

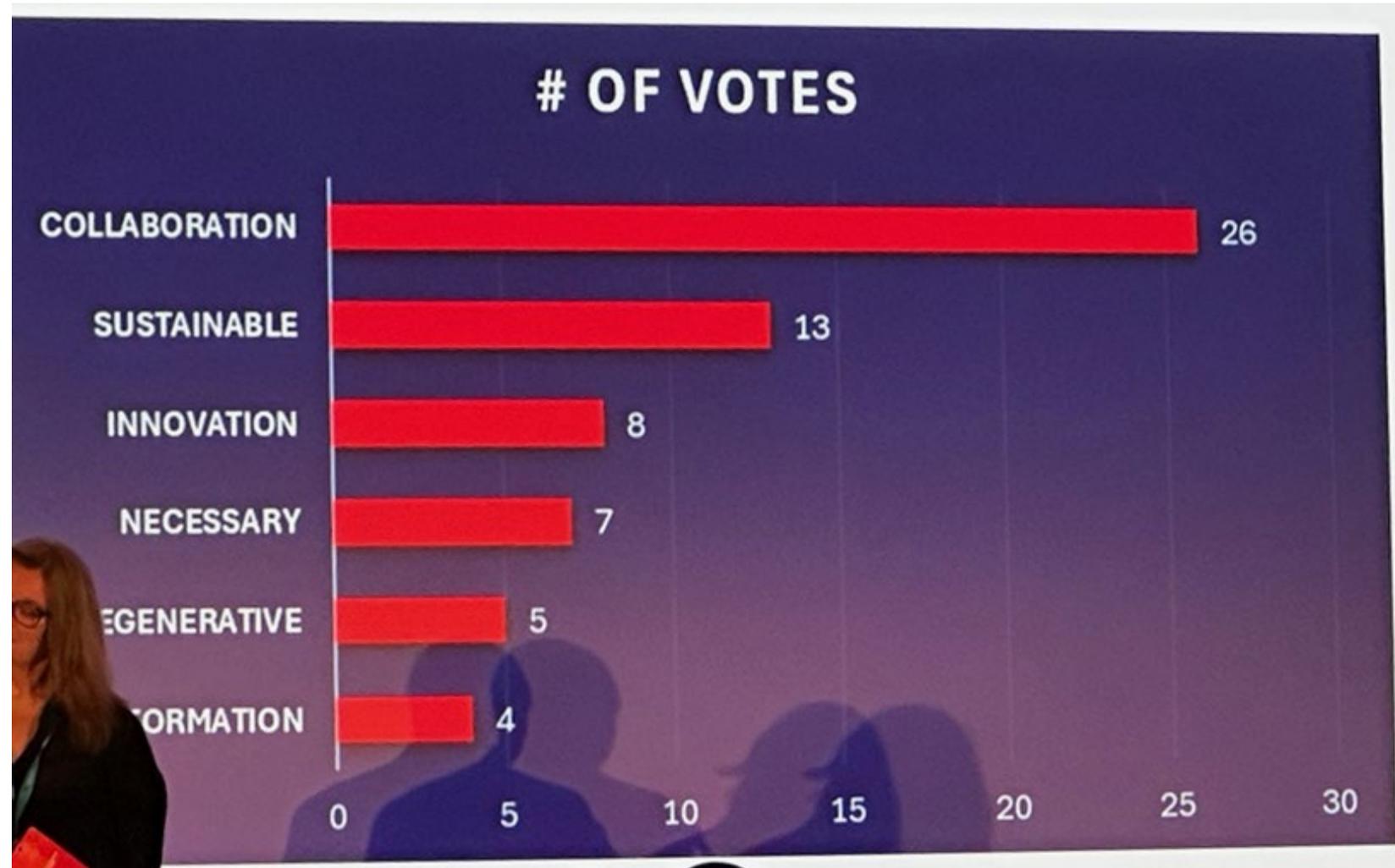
La collaboration interorganisationnelle : Vers un cadre de référence multifacette au service de l'économie circulaire

ACFAS – 7 mai 2025

Anne-Marie Corriveau, Professeure de management, UdeS
Juan Camilo Ceballos Candelo, Étudiant à la maîtrise, UdeS
Marie-Luc Arpin, Professeure de management, UdeS
Sophie Villemaire, Professionnelle de recherche, UdeS

L'économie circulaire en un mot?

Fondation Ellen MacArthur,
Sommet canadien sur l'économie circulaire, Montréal, avril 2025





Une recommandation constante dans les écrits et les discours sur l'EC



+1000 articles académiques sur la collaboration interorganisationnelle et l'EC entre 2018 et 2024



Une demande croissante des acteurs en EC au Qc



Une recension de la littérature sur la collaboration en EC:

De quoi parle-t-on?
Comment ça marche?
Qu'est-ce qui manque?

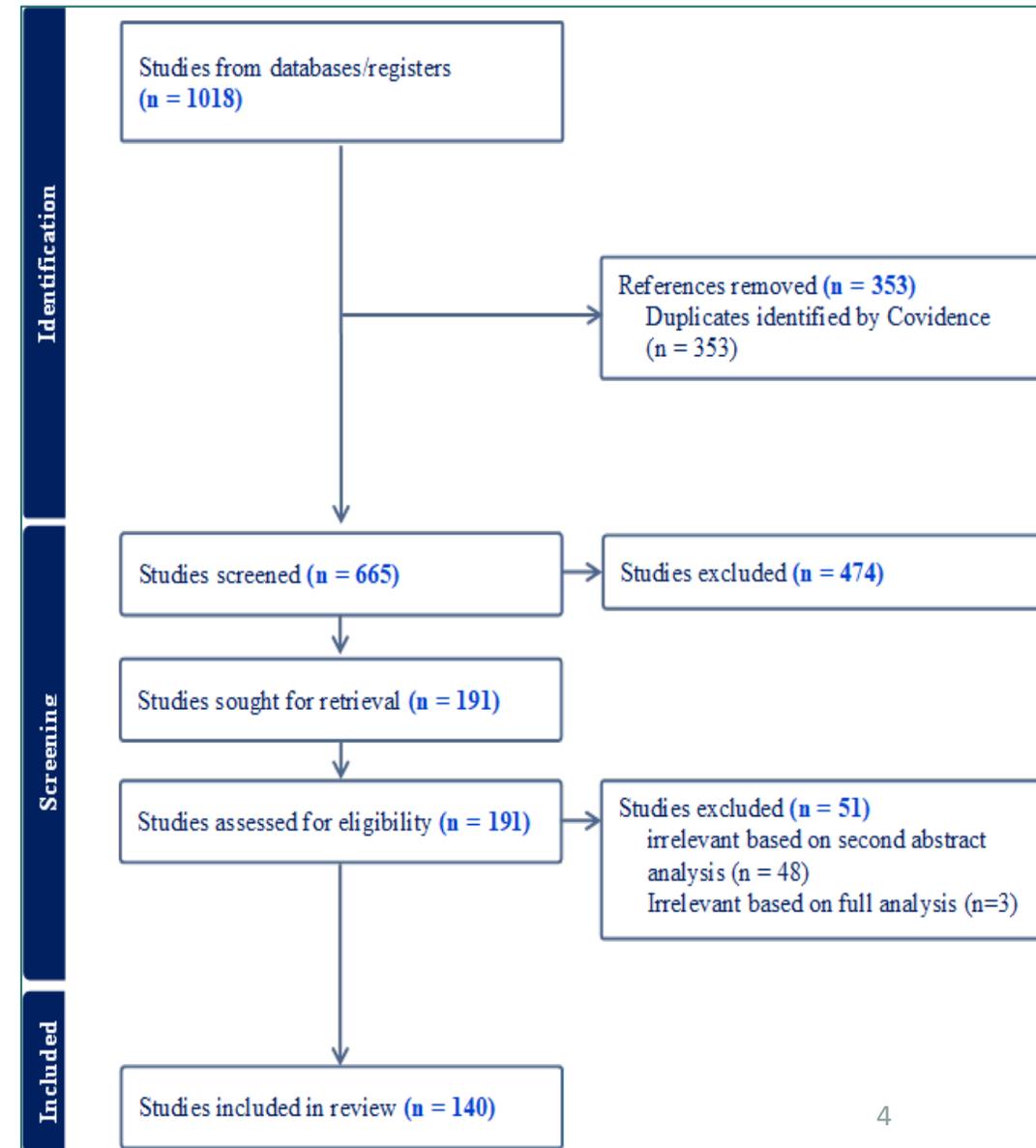
Que sait-on sur la nécessité, le fonctionnement, les enjeux et les résultats de la CI en contexte d'économie circulaire?

Méthodologie – *Scoping review*

Logiciel Covidence

Analyse descriptive: Base de données Excel

Analyse de contenu: Résumés, codification et catégorisation thématique inductive



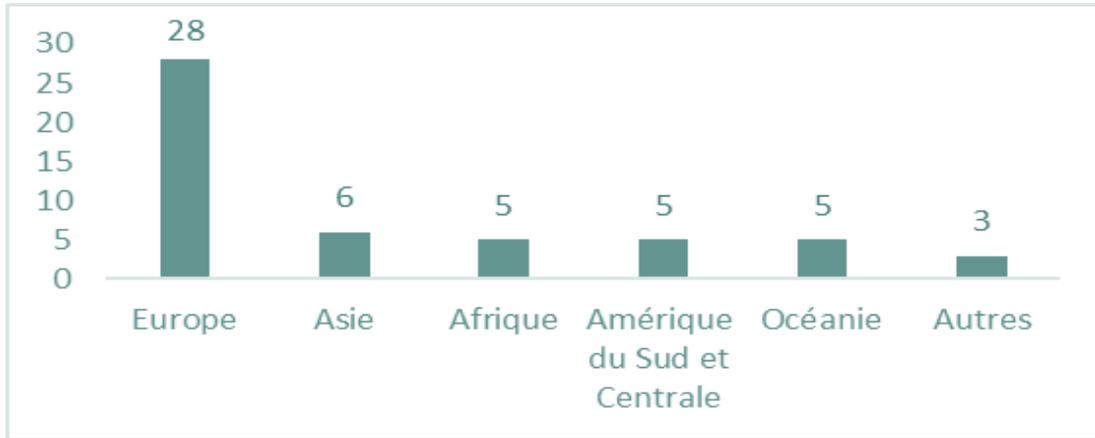
Métho – Catégorisation des études retenues - Excel

- Auteur - référence complète de l'article;
- Année et revue de publication;
- Champ disciplinaire dominant;
- Secteur d'activité ciblé par l'étude;
- Zone géographique étudiée;
- Approche (qualitative, quantitative ou mixte) et design de recherche (revue de littérature, étude de cas, recherche-action, théorisation).

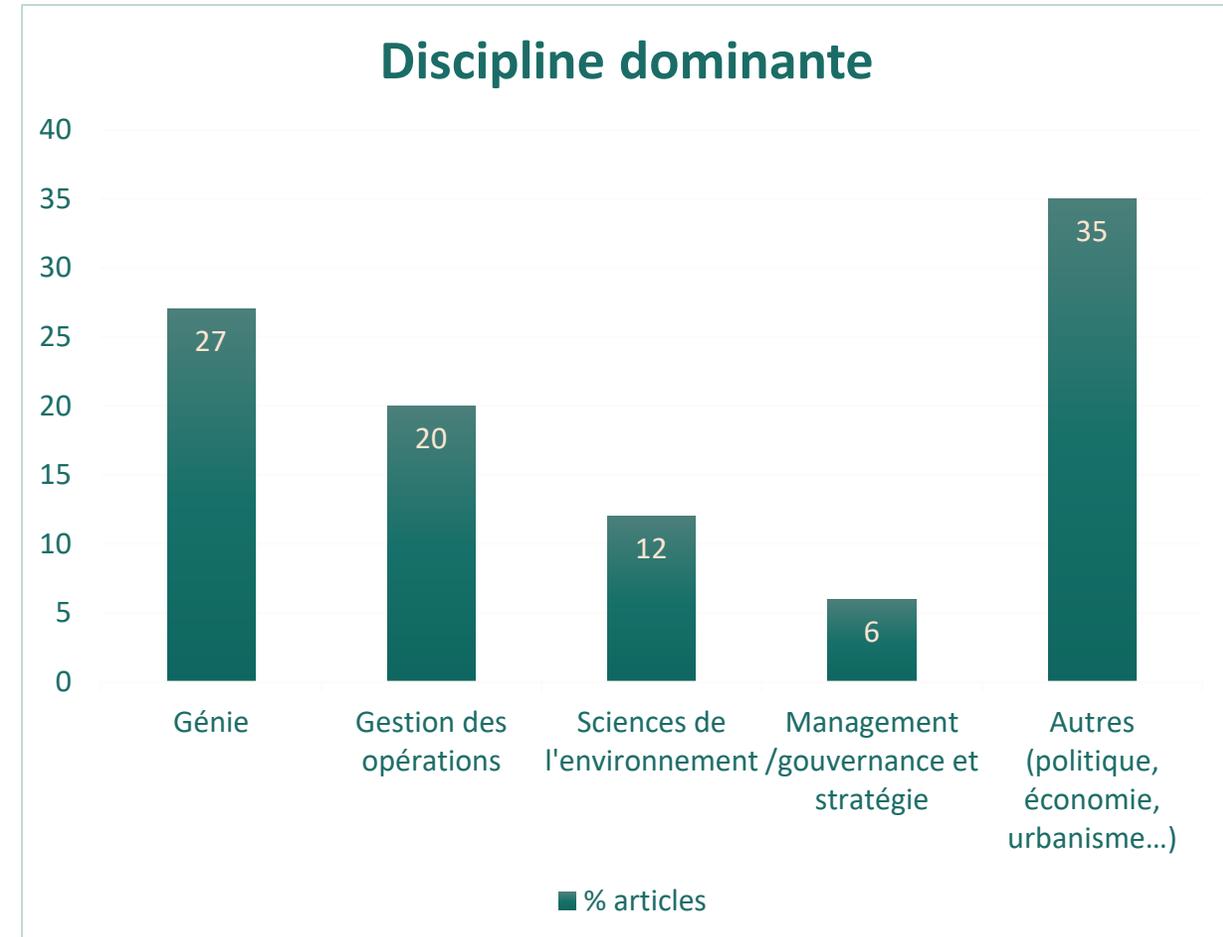
Année de publication	Nombre d'articles
2012-2013	2
2016-2019	23
2020-2023	115

Titre de la revue	Nbr articles
Journal of Cleaner Production	34
Sustainability	20
Business Strategy and the Environment	7
Resources, Conservation & Recycling	5
Sustainable Production and Consumption	3
International Journal of Production Economics	3
Journal of Environmental Management	3

Résultats descriptifs de la littérature



La collaboration comme <u>objet d'étude principal</u>	La collaboration comme <u>recommandation pour l'EC</u>
65	75



Les niveaux de collaboration

	Quoi ?	Qui ?	Comment ?	Focus
Niveau Micro	Collaboration entre chercheurs et entreprises pour innovation et amélioration des processus de production au sein d'une entreprise (par ex. : écoconception).	Chercheurs — entreprises	Subventions, maillages, incubateurs...	Innovation
Niveau Mezzo	Collaboration au sein d'un secteur d'activité (par ex. : construction, textile, matières résiduelles) afin de circulariser une chaîne de valeur intégrée.	Entreprises — organismes sectoriels — chercheurs — gouvernements	Investissements financiers conjoints, plateformes technologiques d'échange et de collaboration, modèles d'affaires alternatifs qui intègrent récupération/recyclage...	Flux de matières; Coordination de la chaîne d'approvisionnement (efficacité et durabilité) - technologies
Niveau Macro	Collaboration au sein d'un écosystème visant une approche territoriale de l'ÉC (par ex. : écoparcs, symbioses industrielles).	Gouvernements — entreprises — chercheurs	Politiques et réglementations, prêts et subventions, investissements publics, planification urbaine, mutualisation d'infrastructures, communautés de pratiques, nouvelles formes organisationnelles...	Écosystème qui soutient le déploiement de l'ÉC à grande échelle

Pourquoi collaborer?



Pour innover dans la transformation de chaînes d'approvisionnement linéaires à circulaires



Pour une utilisation optimale des ressources et de la gestion de leurs flux



Pour développer et transférer de nouvelles connaissances (apprentissage continu)

Les étapes de la CI en contexte d'ÉC

(Brown, 2019;2020;2021; Millette et al. 2020)

1. Identification et recrutement des partenaires

- Intérêt, ressources, compétences, complémentarité

2. Élaboration des règles et des normes communes

- Fonctionnement, responsabilités, partage des ressources, confidentialité, ...

3. Co-conception et expérimentation

- Soutien à l'innovation

4. Suivi, ajustements et évaluation

Les gains anticipés VS la réalité?

Gains économiques

- Synergie – mutualisation = partage de risques et réduction des coûts
- Développement d'avantages concurrentiels – nouveaux marchés

Gains environnementaux

- Optimisation des ressources et diminution des rejets

Gains sociaux

- Inclusion des parties prenantes
- Transparence des pratiques d'affaire
- Conformité

Manque d'indicateurs

- Absence de mesure et d'évaluation des impacts des pratiques de collaboration

La collaboration est difficile

- Différentes logiques (entreprises, chercheurs, gouvernements)
- Alignement des intérêts multiples et divergents

Les conditions de succès

Sélection des partenaires:
compétences,
complémentarité,

Convergence des valeurs et
objectifs

Gouvernance inclusive=
agilité et synergies

Leadership, vision partagée
à long terme qui combine
les dimensions
économiques,
environnementales et
sociales

Partage de l'information et
des connaissances

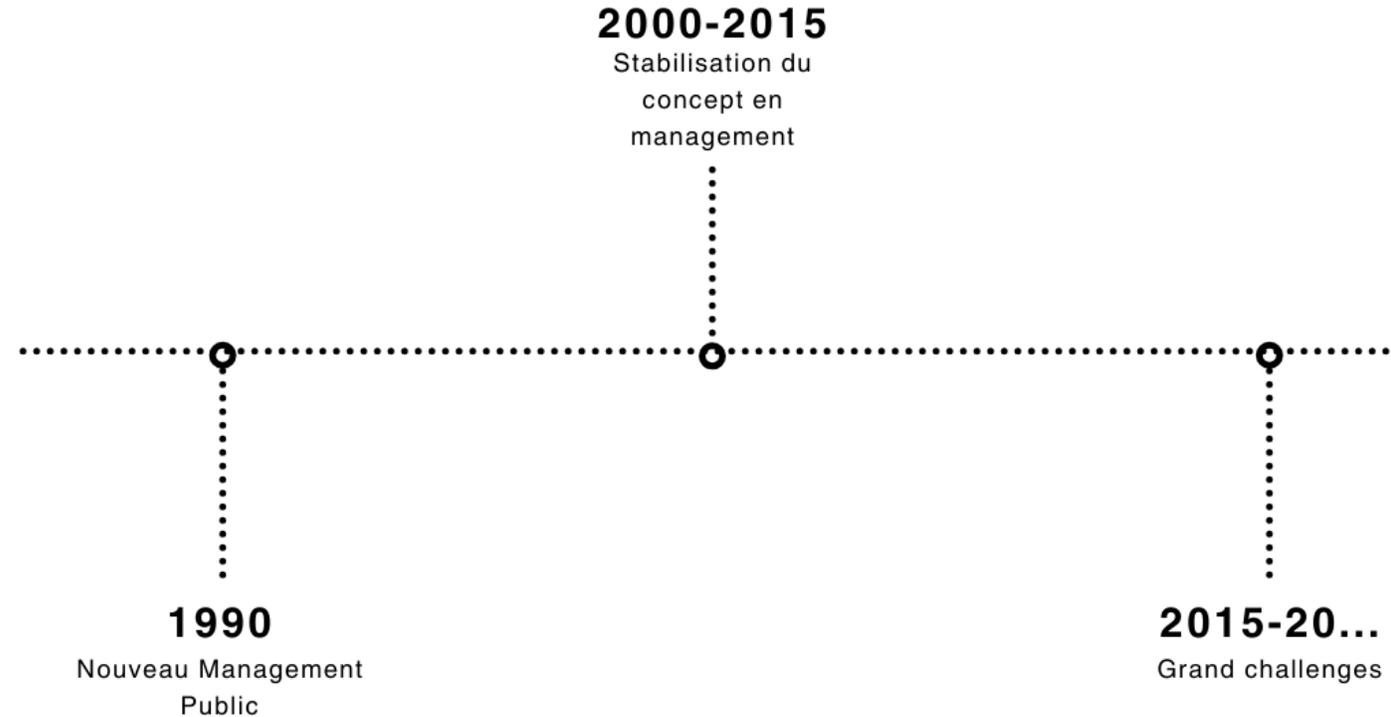
La mise en action et des
résultats concrets

Constat 1

La CI en EC: une littérature morcelée fondée sur des études de cas



La collaboration interorganisationnelle (CI) en management: un champ de connaissance mature



La collaboration interorganisationnelle (CI) en management: Une définition

Un **processus volontaire** à travers lequel des acteurs de secteurs d'activités différents:

- **Partagent** des informations, des ressources, des activités ou des compétences (Bryson, Crosby, and Stone 2006).
- **Créent**, au fil de leurs **interactions**, des règles et des structures leur permettant de mettre en commun leurs connaissances et leurs différences afin **d'agir sur les enjeux** les ayant réunis (Thomson & Perry, 2006) et d'aller **au-delà** de ce qu'ils auraient pu accomplir de manière isolée (Gray, 1989; Huxham, 2000; Pitsis et al., 2004; Huxham et al., 2005; Bryson et al., 2006).

Les fondements de la CI

(Gray, 1985; 1989; Schruijer, 2020; Letor, 2022)

DIMENSION STRUCTURELLE	DIMENSION PROCESSUELLE		DIMENSION RELATIONNELLE	
Partage des risques, responsabilités et résultats	Processus émergent qui mène à des règles, normes partagées	Création de valeur pour tous par l'alternance entre des processus formels et informels d'information et de négociation	Interdépendance des acteurs en regard de l'objet de la collaboration	Complémentarité et contribution reconnue par tous des compétences et expertises de chacun (apprentissage collectif)

L'inertie collaborative

(Huxham et Vangen, 2000)

Lourdeur, fatigue
et démobilisation
des parties
prenantes

Résultats mitigés



La difficulté de négocier des buts communs



Les écarts dans le langage et la culture



La diversité des pratiques et contraintes de
chaque organisation

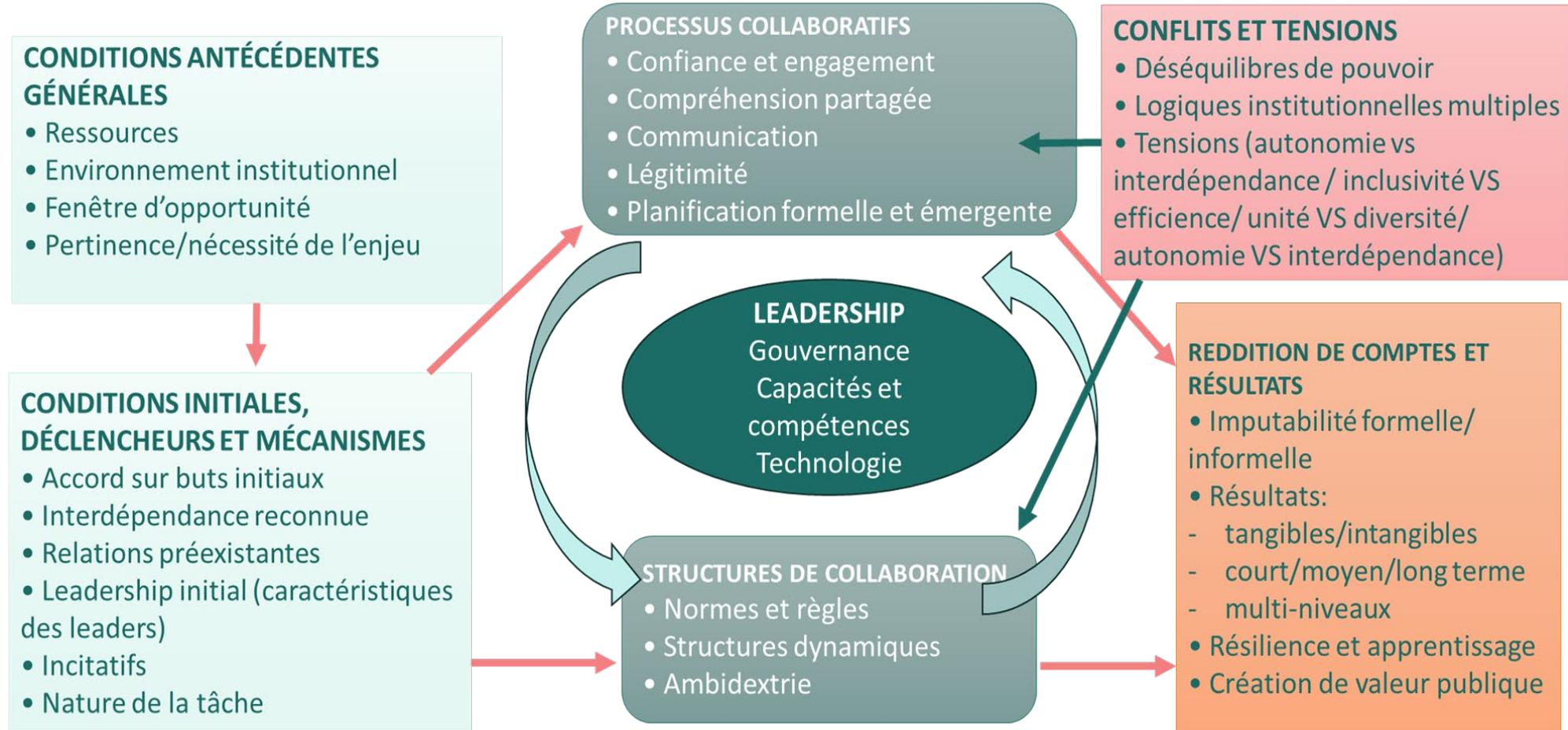


La perception des équilibres du pouvoir et de la
construction de la confiance



Le fragile équilibre entre l'imputabilité des joueurs
dans la collaboration, tout en respectant
l'autonomie de chaque organisation

Un processus complexe plutôt qu'une démarche planifiée et linéaire (Bryson et al. 2015)



Les particularités de la CI en contexte d'ÉC

Conditions antécédentes générales

- Cartographie des flux de matières
- Ressources financières limitées (PME++)
- Fort impact du contexte géographie et sectoriel
- Rigidité bureaucratique et juridique
- Peu d'expériences/ de lieux de collabo (méfiance envers le secteur public)

Conditions initiales, déclencheurs et mécanismes

- Buts initiaux: partage de connaissances et de technologie
- Incitatifs: gains économiques ++
- Nature de la tâche: technique – innovation, cocréation, expérimentation

Processus collaboratifs

- Étapes linéaires, approche « planifiée » (logistique) plutôt qu'émergente
- Inclusion des parties prenantes
- Défis de confiance et de communication transparente (peu abordé)
- Importance d'un « sens commun »

LEADERSHIP

- Attentes élevées mais mitigées envers le secteur public
- Gouvernance multi-niveaux / flexibilité et adaptabilité
- Catalyser autour d'une vision partagée / gestion du changement
- Plateformes technologiques

Structures de collaboration

- Modèles d'affaires variés: Alliances, partenariats stratégiques, incubateurs, coopératives, communautés de pratiques...
- Règles claires, partage des responsabilités (générique)

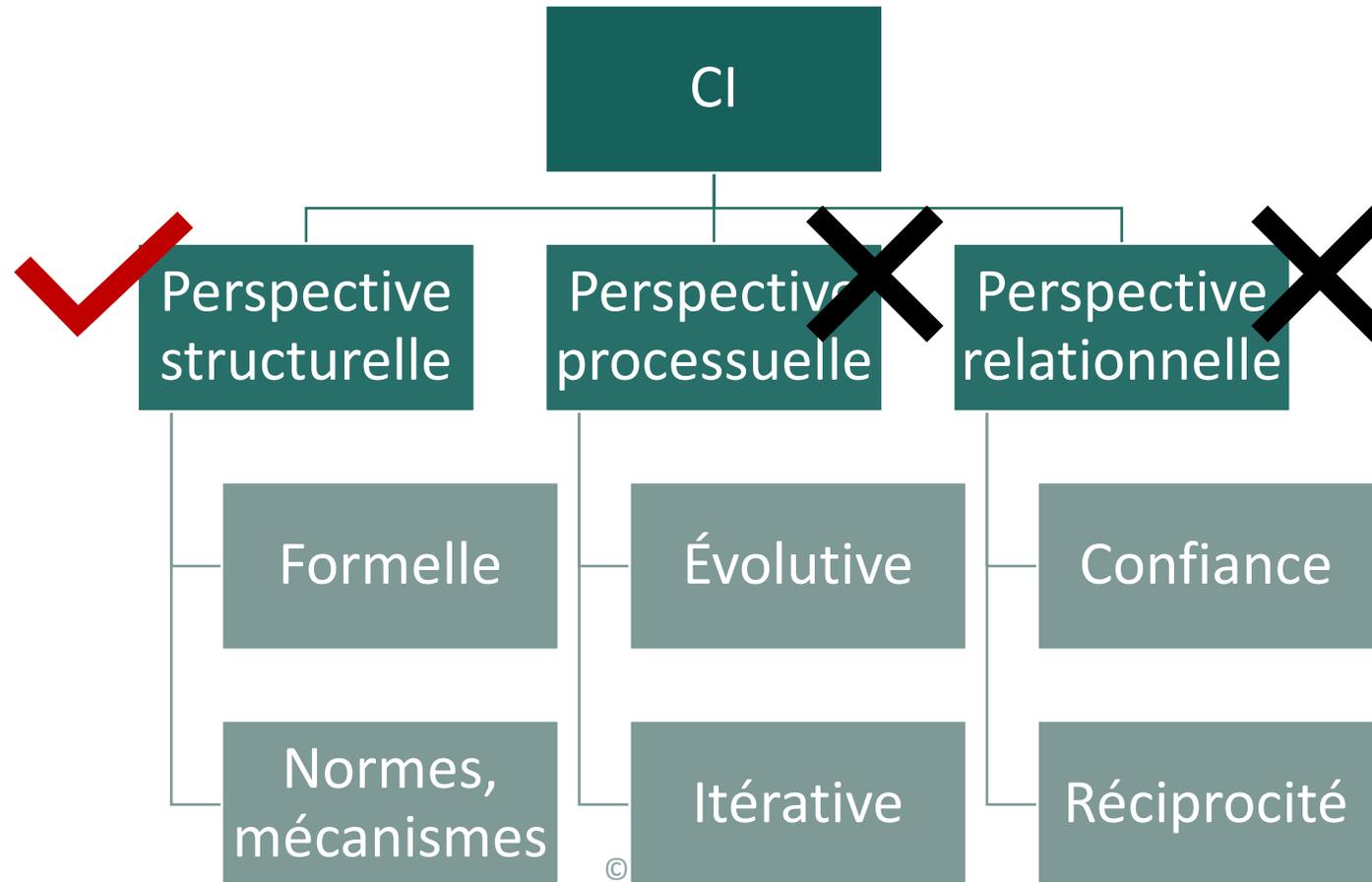
Conflits et tensions

- Obstacles logistiques
- Rigidité des structures (sectorielles ou organisationnelles)
- Logiques institutionnelles et intérêts divergents (org. VS collectifs)

Reddition de comptes et résultats

- Favorisent l'adoption de nouvelles technologies
- Résultats +/- tangibles: absence de mesures ou de suivis

Constat 2: une approche sursimplifiée de la CI



Pistes de recherche future pour mieux comprendre et soutenir la CI en contexte d'ÉC

Les conditions d'émergence de la collaboration en contexte d'ÉC

- Comprendre comment et dans quelles circonstances les collaborations nécessaires à l'économie circulaire émergent (Sarja et al., 2021) **en contexte nord-américain**
- Comment la mise en œuvre d'un écosystème circulaire se déroule au sein d'un réseau d'acteurs qui n'ont pas encore entamé le processus de transition vers une économie circulaire (Ferrari et al., 2023).
- Identifier les incitatifs favorisant la collaboration entre les principales parties prenantes (Farooque et al., 2019; Palazzo et al., 2023).
- Identifier et voir comment développer les compétences nécessaires à la collaboration (Eisenreich et al., 2022)

Le processus de collaboration et les relations entre les parties prenantes

- Examiner la dynamique du processus de collaboration tels que l'équité dans la distribution des avantages, la confiance entre les partenaires et la qualité de l'information partagée (Chistov et al., 2021).
- S'intéresser aux relations de pouvoirs dans les collaborations en EC (Stumpf et al., 2023; Gray et al. 2018).
- Étudier la nature des collaborations entre chercheurs et décideurs en contexte d'ÉC (Rocha et al., 2023)

Les structures de collaboration

- Quels sont les rôles et responsabilités des diverses parties prenantes?
- Comment évoluent ces structures au fil du temps? Sont-elles pérennes?

Leadership

- Qui? Comment? Sur quelle s bases?
- Légimité
- Pouvoirs formels et informels
- Limites de la gouvernance collaboratives

Les impacts de la collaboration sur l'ÉC et la chaîne de valeur

- Qu'en est-t-il de l'inertie collaborative?
- Évaluer les effets des réseaux de collaboration dans l'économie circulaire et dans la transformation de la chaîne d'approvisionnement (Stumpf et al., 2023).
- Évaluer comment la collaboration basée sur la technologie peut accroître la valeur des choix écologiques des entreprises (Massaro et al., 2021; Ramsheva et al., 2020).



Grands partenaires



Partenaire des activités scientifiques

