette recherche. Il s'agit ici de relever certains facteurs de l'échantillon donné

et de comprendre des mécanismes en place au sein des relations humaines dans les entreprises et leurs partenaires. Ainsi, on préfère l'approche constructiviste car les questions d'interprétation peuvent être mieux traitées par une approche qualitative (Masset & Decrop, 2019). L'entretien qualitatif permet de dépasser la superficialité du discours afin de relever les raisons fondamentales des décisions des individus (Herbert, 2008).

La récolte de données

Une série d'acteurs a été identifiée et contactée par mail. S'en sont suivi des réunions par Teams ou par appel téléphonique. Le choix des interviews par appel ou vidéo-conférence a permis d'explorer plus amplement du sujet. Il s'agissait du moyen le plus efficace en termes de temps pour échanger avec les répondants, souvent sollicités en fin d'année scolaire par les étudiants. Les données qui seront analysées sont de source primaire, c'est-à-dire des informations qui ont été récoltées directement auprès d'un représentant de l'entreprise. Néanmoins, des informations de sources secondaires seront aussi sollicitées afin de compléter l'analyse.

L'entretien semi-directif ou semi-structuré est une méthode selon laquelle un guide d'entretien est préalablement établi mais dans lequel la personne qui mène la discussion est libre d'ajouter des questions plus spécifiques en fonction des réponses (Herbert, 2008). C'est cette pratique qui a été utilisée pour les discussions ainsi que la méthode inductive d'interprétation des données.

Il est important de préciser que les données récoltées n'ont pas pour objet d'être analysées de manière statistique. Ici, ce sont des informations que l'on peut qualifier d'immatérielles (bien-être au travail, confiance) puisque ces données ressortent des discussions mais sont difficilement posées dans un questionnaire. De plus, il y a souvent plus d'échanges lors d'une conversation que dans un questionnaire avec des questions à choix multiples ou des questions ouvertes qui restent peu développées.

Figure 5 : Thèmes évoqués lors des entretiens (source : Annexes)

Thèmes	Explications
Entreprise et profil	Le but est de connaître le secteur d'activité et la responsabilité de la personne interrogée
Types de collaborations	Connaître les différentes parties prenantes des collaborations ainsi que leur nature
Construction du partenariat	Savoir comment s'est construit le partenariat
Apport social	Bienfait du partenariat au niveau social
Apport environnemental	Bienfait du partenariat au niveau environnemental

Valorisation de la démarche	Qui communique sur cette collaboration auprès des collaborateurs
Interactions	Quels sont les échanges avec les collaborateurs (confiance, mise en relation, échange de ressources)

Ci-dessus se trouve un résumé des thèmes discutés lors des entretiens. Après la description de l'entreprise et de ses partenariats, la discussion s'est tournée vers les valeurs que partagent les parties prenantes ainsi que les facilités et difficultés de travailler avec des acteurs de différentes structures. Enfin, les participants ont partagé l'implication de l'entreprise dans la transition grâce aux missions sociales et environnementales.

Echantillon

Dans l'échantillon, on retrouve 17 entreprises sous différentes formes juridiques afin d'avoir une certaine représentation des acteurs qui existent. Les voici :

- S.R.L.²² (Société à responsabilité limitée) : sSmartWorld, eFarmz, Freshr, Makett, Skyfarms, Smart2Circle
- S.C.R.L. (Société coopérative à responsabilité limitée) : BEES coop, Permafungi, Urbike
- A.S.B.L. (Association sans but lucratif) : l'Ouvroir, Solifin, The Shift, Travie
- Entreprises publiques : Hub.brussels, Bpost, Vlaanderen Circulair
- Société étrangère avec établissement en Belgique : TooGoodToGo

Dans la sélection, il n'y a pas de critère sur le degré de responsabilité sociale, tant que l'entreprise travaille au quotidien avec des acteurs différents afin d'identifier des chaînes de valeurs fructueuses. D'ailleurs, de nombreux acteurs se connaissent déjà entre eux et travaillent ensemble, comme précisé par la suite.

Avant de passer à l'analyse des entretiens, voici un tableau récapitulatif des entreprises ainsi qu'une brève description de leurs activités en **figure 6**. Les projets ont été volontairement sélectionnés pour aborder un large volet de secteurs d'activité.

²² Le nouveau droit des sociétés entré en vigueur le 1^{er} mai 2019 fait disparaître la forme S.R.R.L. pour la remplacer par la S.R.L.

Figure 6 : Description des entreprises interrogées (Sources : résumé de l'activité venant des interviews et de leur site internet)

Nom	Statut	Description
aSmartWorld	S.P.R.L.	Entreprise qui récolte les smartphones et tablettes des entreprises et des particuliers, afin de les reconditionner et d'en distribuer une partie à des associations.
BEES Coop	S.C.R.L.	Supermarché coopératif et participatif à Bruxelles, accessible à condition de participer activement dans la coopérative.
Bpost	Entreprise publique	Société qui traite le courrier postal en Belgique.
eFarmz	S.R.L.	E-shop belge qui livre des produits bio, locaux, de saison ainsi que des box repas.
Freshr	S.R.L.	Freshr vend des boissons et collations saines à base de fruits et légumes invendus de supermarchés.
Hub.brussels (économie sociale)	Entreprise publique	Service de soutien à l'entrepreneuriat social au sein de l'Agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'Entreprise.
L'Ouvroir	A.S.B.L.	Entreprise de travail adapté réalisant des activités comme la digitalisation, la reliure artisanale, l'upcycling ou le mailing.
Makettt	S.R.L.	Make-it Towards Transition sont des facilitateurs d'occupation transitoire d'espaces inutilisés.
Permafungi	S.C.R.L.	Coopérative à finalité sociale qui recycle un déchet urbain, le marc de café, utilisé comme engrais pour la culture de champignons.
Skyfarms	S.P.R.L.	Jardinerie urbaine qui prône des alternatives écologiques à travers des potagers pour les entreprises et collectifs citoyens.
Smart2Circle	S.P.R.L.	Cabinet de conseil spécialisé autour de la stratégie durable et la mesure de l'empreinte carbone, ainsi que l'impact environnemental des entreprises.

Solifin	A.S.B.L.	Solifin est une association de membres ayant pour mission de faciliter le financement de projets à impact.
The Shift	A.S.B.L.	Réseau belge du développement durable.
TooGoodToGo	Société étrangère avec établissement en Belgique	Plateforme qui facilite la lutte contre le gaspillage alimentaire grâce à la vente d'invendus de magasins, restaurants, hôtels...
Travie	A.S.B.L.	Entreprise de travail adapté qui emploie 350 personnes en situation d'handicap pour réaliser du conditionnement, de la transformation alimentaire ainsi que la couture et mailing.
Urbike	Société coopérative	Coopérative de cyclo-logistique qui assure 4 services complémentaires pour améliorer la qualité de vie en ville.
Vlaanderen Circulair	Entreprise publique	C'est le hub est l'inspiration pour l'économie circulaire en Flandres. Il s'agit d'un partenariat entre les gouvernements, les entreprises, la société civile et la recherche qui s'engagent ensemble dans l'action.

2. Analyse et interprétation des données

L'analyse des données se fait après plusieurs étapes. La première est le travail de transcription, dans lequel l'échange est écrit mot pour mot (voir annexes). Ensuite vient le travail de transposition qui est un début d'analyse à partir d'éléments pertinents pour la recherche. C'est à ce moment-là que le chercheur définit des catégories et retient des indicateurs qu'il commentera. Enfin, le travail de restitution est celui qui synthétise l'analyse grâce à un rapport lisible et argumenté autour des catégories d'analyse (Paillié & Mucchielli, 2012). Les interviews ont été traitées avec un codage par thématique avant d'être synthétisées dans la partie résultats de ce chapitre.

Les analyses de collaborations se basent sur les 17 entreprises interrogées. Les informations reprises dans ce chapitre sont une interprétation de l'analyse qualitative. Afin de faciliter l'écriture, la référence à l'entretien se fera au nom du projet interrogé bien que cela ne représente qu'une partie de la vision de l'entreprise, à travers une personne représentante.

La lecture des enseignements qui vont découler de cette recherche sont à prendre avec un certain recul. Dans une recherche comme celle-ci, le chercheur doit faire des choix et reste limité dans son champ d'action (Paillié & Mucchielli, 2012). Par respect de la disponibilité des intervenants, les entretiens ont duré entre 15 et 40 minutes.

La question de recherche et les sous-questions utilisées pour y répondre :

Quel est le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition ?

- Quelles sont les relations avec les parties prenantes ?
- Quelle est la nature de cette collaboration entre entreprise ?
- Quels sont les effets de la collaboration ?

Figure 7 : Résumé des apports majeurs au niveau social et environnemental des projets

(Sources : entretiens et données disponibles sur les sites internet)

Entreprise	<i>Impact social</i>	<i>Impact environnemental</i>
aSmartWorld	Redistribution des téléphones aux personnes précarisées	Reconditionnement de téléphones et recyclage
BEES coop	Coopérative sans but de profit, supermarché participatif	Soutien aux agriculteurs locaux, offre de nourriture biologique et durable.
Bpost	Entreprise publique qui emploie, en partie, des personnes peu qualifiées	Distribution du courrier à vélo
Circulair Vlaanderen	Plan d'action pour agir durablement	Plan d'action pour agir durablement
eFarmz	Collaboration avec des acteurs de l'économie sociale	Offre de produits locaux et de saison
Hub.brussels (économie sociale)	Conseils et soutien aux acteurs de l'économie sociale	Conseils et soutien aux acteurs de l'économie sociale
L'Ouvroir	Emploi de personnes en situation de handicap	Acteur de l'économie sociale et solidaire.
Makett	Rassemblement des acteurs afin de développer des synergies	Développement de projets sur l'économie circulaire
Permafungi	Emploi et formation de personnes peu qualifiées, injection des bénéfices dans le développement de l'activité	Utilisation d'un déchet pour matière première de production de champignons

Skyfarms	Renforcement des liens sociaux aux sein d'organisations	Sensibilisation à l'alimentation saine, agriculture urbaine
Smart2Circle	Développement de projets à impact	Développement de projets à impact
Solifin	Financement de projets à impact	Finance comme levier vers la transition
The Shift	Développement d'un réseau d'acteurs autour du développement durable	Développement d'un réseau d'acteurs autour du développement durable
TooGoodToGo	Collaboration avec des acteurs de l'économie sociale	Réduction du gaspillage alimentaire
Travie	Emploi de personnes en situation de handicap	Activité dans l'économie circulaire et durable
Urbike	Rémunération juste des travailleurs, gouvernance participative, label CNC	Offre de livraison à vélo, réduction de la pollution en ville

Comme démontré dans la recherche (Hourneaux et al, 2018), il existe une relation positive entre la performance environnementale et sociale d'une entreprise. Des synergies sont observées dans ces 2 aspects de durabilité. Par contre, il n'y a pas d'évidence quant à un lien entre la performance économique et son résultat environnemental et social. Parmi les entreprises interrogées, celles qui agissent d'un point de vue environnemental veillent également à mener une mission sociale ou de mener des dialogues ouverts avec leurs parties prenantes.

- Quelles sont les relations avec les parties prenantes ?

Le cas des partenariats multi-acteurs

Ces nombreux partenariats peuvent être mis au service d'une économie circulaire, comme le précise Skyfarms : « *C'est un avantage des collaborations interacteurs du circulaire car on commence à bien se connaître et qu'on a des liens avec Permafungi et Cycad. Par exemple, on vend les kits Permafungi, on leur prend du champost (leur déchet de la pousse de champignons). On fait du compost de leurs restes, c'est une ressource chez nous. Pour Cycad, cela permet à nos formateurs de se déplacer via la mobilité douce avec un vélo fabriqué à Bruxelles, avec du bambou Belge. Cela fait des collaborations exemplaires en termes de circularité.* »

Les relations créées à travers les partenariats permettent aux acteurs de conserver leur autonomie dans leur mission entrepreneuriale. Smart2circle : *« On a gardé dans notre identité, l'envie de faire collaborer des sociétés 'traditionnelles', les PME avec les startups qui offrent des solutions innovantes et intéressantes d'un point de vue écologique ou social. On essaie d'ailleurs de faire le lien quand il y a un intérêt. »*

Néanmoins, on remarque plusieurs difficultés avec le scénario de collaboration. Tout d'abord, Smart2Circle met en garde : *« Dans les partenariats profit/ non-profit, il y a le risque de greenwashing et d'un partenariat "bonne conscience" ». Ensuite, les nouveaux modèles économiques nécessitent d'être bien définis pour construire un partenariat avec des acteurs d'horizons différents. Quentin Crespel (pour Hub.brussels) en parle : « il y a une vraie difficulté à rentrer dans le cadre, il y a un agrément au niveau fédéral, un autre régional, des définitions qui ne sont pas les mêmes entre la Wallonie, la Flandre et Bruxelles. On va parler une fois d'économie sociale, d'entreprises sociales, d'entrepreneur social, de sociétés à finalités sociales, de coopératives agréées par le conseil national de la coopération... Donc en fait il y a un problème assez important sur les définitions. »* La clarification de ces définitions permettrait donc de faciliter la discussion entre les acteurs et le développement de projets de transition.

Bpost soulève une difficulté, cette fois administrative, des collaborations entre acteurs variés : *« Puisque BPost est une entreprise publique, ils font des mises en concurrence (appels d'offres publics) pour leurs contrats et le 'gagnant' ou meilleur profil décroche le contrat pendant une durée déterminée via un contrat cadre. Ce contrat cadre entraîne une procédure assez lourde administrativement parlant, et beaucoup de plus petites entreprises sont alors naturellement écartées car elles n'ont pas les moyens financiers et effectifs de réaliser cette tâche. » ... « Le fait de travailler moins facilement avec des plus petites structures fait perdre le côté créatif et innovation »*

Il a ensuite été posé la question de la différence de travailler avec une entreprise privée ou publique. Pour aSmartWorld : *« Non. C'est la culture d'entreprise souvent. »* Pour Skyfarms *« Fondamentalement, ça ne change pas grand-chose parce que la valeur qu'on délivre est la même, à savoir créer du lien avec les personnes, les reconnecter à la terre et leur apprendre à cultiver en ville dans des petits espaces de manière naturelle. La seule chose qui va changer est la manière de présenter le projet et les avantages qui ne seront pas les mêmes*

pour une entreprise qui va plutôt chercher à dynamiser ses équipes, les faire rencontrer dans le cadre d'un teambuilding. Tandis qu'une association ou une école, c'est plus de la sensibilisation au durable et à l'apprentissage de choses essentielles au niveau de l'alimentation. »

L'acteur public Vlaanderen Circulair a son modèle de partenariats bien construit (voir Figure) : “you need to find out who are those important stakeholders. You don't know it yet. You have to look at the different topics, we call it the helix (the financial world, the companies, the government, the nonprofit world, the knowledge institutes)”. Dans ce schéma, on remarque l'implication de deux ministères et de 5 catégories d'acteurs : le gouvernement, la société civile, l'industrie, la finance et la recherche. Des leviers d'action sont ensuite identifiés pour faciliter l'implémentation de 6 agendas stratégiques des thématiques suivantes : la construction circulaire, les produits chimiques et plastiques, les cycles de l'eau, l'économie biosourcée, la chaîne alimentaire, la manufacture (textiles, appareils, meubles...).

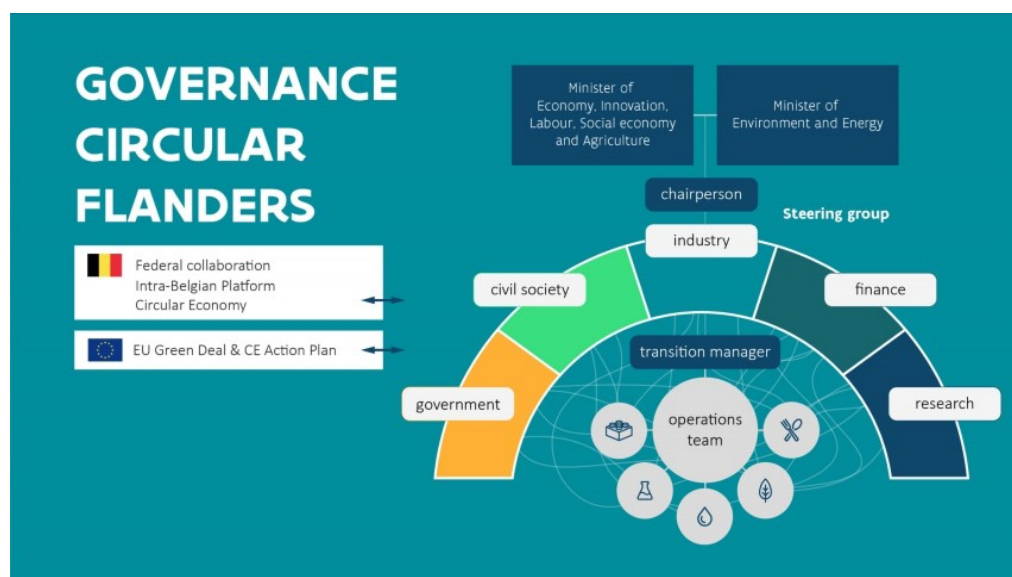


Figure 8 : Gouvernance de Vlaanderen Circulair (Source : <http://www.vlaanderen-circulair.be/en/approach>)

La confiance

Dans la revue de littérature, on explique que pour construire la confiance, les règles doivent être dites et approuvées au début de la partie et qu'il est important de prendre en compte les perceptions différentes de chacun (Nalebuff & Brandenburger, 1996). De plus, c'est vu comme

un élément essentiel afin d'avoir un groupe qui coopère au mieux, grâce aussi au sentiment de justice et d'équité (Servigne & Chapelle, 2017).

Pour Travie, il est important de rassurer les partenaires sur les capacités à réaliser du bon travail. Puisqu'il y a une méconnaissance du secteur du handicap, ils n'hésitent pas à mettre en place des actions comme : *« Le fait de visiter l'entreprise, de voir comment on est, pour se rendre compte qu'on fonctionne comme une entreprise comme une autre (...) Je pense que ça rassure nos clients et leur donne une plus grande confiance pour travailler avec nous. »* Cette approche porte ses fruits car *« En général on établit des partenariats de longue date avec nos clients. Par exemple, on a des clients avec lesquels on travaille depuis bientôt 20 ans d'accord. Donc je pense que c'est une preuve de confiance et de connaissance du travail qui est effectué. »*

Elkington (1998) précise que gagner de la confiance est un facteur qui fait baisser le coût de développement de processus et du management de projet. Dans les entreprises, plus de collaborations fait en sorte qu'il y a également une plus grande innovation et compétitivité grâce à une nouvelle source d'idées venant par exemple des employés. Bpost raconte que le partenariat avec Urbike avait permis l'ouverture à l'innovation *« parce que c'est via eux qu'on a fait partie d'un projet pilote pour viser à mettre plus de livraison à vélo cargos dans les villes. »* ... *« projet pilote qu'on a fait avec eux, là c'était aussi basé sur la confiance. C'étaient un peu des consultants pour nous, on n'attendait pas juste qu'ils soient des fournisseurs de vélo, c'était aussi des gens qui allaient former des gens sur place »*

Enfin, Smart2Circle explique ce qu'amène le partenariat d'une entreprise avec une ASBL comme Natagora *« Ce type d'entreprise permet de sensibiliser à des projets de société à l'intérieur de l'entreprise et donc l'impact est décuplé. Le fait d'avoir un partenariat amène de la crédibilité et légitimité dans ce qu'on fait. Cela permet d'augmenter la confiance et d'éviter de tomber dans le greenwashing. »*

Respect des parties prenantes

Une caractéristique de la collaboration est qu'elle tend au maximum à respecter tous les acteurs en favorisant des partenariats qui bénéficient tous les acteurs. Dans cette dynamique, les participants se respectent et veillent à la satisfaction de chacun. eFarmz témoigne :

« L'idée n'est certainement pas de pousser les prix d'achat vers le bas au détriment d'une rémunération normale de producteur. »

Bpost travaille avec un atelier de travail protégé *« ça fait des années et des années qu'ils travaillent avec Bpost donc il y a beaucoup de confiance. On sait qu'on peut leur demander des trucs en dernière minute, ils seront toujours là pour nous aider »*

Néanmoins, le type d'acteur joue aussi un rôle dans les relations. Parmi les entreprises interrogées, TooGoodToGo remarque une différence dans l'envie de collaborer avec par exemple l'entreprise de travail adapté²³ (ETA) Travie et une multinationale. *« Il y a certaines boîtes de fabricants avec qui je discute et c'est extrêmement corporate, on parle d'argent directement, et c'est pas du tout la culture d'entreprise de TooGoodToGo. Je dois collaborer avec eux parce qu'il y a du gaspillage alimentaire et je peux dire que ce ne sont pas mes collaborateurs/ appels préférés. Alors qu'ici avec Travie, c'est tout à fait différent, il y a vraiment quelque chose de relationnel qui se crée. D'ailleurs, on est en train de mettre en commun une vision à partir de ce projet-là. Il me disait : je vais aller chercher dans mon réseau d'autres partenaires qui peuvent nous aider »*

Enfin, au-delà du partenariat en tant que tel, il peut y avoir des échanges qui vont encore plus loin comme le raconte Urbike : *« Pendant les rendez-vous avec les entreprises, les interlocuteurs ont, en tant que personne physique, pris des parts en leur noms, ce qui touchant. Ils croient au projet personnellement. »*

Pour reprendre les propos du CEO de Delhaize²⁴, il y a **coopération fructueuse** entre Delhaize et Urbike.

Services rendus du réseau

Les relations avec les parties prenantes sont facilitées par l'implication dans un réseau. *« Ça aide vraiment de faire partie d'un réseau, de se voir régulièrement, d'échanger. Finalement, il y a énormément d'informel aussi dans un partenariat. Si tu rencontres des gens régulièrement, tu es plus facilement amené à savoir où ils en sont. C'est ça évidemment plus compliqué avec la pandémie. Souvent c'est ce qui se passe avant la réunion, pendant la pause-café et après la réunion qui fait partie du lien. »* *« Je pense que simplement la mise en réseau et le partage de contacts – on en vient là avec cette question de l'humain, du contact social ... S'il y a un entrepreneur qui vient me voir, qu'on discute ensemble pendant une heure,*

²³ L'abréviation ETA sera utilisée dans la suite du document

²⁴ Source: <https://mailchi.mp/aa2a4284c4bc/convocation-lag-ordinaire-durbike-du-700870?e=0c69163b31>

je pourrais l'introduire à des connaissances plus facilement. On va alors le recevoir différemment que s'il n'y avait pas eu d'intermédiaire et qu'il contacte une entreprise par mail sans connaître personne. Cette notion de contact humain a vraiment une importance. » (Hub.brussels)

Pour le réseau de finance durable à Bruxelles, l'échange avec les parties prenantes constitue une de leurs missions car il s'est créé pour améliorer le dialogue entre les acteurs financiers :

« Il y a 3 missions. ... La 2ème fonction c'est de renforcer la collaboration au sein du réseau, entre les acteurs de la finance responsable en Belgique et aussi avec ...tous les acteurs non-financiers qui accompagnent des projets, c'est des incubateurs, les agences de conseils. C'est pour renforcer la collaboration. » ... « Avant Solifin, il y avait plein de relations bilatérales, les fonds se connaissaient mais ils travaillaient en bilatérales et travaillaient avec 2-3 acteurs. Et là en un coup, ce groupe s'est démultiplié, il y a plein de nouvelles relations qui se créent. C'est comme si inconsciemment ils avaient déjà tous rêvé de ce réseau. En plus on voit très vite que certains avaient des idées très précises de synergies qu'ils voulaient créer, notamment autour de la visibilité. Comme c'est beaucoup de plus petits acteurs, ils savaient que c'était en collaborant qu'ils allaient rivaliser et être aussi visible. » (Solifin)

Les valeurs communes & culture d'entreprise

Comme le rappelle la revue de littérature, le choix des partenaires qui partagent des valeurs communes est essentiel dans la construction d'un partenariat durable (i-propeller, 2017). Pour rappel, une des règles d'or de la collaboration dans un monde concurrentiel est qu'elle soit bâtie sur des valeurs partagées (Tennyson & Prince of Wales International Business Leaders Forum, 2003).

Voici des passages d'interviews qui reprennent cette notion d'alignement de valeurs avec leurs partenaires :

« L'aspect durable et qualitatif est au cœur de notre produit, c'est pour cela que cela se passe bien avec Carrefour. Il y a un alignement des valeurs au niveau de la sensibilisation au gaspillage alimentaire et de la stratégie durable : Act for Food. C'est important d'avoir des actions visibles et des solutions qui revalorisent les produits autant pour l'entreprise que pour les clients » (Freshr)

« C'est les valeurs communes et le partenariat win-win qui est important. C'est l'intérêt commun qui va faire que des acteurs collaborent ou non. ... Il faut aussi se poser la question si la collaboration va faire ensemble que les 2 projets avancent. » (Permafungi)

« La mentalité de Solifin c'est ça (travailler ensemble/ synergies) ... Ici le pari de Solifin c'est de se dire que la collaboration va l'emporter. » ... « L'intérêt est d'être perçu comme un acteur qui collabore. Parce que si tu collabores une fois comme ça, demain c'est les autres qui collaborent avec toi. Ensuite, ils ont tout à gagner de faire connaître leur portefeuille, plutôt que demain créer des concurrents, voir comment ils peuvent s'entendre et se connaître, quelles sont leur différenciation, voir s'ils ont le même marché. Ils ont toujours intérêt à connaître leurs concurrents. » (Solifin)

A plusieurs reprises dans les interviews, les intervenants mentionnent le besoin de partager des valeurs communes afin de pouvoir collaborer. C'est sur cette base de confiance que pourra fleurir une collaboration avec les parties prenantes.

Timing

Afin de maximiser les chances de réussite d'un partenariat, il est question de trouver le bon **moment** pour mettre en place ces initiatives. Il est important que les acteurs soient alignés sur l'urgence du problème, que des ressources soient disponibles et qu'une confiance mutuelle émane de la construction du partenariat (i-propeller, 2017).

Choisir le moment d'action privilégié pour transiter vers un nouveau secteur est un réel enjeu pour les entreprises de travail adapté comme L'ouvrier, qui sont historiquement actifs dans des métiers de manutention, aujourd'hui en voie de disparition. *« Nous on doit se réinventer, on est à la recherche de nouveaux modèles économiques, de nouveaux business. » ... « On a donc intégré l'économie circulaire, il y avait aussi beaucoup de soutien financier à cette époque-là, encore toujours, avec des bourses, des financements, des appels à projets qui permettent de prendre des risques et de lancer des initiatives. » « Il y a la sensibilité, le soutien, il y a une visibilité aussi depuis qu'on fait des travaux en revalorisation de déchets, on n'a jamais eu autant de visibilité publique. L'histoire commence à être intéressante pour le grand public et donc on voit bien que c'est le bon moment. »*

De plus, ils choisissent de se tourner vers des secteurs durables, de penser à la transition avec leur entreprise : *« c'est une question de 'momentum', les boucliers pour lesquels on parle dans la question précédente, c'est une question de synchronisation. Ce n'est pas à négliger, c'est plus dans le business development mais c'est important de l'intégrer pour rendre possible un nouveau modèle économique, c'est de trouver le moment pour le faire. Il faut que tous les acteurs soient réveillés, aussi bien les partenaires que les consommateurs »*

P.28 *« On a donc intégré l'économie circulaire, il y avait aussi beaucoup de soutien financier à cette époque-là, encore toujours, avec des bourses, des financements, des appels à projets qui permettent de prendre des risques et de lancer des initiatives. Donc la temporalité est de nouveau là pour nous. »* (L'Ouvroir)

- **Quelle est la nature de cette collaboration entre entreprise ?**

Le développement durable comme projet fédérateur

Après plusieurs interviews, on remarque que le souhait de collaborer vient parfois dans un objectif de transition. Les acteurs souhaitent se mettre ensemble pour lutter contre les enjeux sociétaux. C'est cet impact-là qui est recherché à travers la collaboration.

Smart2Circle : *« Il y a une forte envie à la base de créer un réseau d'affaires autour de l'économie circulaire »*

C'est ainsi que s'est développé Vlaanderen Circulair et que leur mission d'accélération vers la transition s'est concrétisée : *“to change the whole economic system, it's huge, you don't only need to build a new system, you also have to break down the traditional system. There's a lot of friction and people don't like this, they don't know how to do it. So, it's really important that we can make this systemic change together with all important stakeholders.”*

Makett s'occupe de l'occupation d'un espace vide appartenant à un grand groupe afin de développer le Circularium, un centre d'innovation et de production circulaire²⁵. Les propriétaires souhaitent mettre à profit cet espace pour un projet de transition, pourquoi? *« Je pense, tout découle finalement du European Green Deal qui donne une grande direction pour toutes les entreprises et tous les entrepreneurs. (...)*

1) c'est une logique globale, de s'ajuster à la réalité climatique.

²⁵ Voir site <http://www.circularium.be/fr/>

2) au niveau législation, il y a des choses qui vont être encrées dans une législation, dans une entreprise et certainement dans l'immobilier, parce que c'est un secteur qui bouge très lentement, qui évolue très lentement, qui est historiquement assez archaïque et qui réfléchit sur le long terme.

Ce sont des secteurs qui doivent bouger rapidement s'ils ne veulent pas refaire tous leurs bâtiments dans 5 ans ou 10 ans. Ce sont des réflexions à long terme qu'il faut prévoir et pour lesquels ils prennent du temps pour mener ça à bien. »

D'autres acteurs constatent que le passage à l'action (vers le développement durable) est nécessaire. C'est le cas de TooGoodToGo *« On se rend compte, dans la chaîne alimentaire, qu'il y a énormément de gaspillage, en amont, chez les processeurs. »*

Cette action sera d'autant plus efficace, si les bons partenaires sont rassemblés. aSmartWorld en parle : *« On a une dynamique de partenariat, on ne va pas changer les choses tout seul. Il y a plein de gens qui font des choses bien ... Ce qu'eux seuls [les partenaires] n'arriveront pas et nous seuls, on n'y arrivera pas non plus. C'est vraiment ça l'idée. On essaie d'identifier les meilleurs partenaires, d'avoir un plus grand impact. »*

Cette envie d'agir est d'autant plus importante que certains identifient des failles, des manquements (comme des déchets qui peuvent être utilisés la production alimentaire) auxquels ils pourraient répondre : *« C'est nous qui avons identifié un besoin et on a développé un projet autour de ça qui s'est au fur et à mesure développé. Et par contre, la façon dont on a toujours vu le partenariat, c'est le partenariat win-win. »* (Permafungi)

Par ailleurs, on note le rôle du management dans le soutien du projet durable. C'est un facteur clé dans le succès de la collaboration. Quand on pose la question à Smart2circle des facteurs de succès et d'échecs qu'ils aperçoivent dans les collaborations : *« Entre entreprise et start-up/ association, je pense que ce qui va fonctionner le moins c'est quand il y a un manque de volonté. C'est comme pour un projet environnemental, si le management n'est pas derrière la démarche ou n'a pas envie de s'impliquer alors cela va rater. Car on ne mettra pas les moyens ni le temps nécessaire à la réussite du projet. Je pense qu'une réelle motivation et une volonté du management est hyper important. »*

En 2020, c'est la crise sanitaire qui fut le déclencheur d'un plan d'action. Travie revient sur cette collaboration qui a eu lieu en plein confinement : *« il n'y a pas de masque donc là rapidement, la région Bruxelloise doit chercher le plus rapidement des solutions pour produire des masques à destination du personnel soignant public, via le réseau Iriscare. C'est dans ce cadre-là qu'un consortium a été créée entre Travie, entre Ecores et d'autres acteurs pour rapidement, essayer de lancer production de masques sur Bruxelles. Il y a eu de supers énergies qui ont été mises en place, c'était une très belle collaboration et donc en 2-3 mois de temps on a réussi à produire 240000 masques de mémoire à destination d'Iriscare. »*

Enfin, la nature de la collaboration varie si le partenaire a aussi une visée sociale et environnementale. *« Moi j'ai travaillé avec des partenaires équivalents à Travie qui ne font pas ça pour le social mais pour l'argent. Je ne trouve pas ça négatif mais ce n'est pas du tout la même relation. On est dans des considérations de commissions, financières, de la négociation. Alors qu'avec Travie on est plutôt dans des discussions de brainstorming, comment on va mettre à l'échelle un projet sans pour autant faire trop de concessions qui ne sont pas aussi strict, sévère que d'autres entreprises. C'est plus souple au niveau du langage aussi. C'est plus agréable. »* (TooGoodToGo)

Objectif recherché du partenariat

Pour les acteurs de l'économie sociale et certaines ASBL, leur activité vise avant tout à répondre aux besoins humains et ceux de la Nature. aSmartWorld témoigne ; *« nous, le but c'est l'impact. L'impact est au centre du modèle et c'est ça qui fait que tous ceux qui viennent ici travailler tous les matins sont motivés. »* Certaines parties prenantes ne sont pas toujours aussi sensibilisées par leur cause. Mais tant qu'elles y participent, elles contribuent aux bonnes actions d'aSmartWorld : *« Il ne faut pas se leurrer, les entreprises, c'est dans leur intérêt de communiquer sur ce qu'elles font de bien. Et c'est ça qu'on leur offre quelque part, mais basé sur des actions réelles. Ce n'est pas du greenwashing. » ... « S'ils peuvent en retirer quelque chose de positif, ils le font. C'est cela qu'on met en place. C'est ça qu'on leur offre. Notre principale différenciation, notre outil marketing principal, c'est ça, c'est l'action sociétale. Parce qu'on le fait réellement et que les gens le voient. »*

De même, Permafungi met les enjeux sociétaux au centre de son activité : *« On a commencé à l'inverse d'une entreprise, c'est-à-dire qu'on a visé l'impact social et environnemental et puis*

on essaie de se débrouiller pour que l'outil économique suive. Donc, je dirai que ça c'est l'avantage, c'est que toutes nos décisions ne sont pas prises en disant 'la trésorerie ne suit pas' mais plutôt, est-ce qu'on a un meilleur impact et comment on va faire pour le profit, en dernier. C'est important de définir qu'elle est la valeur maîtresse. »

De plus, les collaborations recherchent avant tout la réussite du projet collectif, en garantissant les intérêts de chacun : *« lorsque les acteurs sont face à un problème, il va y avoir une discussion entre les différents acteurs qui va amener des solutions personnalisées à l'entreprise et au problème. Les 2 entités vont travailler ensemble pour trouver la meilleure alternative. Ça devient réellement un partenariat, une collaboration (pas de domination de l'un par rapport à l'autre) pour résoudre le problème. »* (Smart2Circle)

Pour Skyfarms, la participation dans une collaboration dépasse l'échange de biens et services auxquels ils prennent part : *« Notre valeur ajoutée se situe plus dans la création de liens que ce soit entre les humains eux même, les citoyens et la nature et comment intégrer cette nature en ville et mieux la faire connaître aux citoyens. »* eFarmz partage aussi cette vision en disant : *« nous avons un objectif plus vaste : le nôtre est de promouvoir une alimentation durable, saine et gourmande, et ce en circuit court. »*

Ici, Makett développe le Circularium afin d'avoir des synergies entre les entreprises. *« Le deuxième effet de regrouper un nombre d'acteurs dans l'économie circulaire et qu'en effet, il peut y avoir des symbioses et des collaborations. Et donc, ça fait partie de notre critère de sélection. »*

Un autre objectif du partenariat est qu'il amène une construction différente de plans d'actions de développement durable. Une part de responsabilité est par exemple attribuée à chacun : *“in the past when governments decided to create a policy on sustainability for example, what they did was listen to companies or to industry or to nonprofit and then made their own plan. That is what changed completely: we don't make our plans anymore; we make them together with the stakeholders.” “That is why we have created this new governance because now everyone is equally responsible. Since we have a private and public chairman for each topic, they really have to decide together, with the other stakeholders, what are the goals and what are the actions and what are we going to do.”* (Vlaanderen Circulair)

Enfin, il y a la mission particulière des ETA Travie qui est avant tout sociale. *« Nous on fonctionne en ASBL, càd qu'on a des objectifs d'entreprise qui sont un peu différents de l'entreprise classique, notre objectif ce n'est pas de générer du profit mais de donner du travail à des personnes un peu vulnérables et de viser la pérennité dans l'entreprise »*

- Quels sont les effets de la collaboration ?

Gestion participative

Une gestion participative des entreprises durables comme Urbike, implique le dialogue avec les travailleurs et parties prenantes. La participation de ceux-ci dans les processus de décisions garantit le respect des besoins de chacun. Malgré le temps et l'énergie que ce processus demande, cela permet d'aller plus loin dans la mission sociale de la coopérative. *« Un autre aspect est l'aspect gouvernance à mettre en place. Qui est à la fois enrichissant ainsi qu'une difficulté. Il faut faire confiance aux autres. C'est le principe d'un homme équivaut à une voix. Chaque coopérateur a sa vision d'une entreprise responsable et cela engendre des discussions sur les stratégies à adopter. » ... « . J'ai envie que tout le monde puisse donner son avis et se sentir écouté. » ... On met en place une gouvernance participative, qui se veut transparente, on a le label CNC avec des dividendes qui sont capées à 6%. Un dernier aspect c'est qu'il n'y a pas de grande différence de salaires parmi les employés d'urbike. Toutes ces choses-là font partie des aspects de la responsabilité sociétale de la coopérative. »*

La gouvernance d'une entreprise joue un rôle dans le bien-être des employés car ce mécanisme donne un pouvoir de décision et d'expression à chacun. Il est généralement développé dans les coopératives et ASBL. C'est un facteur qui amplifie la confiance que l'entreprise donne aux travailleurs.

Gestion du bénéfice

Si les collaborations permettent d'améliorer la justice sociale, de protéger l'environnement et de garantir la prospérité des activités, qu'en est-il des bénéfices qui en découlent ? *« La recherche de profit en soi n'est pas une mauvaise chose si elle va de pair avec la réalisation d'autres objectifs (sociaux, culturels, environnementaux...) Pour nous, la recherche de profit et de rentabilité n'est pas une fin en soit, c'est un moyen pour arriver à un objectif plus vaste : le nôtre est de promouvoir une alimentation durable, saine et gourmande, et ce en circuit court »* (eFarmz)

Pour la coopérative Permafungi, *« La gestion du profit pour nous... c'est un outil, s'il nous permet de faire quelque chose c'est fabuleux mais ce n'est pas un but en soi. »*

« De nouveau, on n'a jamais distribué de capital de Permafungi alors qu'on est en train de clôturer notre 6^{ème} bénéfice d'affilé ». Dans l'objectif d'être viable à long terme, la coopérative réinvestit son bénéfice dans la coopérative et permet ainsi de consolider l'expansion de ses activités. Elle ajoute une réflexion autour du bénéfice généré par les entreprises : *« si on la (gestion du profit) met au bon endroit, càd un outil, alors il est génial. C'est comme l'économie, à condition de bien l'utiliser. Tous les outils puissants sont dangereux. S'il est utilisé pour dire que celui qui a le plus de capital gagne, alors il est dangereux. »*

Bienfait social

Les entreprises de travail adapté interrogées racontent la raison d'être de leur activité. Pour L'Ouvroir : *« la mission de l'entreprise, de l'ASBL, c'est de permettre à des personnes qui ne trouvent pas de travail dans le circuit ordinaire, de trouver par notre structure une manière de valoriser leurs compétences et de rémunérer leur travail de manière équitable, honnête. »* (L'Ouvroir) *« Travie est une ABSL, une entreprise de travail adapté ... qui a une mission qui est principalement sociale, à savoir la mise à l'emploi de personnes en situation de handicap en visant l'intégration de ces personnes porteuses handicap dans la société par le travail. »* (Travie) Malgré cette mission sociale, l'ASBL a conscience que c'est bien leur compétitivité qui attire les partenariats. *« Le nerf de la guerre c'est le modèle économique et ça pour toute entreprise c'est le cas et on en est bien conscient. C'est rarement l'aspect social qui va être vraiment le déclencheur d'un partenariat. »* (Travie)

Néanmoins, Permafungi constate des améliorations possibles dans l'allocation d'aides pour les entreprises sociales. *« Notre objectif était de créer des emplois et une fois que les personnes étaient formées, de les garder. Mais comme on ne correspondait pas à la filière d'insertion, on a décidé de ne plus recevoir ce subside et donc, on n'est plus catégorisé comme une entreprise d'insertion aujourd'hui »*

Enfin, la recherche du bienfait social est parfois le but recherché des collaborations. Dans l'interview, Skyfarms précise ce que signifie réellement le partage de connaissance qu'ils offrent sur la création de potagers urbains : *« on crée une expérience. On n'est pas du tout à vocation productive car nous ne vendons pas les légumes qu'on cultive. Ils sont donnés à des*

associations de quartier, là où ils sont cultivés ou bien donnés aux participants comme cadeau. On base vraiment ça sur l'expérience humaine, sur la transmission des savoirs plutôt que sur l'aspect productif. » Leur activité trouve encore plus de sens aujourd'hui à cause de l'isolation des travailleurs après le confinement : *« pour les entreprises, même si l'activité tourne différemment dû au télétravail, on ne sait plus vraiment faire des ateliers sur place, ils ont un besoin encore plus grand de se retrouver. Les entreprises auront besoin que leurs équipes se rencontrent en vrai, on ne peut pas tout faire en zoom. »* ... *« Oui, c'est un outil (les teambuilding potagers) assez riche. On peut trouver différentes fonctions par rapport aux besoins de l'entreprise (teambuilding, prévention burnout). »*

Réflexion long terme et innovation

Un élément important à mettre en avant dans la collaboration est le fait que certaines entreprises décident de travailler ensemble pour mener des projets pilotes, de tenter de nouvelles pratiques dans le but d'avoir un impact positif.

En premier, vient l'exemple de L'Ouvroir qui a développé un partenariat particulier avec la ville de Bruxelles et la STIB qui a mis ses services et emplacement gratuitement à disposition. Le projet a été de récupérer des anciens oblitérateurs pour les transformer en boîtes à clé.

« Nous, on l'a vendu en physique dans un des bâtiments de la STIB qui nous a été mis à disposition; donc il y a eu quand même on va dire du partenariat. On ne nous a pas facturé l'occupation de l'emplacement vide à Rogier et on n'a pas dû payer tout le coût réel de la promotion faite par la STIB sur leur arrondi de plafond sur les véhicules. Donc, on a dû payer le print et la mise en page mais la location de surfaces commerciales n'a pas été facturé. On a vu la ville de Bruxelles qui nous a aussi aidé pour la vidéo gratuitement donc voilà on a eu, de par l'histoire et du pedigree de notre initiative, c'est à dire une entreprise de travail adapté, qu'on a eu accès à des réductions et un appui logistique qui nous a permis de rendre le projet pérenne et finançable. Sans ça, on aurait dû rajouter tous les coûts et pour les 1500 boîtes on n'aurait jamais été au break-even. Il y a aussi bien parfois des levées de boucliers chez les protagonistes (partenaire, designer, propriétaire du gisement poubelle) et en même temps la faisabilité économique et la viabilité économique de ce qui est produit. (L'Ouvroir)

Les pouvoirs publics ont soutenu le projet à impact social et environnemental, ils se sont positionnés pleinement comme partenaire de soutien pour le développement de ce projet afin de définir de nouvelles pratiques et de bénéficier d'une belle communication.

« ... les entreprises publiques ont été une cible parce qu'il y a aussi une vocation publique, il y a un rôle à jouer si on a un gisement de déchet. Permettre aux communes aussi de ne plus être juste des acheteurs mais aussi d'être des consommateurs, ce que les communes ont beaucoup plus de mal à être parce que c'est une structure plus lourde ... Le pouvoir public voit une opportunité en termes de communication et pas en termes de changement structurel directement. » (L'Ouvroir)

Permafungi partage une réflexion autour des priorités que doivent suivre les entreprises en transition, sur la nécessité d'être plus durable. *« Pour moi, ça veut dire un impact social et environnemental, mais si elles oublient la viabilité économique, elles seront soit dépendantes, soit utiles qu'à court terme. » « Par rapport à la rentabilité avant l'impact, nous on fait le contraire. C'est très compliqué de trouver la rentabilité car le but et l'impact. Par contre, maintenant qu'on trouve cette rentabilité, cela va nous permettre d'accélérer notre impact. »*

Avec l'intégration de plusieurs secteurs²⁶, Vlaanderen Circulair a développé une méthodologie complexe pour s'attaquer aux enjeux sociétaux. A travers les différents exemples repris ci-dessous, on découvre cette façon de faire innovante qui a pour ambition d'apporter plus de résultats qu'avec une approche de haut en bas.

“Cooperation and people are still the most important elements to change. I think that is the main message.” ... “people are really ambitious because of course we gathered the most innovative and creative people together from those organizations. It's always the people who have the long-term vision that are working together and it's easier for them to loosen up their traditional policy from the government or from the company.”

Même dans leur culture d'entreprise, ils encouragent les acteurs à se dépasser, à expérimenter.

“Our culture is really “just do it”: doing, doing and not talking! That's something that we always have pointed out that those experiments are important to find out what the bottlenecks are but it's also important to come to get people enthusiastic and to just try and to show people who are a bit hesitating to show it's possible: just try” ... “we're also working on experiments because you need to have some experiences to change things. When you say OK this is a new way of working you must know what the bottlenecks are, what the problems are. You need to convince people and support them sometimes to make this change. And then with those results of the experiments we can change the policy again.”

²⁶ Ici, Vlaanderen Circulair utilise une approche multi-acteurs, discutée dans la revue de littérature p.17

Ensuite, il y a Smart2Circle qui promeut une approche scientifique, complexe mais complète pour réduire la consommation de CO2 des entreprises. *« Pour motiver un maximum d'organisations à être beaucoup plus ambitieux, on va créer une alliance pour suivre la méthodologie des science-based targets. » ... « On ne peut pas compenser en plantant des arbres, il faut surtout diminuer les émissions ce qui est beaucoup plus ambitieux que la plupart des programmes et cela s'étale sur les 3 scopes (son propre fonctionnement, l'énergie utilisée, fournisseurs). C'est aussi quelque chose de beaucoup plus ambitieux de faire intervenir tous les fournisseurs »*

« Par rapport à la réflexion de ne pas dire comment faire mais de laisser les organisations agir dans leur activité. C'est fondamental dans la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Avant, l'entreprise allait regarder ses impacts négatifs et réfléchir comment les réduire. Cette nouvelle perspective de démarrer de l'extérieur (inside-out), de voir ce dont le monde a besoin pour y contribuer positivement est une approche plus transversale et nécessaire dans la transformation durable des entreprises. C'est comme ça qu'on va avoir beaucoup plus d'impact. »

Dans le domaine du développement durable, c'est la coalition entre acteurs qui lève des barrières, lance des pistes d'actions et rend les participants acteur du changement. Cette vision est partagée par Smart2Circle et Vlaanderen Circulair.

« très peu d'organisations savent aujourd'hui comment y arriver donc l'idée de cette alliance c'est d'une part créer cette émulsion en disant "tiens il y en a d'autres qui le font, je viendrai bien aussi". Il y a très peu d'entreprises qui étaient dans cette méthodologie avant, mais maintenant on voit qu'il y a un engouement parce que le principe de l'alliance est qu'on va s'entraider. » ... « On va inviter des experts, on va échanger ensemble pour trouver des solutions. C'est le principe de l'alliance. » « C'est plus facile de se dire qu'on n'est pas tout seul et il y a énormément de choses à échanger que ce soit au niveau des bonnes mais surtout des mauvaises pratiques. C'est un type de collaboration qui fonctionne assez bien, en tout cas, au niveau des réseaux. » (Smart2Circle)

Smart2Circle précise son approche avec les Green Deals belges : *« L'idée est d'avoir un objectif très court terme et très concret. C'est un accord volontaire entre entreprises, pouvoirs publics et associations, société civile. » ... « L'idée est de créer ensuite un collectif autour de cet objectif et quelques sous-objectifs. Il y a parfois une étude universitaire ou autre. Tout le*

monde peut contribuer à cet objectif mais on ne dit pas comment. L'entreprise ne va non seulement trouver des solutions vis-à-vis de sa consommation, mais aussi de son 'core business', c'est à dire que son activité en elle-même est fructueuse et répond à l'objectif. L'idée est de ne pas trop cadrer, ne pas dire le comment et adopter une approche bottoms-up. »... « il n'y a plus d'opposition permanente entre entreprises, pouvoirs publics, ONG car tout le monde a le même objectif final. C'est l'exemple d'une collaboration positive. »

En 2019, le projet BCKlet a vu le jour grâce à la coopération d'acteurs publics- privés. De par ses impacts directs et le potentiel qu'il révèle, le projet a contribué au développement et à la transformation de la logistique urbaine en faveur de solutions plus durables et humaines. Urbike a conçu et déployé plusieurs modèles logistiques innovants, et a ainsi contribué au développement de nouvelles solutions matérielles.²⁷

« Donc c'était un projet pilote soutenu par Innoviris, qui a permis de conduire des phases tests pendant 2 ans. Il y avait un objectif de tout de suite montrer les ambitions et de se confronter rapidement au marché. Etant acteur de l'économie sociale et environnementale, il y avait plus d'importance de créer de l'impact que d'engendrer du capital. » (Urbike)

Avantage économique et efficacité du partenariat

D'abord, la collaboration permet de mettre en commun des ressources et de prolonger la durée de vie de certaines matières. *« C'est super de rester dans du Win Win, comme ça peut être un enjeu économique. Par exemple avec le marc de café, ce déchet-là qu'il faut gérer et ça prend du temps au final dans la journée, vous arrivez à transformer ça aussi pour en faire du profit. Et puis il y a l'aspect environnemental et social. » (Permafungi)*

Travie *« il y a de la flexibilité de pouvoir continuer de la production quand il y en a et payer pour cela un juste prix. Au contraire, lorsqu'il y a moins de production, les coûts évoluent avec le volume à produire et ça je pense que c'est le gros avantage. Ce qu'on offre aussi naturellement, c'est d'avoir une infrastructure et aussi en termes d'équipements, tout ça, sont des avantages clairs. »*

²⁷ Source: <https://mailchi.mp/aa2a4284c4bc/convocation-lag-ordinaire-durbike-du-700870?e=0c69163b31>

De manière plus systémique, les ETA apportent une plus grande plus-value à certains endroits de la production et dans des secteurs particuliers. De plus, elles peuvent être des leviers pour l'accélération de modèles circulaires et durables.

« Les ETA ont un rôle plus efficace dans la phase croissante et décroissante d'un modèle économique. Lorsqu'une entreprise veut se lancer donc, les start-ups, et bien faire appel à une ETA c'est très pertinent pour elle. Pourquoi ? Parce qu'elles peuvent tester leurs produits, leur production sur une plus petite série ainsi que les mettre sur le marché, aller jusqu'au bout du testing, sans pour autant passer à la phase industrielle. On est là, notre flexibilité et le côté manuel fait que on peut lancer la production de petites quantités. Et tester le produit sur le marché, donc c'est pour les phases croissantes des entreprises. Mais aussi pour les phases décroissantes des entreprises qui étaient à la pointe de la technologie mais qui se rendent compte que finalement c'est un produit ou un service qui n'est plus demandé. Aujourd'hui, l'économie circulaire étant un modèle économique en phase de croissance, les ETA ont toute leur place aller y jouer un rôle » (L'Ouvroir)

Quand on parle de projet à impact, Solifin confirme l'engouement du secteur public, ce qui facilite le développement de projets durables et responsables. *« La 2ème chose est tous les avantages liés à cet impact. Il y a de plus en plus d'avantages fiscaux, il y a également plus d'argent public notamment de l'union européenne pour financer l'impact. Du coup, le fait de faire ça aujourd'hui va faciliter ton accès au financement. »*

Néanmoins, cet avantage économique n'est pas ancré dans chaque secteur d'activité comme le témoigne Travie : *« Nous ce qu'on voulait proposer c'est des masques durables, fabriqués localement par des entreprises sociales et aussi en faisant participer de l'emploi local en l'occurrence, des couturiers. Forcément, ça a un prix, ce ne sont pas des masques produits en Chine. Donc le masque est plus cher et ça a été très difficile de les vendre. »*

Bpost souligne un élément qui est souvent oublié : la compétitivité des ETA par rapports à leurs homologues. Le coût peu élevé est la raison centrale du partenariat. *“ C'est bien beau de travailler avec un atelier de travail protégé mais c'est surtout parce qu'ils ne sont pas chers. ”*

Sensibilisation à la transition

Certains partenariats se créent pour limiter l'impact néfaste que leur activité engendre. Avec l'aide de bons partenaires, ils peuvent aller plus loin dans la démarche et avoir un objectif de sensibilisation, d'éducation aux problèmes environnementaux et sociaux.

« Aujourd'hui on est plus dans de la sensibilisation, de l'éducation permanente pour montrer que c'est possible, les alternatives existent afin d'éveiller les consciences. » ... « Ça ne se faisait jamais avant, c'est à dire que la commune ne peut pas être un endroit où l'on commercialise des choses, c'est-à-dire qu'ils ont quand même fait une entorse à leur règlement. Ils ont dit qu'ils veulent bien utiliser l'espace pour un événement commercial parce que ce n'est pas n'importe lequel. Donc ils étaient quand même prêts à allonger les murs. on veut intégrer un changement systémique » (L'Ouvroir)

Comment améliorer les résultats de partenariats ? Smart2Circle souligne l'importance du groupe et de l'intelligence collectif pour résoudre des problématiques *« C'est pour cela que les ateliers qu'on réalise est intéressant non seulement pour les idées qui émergent mais pour utiliser l'intelligence collective, de les faire collaborer ensemble, faire sortir des frustrations, d'impliquer les employés pour leur faire réaliser que cela vienne d'eux et pas que ce soit imposé. Quelque fois on propose de faire cet exercice avec les fournisseurs. Ces ateliers permettent de faire que la collaboration soit meilleure. »*

Grâce aux teambuildings et ateliers de Skyfarms, ils forment les participants et leur donnent des clés pour être des acteurs de transition : *« On aide les gens à passer à l'action. Beaucoup de gens trouvent ça chouette un potager mais ne s'y connaissent pas et ne savent pas comment s'y prendre. »*

La sensibilisation est une condition essentielle de passage à l'échelle des projets de transitions qui demandent parfois plus de visibilité au grand public. *“What we are struggling now with, is the upscaling. How can we bring those good ideas and those actions towards the rest of society who don't have the engagement to change? For citizens but also other departments in the city that never heard about circular economy, yet they don't see the urge to change so that is a step that is still difficult... I think we should involve also the big media, that is difficult. ... I'm afraid that we will need the TV series or the films or something like that.”* (Vlaanderen Circular)

Partage de connaissances et entraide

Comme développé dans la revue de littérature, l'entraide et le partage de ressources donne de meilleurs résultats pour les parties prenantes (Servigne & Chapelle, 2017).

BEES coop a envie de « *faire profiter des gens de voir le modèle pour se reproduire. ... nous allons vous aider en partageons notre expérience, nos outils* ». « *Quelque part en une espèce de couveuse de projet similaires. Il y a une volonté non pas de croissance mais d'essaimage, ça c'est une volonté, quelque chose qui se réalise qui est quelque chose d'essentiel.* »

Dans l'économie sociale et solidaire, les acteurs entretiennent le dialogue afin d'être tenu au courant des nouvelles des entreprises et de lutter pour leur cause. « *Je suis souvent en contact avec eux (urbike) pour de la facilitation par rapport à des projets européens ou de la mise en réseau... il y a un partage d'expérience entrepreneuriale.* » (Hub.brussels) « *(l'entraide) c'est la base de l'entrepreneuriat social, c'est dire que l'économie se remette au service de l'humain et ne plus être dans un modèle où l'humain est au service du développement économique et où le but intrinsèque est de faire grossir le PIB* »

Par ailleurs, Travie collabore régulièrement avec des start ups qui cherchent à se développer et produire en plus grande quantité. « *Quand un projet naissant, dont des gens qui ne produisent pas encore mais qui ont l'intention de lancer une activité, donc ça arrive aussi pas mal qu'on doive prendre le projet au début, au démarrage. Là on a vraiment un rôle d'accompagnement à savoir que pour beaucoup de ces acteurs ils n'ont pas toujours un niveau de connaissance sur les réglementations, les obligations en termes d'autorisation AFSCA, certification bio, et ce genre de chose-là.* » Contrairement à un échange de biens et services, ces collaborations impliquent un partage de bonnes pratiques et de co-construction du projet entrepreneurial.

“*Pour le projet Urbike, et pour les autres projets à venir comme ça alors là clairement il y a un partage de connaissance : ils font des études, ils nous présentent les études sur la mobilité et nous mettent en relation avec des partenaires. On les met en relation avec des partenaires. C'était un projet pilote aussi, donc c'est toute une phase test où il y a vraiment une coopération.*” (Bpost)

Néanmoins, la collaboration demande aussi beaucoup de temps et d'énergie pour des résultats parfois plus faibles qu'espéré ; “*Y a un grand travail en commun, c'est fort dans la*

coopération. Après, ce qui est dur, c'est que parfois il y a tellement des acteurs de taille, c'est des horizons parfois hyper longs, c'est genre 4 ans. Donc pour sortir après vraiment un truc concret de tout ça, à part des échanges de connaissances, il n'y a pas vraiment grand-chose.” (Bpost)

Figure 9 : Tableau récapitulatif des résultats et apports de la recherche (Sources : auteure)

Sous-questions	Résultats	Apports
Relation avec parties prenantes	- Les caractéristiques de partenariat entre privés & publics - Le rôle des valeurs et le sens à la démarche - Identification des avantages/inconvénients des types d'acteurs - Le rôle de la confiance dans le processus de collaboration	- Les valeurs communes comme déterminant dans la façon de collaborer - Les collaborations au service de l'économie circulaire grâce à un partage des ressources - Le type d'acteur n'est pas déterminant - La confiance comme facteur d'amélioration des résultats - Le timing comme déterminant de la réussite du partenariat
Nature de la relation	- Le développement durable comme projet fédérateur - L'objectif recherché du partenariat - Responsabilité collective des résultats	- Le rôle du management dans le soutien de projets durables - L'importance de rassembler les stakeholders importants - Envie de contribuer à des changements de comportements durables
Effets de la collaboration	- Le profit perçu comme un outil et non une fin - Motivations sociales dans la recherche de partenaires - Le partenariat comme moyen d'innovation - Déterminants de l'efficacité et performance économique du partenariat - La pratique de l'entraide entre les parties prenantes	- Accomplissement d'une mission sociale et créations de liens entre les participants - Une meilleure performance des parties prenantes suite au partenariat - Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans la transition - Sensibilisation aux enjeux sociétaux grâce à la collaboration

3. Discussion

Après l'analyse des entretiens, plusieurs éléments sont à discuter dans cette section. Afin de répondre à la question de recherche grâce aux données récoltées, 3 sous-questions permettent de structurer les thèmes évoqués pendant les interviews. L'analyse de ces réponses permettra d'explicitier le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition.

Premièrement, les relations entre les parties prenantes du partenariat sont examinées afin de comprendre les liens qui se forment à travers la collaboration. Il apparaît que la confiance est essentielle pour la réalisation d'un partenariat. De plus, elle apparaît comme facteur d'amélioration des processus et apporte de l'innovation et de la compétitivité au projet. Tout comme la confiance, les valeurs que partagent les partenaires sont déterminants dans la construction du partenariat. Peu importe de quel type d'acteur dont il s'agit, le partage de valeurs communes fait que les relations et l'entraide se développent. Parmi les échanges, on cite le partage de réseau, de ressources et l'importance d'aboutir à un partenariat win-win. Un autre élément important dans le développement de relations est l'aspect temporel. Si les acteurs sont alignés dans leurs intentions au même moment, on remarque une accélération de la mise en place de projets. C'est le cas pour l'instant avec le développement durable où de nombreuses organisations mettent à disposition des moyens divers afin d'améliorer leur impact social et environnemental.

Ensuite, la question de la nature de la collaboration est pertinente pour connaître les motivations et les objectifs recherchés des parties. Dû à la conscientisation des problèmes environnementaux, le développement durable est parfois un catalyseur de création de projets sociétaux pour les entreprises. Cette mission sociétale dépasse les activités de chacun et c'est la collaboration entre les différents domaines d'activités qui prime et donne lieu à de véritables innovations pour la transition. C'est ce que fait Vlaanderen Circulair en identifiant des leviers avec le gouvernement, les entreprises ainsi que la recherche. A noter également que la nature de la relation est influencée par la volonté managériale. Pour cela, le management joue un rôle dans la construction du projet grâce au leadership qui renforce la culture d'entreprise.

En troisième lieu vient la question des effets de la collaboration. Des projets pilotes voient le jour et permettent d'avancer rapidement sur des questions de transition. De plus, le partage de multiples ressources améliore la compétitivité des acteurs qui entrent parfois dans une dimension d'entraide. L'aspect social est alors fortement mis en avant car au-delà de l'échange de biens et services, il y a volonté des stakeholders de renforcer le lien social. D'ailleurs, les

acteurs de l'économie sociale et solidaire semblent avoir un rôle dans la sensibilisation et le développement de projets à impacts vu que leur mission première est de répondre aux besoins de l'Homme et de la Nature.

Enfin, les résultats de cette recherche permettent d'apporter des éléments de réponse à la question : quel est le rôle des collaborations entre entreprises dans la transition ? Il semblerait que la meilleure utilisation des ressources, le partage de connaissance et l'entraide sont des facteurs clés dans la réussite des collaborations. Les porteurs de projets disent que lorsque tous les acteurs importants sont autour de la table, des synergies s'opèrent et chacun prend sa responsabilité dans la construction du projet. La maximisation de la triple performance (économique, sociale et environnementale) est complexe et demande de réunir toutes les parties prenantes pour définir des stratégies de transition. D'après les enseignements de cette recherche, la collaboration entre entreprises joue un rôle dans la transition. Lorsque les activités économiques des entreprises prennent en considération les besoins humains, la société devient plus résiliente d'un point de vue social et environnemental.

IV. Limites

Comme dans chaque recherche, il est nécessaire de prendre conscience du cadre de l'analyse pour mieux nuancer les résultats d'un travail.

Premièrement, les conclusions sont faites à partir des interviews qui ont pu être réalisées en fonction de la disponibilité des intervenants. Ceux-ci sont principalement acteurs du changement sociétal à travers à leurs activités. Est-ce donc pertinent d'analyser la création d'impact social et environnemental supplémentaire, comment mesurer cet apport créé par le partenariat ? Ceci peut être discuté. Néanmoins, il a été décidé de s'intéresser à ces acteurs de différents secteurs et dont certains collaborent déjà étroitement ensemble.

Ensuite, le contexte de crise sanitaire dû au Covid-19 a rendu impossible les entretiens en face à face ainsi que la visite sur place des projets dont il est question dans ce mémoire. Les discussions à distance représentent une limite importante pour percevoir les aspects immatériels des collaborations. Par ailleurs, les indicateurs et thèmes d'analyse ont été choisis après la lecture des discussions et sont non-exhaustifs.

Enfin, l'amélioration des performances sociales et environnementales se fait parfois au détriment de la performance économique. Il est difficile d'évaluer les bienfaits globaux d'un partenariat car les enjeux sociétaux ne sont pas hiérarchisables. Il serait pertinent de comparer différentes stratégies de coopération afin de mesurer leur efficacité. Les recherches futures pourront alors confirmer si les mécanismes de partenariats sont un effet levier de transition économique. Les exemples d'échecs de coopérations sont peu développés dans ce travail et les cas abordés ne reflètent donc pas l'entièreté des collaborations qui ont lieu.

V. Conclusions générales

La plupart des organisations, y compris les entreprises, prennent conscience des enjeux sociétaux ainsi que leur capacité à y contribuer positivement. Au lendemain de la publication du 6ème rapport du GIEC, le constat est dressé que les efforts fournis jusqu'à présent ne sont pas suffisants. Pendant longtemps, les entreprises ont délaissé les besoins humains au profit de la rémunération des actionnaires. C'est toujours le cas pour de nombreuses organisations mais heureusement, on observe un changement de paradigme avec la responsabilité sociétale des entreprises qui prend une place plus importante dans les assemblées générales (Perrini, 2006). La collaboration entre entreprises a toujours existé mais aujourd'hui, l'enjeu du développement durable lui donne une autre dimension.

Dans la réflexion de mettre à profit les connaissances, ressources matérielles et immatérielles des entreprises pour lutter contre la crise sociale et climatique, la problématique qui guide la recherche de ce mémoire est la suivante : « **Quel est le rôle de la collaboration entre entreprises dans la transition ?** »

Pour y répondre, une analyse qualitative a été conduite avec des entreprises de tailles différentes, qui sont actives dans plusieurs secteurs en Belgique. Dans l'analyse, il est ressorti que les entreprises qui s'engageaient dans de réelles collaborations performaient mieux sur les enjeux sociétaux. À la suite des témoignages recueillis dans ce travail, on peut penser que la collaboration entre secteurs d'activités et organisations joue un rôle dans le développement de projets de transition. En effet, de nombreuses synergies sont observées grâce à la mise en commun de connaissances, d'expérience et de réseaux d'affaires. Puisque le sujet du développement durable est transversal, il est nécessaire qu'il se développe conjointement avec les parties prenantes des organisations pour plus d'innovation.

Néanmoins, plusieurs éléments sont à prendre en compte pour mettre en place des collaborations fructueuses. L'alignement des valeurs communes et la responsabilité des entreprises dans les enjeux de société sont nécessaires. De plus, il est préférable de s'accorder sur les définitions et le cadre des projets de transition. Pour cela, on constate que l'économie sociale est un acteur précurseur dans le développement durable et la justice sociale car ils mettent l'impact au centre de leur modèle. La mission sociale est primordiale pour ces acteurs

qui participent à la réinsertion sociale de travailleurs, la réutilisation de ressources²⁸ délaissées par d'autres, et mettent souvent en place une gouvernance participative.

Finalement, plusieurs perspectives de recherche découlent de cette analyse, compte tenu des limites qu'elle comprend. Premièrement, il serait pertinent d'élargir l'analyse aux entreprises qui réalisent peu de réelles collaborations et ne construisent pas leurs projets avec une multitude d'acteurs (scientifiques, institutionnels, industriels) afin d'analyser la création de valeur au niveau social, économique et environnemental. Ensuite, il serait intéressant d'analyser cet effet de coopération au service de la transition dans les pays en voie de développement, qui connaissent d'autres dynamiques économiques qu'en Belgique et fonctionnent avec d'autres ressources. N'oublions pas que la collaboration représente également un défi au sein même des entreprises. Les recherches futures pourraient donc souligner l'importance de la collaboration en interne pour l'adoption de pratiques plus durables. Ces analyses permettraient de répondre plus amplement à la question du rôle des interactions et partenariats pour transiter vers un modèle économique durable.

²⁸ Ces déchets – ressources sont appelées 'gisement' dans l'économie circulaire où des déchets deviennent des matières premières pour la fabrication et la culture de nouveaux produits. (Voir interview avec l'Ouvroir comme exemple)

Bibliographie

- Baudry, B. (1993). Partenariat et sous-traitance : Une approche par la théorie des incitations. *Revue d'économie industrielle*, 66(1), 51-68.
- Bauwens, M. (2017, juillet 26). LA TRANSITION DES COMMUNS : MUTUALISER LES RESSOURCES. *Energy Cities*. <https://energy-cities.eu/fr/la-transition-des-communs-mutualiser-les-ressources/>
- Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry : Innovation inspired by nature*. Morrow New York.
- Berthelier, M. (2016, janvier 6). *Le collaboratif, une nécessité grandissante pour les entreprises*. La Tribune. <https://region-aura.latribune.fr/debats/opinion/2016-01-06/le-collaboratif-une-necessite-grandissante-pour-les-entreprises.html>
- Berthonnet, I. (2014). *De l'efficacité à la concurrence : Histoire d'une synthèse entre économie néoclassique et néolibéralisme*. Lille 1.
- Bianchini, F., & Parkinson, M. (1994). *Cultural Policy and Urban Regeneration : The West European Experience*. Manchester University Press.
- Carbone 4. (2019). *Faire sa part ? Pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l'Etat face à l'urgence climatique*. <https://www.carbone4.com/publication-faire-sa-part/>
- Carbone 4. (2020). *Net Zero Initiative—Un référentiel pour une neutralité carbone collective*. <https://www.carbone4.com/publication-referentiel-nzi/>
- Cassiers, I., & Thiry, G. (2009). Au-delà du PIB: réconcilier ce qui compte et ce que l'on compte. *Regards économiques*, 75, 1-15.

Circle Economy. (2021). *Circularity Gap Report 2021—Insights—Circle Economy*.

<https://www.circle-economy.com/resources/circularity-gap-report-2021>

Circulair Vlaanderen. (2020). *Veerkracht—Vlaanderen Circulair*. [https://vlaanderen-](https://vlaanderen-circulair.be/nl/veerkracht)

[circulair.be/nl/veerkracht](https://vlaanderen-circulair.be/nl/veerkracht)

Circular Economy | EPRS | European Parliament. (s. d.). Consulté 14 novembre 2020, à l'adresse

<http://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public>

Commission Européenne. (2014). *COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS Vers une économie circulaire: programme zéro déchet pour l'Europe*. [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:50edd1fd-01ec-11e4-831f-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF)

[lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:50edd1fd-01ec-11e4-831f-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:50edd1fd-01ec-11e4-831f-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF)

Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant le règlement (UE) 2018/1999, (2020) (testimony of Commission Européenne). [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020PC0080&from=EN)

[lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020PC0080&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020PC0080&from=EN)

Corning, P. (2005). *Holistic Darwinism : Synergy, Cybernetics, and the Bioeconomics of Evolution*. University of Chicago Press.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uclouvainbe/detail.action?docID=574736>

Dahiya, B., & Okitasari, M. (2018). *Partnering for Sustainable Development : Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*.

de Gaulejac, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris: Seuil.

de Kemmeter, M., & Mossay, E. (2017). *Shifting Economy | Your Practical Toolkit to enter the Next Economies* (Wise Holding). <https://www.exploring-economics.org/fr/etude/livres/shifting-economy/>

del Marmol, G. (2017a). *Un nouveau modèle pour notre société est déjà là!* <https://youtu.be/PI9IRZzbBBM>

del Marmol, G. (2017b). L'économie régénératrice comme alternative à l'économie prédatrice. *Koalaboox*. <https://blog.koalaboox.com/leconomie-regeneratrice-comme-alternative-a-leconomie-predatrice/>

de Milly, H. (2015). Les Objectifs de Développement Durable : Éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide. *Techniques Financières et Développement*, 121(4), 37-48. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/tfd.121.0037>

DeWit, A., Shaw, R., & Djalante, R. (2020). An integrated approach to sustainable development, National Resilience, and COVID-19 responses : The case of Japan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101808. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101808>

Dion, C. (2018). *Petit manuel de résistance contemporaine*. Actes Sud Nature.

Economie Sociale. (2021). *Economie Sociale | Définition*. Economie Sociale. Consulté 20 mai 2021, à l'adresse <https://economiesociale.be/decouvrir/definition>

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. 1st paperback. Book, Whole. Oxford: Capstone

- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management* 8, no 1: 37-51.
- Eme, B., & Laville, J.-L. (2004). L'économie solidaire ou l'économie comme écologie sociale. *Écologie & politique*, 28(1), 13-25. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/ecopo.028.0013>
- ESCAP, & UNU-IAS. (2018). *Partnering for Sustainable Development : Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific*. ESCAP. <https://www.unescap.org/resources/guidelines-multi-stakeholder-partnerships-sdg-implementation-asia-and-pacific>
- Fauré, E., Finnveden, G., & Gunnarsson-Östling, U. (2019). Four low-carbon futures for a Swedish society beyond GDP growth. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117595.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.070>
- Fratini, C. F., Georg, S., & Jørgensen, M. S. (2019). Exploring circular economy imaginaries in European cities : A research agenda for the governance of urban sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 228, 974-989.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.193>
- Gelin, R. (2021, mars). Connaitre et gérer la maison—Gresea. *Gresea échos*, 105.
<https://gresea.be/Connaitre-et-gerer-la-maison>
- George, D. A. R., Lin, B. C., & Chen, Y. (2015). A circular economy model of economic growth. *Environmental Modelling & Software*, 73, 60-63.
<https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.06.014>

- Giné, M., & Dulinsky, S. (2020). *Stakeholder capitalism's time has come. Let's make it happen*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/shift-to-stakeholder-capitalism-is-up-to-us/>
- Girardet, H. (2016). Regenerative Cities. In *Green Economy Reader* (Vol. 1-Book, Section, p. 183-204). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-38919-6_9
- Goering, L. (2018, novembre 28). Climate change « biggest global health threat » of century, doctors warn. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-global-climatechange-health-idUSKCN1NX2ZX>
- Grossman, S. J., & Stiglitz, J. E. (1977). On Value Maximization and Alternative Objectives of the Firm. *The Journal of Finance*, 32(2), 389-402. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2326771>
- Hammond, G. P. (2006). "People, Planet and Prosperity": The Determinants of Humanity's Environmental Footprint. *Natural Resources Forum* 30, no 1: 27-36. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2006.00155.x>
- Hang, M., Geyer-Klingenberg, J., & Rathgeber, A. W. (2019). It is merely a matter of time : A meta-analysis of the causality between environmental performance and financial performance. *Business strategy and the environment*, 28(2), 257-273. <https://doi.org/10.1002/bse.2215>
- Harari, Y. N. (2020). The world after coronavirus. *Financial Times*, 20(03), 2020.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248. JSTOR.
- Harvey, D. (2018). *A companion to Marx's Capital : The complete edition*. Verso Books.

Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, J., and Zenghelis, D. (2020), 'Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?', Smith School Working Paper 20-02.

Herbert, M. (2008). « Du renouveau dans la méthode des entretiens ». In Dion, D. (Ed.). *À la recherche du consommateur : Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*. Paris : Dunod, p. 71-101

Hobson, K., & Lynch, N. (2016). Diversifying and de-growing the circular economy : Radical social transformation in a resource-scarce world. *Futures*, 82, 15-25.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.012>

Hourneaux Jr, F., Gabriel, M.L., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de gestão* 25, no 4 (2018): 413-29. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-0065>

IFDD. (2020, octobre 19). *Donner une place à la durabilité dans la relance sociale et économique de la crise Covid-19*. IFDD.
<https://www.developpementdurable.be/fr/news/donner-une-place-la-durabilite-dans-la-relance-sociale-et-economique-de-la-crise-covid-19>

IPCC. (2018). *Global Warming of 1.5 °C*. <https://www.ipcc.ch/sr15/>

i-propeller. (2017). *Partnering for IMPACT* (p. 40).
https://theshift.be/uploads/media/5a26a0b0038df/TheShift%20Library_Partnering%20For%20Impact.pdf

Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2018). Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources*,

Conservation and Recycling, 135, 190-201.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.10.034>

Kennedy, E., Fecheyr-Lippens, D., Hsiung, B.-K., Niewiarowski, P. H., & Kolodziej, M. (2015). Biomimicry : A Path to Sustainable Innovation. *Design Issues*, 31(3), 66-73.
https://doi.org/10.1162/DESI_a_00339

Kennes, S. (2016). *The Shift—Découvrez les gagnants du Sustainable Partnerships Award*.
<https://theshift.be/fr/inspiration/decouvrez-les-gagnants-du-sustainable-partnerships-award>

Lacina, L. (2020, septembre 25). *HRH Prince of Wales : We need a Marshall-like Plan for the environment*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/agenda/2020/09/we-need-a-global-marshall-plan-to-tackle-the-environment-hrh-prince-of-wales/>

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to Wealth—A book by Peter Lacy and Jakob Rutqvist*.
8.

Laurent, J. (2019, octobre 17). *Économie régénérative et circulaire, une définition avec des exemples*. <https://circulab.com/fr/economie-regenerative/>

Maskin, E. (1999). Nash equilibrium and welfare optimality. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 23-38.

Masset, J., & Decrop, A. (2019). Techniques de collecte de données qualitatives. In C. Clergeau, & N. Peypoch (Eds.), *La recherche en Management du Tourisme* (pp. 139)

Meadows, D. H., Meadows, D.L. & Randers, J. (1972). *The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Book, Whole. New York (N.Y.): Universe books

- Meyer, B. (2011). Macroeconomic modelling of sustainable development and the links between the economy and the environment. *Final Report of the MacMod project (ENV. F. 1/ETU/2010/0033) to the European Commission.*
- Moody's Analytics. (s. d.). 15.
- Moore, J. F. (2016). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems.* HarperCollins
- More, T. (2014). *Utopia.* Yale University Press.
- Muir, W. M. (1996). Group Selection for Adaptation to Multiple-Hen Cages : Selection Program and Direct Responses^{1,2}. *Poultry Science*, 75(4), 447-458.
<https://doi.org/10.3382/ps.0750447>
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Coopetition.*
- Naveau, C. (2017). *Winners of the Sustainable Partnerships Award.*
<https://theshift.be/en/inspiration/and-the-winners-of-the-sustainable-partnerships-award-are>
- NGFS. (2019). *First comprehensive report « A call for action ».* Banque de France.
<https://www.ngfs.net/node/217351>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). « Getting to the bottom of “triple bottom line” ». *Business ethics quarterly* 14, no 2 : 243-62.
- Okafor, A., Adeleye, B. N., & Adusei, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance : Evidence from U.S tech firms. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126078. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Oxfam. (2021). Le virus des inégalités. Oxfam International.
https://www.oxfamfrance.org/wp-content/uploads/2021/01/Rapport_Oxfam_Davos_inegalites_2021.pdf
- Paché, G. (2009). Quels impacts de la crise sur la logistique? *Revue française de gestion*, 3, 51-57.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045.htm>
- Perrini, F. (2006). The practitioner's perspective on non-financial reporting. *California Management Review*, 48(2), 73-103.
- Prokesch, S. (2010, octobre 1). The Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2010/10/the-sustainable-supply-chain>
- Pucker, K. P. (2021, mai 1). Overselling Sustainability Reporting. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting>
- Raworth, K. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity : Can we live within the doughnut?* Oxfam.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics : Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
- Richard, J., & Rambaud, A. (2020). *Révolution comptable : Pour une entreprise écologique et sociale*. Éditions de l'Atelier. <https://books.google.be/books?id=oNPSDwAAQBAJ>

- Roberts, J., & Le Grand, J. (s. d.). *Hybrid Economy : Researching into the emerging hybrid economy*. London School of Economics and Political Science. Consulté 6 mai 2021, à l'adresse <https://www.lse.ac.uk/marshall-institute/research/projects/hybrid-economy.aspx>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., Wit, C. A. de, Hughes, T., Leeuw, S. van der, Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sariatli, F. (2017). Linear Economy Versus Circular Economy : A Comparative and Analyzer Study for Optimization of Economy for Sustainability. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 6(1), 31-34. <https://doi.org/10.1515/vjbsd-2017-0005>
- Schröder, P., Bengtsson, M., Cohen, M., Dewick, P., Hofstetter, J., & Sarkis, J. (2019). Degrowth within – Aligning circular economy and strong sustainability narratives. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 190-191. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.038>
- ScienceDirect Snapshot. (s. d.). Consulté 14 novembre 2020, à l'adresse <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619312806>
- Servigne, P., & Chapelle, G. (2017). *L'entraide : L'autre loi de la jungle*. Les Liens qui libèrent.
- Seth, S. (2021). *Book Value vs. Market Value : What's the Difference?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/investing/110613/market-value-versus-book-value.asp>

- Smartcollaboration. (2012, novembre 5). Smart Collaboration : A common will for responsible advertising practices (case on principle 3). *Smart Collaboration*.
<http://smart-collaboration.blogspot.com/2012/11/a-common-will-for-responsible.html>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockstrom, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sorlin, S. (2015). Planetary boundaries : Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855-1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Stiglitz, J. (2020). *Here's how companies can build a better economy*, by Joseph Stiglitz. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/davos-outcomes-economic-changes-progress/>
- Stöhr, W. B. (1990). *Global Challenge and Local Response : Initiatives for Economic Regeneration in Contemporary Europe*. United Nations University Press.
- Stringham, E. P. (2011). Embracing morals in economics : The role of internal moral constraints in a market economy. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 78(1), 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.12.011>
- Tennyson, R. & Prince of Wales International Business Leaders Forum. (2003). *The partnering toolkit*. The International Business Leaders Forum.
- The Nature Conservancy. (2019). *Playbook for Climate Action* (p. 27).
https://www.nature.org/content/dam/tnc/nature/en/documents/TNC_PlaybookClimateAction.pdf
- The Shift. (2021). *Green Deal Achats Circulaires en Wallonie*. Consulté 13 mai 2021, à l'adresse <https://theshift.be/fr/projets/green-deal-achats-circulaires-en-wallonie>

UN. (2015). *Les objectifs du Millénaire pour le développement, OMD | Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique (OSAA)*. <https://www.un.org/fr/africa/osaa/peace/mdgs.shtml>

UN. (2021). Take Action for the Sustainable Development Goals. *United Nations Sustainable Development*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

UNDESA. (2014). *HLPF Issue Briefs 3 : Multi-stakeholder partnerships for sustainable development ∴ Sustainable Development Knowledge Platform*. 3. <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/index.php?page=view&type=400&nr=1312&menu=35>

UNGC. (2021). *The Ten Principles | UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

UNGC, & Deloitte. (2010). *UN Global Compact Management Model | UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/231>

WEF. (s. d.). *Circular Economy*. World Economic Forum. Consulté 29 novembre 2020, à l'adresse <https://www.weforum.org/projects/circular-economy/>

WEF. (2014). Towards the circular economy : Accelerating the scale-up across global supply chains. *Towards the Circular Economy*. <http://wef.ch/1rvDRDL>

Zabaniotou, A. (2020). A systemic approach to resilience and ecological sustainability during the COVID-19 pandemic : Human, societal, and ecological health as a system-wide emergent property in the Anthropocene. *Global Transitions*, 2, 116-126. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.002>

Zhang, C., Chen, W.-Q., & Ruth, M. (2018). Measuring material efficiency : A review of the historical evolution of indicators, methodologies and findings. *Resources, Conservation and Recycling*, 132, 79-92.

Annexes

Les annexes de ce mémoire ne sont pas partagées publiquement.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm