



les partenariats au service du développement durable

Un guide à l'intention des dirigeants



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

nbs.net/fr

Préparé par le REDD

« Les enjeux auxquels nous sommes confrontés sont tellement énormes et les objectifs tellement difficiles à atteindre que nous ne pouvons pas agir seuls. Quel que soit le problème, tel que les pénuries en aliments ou en eau, il est clair qu'aucune institution, aucune entreprise ni aucun gouvernement ne peut trouver une solution à lui seul.¹ »

PAUL POLMAN, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, UNILEVER

¹ Confino, J. 24 avril 2012. Unilever's Paul Polman: challenging the corporate status quo. The Guardian. <http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>

les partenariats au service du développement durable

Un guide à l'intention des dirigeants

© 2013, Réseau entreprise et développement durable

Ce travail est protégé en vertu des lois internationales sur le droit d'auteur. Il est interdit de le reproduire ou de le distribuer à des fins commerciales sans avoir obtenu préalablement le consentement écrit du Réseau entreprise et développement durable. Si vous utilisez ce travail d'aucune façon que ce soit, vous devez toujours reconnaître la contribution du Réseau entreprise et développement durable à l'aide de la citation suivante : Réseau entreprise et développement durable. 2013. *Les partenariats au service du développement durable : Un guide à l'intention des dirigeants*. Réseau entreprise et développement durable. www.nbs.net/fr/connaissances

Introduction

Dans le cadre des partenariats multisectoriels, les entreprises travaillent avec d'autres types d'organisations dans le but de résoudre des problèmes. L'entreprise travaille avec au moins un autre type d'organisation : organisme gouvernemental, organisation non gouvernementale (ONG) ou autres groupes communautaires.

Au cours des 15 dernières années, le nombre de partenariats a connu une croissance exponentielle. Les partenariats sont en croissance parce qu'ils sont efficaces : ils permettent de résoudre des problèmes que les organisations à elles seules, voire des secteurs entiers, ne peuvent résoudre individuellement. Ces problèmes sont généralement complexes; ils nécessitent de faire appel à différents types de compétences ou de ressources ainsi que la participation de nombreuses parties prenantes.

Les changements au sein de la société stimulent également la croissance des partenariats. Les citoyens nourrissent des attentes plus élevées à l'égard des entreprises – et ne leur font pas nécessairement confiance pour les laisser agir seules. Les gouvernements ont réduit leurs ressources et se tournent vers les autres pour partager leur fardeau.

Les partenariats constituent une façon naturelle d'aborder les problèmes de développement durable. Ils peuvent permettre à votre entreprise **d'innover, d'améliorer la société et l'environnement, d'accroître sa légitimité et d'acquérir de nouvelles compétences et ressources.**

Mais les partenariats constituent également une nouvelle façon de fonctionner – et ne sont pas toujours fructueux. Le présent rapport définit les étapes menant au succès.

Les partenariats au service du développement durable : Un guide à l'intention des dirigeants

Une guide pour créer des partenariats

Le présent rapport présente les meilleurs conseils fondés sur la recherche pour planifier, établir et mettre en œuvre des partenariats efficaces.

- La section 1 présente les avantages des partenariats.
- La section 2 décrit les différents types de partenariats et leurs réalisations.
- La section 3 explique comment optimiser l'efficacité de vos partenariats. Elle présente en détail les avantages de la collaboration et explique comment en tirer le meilleur parti grâce à la sélection des partenaires et à la gestion des processus.
- La section 4 procure un cadre qui intègre les observations et les conseils présentés dans ce rapport, ainsi qu'une liste de vérification finale.
- Les études de cas illustrent les résultats et les leçons apprises de différents types de partenariats.

Des conseils fondés sur la recherche

Le présent rapport découle d'une revue systématique plus générale menée par Dr. Barbara Gray et Jenna Stites de l'Université d'État de la Pennsylvanie. Elles ont passé en revue plus de 275 articles et rapports pertinents, y compris les meilleures recherches universitaires actuelles. Elles ont effectué des analyses et des synthèses approfondies en vue de définir les pratiques exemplaires en matière de partenariats multipartites.

Leur analyse complète est disponible en ligne, étayée de plus amples renseignements sur tous les aspects des partenariats. Les aspects suivants pourraient vous intéresser plus particulièrement :

- Renseignements supplémentaires sur les actions recommandées.
- Tableau répertoriant plus de 150 partenariats particuliers liés à différents secteurs et enjeux.
- Des conseils à l'intention des organisations autres que des entreprises : ONG, organismes gouvernementaux et communautaires.

Qu'est-ce que le « développement durable »?

Le développement durable répond à de nombreuses définitions; dans le présent rapport, nous définissons le développement durable comme une façon d'améliorer la qualité de vie présente et future de manière à préserver les processus écologiques tout en répondant aux besoins des parties prenantes. Il s'agit d'une tâche complexe et exigeante qui nécessite des efforts de la part de nombreux types d'organisations.

1. Que pouvez-vous accomplir grâce aux partenariats?

Les partenariats peuvent aider votre entreprise à :

- **Innovater.** Les partenariats axés sur la collaboration peuvent créer de la valeur en trouvant de nouvelles façons de résoudre des problèmes. Les partenaires peuvent apprendre les uns des autres et trouver des occasions encore inexplorées.
- **Atteindre des objectifs durables.** La recherche montre que les partenariats offrent la meilleure chance de rassembler les ressources, la technologie et les engagements nécessaires pour assurer un avenir durable. Les partenariats efficaces peuvent apporter différents points de vue pour s'attaquer ensemble et de manière productive à des problèmes complexes.
- **Avoir accès à des compétences et à des ressources.** Les ONG, la communauté et les partenaires gouvernementaux possèdent une expertise que les entreprises n'ont pas nécessairement. Par exemple, ces partenaires peuvent bien savoir comment gérer des conflits sociaux, interagir avec les communautés et cerner de nouveaux enjeux. Ils ont également accès à différentes ressources, telles que de vastes réseaux sociaux.
- **Accroître la légitimité et protéger son permis d'exploitation.** Les partenariats avec les ONG confèrent une crédibilité supplémentaire aux entreprises. La recherche montre que les entreprises peuvent plus particulièrement améliorer leur réputation lorsque les partenariats

entraînent des résultats concrets, tels que de nouveaux produits ou des changements au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Les résultats positifs augmentent lorsque les partenariats sont largement publicisés au sein de l'entreprise et de la haute direction et lorsqu'ils bénéficient de l'engagement des employés.

Collaboration : La clé pour obtenir de meilleurs résultats

Tous les partenariats ne permettent pas d'obtenir ces résultats positifs. En réalité, les partenariats véritablement « collaboratifs » sont plus susceptibles de procurer des avantages – plus particulièrement en matière d'innovation.

La collaboration est un concept clé en matière de partenariats. Nous décrivons les différents types de partenariats en fonction de leur degré de collaboration (section 2) et présentons les résultats selon le degré de collaboration (section 3).

Qu'est-ce qu'un partenariat collaboratif?

Les partenariats collaboratifs sont des partenariats interdépendants dans lesquels les partenaires travaillent ensemble en étroite collaboration. La collaboration se produit lorsque les partenaires :

- Négocient et parviennent à un consensus, à l'aide de règles et de normes communes;
- Acceptent les compromis afin de produire des gains mutuellement bénéfiques;
- Apportent chacun différentes aptitudes et explorent comment ils peuvent les mettre en commun;
- Prennent conjointement en charge les risques et les responsabilités à l'égard des résultats.

2. Quel type de partenariat devriez-vous rechercher?

Il existe de nombreux types de partenariats. Cette section présente les principaux points à considérer pour votre entreprise et décrit les différentes options de partenariats.

Avant de choisir dans quel type de partenariat vous souhaitez vous engager, vous devez tenir compte des éléments suivants :

1. **Votre objectif** (voir la colonne de droite);
2. **L'ampleur du problème et le nombre de partenaires et de secteurs pertinents (la portée);**
3. **Dans quelle mesure vous êtes prêt à vous lancer dans des partenariats complexes.** Les partenariats complexes, souvent collaboratifs, produisent d'excellents résultats, mais nécessitent également une capacité à

créer des liens particuliers (voir la section « Comment gérer le processus », p. 12). Aussi, ils nécessitent d'engager davantage de temps et de ressources.

Si les partenariats sont nouveaux pour vous, vous pouvez commencer par une expérience relativement simple. Si vous commencez en douceur, vous vous donnez la possibilité d'augmenter vos compétences et votre capacité. Un partenariat plus simple peut déboucher naturellement sur un partenariat plus complexe, comme l'illustrent certaines études de cas présentées dans ce rapport.

Cette section décrit les différents types de partenariats à la lumière de ces considérations.

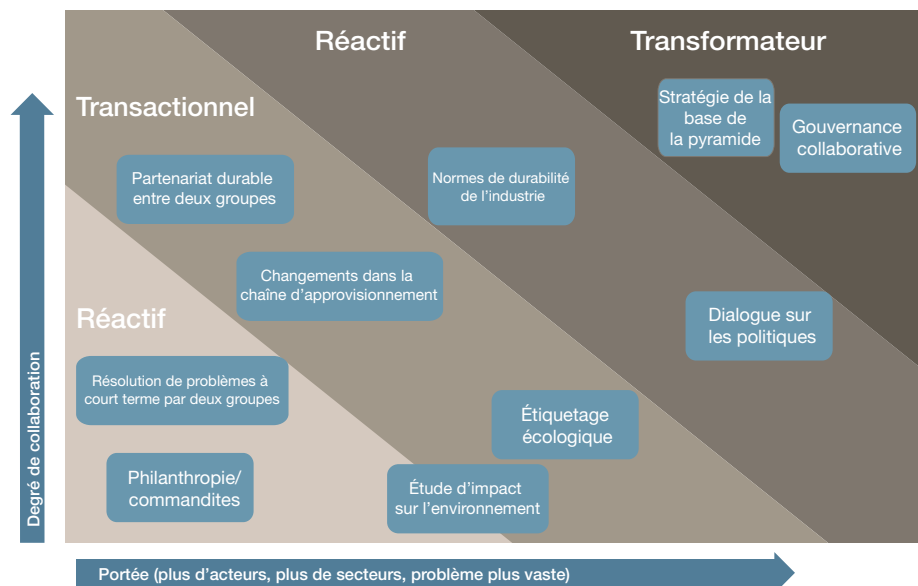
Objectifs du partenariat

La figure 1 illustre les différents types de partenariats selon leur portée (axe des abscisses) et leur degré de collaboration (axe des ordonnées).

Les bandes de couleur distinguent les quatre grandes catégories de partenariats, chacune étant associée à différents objectifs primaires. (Les partenariats de niveau supérieur peuvent également réaliser des objectifs de niveau inférieur.)

- **Les partenariats réactifs** sont motivés par une menace (p. ex. indignation de la communauté), la conformité à la réglementation ou des activités de bienfaisance.
- **Les partenariats transactionnels** visent à améliorer les bénéfices ou la part de marché.
- **Les partenariats intégrateurs** s'efforcent de concilier le bénéfice avec les préoccupations sociales et écologiques.
- **Les partenariats transformateurs** cherchent à améliorer la société de façon plus générale en atteignant les objectifs de tous les partenaires et en renforçant le pouvoir des communautés.

FIGURE 1 : TYPES DE PARTENARIATS SELON LEUR PORTÉE ET LEUR DEGRÉ DE COLLABORATION



Le tableau 1 définit les types de partenariats illustrés par des exemples.

TABLEAU 1 : EXEMPLES DES DIFFÉRENTS TYPES DE PARTENARIATS

Type de partenariat	Exemple
Philanthropie/commandites : L'entreprise offre une contribution financière directe à un organisme de charité ou à une ONG; la contribution peut inclure des services de marketing conjoint. En général, ce type de partenariat associe une seule entreprise à une seule ONG.	Le Groupe Banque TD finance des programmes de musique destinés aux jeunes à risque.
Résolution de problèmes à court terme par deux groupes : Une entreprise et une autre organisation travaillent ensemble sur un seul problème de développement durable.	La banque RaboBank (Pays-Bas) a collaboré avec le World Wildlife Fund pour créer une carte de crédit « verte ». Voir l'étude de cas no 1.
Étude d'impact sur l'environnement : Une entreprise tient compte des commentaires d'autres parties prenantes dans le cadre de ses projets concernant une nouvelle installation ou un nouvel établissement. Les parties prenantes peuvent apporter un soutien ponctuel ou récurrent. Si les parties prenantes externes participent en grand nombre, il peut s'agir d'un partenariat transactionnel plutôt que réactif.	Le Programme des Nations Unies pour le développement a effectué une étude d'impact sur l'environnement au nom de StoraEnso, une entreprise forestière finlandaise qui exerce ses activités au Brésil.
Partenariat durable entre deux groupes : Une entreprise et une autre organisation signent des ententes de partenariat, s'entendent sur des objectifs communs à long terme et collaborent de différentes façons.	Depuis 2004, Walmart a travaillé avec l'ONG Environmental Defense Fund pour trouver des façons de rendre l'entreprise plus durable. Ce partenariat a permis de produire des produits et des processus novateurs et de réduire les déchets et les émissions de gaz à effet de serre.
Changements dans la chaîne d'approvisionnement : Les changements dans la chaîne d'approvisionnement découlent des deux types de partenariat précédents, soit la résolution de problèmes à court terme par deux groupes ou les partenariats durables entre deux groupes.	Le fabricant de tapis Interface a travaillé avec un de ses fournisseurs, Aquafil, pour mettre au point des fibres fabriquées à partir de filets de pêche commerciaux récupérés. Loblaw, le plus grand détaillant de produits alimentaires au Canada, a collaboré avec le WWF pour déterminer comment s'approvisionner seulement en produits de la mer durables. Voir l'étude de cas no 2.
Étiquetage écologique : Plusieurs entreprises au sein d'une même industrie adoptent des normes certifiées par des organismes extérieurs pour étiqueter leurs produits de manière à attester qu'ils répondent à des mesures environnementales et/ou de rendement social.	Des fabricants de produits électroménagers ont identifié leurs produits écoénergétiques à l'aide de l'étiquette Energy Star, initialement mise au point par le gouvernement des États-Unis.

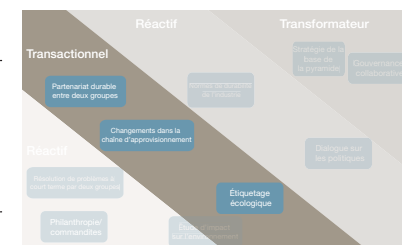
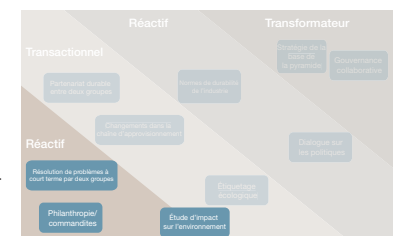
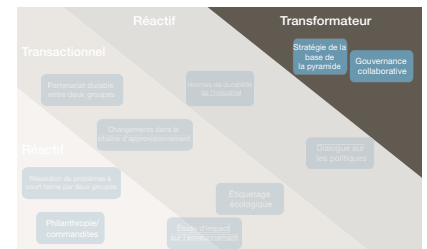
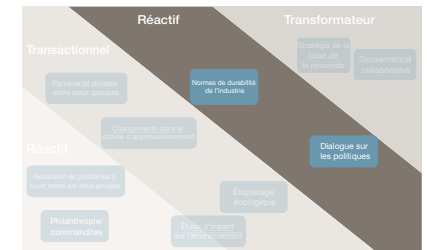


TABLEAU 1 SUITE

Type de partenariat	Exemple
<p>Dialogue sur les politiques : Le partenariat peut recommander des mesures au gouvernement, mais n'a pas le pouvoir de mettre en œuvre les changements (contrairement aux projets de gouvernance collaborative). Les dialogues sur les politiques mobilisent un éventail de parties prenantes plus vaste que le processus traditionnel d'engagement des parties prenantes.</p>	<p>Certains pays du Commonwealth ont mis sur pied des commissions royales, qui mènent des enquêtes publiques sur des sujets controversés ou de grande importance en vue de recueillir de nombreux commentaires et de recommander des mesures politiques. La Commission royale canadienne sur les peuples autochtones constitue un exemple de ce type de commissions.</p>
<p>Normes de durabilité de l'industrie : Plusieurs parties se rassemblent dans le but d'élaborer des critères de développement durable volontaires pour les activités de l'entreprise. Ces normes sont étroitement liées à l'étiquetage écologique, mais mettent davantage l'accent sur les pratiques au sein de l'industrie que sur les produits.</p>	<p>L'industrie européenne du polychlorure de vinyle (PVC) a mis au point un programme de développement durable volontaire fondé sur les apports de l'industrie, des ONG, de la réglementation, des représentants publics et des utilisateurs de PVC. Voir l'étude de cas no 3.</p>
<p>Stratégie de la base de la pyramide : Les entreprises travaillent avec des communautés à faible revenu pour élaborer des occasions d'affaires à l'échelle locale qui créent de la valeur pour tous les partenaires.</p>	<p>À ses débuts, l'ONG Honey Care Kenya donnait des formations en apiculture aux agriculteurs du Kenya. Le financement supplémentaire procuré par une entreprise lui a permis d'élargir le projet au-delà des frontières du Kenya.</p>
<p>Gouvernance collaborative : Les organisations de différents secteurs, y compris le gouvernement, coordonnent leurs efforts afin de mettre au point et de mettre en œuvre des politiques au service du bien public. Cette approche est également appelée cogestion lorsqu'elle se concentre sur un site en particulier, tels que les bassins versants. Elle est souvent utilisée pour gérer des ressources naturelles.</p>	<p>L'Entente sur la forêt boréale canadienne a rassemblé des groupes environnementaux et l'industrie forestière afin de mettre au point un plan de gestion de 73 millions d'hectares de forêt publique. Voir l'étude de cas no 4.</p>

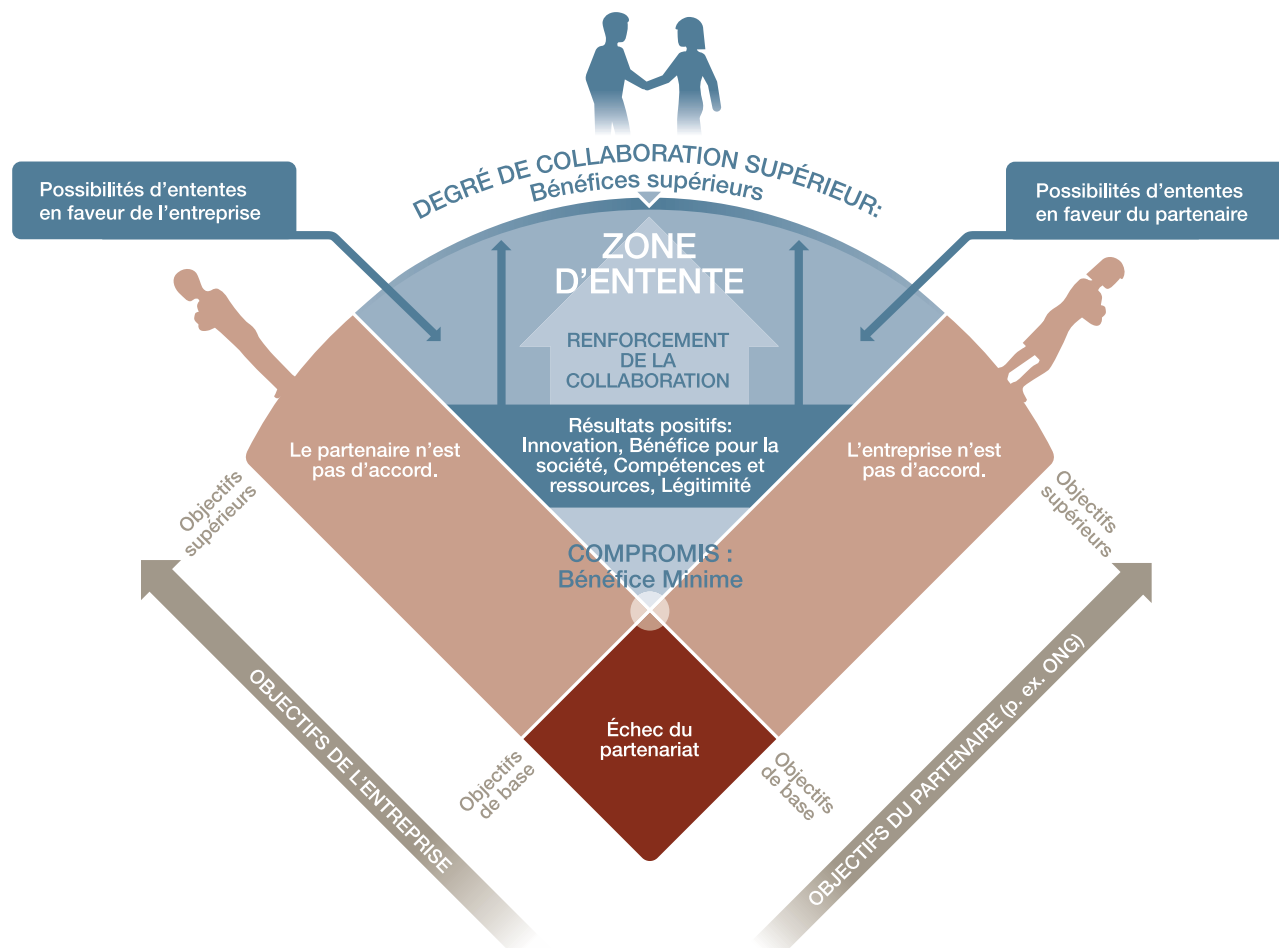


3. Comment créer des partenariats efficaces

Si vous voulez maximiser votre expérience de partenariat, vous devez comprendre pourquoi les différents types de partenariats atteignent différents résultats. Cette section décrit les gains croissants que vous pouvez tirer de la collaboration ainsi que les mesures qui vous permettront de réaliser ces gains.

Résultats des partenariats, de l'échec aux plus grandes réussites

FIGURE 2 : RÉSULTATS DES PARTENARIATS EN FONCTION DU DEGRÉ CROISSANT DE COLLABORATION



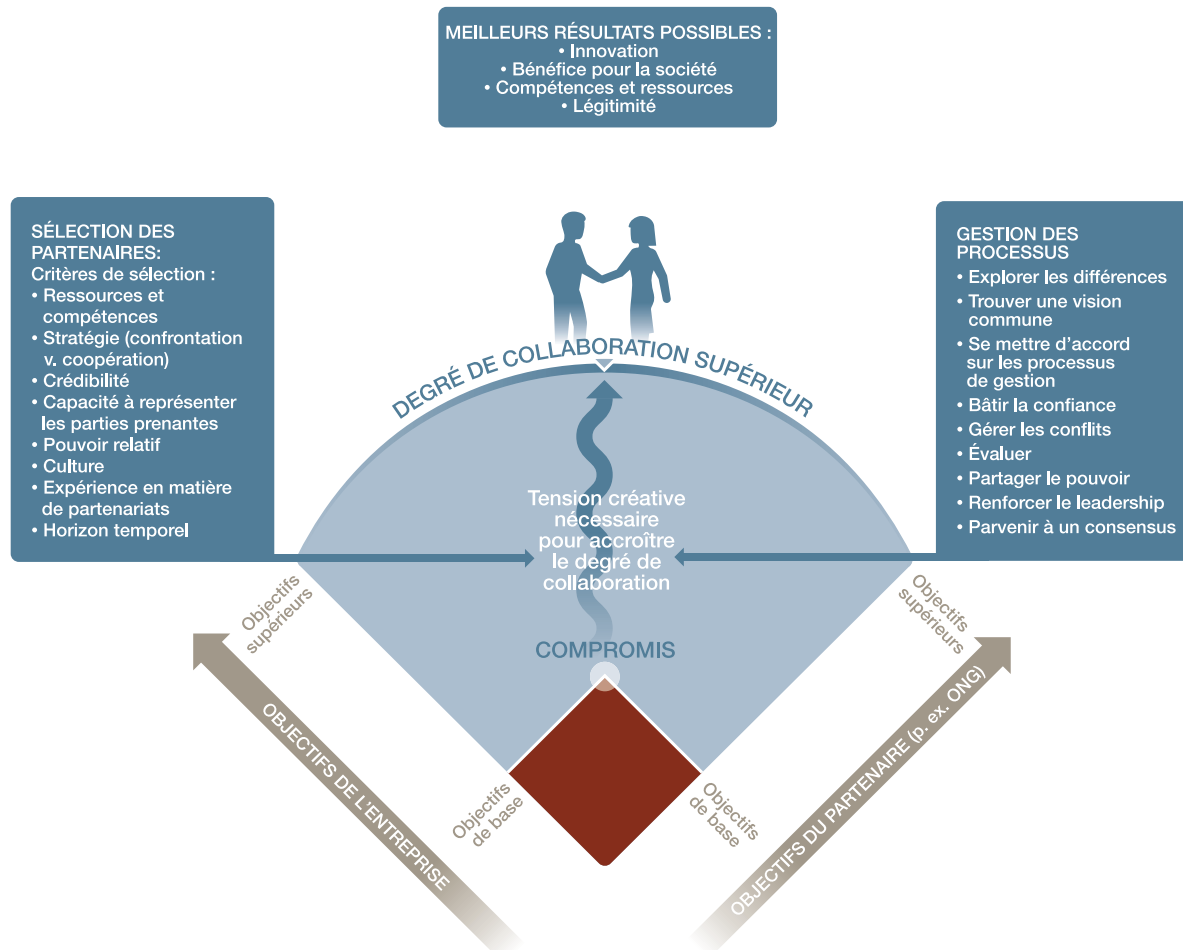
La figure 2 présente les différents niveaux de résultats des partenariats. Les gains augmentent parallèlement au degré de collaboration des partenariats. Ainsi, un degré de collaboration accru (flèche centrale du graphique) renforce l'innovation, les avantages sociaux, les compétences, les ressources et la légitimité.

Les partenariats réussis doivent répondre aux objectifs de chaque partenaire (les flèches extérieures à gauche et à droite du graphique). Les organisations ont toutes des objectifs de base (p. ex. apaiser la colère du public face aux actions d'une entreprise) et des objectifs supérieurs (p. ex. trouver des solutions novatrices à un problème).

Si les objectifs de base de l'organisation ne sont pas atteints, elle ne consentira pas à participer et le partenariat sera voué à **l'échec**. Mais lorsqu'il répond seulement aux objectifs de base, le partenariat constitue un **compromis** qui procure des avantages minimaux. Les partenariats plus **collaboratifs**, qui se situent dans la « zone d'entente », atteignent des objectifs supérieurs. À ce stade de collaboration supérieure, votre entreprise et ses partenaires peuvent réaliser bien plus que vous ne l'auriez imaginé : vous pouvez innover et saisir de nouvelles occasions.

Le succès d'un partenariat dépend essentiellement de la sélection des partenaires et du processus de gestion. Les partenaires organisationnels que vous choisissez et la façon dont vous travaillez avec eux peuvent vous aider à passer du stade du compromis à celui de la collaboration.

FIGURE 3 : ASSURER LA COLLABORATION GRÂCE AUX PARTENARIATS ET AUX PROCESSUS



Gérer votre partenariat

La figure 3 présente les principaux aspects des processus de sélection des partenaires et de gestion du partenariat et explique comment ils soutiennent la tension créative (flèche centrale) qui fait partie intégrante des partenariats. Travailler avec différents secteurs comporte des défis, mais peut produire d'excellents résultats si vous gérez efficacement le partenariat.

Ces mesures peuvent bénéficier à n'importe quel type de partenariat, mais plus particulièrement aux partenariats plus complexes et collaboratifs. Ces mesures sont présentées plus en détail dans les pages suivantes.

Comment sélectionner des partenaires

Tenez compte de la pertinence, des ressources, des perspectives et de l'approche des partenaires potentiels.



PERTINENCE DES PARTENAIRES

- **Représentation.** Assurez-vous que les partenaires représentent des parties prenantes pertinentes (celles qui influent sur un enjeu ou qui sont concernées par un problème); sinon, le processus risque de ne pas répondre aux besoins des parties prenantes et les partenaires risquent de ne pas avoir le pouvoir de prendre des décisions.
- **Bien-fondé des partenaires.** Pour repérer des partenaires appropriés, vous devez placer le problème, et non l'entreprise, au centre. Délimitez clairement le problème, l'enjeu ou l'occasion et définissez qui en est à l'origine ou qui est affecté. En recrutant ces parties prenantes comme partenaires, vous augmentez considérablement vos probabilités d'atteindre des résultats positifs.
- **Autres perspectives.** Parlez avec les différentes parties prenantes même si ces conversations sont peu susceptibles de déboucher sur des partenariats. Vous pourriez être surpris par leur potentiel à titre de partenaires ou obtenir une meilleure vue d'ensemble du problème.



RESSOURCES DES PARTENAIRES

- **Ressources et compétences des partenaires.** Les aptitudes de vos partenaires devraient compléter les vôtres. Les ONG ne disposent pas nécessairement d'importantes ressources financières, mais elles peuvent posséder de vastes réseaux sociaux ou une expertise lorsqu'il s'agit de travailler avec les communautés. Vous devez déterminer de quelles ressources vous avez besoin pour atteindre votre objectif et quelles ressources vos partenaires potentiels peuvent vous apporter.
- **Crédibilité des partenaires.** Les partenaires qui bénéficient d'une image positive ont tendance à se renforcer mutuellement. Si vous concluez un partenariat avec un organisme de mauvaise réputation, vous risquez probablement de nuire à la réputation de votre organisation.
- **Équilibre des pouvoirs.** En cas d'écart de pouvoir important, le partenaire en position de force peut manipuler le partenaire plus faible, qui peut quant à lui faire semblant de coopérer. Il est préférable de rechercher un partenaire aussi puissant que vous, même si le pouvoir peut revêtir différentes formes (p. ex. types de connaissances). Vous pouvez également remédier aux différences de pouvoir à l'aide d'un processus (voir la section « Partagez le pouvoir », p. 12).



PERSPECTIVES/APPROCHES DES PARTENAIRES

- **Type d'ONG.** Les ONG ont recours à différentes stratégies. Certaines ONG (« conflictuelles ») mènent des campagnes contre les entreprises, tandis que d'autres (« coopératives ») s'efforcent de mobiliser les entreprises en travaillant ensemble en vue d'atteindre des objectifs complémentaires. Les ONG coopératives sont davantage susceptibles de forger des relations de collaboration efficaces, même si les autres types d'ONG peuvent également procurer un apport utile. Les ONG possèdent également différents domaines d'expertise. Ainsi, les ONG militantes possèdent des compétences pour faire pression sur le gouvernement, tandis que les ONG opérationnelles peuvent se montrer habiles pour procurer des services sociaux.
- **Compatibilité culturelle.** Les différents types d'organisations ont des cultures différentes. Les entreprises et les ONG adoptent souvent des missions et des systèmes de reddition de comptes différents. De même, les entreprises prennent souvent des décisions plus rapidement que les organismes gouvernementaux. La culture nationale est également pertinente dans le cadre des partenariats multinationaux; par exemple, les personnes de différents pays peuvent avoir des points de vue différents sur les notions de RSE, de développement durable et de coopération. Les partenaires n'ont pas besoin d'avoir la même culture, cependant ils doivent être conscients de leurs différences et partager une vision commune (voir la section « Trouvez une vision commune », p. 13).
- **Expérience en matière de partenariats.** Les expériences positives passées renforcent la confiance et la volonté de travailler en partenariat; les différends passés ont tendance à se perpétuer. Cherchez des partenaires qui ont vécu des expériences de partenariat passées positives.
- **Horizon temporel.** Les partenaires ne s'attendent pas nécessairement à atteindre des résultats au même moment; vous devez clarifier ces attentes dès le départ. Soyez ouverts à renégocier les échéances si le contexte vient à changer (p. ex. en cas de ralentissement de l'économie ou de changement de la dynamique politique).

Comment gérer le processus

Les partenariats nécessitent des compétences distinctes. Nous présentons une liste des principaux concepts ainsi que certaines suggestions : des modérateurs professionnels peuvent également vous aider à définir des mesures particulières à l'appui de ces objectifs.

MONTREZ-VOUS INCLUSIF :



- **Partagez le pouvoir et offrez votre soutien.** Pour affirmer votre légitimité et favoriser l'innovation, vous devez représenter les parties prenantes plus faibles ou désavantagées et leur donner du pouvoir. Vous pouvez par exemple établir un contrat qui spécifie les droits des partenaires moins puissants, organiser des discussions visant l'inclusion (p. ex. décisions prises au consensus et modération des discussions) et énoncer des exigences particulières de manière à tenir compte des parties auparavant exclues.
Exemple : Le gouvernement canadien a mis sur pied des conseils régionaux de gestion des ressources au niveau local chargés d'examiner les demandes d'utilisation des terres et de l'eau afin de donner plus de pouvoir aux communautés locales.
- **Parvenez à un consensus.** Les décisions prises au consensus répondent autant que possible aux besoins des membres individuels du groupe tout en s'efforçant de prendre les meilleures décisions pour le groupe. Les décisions prises au consensus, qui prennent sérieusement en considération les préoccupations de chaque partenaire, favorisent l'apprentissage, réduisent les conflits et augmentent la conformité à la réglementation.



DÉFINISSEZ DES ATTENTES :

- **Entendez-vous sur les normes et les processus de gestion.** Les partenariats doivent énoncer des règles de base pratiques pour gérer les discussions et résoudre les questions liées à la confidentialité, à la propriété intellectuelle et autres. Des règles claires, telles que « chacun parle à tour de rôle », permettent de gérer le partenariat de façon harmonieuse et évitent que les partenaires ne déçoivent les attentes des autres.
- **Réglez les conflits.** Les conflits entourant les valeurs, les objectifs, les procédures, les rôles et les relations sont inévitables. Les conflits sont toutefois moins nombreux si vous choisissez des partenaires qui partagent des valeurs similaires, cependant la similitude peut également limiter les occasions d'innovation. Vous devez décider dès le début d'un processus de résolution des conflits.
Exemple : Dans le cadre d'un projet de collaboration pour lutter contre la pauvreté en Indonésie, les partenaires Oxfam et Unilever ont convenu d'un processus afin de régler leurs désaccords. Lorsqu'ils sont entrés dans des « débats intenses et parfois difficiles », cette entente a permis d'alléger la pression étant donné que les partenaires « savaient qu'ils possédaient un outil pour gérer des différences irréconciliables, le cas échéant »². En réalité, les partenaires n'ont jamais atteint une impasse et n'ont pas eu besoin de recourir à la procédure de résolution des litiges.
- **Ayez recours aux évaluations pour créer un sentiment de responsabilité.** Élaborez des mesures du succès pour évaluer le bon fonctionnement du partenariat et déterminer s'il atteint les objectifs escomptés. Faites la collecte de données et utilisez les renseignements recueillis pour soutenir l'amélioration continue.
- **Faites preuve de patience.** Il faut du temps pour concilier différents objectifs et définitions du développement durable, mais le fait de vous attaquer à ces questions vous permettra de définir des intérêts complémentaires.

² Senge, P. M., Dow, M., & Neath, G. 2006. Learning together: New partnerships for new times. *Corporate Governance*, 6(4): 420-430.



AMÉLIORER LA COMPRÉHENSION :

- **Explorez les différences.** L'exploration des différences permet aux partenaires de tirer profit des différentes perspectives, compétences et valeurs de chacun. Il est essentiel de comprendre les différents points de vue pour stimuler l'innovation, même si l'exercice peut être difficile. Par exemple, vos partenaires doivent pouvoir prendre en compte à la fois leur propre point de vue et la vision de leurs partenaires (réflexion « multiplex »³ ou « holographique »⁴).
- **Trouvez une vision commune.** Une orientation claire et stratégique peut aider les gens à s'engager dans le partenariat. Même si les organisations ont toujours des objectifs différents (p. ex. crédibilité par opposition à la génération de revenus), une vision commune permet d'intégrer ces objectifs. Pour créer une vision commune, vous pouvez faire appel aux outils suivants : élaboration de scénarios, analyse rétrospective interactive (remonter en arrière à partir d'un objectif commun) et processus Delphi (commentaires d'experts).
Exemple : le président-directeur général de Timberland affirme : « Si vous réussissez à trouver au moins un objectif commun... vous avez également trouvé au moins une raison de travailler ensemble, et non les uns contre les autres⁵ »⁵.
- **Présentez le partenariat comme un processus d'apprentissage continu.** Écouter dans le respect mutuel, décomposer un problème et trouver des solutions sont toujours des occasions d'apprentissage.



FORGER DES RELATIONS :

- **Créez un lien de confiance.** La confiance est essentielle, mais créer un lien de confiance prend du temps. Pour gagner la confiance, vous devez vous comporter systématiquement de façon digne de confiance et faire confiance aux autres. Par exemple, assurez-vous que les autres ont l'occasion de se faire entendre et que leurs points de vue sont respectés.
Exemple : Lors d'un différend sur l'attribution de l'eau en Australie, un dialogue productif a permis aux responsables de la réglementation du gouvernement de comprendre la fierté qu'éprouvaient les agriculteurs à produire des aliments de qualité et à procurer des emplois⁶. Grâce au respect mutuel, les partenaires étaient mieux en mesure de reconsidérer leurs positions et de parvenir à un consensus.
- **Renforcez le leadership.** Dans un projet de collaboration, le leadership s'apparente souvent à jouer un rôle de modérateur afin de s'assurer que tous les partenaires contribuent à la conversation et à la vision commune. Les modérateurs indépendants offrent une aide précieuse, car ils peuvent apporter des conseils objectifs au processus. Toutefois, les partenariats sont plus solides lorsque d'autres participants présentent également des compétences en matière de modération : p. ex. sensibilité culturelle, empathie, résolution de conflits, habilitation et création de liens de confiance. Le fait de renforcer ces compétences chez vos employés peut bénéficier au partenariat autant qu'à l'organisation en général.

³ Manring, S. L. 2007. Creating and managing interorganizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management. *Organization and Environment*, 20(3): 325–346.

⁴ Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

⁵ Austin, J. E. et Seitanidi, M. M. 2012a. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5): 726–758.

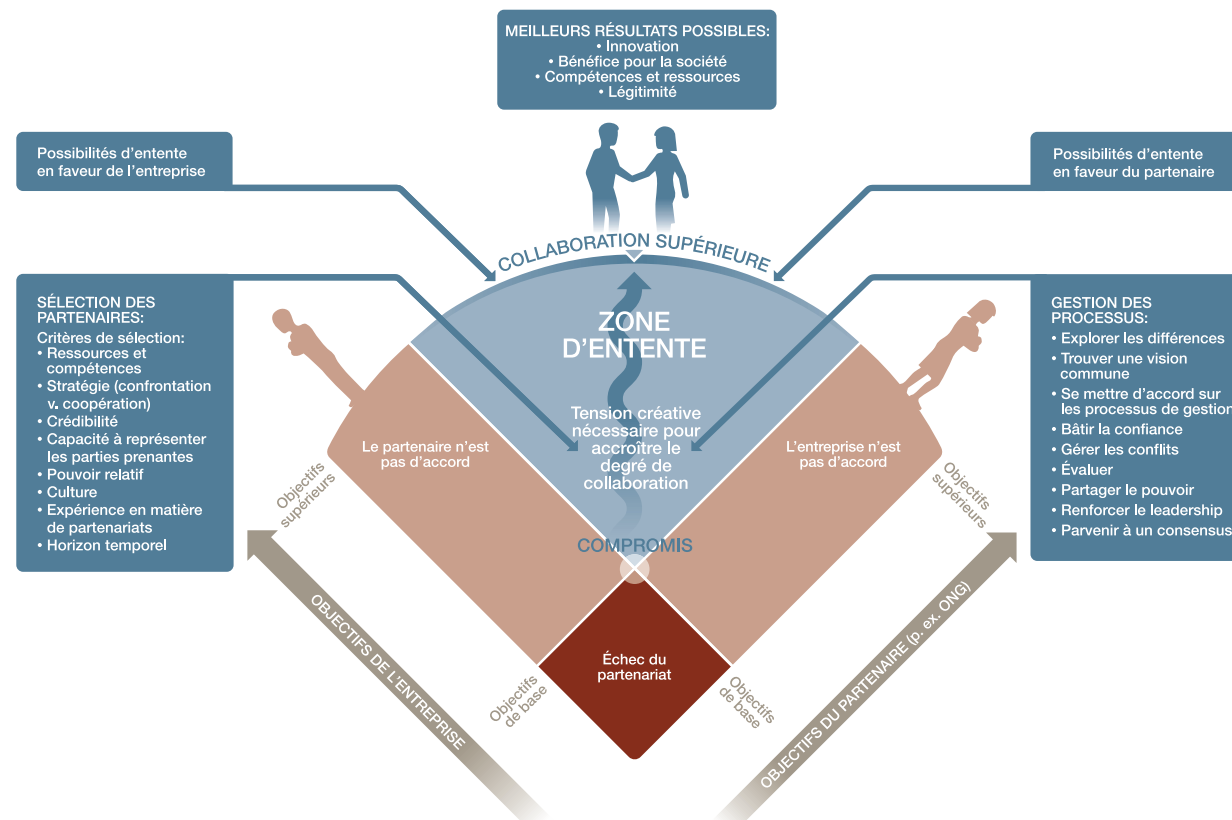
⁶ Baldwin, C. et Ross, H. 2012. Bridging troubled waters: Applying consensus-building techniques to water planning. *Society and Natural Resources*, 25(3): 217–234.

4. Trousse à outils pour créer des partenariats efficaces

Cette section intègre les sujets abordés précédemment dans ce rapport. La figure 4 montre comment le choix de bons partenaires et de bons processus donne des résultats positifs pour les deux partenaires.

Certains partenariats se contentent d'atteindre les objectifs de base des deux partenaires ou privilégient un partenaire au détriment de l'autre. Les partenariats collaboratifs sont les plus avantageux pour les deux partenaires – et les plus propices à l'innovation.

FIGURE 4 : PARTENARIATS « COLLABORATIFS » EFFICACES IMPLIQUANT PLUSIEURS PARTIES PRENANTES



Orienter vos actions

Le cadre proposé constitue un guide succinct pour vous aider dans vos activités de partenariat. N'oubliez pas :

- de tenir compte du type de partenariat qui répond à vos objectifs ainsi que de la volonté de votre organisation à s'engager;
- de sélectionner soigneusement vos partenaires;
- de prêter attention au processus;
- d'augmenter votre degré de collaboration avec le temps afin de retirer des avantages supérieurs.

La liste de vérification présentée à la page suivante expose plus en détail les éléments du cadre.

Liste de vérification pour établir des partenariats

La liste de vérification suivante récapitule les conseils énoncés dans ce rapport pour chaque étape du partenariat : 1) Décider du type de partenariat qui répond à vos besoins, 2) Choisir vos partenaires et 3) Gérer le processus.

Choisir le type de partenariat	Choisir vos partenaires	Gérer le processus
<p>Prenez en considération les objectifs du partenariat Les partenariats de niveau supérieur (p. ex. partenariats transformatifs) peuvent également répondre à des objectifs de niveau inférieur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Transformatif : Vous souhaitez améliorer la société en général en répondant aux objectifs de tous vos partenaires et en renforçant le pouvoir des communautés. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gouvernance collaborative</i> • <i>Stratégie de la base de la pyramide</i> <input type="checkbox"/> Intégratif : Vous souhaitez concilier vos préoccupations économiques, sociales et écologiques. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dialogue sur les politiques</i> • <i>Normes de durabilité de l'industrie</i> <input type="checkbox"/> Transactionnel : Vous souhaitez améliorer vos bénéfices ou votre part de marché. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Partenariat durable entre deux groupes</i> • <i>Changements dans la chaîne d'approvisionnement</i> • <i>Étiquetage écologique</i> <input type="checkbox"/> Réactif : Vous souhaitez réagir à une menace (p. ex. indignation de la communauté), vous conformer à la réglementation ou faire des activités de bienfaisance. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Résolution de problèmes à court terme par deux groupes</i> • <i>Étude d'impact sur l'environnement</i> • <i>Philanthropie/commandites</i> 	<p>Évaluez le degré de pertinence de votre partenaire potentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Votre partenaire représente-t-il des parties prenantes pertinentes : celles qui créent un problème ou qui sont concernées par un enjeu?</i> <p>Évaluez les ressources de votre partenaire potentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Les ressources de votre partenaire sont-elles complémentaires aux vôtres et contribuent-elles à votre objectif? Souvenez-vous que les partenaires peuvent procurer différents types de ressources : p. ex. financement, réseaux sociaux ou expertise.</i> <input type="checkbox"/> <i>Votre partenaire est-il crédible : bénéficie-t-il d'une réputation solide?</i> <input type="checkbox"/> <i>La répartition des pouvoirs entre vous et votre partenaire est-elle équitable? Les déséquilibres peuvent être source de manipulation.</i> <p>Évaluez les perspectives et les approches de votre partenaire potentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Votre partenaire utilise-t-il une stratégie collaborative? Se montre-t-il intéressé à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs? Certaines ONG sont confrontationnelles et utilisent des tactiques de pression externes, telles que la condamnation ou les boycotts. Il est plus difficile de travailler avec ce type d'organisations.</i> <input type="checkbox"/> <i>La culture de votre organisation est-elle compatible avec celle de votre partenaire (p. ex. mission et systèmes de reddition de comptes) Les organisations qui œuvrent dans différents secteurs ont des cultures différentes; vous devez être conscient de ces différences et vous efforcer d'atteindre une vision commune.</i> <input type="checkbox"/> <i>Votre partenaire a-t-il déjà vécu des expériences de partenariat positives? Les expériences de partenariats passés positives constituent la meilleure base pour de futurs partenariats.</i> <input type="checkbox"/> <i>Les organisations partagent-elles un horizon d'action temporel similaire?</i> 	<p>Soyez inclusif</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Partagez le pouvoir et faites entendre votre voix.</i> Donnez du pouvoir aux parties prenantes les plus faibles. <input type="checkbox"/> <i>Trouvez un consensus.</i> Les décisions qui tiennent compte des préoccupations individuelles ainsi que des besoins du groupe donnent les meilleurs résultats. <input type="checkbox"/> <i>Assurez-vous de donner un pouvoir de décision aux représentants au sein du partenariat.</i> Si leurs organisations ne leur font pas confiance pour prendre des décisions, il sera difficile de parvenir à une entente. <p>Définir des attentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Mettez-vous d'accord sur les normes et les processus de gestion.</i> Les partenariats ont besoin de règles de base concernant la gestion des discussions, la confidentialité et d'autres enjeux. <input type="checkbox"/> <i>Ayez recours aux évaluations pour créer un sentiment de responsabilité.</i> Les évaluations continues doivent tenir compte des résultats et des processus du partenariat. <input type="checkbox"/> <i>Gérez les conflits.</i> Les conflits sont inévitables, donc vous devez convenir d'un processus de résolution de conflits. <p>Favorisez la compréhension</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Explorez les différences.</i> Il n'est pas toujours aisé d'explorer les différences, cependant vous pouvez ainsi tirer profit des différentes perspectives et stimuler l'innovation. <input type="checkbox"/> <i>Trouvez une vision commune.</i> Une direction claire aide les gens à s'engager dans le partenariat et à unifier les différents objectifs. <input type="checkbox"/> <i>Présentez le partenariat comme une expérience d'apprentissage.</i> Écouter dans le respect mutuel, décomposer un problème et trouver des solutions constituent un apprentissage. <p>Forgez des relations</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Renforcez les compétences en leadership.</i> Le leadership dans un partenariat s'apparente souvent à jouer un rôle de modérateur afin de s'assurer que tous les partenaires contribuent à la conversation et à la vision commune. <input type="checkbox"/> <i>Renforcez la confiance.</i> Pour gagner la confiance des autres, il faut se montrer digne de confiance et leur faire confiance, ce qui nécessite du temps.

Étude de cas no. 1

Résolution de problèmes à court terme entre deux groupes : la banque Rabobank et le WWF

En 2006, WWF-Netherlands (WNF) a demandé à la banque néerlandaise Rabobank de créer un partenariat pour mettre au point une carte de crédit sans effet sur le climat. La banque Rabobank a salué cette occasion, car elle souhaitait se distinguer et améliorer sa réputation sur les questions climatiques.

Les partenaires ont travaillé ensemble à la conception de la carte. Ils ont facilement convenu d'une stratégie et d'une campagne de marketing, mais ils ont eu besoin de plus de temps pour déterminer comment contrer les effets sur le climat. Le partenariat était relativement harmonieux : WNF est une ONG « coopérative », engagée à travailler avec les entreprises pour atteindre des objectifs complémentaires.

Les partenaires ont lancé leur carte de crédit en 2007; un an plus tard, elle était utilisée par un million de clients.

Pourtant, le principal avantage que la Rabobank a retiré de ce partenariat aura peut-être été l'expérience de travailler avec une ONG, qui lui a permis par la suite de surmonter un autre défi. Plus tard en 2006, l'ONG Friends of the Earth- Netherlands (FoEN) a confronté les banques néerlandaises au sujet de leurs investissements dans des industries non durables. FoEN est une ONG « conflictuelle », qui a recours aux boycotts et à la publicité négative pour provoquer un changement. Tandis que ses concurrents résistaient à la pression, la Rabobank a rencontré FoEN et le WNF afin de définir des critères pour évaluer la durabilité de son portefeuille. Après être parvenue à une entente sur ces critères, la Rabobank a modifié sa stratégie d'investissement.

Par conséquent, la Rabobank bénéficie à présent de la meilleure réputation en matière de RSE parmi les grandes banques néerlandaises. La banque a su échapper aux campagnes d'action directe de FoEN dirigées contre les autres banques; en effet, en 2007, les experts sur le climat de la Rabobank et de FoEN ont publié ensemble un article d'opinion.

Sources:

Van Huijstee, M. et Glasbergen, P. 2010. NGOs moving business: An analysis of contrasting strategies. *Business and Society*, 49(4): 591–618.

Rabobank. 2008; *Rabobank annual sustainability report 2007*. Disponible à l'adresse <http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4232/original/COP.pdf?1262614959>

Gray, B., & Stites, J.P. 2013. *Advancing sustainable business through multi-sector "collaborative" partnerships: A systematic review*. Réseau entreprise et développement durable.

Résultat :

Le partenariat avec le WWF a permis de créer un nouveau produit : une carte de crédit écologique. Ce partenariat a également préparé la Rabobank à négocier avec Friends of the Earth, ce qui a donné des résultats encore plus substantiels : une révision de ses critères d'investissement et la meilleure réputation en matière de RSE parmi les banques néerlandaises.

Leçons apprises :

Les organisations peuvent former plusieurs partenariats au fil du temps. Chaque expérience procure une occasion d'apprendre et de créer des liens qui peut servir de base à des partenariats futurs, souvent plus poussés.

Les ONG font appel à différentes stratégies. Les ONG coopératives constituent généralement les meilleurs partenaires, mais travailler avec des ONG conflictuelles peut également produire des gains.

Étude de cas no. 2

Étiquetage écologique : Loblaw s'approvisionne en produits de la mer durables

Le détaillant canadien Loblaw a commencé à s'intéresser aux produits de la mer durables dans le cadre de son initiative générale de RSE et après avoir été ciblé par Greenpeace, qui exhortait publiquement la société à adopter de nouvelles politiques d'approvisionnement en produits de la mer. Le président et chef de la direction de Loblaw a mis son équipe de direction au défi d'aller de l'avant sur cette question, même si les répercussions sur la rentabilité étaient incertaines.

Afin de donner suite à la question, Loblaw s'est appuyée sur ses relations existantes avec les ONG, notamment avec WWF-Canada et le Marine Stewardship Council (la société a également consulté d'autres parties prenantes, p. ex. dans le cadre de discussions trimestrielles). Selon Hadley Archer, vice-président du WWF, Loblaw s'est tournée vers l'équipe de WWF-Canada en raison de ses connaissances scientifiques, de son expertise, de son expérience et de sa crédibilité; en contrepartie, WWF-Canada bénéficiait de l'importante part de marché et du pouvoir de Loblaw. « Ce [partenariat] est différent et unique, dit M. Archer. Ils nous considèrent comme un membre de l'équipe et comme un partenaire, pas seulement comme une ONG dont ils doivent satisfaire les exigences. »

En 2009, Loblaw a pris l'engagement de s'approvisionner en produits de la mer durables d'ici la fin de 2013, objectif qu'elle est en bonne voie d'atteindre. La société a déclaré des résultats positifs : ventes record de produits de la mer et amélioration de la disponibilité et de la qualité des produits de la mer, voire certaines baisses de coûts. Pour Greenpeace, Loblaw n'est plus un ennemi, mais un défenseur des océans.

Les actions de Loblaw ont entraîné des effets plus vastes sur la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, lorsque la société a constaté la pénurie de morue durable, elle s'est engagée dans un partenariat à plus long terme pour améliorer la pêche dans l'Est du Canada. Ce partenariat, qui comprend WWF, le gouvernement du Canada ainsi que des représentants des transformateurs de poisson et des syndicats de pêcheurs, bénéficiera à Loblaw ainsi qu'à de nombreuses autres parties prenantes.

Source :

Steele, B. et Feyerherm, A. 2013. Loblaw sustainable seafood: Transforming the seafood supply chain through network development and collaboration. In C.G. Worley & P.H. Mirvis (Eds.), *Building networks and partenariats*. Emerald Group Publishing: 101-132.

Résultats :

Loblaw a atteint son objectif de s'approvisionner uniquement en produits de la mer durables. Ses ventes de produits de la mer ont atteint un record et la société a amélioré la qualité ainsi que la disponibilité des produits de la mer et réduit certains coûts.

Leçons apprises :

Les différents types de partenariat sont conçus pour produire différents résultats à court terme (p. ex. innovation au sein de l'entreprise par opposition à une gestion des ressources plus vaste). Mais les résultats à long terme ont souvent tendance à converger : un partenariat axé sur un objectif peut déboucher sur des changements de plus grande envergure.

Étude de cas no. 3

Normes de durabilité de l'industrie : l'industrie européenne du PVC

En 1996, Greenpeace a entrepris une campagne contre le polychlorure de vinyle (PVC) au Royaume-Uni qui demandait aux consommateurs de boycotter les produits dont les emballages contenaient du PVC en raison des allégations de risque pour l'environnement et la santé. Les détaillants britanniques, inquiets que les consommateurs exigent des produits sans PVC, ont décidé de passer à l'action. Ils ont demandé une évaluation scientifique et constitué un groupe de travail composé de détaillants en PVC.

Dans un premier temps, les deux fabricants de PVC britanniques ont essayé de contrer les efforts de Greenpeace à l'aide d'une campagne de relations publiques. Mais les détaillants demandaient plus d'actions. Selon le rapport scientifique qu'ils avaient commandé, les normes de fabrication des PVC laissaient place à l'amélioration et les détaillants devaient collaborer avec l'industrie à cet effet. En réponse aux exigences de Greenpeace, le groupe de travail des détaillants a désigné un nouveau président, l'environnementaliste britannique Sir Jonathon Porritt, qui a également insisté pour que la performance des fabricants de PVC en matière de développement durable fasse l'objet d'une « analyse des lacunes ».

L'ONG internationale The Natural Step (TNS) a effectué cette analyse et défini les principales actions nécessaires pour produire des PVC durables : réduction des émissions d'énergie, recyclage, élimination des additifs toxiques et des sous-produits et engagement de l'industrie à l'égard de la transformation.

Le plus grand fabricant britannique de PVC, Hydro Polymers, a donné suite à l'ensemble des recommandations de TNS : p. ex. réduire les émissions de CO₂ de 12,5 % en trois ans. Les autres fabricants de PVC européens ont concentré leurs efforts sur un processus parallèle, soit un engagement volontaire à l'échelle de l'Europe connu sous le nom de Vinyl 2010. Mais les deux initiatives n'ont pas tardé à fusionner. Lorsqu'INEOS, le grand fabricant de PVC en Europe, a effectué l'acquisition d'Hydro Polymers en 2007, la société s'est assurée que le nouveau programme d'engagement volontaire de l'industrie européenne du PVC, « VinylPlus », intègre explicitement le cadre de TNS. Les organismes de réglementation, les utilisateurs et d'autres parties prenantes ont également contribué à donner forme au programme VinylPlus, lancé en 2011.

Les rapports annuels VinylPlus, qui font l'objet d'une vérification indépendante, rendent compte de succès incontestables. Par exemple, en 2013, l'industrie européenne du PVC a recyclé 362 000 tonnes de PVC après consommation et réduit les composés de plomb de 76 % (depuis 2007). Une nouvelle étiquette VinylPlus permet de distinguer ces produits.

Les dirigeants de VinylPlus se tournent de plus en plus vers la scène internationale et participent notamment à des initiatives des Nations Unies (p. ex. la plateforme de l'industrie verte). L'exemple européen doit être repris ailleurs, affirme Jason Leadbitter d'INEOS, plus particulièrement aux États-Unis, où le débat sur les PVC demeure intransigeant.

Sources:

Leadbitter, J. Novembre 2013. *Communication personnelle*.

Leadbitter, J. 2002. PVC and sustainability. *Progress in Polymer Science*, 27 (10), 2197-2226. Vinylplus. 2013.

Rapport d'activités 2013. *Disponible à l'adresse* <http://www.vinylplus.eu/publications/70/59/Progress-Report-2013>.

Smith, N.C. et Brennan, J. 2008. *Norsk Hydro ASA: Sustainable PVC at Hydro Polymers?* INSEAD-EABIS.

Les partenariats au service du développement durable : Un guide à l'intention des dirigeants

Résultats :

Les fabricants européens de PVC ont changé presque tous les aspects de leurs activités. Par exemple, en 2012, la consommation de stabilisants au plomb avait diminué de 76 % par rapport à 2007. Les technologies novatrices permettent à présent de recycler des déchets difficiles à traiter. L'industrie européenne du PVC partage également ses pratiques exemplaires avec les associations régionales de PVC.

Leçons apprises :

Les partenariats peuvent commencer par un conflit. « Greenpeace nous talonnait et nous a forcé la main pour conclure un partenariat, explique Jason Leadbitter, représentant de l'industrie. Mais au bout du compte, Greenpeace nous a beaucoup aidés. »

Une vision d'ensemble permet de réunir des objectifs communs. Selon M. Leadbitter, tel est le rôle qu'a joué le cadre de The Natural Step. Ce cadre nous a permis de nous poser la question suivante : « Que faut-il faire pour fabriquer des PVC durables? » Le fait de se concentrer sur cette question a permis aux partenaires d'élaborer un plan.

Étude de cas no. 4

Gouvernance collaborative : l'Entente sur la forêt boréale canadienne

En 2010, l'Entente sur la forêt boréale canadienne a créé une nouvelle approche pour gérer l'immense forêt boréale canadienne, qui présente une énorme valeur écologique et économique ainsi qu'une grande valeur pour les communautés locales.

L'entente est issue d'un partenariat entre neuf groupes environnementaux et 21 entreprises forestières, dirigées par leur association industrielle. Le partenariat comprend également des représentants des gouvernements et des communautés.

Les négociations qui ont abouti à l'entente ont été difficiles. « Les négociations ont progressé graduellement, et plus souvent à force de réunions éreintantes plutôt que grâce à une percée unique. Les querelles étaient nombreuses, autant au sein des différentes factions qu'entre elles. » Mais les deux parties savaient qu'une entente était nécessaire. Les boycotts des environnementalistes et les poursuites judiciaires menaçaient l'industrie du bois d'œuvre et les ONG à elles seules ne parvenaient pas à atteindre leurs objectifs de protection du territoire.

« Lorsque nous étions réunis dans la pièce, notre objectif consistait à trouver une solution conjointe, dit Avrim Lazar, chef de l'association industrielle des produits forestiers. Lorsque vous travaillez ainsi sur une longue période, vous finissez par devenir une communauté. Graduellement, la confiance s'établit, la confiance les uns envers les autres, l'honnêteté les uns envers les autres. »

L'entente finale comprenait de nouvelles normes de gestion de la forêt ainsi qu'un moratoire sur l'exploitation forestière dans certains secteurs. Les ONG se sont engagées à cesser de boycotter les entreprises forestières participantes. À l'avenir, les partenaires mettront en place des plans d'action en matière de rétablissement des espèces ainsi que des lignes directrices pour améliorer la gestion des écosystèmes et les pratiques forestières. « L'entente vise à assurer aux acheteurs mondiaux que nos produits sont durables, dit M. Lazar; les produits forestiers canadiens bénéficieront d'un avantage sur un marché concurrentiel. »

Cependant, le maintien du partenariat présente de nombreux défis. Deux ONG ont quitté la table, car elles estiment que les progrès réalisés sont insuffisants et qu'un partenaire a manqué à l'entente. Le cabinet comptable KPMG, chargé des évaluations annuelles, a déclaré, à l'issue de la première année, que « les progrès se font attendre ».

Le partenariat s'efforce de soutenir davantage le processus, par exemple, en instaurant un forum de « courants sous-jacents » pour permettre aux membres d'exprimer leurs préoccupations.

Sources :

Gray, B. et Stites, J.P. Sous presse. *Advancing sustainable business through multi-sector "collaborative" partenariats: A systematic review*. Réseau entreprise et développement durable.

Struck, D. 2010. Finding common ground. *Trust Magazine*. Disponible à l'adresse http://www.pewtrusts.org/news_room_detail.aspx?id=61887.

Résultat :

Le partenariat a débouché sur une nouvelle approche de gestion pour 72 millions d'acres de forêt boréale, après des années d'acrimonie entre les environnementalistes et l'industrie forestière. L'entente favorise la conservation de la forêt et la compétitivité du secteur forestier.

Leçons apprises :

Les partenariats complexes avec des objectifs élevés et de grande envergure sont remplis de défis. Ils présentent un potentiel de malentendus et d'incompréhension des actions des autres ainsi que de manquements à l'entente.

Les processus sont essentiels : p. ex. renouveler l'engagement des parties à l'égard des principes, surveillance de la conformité et occasions de reprendre les négociations.

À propos de la recherche

Le présent rapport a été inspiré par le Conseil des Leaders du REDD, qui se réunit une fois par année pour définir les principaux défis en développement durable auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Ce rapport découle d'une revue systématique plus vaste effectuée par Dr. Barbara Gray et Mme Jenna Stites de l'Université d'État de Pennsylvanie. Avec l'aide des membres du Conseil des Leaders du REDD et d'un conseiller universitaire, Dr. Gray et Mme Stites ont examiné plus de 275 articles et rapports publiés entre 2000 et 2012; elles ont également interrogé les participants aux partenariats pour connaître leurs impressions. Les chercheuses ont effectué une analyse et une synthèse détaillées de ces documents afin de déterminer les pratiques exemplaires à l'égard des partenariats multipartites. Elles ont présenté leurs conclusions préliminaires dans le cadre d'une table ronde regroupant des représentants de l'industrie et des ONG afin d'obtenir leur rétroaction. L'ensemble du contenu et des références proviennent des sources étudiées dans la revue systématique initiale.

Le REDD remercie chaleureusement les personnes suivantes de leur contribution à la recherche initiale et au présent rapport exécutif :

Comité d'orientation : Grete Bridgewater (Chemin de fer Canadien Pacifique), John Coyne, (Unilever Canada), Dr. Jonathon Doh (Villanova University), David Dougall (BlackBerry), Brenda Goehring (BC Hydro), Peter MacConnachie (Suncor Energy), Matthew McCulloch (Pembina Institute), Chris McDonell (Tembec), John Page (Telus), Jane Sadler Richards (LANXESS), Georgina Wainwright-Kemdirim (Industrie Canada)

Personnes interviewées et participants aux tables rondes : Melanie Agopian (Loblaws), Tima Bansal (REDD), Karen Clarke-Whistler (Groupe Banque TD), Tim Draimin (Génération de l'innovation sociale (SiG) – national), Steven Fish (Canadian Business for Social Responsibility), James Gray-Donald (Bentall Kennedy), Nadine Gudz (Interface), Hal Hamilton (Sustainable Food Laboratory), Jason Leadbitter (Ineos ChlorVinyls), Guy McGuffin (Guy McGuffin Consulting), Chad Park (The Natural Step Canada), Nicole Rycroft (Canopy), Vernon Schneider (BASF Canada), Esther Speck (Whistler Centre for Sustainability), Marie-France Turcotte (REDD) et Gemma Zecchini (PangaeaOne).

Participez à la discussion!

Nous aimerions connaître vos impressions sur ce guide. Laissez-nous savoir ce que vous appréciez à son sujet et comment nous pourrions le rendre plus utile à vos yeux. Affichez un commentaire sur la page Web du REDD à l'adresse www.nbs.net/fr/ ou écrivez-nous directement à polefr@nbs.net.

- Consultez des ressources supplémentaires, y compris le rapport complet.
- Joignez un réseau de plus de 4 000 gestionnaires et chercheurs en développement durable qui s'appuient sur les ressources faisant autorité du REDD pour mener à bien leurs travaux. Inscrivez-vous pour recevoir les dernières conclusions de la recherche sur le développement durable l'adresse www.nbs.net/fr/.
- Suivez le REDD sur Twitter : @NBSnet.
- Partagez ce rapport avec des collègues au sein de votre entreprise, vos partenaires, des chefs de file de votre association industrielle ou toute autre personne intéressée à créer des modèles d'affaires durables.

À propos du Réseau entreprise et développement durable

Organisme sans but lucratif, le Réseau entreprise et développement durable (REDD) produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion. Nous mettons en contact des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui croient passionnément en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la recherche fondée sur la pratique.

Le REDD est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), l'École des sciences de la gestion (Université du Québec à Montréal) et la Richard Ivey School of Business (Western University). Nous recevons également du financement de nos partenaires du secteur privé qui siègent sur notre Conseil des Leaders, notre Conseil des associations industrielles et notre Conseil des PME (petites et moyennes entreprises).



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Conseil des Leaders du REDD

Le Conseil des Leaders du Réseau réunit des chefs de file canadiens du développement durable issus de divers secteurs. Lors de leur réunion annuelle, ces leaders désignent leurs priorités en matière de développement durable – soit les problèmes et défis dans leur entreprise nécessitant des réponses éclairées et des perspectives fiables. Chacun des projets de recherche du REDD s'efforce de répondre aux défis de ces leaders.



CANADIAN PACIFIC



Teck



Centre de connaissances du REDD

Pour des ressources supplémentaires, visitez notre Centre de connaissances à l'adresse nbs.net/fr/connaissances. Découvrez nos autres rapports exécutifs :

- Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle
- Stimuler le changement social
- Innover pour le développement durable
- Gérer des chaînes d'approvisionnement durables à l'échelle mondiale

Les partenariats au service du développement durable : Un guide à l'intention des dirigeants



Network for
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Richard Ivey School of Business
Western University
1255 Western Road
London, Ontario, Canada N6G 0N1
519-661-2111, x88980



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
École des Sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal
1290, rue Saint-Denis, 6e étage, AB-6270
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7
514-987-3000 x7898

nbs.net
nbs.net/fr