HEC MONTRÉAL

Quelles spécificités de gouvernance des entreprises d’économie sociale en économie circulaire ? Proposition d’un cadre d’analyse

par

Gabrielle Plourde

Projet d’intégration présenté au programme de

Maîtrise en management — développement durable

(M.M.D.D.)

juillet 2023

# RÉSUMÉ

Ce projet d’intégration consiste en la première partie d’un travail collaboratif divisé en trois mandats qui s’intéresse aux entreprises d’économie sociale (EÉS) en économie circulaire sous l’angle de leur gouvernance démocratique et participative. Le projet est soutenu par le Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ) et ce mandat spécifiquement a également bénéficié du soutien financier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) du HEC Montréal.

Ce projet a consisté en une revue de la littérature scientifique sur la gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie sociale, servant de base aux deux mandats suivants. La revue de littérature a permis, d’une part, de définir les concepts centraux de l’étude (à savoir l’économie circulaire, l’économie sociale et la gouvernance démocratique et participative) et d’autre part, de démontrer que la question de la gouvernance démocratique est quasi absente du discours dans la rencontre entre l’économie sociale et l’économie circulaire, bien qu’elle présente plusieurs avantages dans le développement de l’économie circulaire et de la transition socioécologique et se décline sous plusieurs formes.

Ce projet a proposé une grille d’analyse de la gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire façonnée à partir de la revue de littérature. La grille, qui sera alimentée par des entretiens de terrain dans le cadre du second mandat, comprend plusieurs critères visant à faire ressortir les spécificités des formes de gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire.

**Mots clés** : gouvernance démocratique et participative ; économie sociale ; économie circulaire ; transition socioécologique.

**Table DES MATIÈRES**

[**RÉSUMÉ i**](#_heading=h.gjdgxs)

[**Introduction 1**](#_heading=h.1fob9te)

[**1. Méthodologie 4**](#_heading=h.3znysh7)

[**2. Revue de littérature 6**](#_heading=h.2et92p0)

[**2.1 Économie circulaire 6**](#_heading=h.tyjcwt)

[2.1.1 Portrait et définition au Québec 6](#_heading=h.3dy6vkm)

[2.1.2 Schéma de l’économie circulaire au Québec 7](#_heading=h.1t3h5sf)

[2.1.3 Stratégies à divers degrés de circularité 8](#_heading=h.4d34og8)

[**2.2 Économie sociale 9**](#_heading=h.17dp8vu)

[2.2.1 Portrait au Québec 9](#_heading=h.3rdcrjn)

[2.2.2 Définitions « classiques » de l’économie sociale 10](#_heading=h.26in1rg)

[2.2.3 Une définition issue de la loi au Québec 11](#_heading=h.lnxbz9)

[**2.3 Économie circulaire et économie sociale : synergies 12**](#_heading=h.35nkun2)

[**2.4 Gouvernance « classique » : perspective historique 14**](#_heading=h.1ksv4uv)

[**2.5 Gouvernance démocratique et participative 15**](#_heading=h.44sinio)

[2.5.1 Une alternative à la gouvernance « classique » 15](#_heading=h.2jxsxqh)

[2.5.2 Absence d’une définition consensuelle 17](#_heading=h.z337ya)

[2.5.3 Proposition d’une définition tridimensionnelle 18](#_heading=h.3j2qqm3)

[2.5.4 Une diversité de gouvernances dans la pratique 22](#_heading=h.4i7ojhp)

[2.5.5 Gouvernance démocratique dans le contexte de l’économie circulaire 27](#_heading=h.2xcytpi)

[2.5.6 Effets bénéfiques dans le développement de l’économie circulaire 31](#_heading=h.2bn6wsx)

[**2.6 Constats de la revue de littérature 36**](#_heading=h.qsh70q)

[**3. Proposition d’une grille d’analyse 37**](#_heading=h.3as4poj)

[**3.1 Axe horizontal : gouvernance démocratique ouverte vs fermée 38**](#_heading=h.2p2csry)

[**3.2 Axe vertical : stratégies d’économie circulaire en amont vs en aval 39**](#_heading=h.147n2zr)

[**3.3 critères de la grille d’analyse 41**](#_heading=h.3o7alnk)

[3.3.1 Finalité initiale 41](#_heading=h.23ckvvd)

[3.3.2 Modalités de la gouvernance (Qui, Où, Quand, Comment) 42](#_heading=h.ihv636)

[3.3.3 Trajectoire et évolution de l’entreprise 45](#_heading=h.32hioqz)

[3.3.4 Avantages et limites 45](#_heading=h.1hmsyys)

[**4. Recommandations 46**](#_heading=h.41mghml)

[**5. Limitations 49**](#_heading=h.vx1227)

[**Conclusion 51**](#_heading=h.1v1yuxt)

[**Références 54**](#_heading=h.2u6wntf)

[**Annexes 61**](#_heading=h.3tbugp1)

[**Annexe 1 — Listes de mots clés utilisés pour la revue de littérature 61**](#_heading=h.28h4qwu)

[Annexe 1a 61](#_heading=h.nmf14n)

[Annexe 1b 62](#_heading=h.37m2jsg)

[**Annexe 2 – Schéma de l’économie circulaire (Institut EDDEC, 2018) 64**](#_heading=h.1mrcu09)

[**Annexe 3 – 12 stratégies de mise œuvre de l’économie circulaire au Québec 65**](#_heading=h.2lwamvv)

[**Annexe 4 – 10 modèles d’affaires d’EÉS en économie circulaire 66**](#_heading=h.111kx3o)

**LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

[Tableau 1 : Stratégies circulaires et modèles économiques (Rijpens et al., 2022) 8](#_heading=h.2s8eyo1)

[Tableau 2 : Typologie des discours de la circularité (Calisto Friant et al., 2020) 28](#_heading=h.1ci93xb)

[Tableau 3 : 10 modèles d’affaires d’EÉS en économie circulaire 30](#_heading=h.3whwml4)

[Tableau 4 : Proposition d’une grille d’analyse de la gouvernance démocratique et participative des entreprises d’économie sociale en économie circulaire 37](#_heading=h.49x2ik5)

[Figure 1 : Quadrilatère de Desroche (adapté de Desroche, 1976) 20](#_heading=h.1y810tw)

[Figure 2 : Quatre types de changement stratégique (Balogun et al., 2008) 46](#_heading=h.2grqrue)

# Introduction

Le développement durable constitue un objectif politique majeur à l’échelle internationale, comme en témoigne l’adoption par 193 pays en 2015 du Programme de développement durable à l’horizon 2030 des Nations Unies. Ce programme se déclinant en 17 objectifs de développement durable et 169 cibles connexes vise entre autres à lutter contre le changement climatique, à protéger la biodiversité et à accroître l’efficience dans l’utilisation des ressources (Nations Unies, n.d.)

Une approche qui attire l’attention en tant que piste de solution pour atteindre un développement durable est l’économie circulaire (Geissdoerfer *et al.*, 2017), laquelle repose sur des modes de consommation et de production plus durables. L’économie circulaire est présentée comme une alternative au modèle économique « classique » basé sur une approche linéaire (extraire-fabriquer-consommer-jeter) générant des conséquences environnementales, notamment des déchets.

Plusieurs facteurs contribuent à la popularité croissante de l’économie circulaire dans le monde, incluant la prise de conscience de l’urgence environnementale, les avancées technologiques et les pressions réglementaires. À l’échelle provinciale, le gouvernement commence à mettre en place des réglementations visant à promouvoir l’économie circulaire. En mars 2021, le gouvernement du Québec a adopté le Projet de loi 65, visant à accroître la liste des produits couverts par la Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) afin d’y inclure les contenants, les emballages, les imprimés et les journaux. Cette mesure législative a pour but d’inciter les entreprises productrices de déchets à repenser les emballages des produits qu’elles mettent sur le marché et leur fin de vie (RECYC-QUÉBEC, 2021). En outre, le ministre de la Justice du Québec a déposé en juin 2023 un projet de loi pour lutter contre l’obsolescence programmée, témoignant encore une fois de l’importance actuelle de l’économie circulaire (Radio-Canada, 2023).

Cela dit, l’économie circulaire est loin d’avoir atteint son plein potentiel dans la mesure où la transition est lente. Selon le Rapport sur l’indice de circularité de l’économie du Québec, l’économie québécoise est circulaire à seulement 3,5 %, laissant un vaste écart de circularité de 96 % (Haigh, Colloricchio et von Daniels, 2021). Selon Rijpens et de Beys, bien que certaines entreprises circulaires aient connu une croissance rapide ces dernières années, leur part de marché reste limitée dans plusieurs secteurs et confinée à des marchés de niche (Rijpens et de Beys, 2022). Dans ce contexte, les entreprises d’économie sociale (EÉS) se présentent comme un levier de plus en plus reconnu dans la mise en place de systèmes de production circulaires (Généreux, 2022).

Le présent projet de maîtrise s’intéresse aux EÉS en économie circulaire sous l’angle de leur gouvernance démocratique et participative. Il s’agit de la première partie d’un travail collaboratif divisé en trois mandats et soutenu par le Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ). Ce premier mandat propose une grille d’analyse, façonnée à partir d’une revue de littérature scientifique, pour étudier les spécificités des formes de gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire. Dans le cadre du second mandat, la grille sera testée, complétée et itérée à travers des entretiens de terrain afin de répondre à la question suivante : ***quelles sont les spécificités de la gouvernance démocratique et participative des entreprises d’économie sociale dans l’économie circulaire ?*** Le troisième mandat consistera à organiser une université éphémère permettant d’identifier des pistes de recherche à approfondir et des pistes de réponses pratiques pour les organisations.

Ce travail est divisé en cinq sections. La section 1 introduit le cadre méthodologique. La section 2 est consacrée à la revue de littérature dont les faits saillants ont servi à construire la grille d’analyse. La section 3 propose une grille d’analyse des modèles de gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire. Quelques suggestions pour les organisations souhaitant approfondir leur gouvernance démocratique sont présentées à la section 4 et une discussion sur les limites du projet se trouve à la section 5. La conclusion résume les principaux constats et inclut une réflexion sur les apprentissages.

# 1. Méthodologie

Le cadre méthodologique repose sur une revue de littérature afin, d’une part, de clarifier les concepts centraux de l’étude et, d’autre part, de susciter une réflexion quant aux spécificités de la gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire.

La recherche a été effectuée à la fois dans la littérature scientifique (banques de données telles que Web of Science, ScienceDirect et Érudit) et dans la littérature grise (lois, études statistiques, publications d’organisations professionnelles, etc.) en privilégiant les articles au Québec sans toutefois s’y limiter. Quelques exemples d’organisations dont les publications ont été consultées incluent le TIESS, l’AVISE, Québec Circulaire, Circle Economy, RECYC-QUÉBEC et le Chantier de l’économie sociale. La recension des écrits a été revisitée périodiquement entre janvier et juin 2023 au fur et à mesure que de nouvelles informations étaient disponibles.

La première étape de la revue de littérature visait à approfondir mes connaissances et à définir les concepts centraux du projet, à savoir l’économie circulaire, l’économie sociale et les synergies entre les deux. Une recherche a été effectuée à l’aide de mots clés larges. Un effort délibéré a été fait pour inclure des textes plus récents en plus de la littérature historique sur chaque concept.

La deuxième étape reposait sur l’étude de la gouvernance démocratique et participative. L’origine du concept (vis-à-vis la gouvernance « classique ») et sa définition ont été présentées dans un premier temps. Dans un deuxième temps, la recherche a été affinée afin de faire un pont entre la gouvernance démocratique et participative des EÉS et les organisations en économie circulaire. En partant de la proposition que l’économie circulaire est un chemin vers une transition socioécologique (Raufflet, 2019), cette partie de la revue de littérature s’est organisée autour de deux questions :

1. *Que nous dit la littérature sur la place de la gouvernance démocratique des organisations d’économie sociale en économie circulaire ?*
2. *Face aux critiques de l’économie circulaire dans sa capacité à répondre aux enjeux de transition socioécologique, en quoi la gouvernance démocratique et participative pourrait-elle être un facteur important dans le développement de l’économie circulaire ?*

Une recherche détaillée par mots clés a été effectuée pour chaque question ci-dessus. L’[annexe 1](#_heading=h.28h4qwu) offre un aperçu de l’approche utilisée.

# 2. Revue de littérature

## 2.1 Économie circulaire

### 2.1.1 Portrait et définition au Québec

L’économie circulaire est un champ de réflexion et de pratiques en pleine effervescence au Québec. Selon un rapport explorant la transition de la province vers une économie circulaire entre 2014 et 2020, celle-ci se distingue comme l’une des régions les plus avancées en matière de circularité en Amérique du Nord (Jagou, 2021). Bien qu’il n’y ait pas d’enquête statistique locale sur les chiffres de l’économie circulaire, la plateforme Québec Circulaire, créée en 2018 avec pour mission de mutualiser la diversité des initiatives émergentes (Québec Circulaire, 2019b), recensait 835 projets au moment d’écrire ces lignes (Québec Circulaire, 2023) et ce dans plusieurs domaines : agroalimentaire, textile, métaux, énergie, etc. (Québec Circulaire, 2019c).

L’intérêt croissant envers l’économie circulaire a entraîné l’émergence de multiples définitions (Kirchherr, Reike et Hekkert, 2017). Au Québec, l’Institut EDDEC (Environnement, Développement Durable et Économie Circulaire), un organisme universitaire créé en 2014 sur le Campus Montréal (Université de Montréal, HEC Montréal, Polytechnique Montréal) afin de promouvoir la recherche transdisciplinaire en économie circulaire, a contribué à établir une définition commune[[1]](#footnote-0). En 2015, l’Institut EDDEC a convoqué et animé une table ronde composée de 20 décideurs multisectoriels appelée Pôle québécois de concertation sur l’économie circulaire (le « Pôle »). Les membres du Pôle ont conçu et publié au printemps 2016 la définition suivante (Jagou, 2021) :

Système de production, d’échange et de consommation visant à optimiser l’utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d’un bien ou d’un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l’empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités.

### 2.1.2 Schéma de l’économie circulaire au Québec

Le Cercle Communication du Pôle, animé par RECYC-QUÉBEC (Éco Entreprises Québec, 2018), a été mandaté pour transposer la définition ci-dessus en une représentation visuelle ayant le potentiel d’être comprise par divers acteurs. Trois versions ont été publiées à ce jour, la plus récente en 2020 (voir le schéma à l’[annexe 2](#_heading=h.1mrcu09)). Ce schéma définit l’économie circulaire selon quatre axes stratégiques (Bellemare et al., 2022) par ordre de priorité :

1. Repenser les modes de production afin de réduire la quantité de ressources vierges consommées ;
2. Augmenter la fréquence d’utilisation des produits ;
3. Améliorer la durabilité des produits ; et
4. Recycler et valoriser les déchets issus de la production et de la consommation.

Sous chacun des axes, on trouve plusieurs stratégies de circularité – 12 au total – qui ont émergé de la pratique au cours des dernières années (Raufflet, 2019), telles que l’écoconception, l’économie collaborative et le recyclage. Ces stratégies sont détaillées à l’[annexe 3](#_heading=h.2lwamvv). Si certaines stratégies sont matures (p. ex., le recyclage, l’entretien et la réparation) dans le sens où elles existent depuis longtemps, d’autres ont connu une croissance exponentielle ces dernières années en grande partie en raison de l’émergence de nouvelles technologies (OECD, 2019). Prenons par exemple Uber et Airbnb, des entreprises dites d’économie collaborative, qui ont respectivement révolutionné les secteurs du transport automobile et de l’hébergement dans la dernière décennie.

### 2.1.3 Stratégies à divers degrés de circularité

Bien qu’il existe plusieurs conceptualisations des stratégies de circularité, il y a un consensus selon lequel différentes stratégies nécessitent différents degrés de changement dans les modes de production et de consommation. Dans le tableau 1 extrait d’une publication de Rijpens et de Beys (2022) et adapté d’une publication de Bauwens et al. (2019), les auteurs associent différents modèles économiques circulaires aux « stratégies R », c’est-à-dire régénérer, réduire, réutiliser, recycler et récupérer.

A picture containing text, screenshot, font, line

Description automatically generated

*Tableau 1 : Stratégies circulaires et modèles économiques (Rijpens et al., 2022)*

Ils soutiennent que les stratégies supérieures telles que « régénérer » ou « réduire » (c’est-à-dire les stratégies en amont dans la hiérarchie de gestion des déchets) correspondent à un maintien de valeur plus élevé et requièrent généralement des changements plus significatifs dans les modèles de production et de consommation. À l’inverse, les stratégies plus matures (ou en aval) comme « recycler » ou « récupérer » correspondent à un degré de circularité plus faible, puisqu’elles n’obligent pas les entreprises à changer leur modèle économique fondamental et impliquent des changements marginaux (Bauwens *et al.*, 2019; Rijpens *et al.*, 2022).

En parallèle, Henry et al. observent que les grandes organisations établies se concentrent sur les stratégies de circularité généralisées (p. ex., le tri et le recyclage des déchets), tandis que les entreprises en démarrage, en tant que nouveaux entrants sur le marché, semblent avoir une meilleure capacité à adopter des stratégies disruptives (p. ex., l’écoconception) en raison de leur plus grande flexibilité et réactivité aux changements du marché (Henry *et al.*, 2019).

## 2.2 Économie sociale

### 2.2.1 Portrait au Québec

Depuis l’émergence du mouvement coopératif au Québec marqué par la création de la première caisse populaire par Alphonse Desjardins en 1900 (Macpherson, 2013), les EÉS, également connues sous le nom d’entreprises collectives, jouent un rôle essentiel dans notre économie. D’après un portrait statistique de 2016, l’économie sociale compte plus de 11 200 entreprises dans la province, dont les trois quarts sont des organismes à but non lucratif (OBNL) et le reste majoritairement des coopératives. Il est à noter qu’il existe plusieurs catégories de coopératives ayant des objectifs spécifiques, telles que les coopératives de consommateurs, de producteurs, de travailleurs, de solidarité, etc. (Gouvernement du Québec, 2022a).

Cet ensemble d’organisations est manifestement hétérogène comme en témoigne la diversité des secteurs dans lesquels elles opèrent : éducation, formation et services de garde, habitation, santé et conditions de vie, etc. Les EÉS du Québec rassemblent plus de 90 700 administrateurs, 220 000 salariés et 13 millions de membres ou d’adhérents. À Montréal, la région où l’on compte le plus d’entre elles, l’économie sociale génère des revenus annuels de 11,7 milliards de dollars (Institut de la statistique du Québec, 2019).

### 2.2.2 Définitions « classiques » de l’économie sociale

Plusieurs définitions de l’économie sociale ont été proposées au fil du temps et continuent de coexister aujourd’hui. Bouchard et al. (Bouchard, Ferraton et Michaud, 2006) mettent en lumière trois définitions « classiques » souvent citées dans la littérature québécoise : la définition par les composantes (Desroche, 1983), par les valeurs et principes (Defourny et Monzón, 1992) et par les règles de fonctionnement (Vienney, 1994).

Desroches définit l’économie sociale selon trois composantes (ou statuts juridiques) : les coopératives, les mutuelles et les associations (Desroche, 1983). La définition de l’économie sociale proposée par Defourny, quant à elle, est basée sur les valeurs d’autonomie, de citoyenneté et de solidarité. Elle s’articule autour de quatre principes : 1) la finalité de services aux membres et à la collectivité ; 2) l’autonomie de gestion ; 3) le processus de décision démocratique ; et 4) la primauté des personnes et du travail sur le capital (Defourny *et al.*, 1992). Enfin, une troisième définition a été proposée par Vienney, qui définit l’économie sociale comme la « combinaison d’un regroupement de personnes et d’une entreprise produisant des biens ou services », illustrant le double rapport de sociétariat et d’activité au sein des coopératives. Selon lui, quatre règles sont nécessaires pour relier entre eux les divers éléments de la définition : 1) une règle relative à l’association (un membre, un vote) ; 2) une règle liant les membres à l’entreprise (détermination de l’activité de l’entreprise par les membres) ; 3) une règle liant l’entreprise aux membres (distribution des surplus) ; et 4) une règle relative à l’entreprise (propriété durablement collective) (Vienney, 1994).

Dès lors, on remarque que le processus décisionnel démocratique (qui sera soigneusement défini plus loin dans ce travail) fait partie intégrante des définitions de l’économie sociale.

### 2.2.3 Une définition issue de la loi au Québec

Au Québec, l’importance des EÉS a été officiellement reconnue avec l’adoption de la Loi sur l’économie sociale en 2013 (Entreprises Québec, 2021). Divers éléments de cette loi sont tirés des définitions précédemment évoquées. D’emblée, elle inscrit une restriction basée sur le statut juridique : une entreprise doit impérativement prendre la forme d’une coopérative, d’une mutuelle ou d’une association dotée de la personnalité juridique (ou OBNL) pour être qualifiée « d’économie sociale ».

Toujours selon cette loi, l’économie sociale regroupe les entreprises collectives ayant une finalité sociale indépendamment du secteur économique dans lequel elles évoluent (RLRQ, 2013). En l’absence de nomenclature officielle, Mertens et Marée ont proposé cinq finalités principales poursuivies par les EÉS (Mertens et Maree, 2014) :

1. Lutter contre l’exclusion et renforcer la cohésion sociale ;
2. Lutter contre les inégalités nord-sud et favoriser la coopération internationale ;
3. Offrir des services de qualité dans les soins de santé, l’action sociale et la culture ;
4. Protéger l’environnement et favoriser le développement durable ; et
5. Défendre les droits et les intérêts des consommateurs, des travailleurs ou des minorités.

La Loi sur l’économie sociale énonce six principes directeurs auxquels les organisations doivent adhérer pour se dire « sociales » en toute légitimité. D’abord, la Loi stipule que l’entreprise doit avoir pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité et ne doit pas être contrôlée par un organisme public, que ce soit directement ou indirectement. Elle doit aspirer à une rentabilité économique, mais réallouer ses surplus de manière à favoriser l’atteinte d’objectifs sociaux ou environnementaux. En effet, les excédents doivent être réinvestis dans le développement de l’entreprise ou distribués aux membres sous forme de ristourne : la recherche de gains financiers est considérée comme un moyen pour réaliser un projet et non un objectif en soi (Braconnier et Caire, 2009). En cas de dissolution d’entreprise, les avoirs de celle-ci doivent retourner à une organisation sociale à vocation similaire. Finalement, les EÉS doivent adopter un cadre de gouvernance démocratique (RLRQ, 2013), qui constitue un véritable facteur de différenciation avec les entreprises capitalistes.

## 2.3 Économie circulaire et économie sociale : synergies

Les entreprises collectives œuvrant en économie circulaire ne datent pas d’hier. Historiquement, l’économie sociale a été présente au Québec dans les secteurs du réemploi, du tri et du recyclage de matières résiduelles (Québec Circulaire, 2019a). Quelques exemples d’entreprises incluent Renaissance ([www.renaissancequebec.ca](http://www.renaissancequebec.ca)), un OBNL qui gère des centres de dons et de vente d’articles d’occasion et Insertech ([www.insertech.ca](http://www.insertech.ca)), une entreprise d’insertion qui collecte, répare et revend des équipements électroniques d’occasion tout en offrant des formations et des emplois à des personnes éloignées du marché du travail.

L’économie sociale et solidaire et l’économie circulaire ont beaucoup à apporter l’une à l’autre. Bien qu’encore disparates, les travaux sur le sujet se multiplient. Par exemple, le TIESS a récemment lancé un projet intitulé « Économie sociale et économie circulaire : potentiels de synergies et modèles d’affaires porteurs » pour documenter comment les EÉS peuvent tirer parti de la transition vers une économie circulaire (Jagou, 2021).

Du point de vue de l’économie circulaire, le besoin de croisement est évident, car pour optimiser l’utilisation des ressources et réduire les déchets, les acteurs d’un territoire ont besoin de faire connaissance et d’interagir au-delà des silos traditionnels. Les EÉS sont le moteur de coopération idéal pour soutenir l’économie circulaire, car elles facilitent « un développement local et régional plus soutenable » (Kim et Lim, 2017) en étant ancrées dans les réalités et les besoins spécifiques des territoires (Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2005). Au Québec, 76 % des 11 200 entreprises collectives desservent un marché régional, répondant à des aspirations et à des besoins locaux (Institut de la statistique du Québec, 2019).

Selon Malagón-Vélez, il est pertinent de combiner ces deux approches car elles peuvent être considérées « interdépendantes, complémentaires et peuvent bien fonctionner ensemble puisqu’aucune d’entre elles ne vise théoriquement la croissance économique » (Malagón-Vélez, 2021). En effet, ces deux économies ont en commun d’exister et de se développer en réponse à des besoins de société (AVISE, 2017). Rebaud estime qu’associer l’économie circulaire à l’économie sociale permettrait de passer d’un modèle de simple réduction des externalités négatives à un modèle de création de valeur positive sur les plans social, économique et environnemental (Rebaud, 2016).

Bref, la mission sociale (ou finalité sociale) des EÉS est souvent évoquée comme façon de promouvoir la transition vers une économie circulaire en replaçant l’humain au centre de l’économie (Bellemare *et al.*, 2022; Rijpens *et al.*, 2022). De plus en plus d’auteurs s’intéressent à un autre levier potentiel : le modèle de gouvernance ouvert, partenarial et flexible de l’EÉS. Ce modèle, permettant la rencontre entre les intérêts des citoyens, des entreprises et des organismes publics, pourrait jouer un rôle clé dans la recherche de nouvelles solutions à des enjeux complexes comme ceux auxquels s’attaquent les initiatives d’économie circulaire (Vézina, Bellemarre et Raufflet, n.d.).

Avant de définir la gouvernance démocratique et participative, il est important de comprendre en quoi elle diffère du cadre de référence de l’entreprise classique.

## 2.4 Gouvernance « classique » : perspective historique

La gouvernance a émergé dans la littérature concernant l’étude de l’État, puis a été récupérée par le monde des affaires au cours des années 1970-1980 (Morin, 2009). Elle a longtemps été définie comme un ensemble de procédures et de mécanismes visant à garantir la rentabilité pour les investisseurs (Shleifer et Vishny, 1997). Connu sous le nom de modèle actionnarial ou « approche *shareholder* », ce modèle de gouvernance privilégie les intérêts et la protection des actionnaires, considérés comme les principaux bénéficiaires de la valeur. Les autres parties prenantes ont peu de voix dans les instances de gouvernance (Rijpens, 2014; Younes, Hechiche Salah et Touzani, 2016). Par « instances de gouvernance », on fait référence à l’assemblée générale et au conseil d’administration (CA). La structure de gouvernance repose (au minimum) sur ces deux organes dans les EÉS comme dans les entreprises classiques.

La finalité du modèle actionnarial, comme son nom l’indique, est de maximiser le profit des apporteurs de capitaux. Ce modèle peut éventuellement incorporer sur une base volontaire des considérations éthiques, une responsabilité sociale et environnementale ou encore une prise en compte des parties prenantes à l’entreprise (ou *stakeholders*), entendues comme tout groupe d’individus qui affecte ou est affecté par l’atteinte des buts d’une organisation (Freeman, 1994). Cependant, ces considérations ne sont pas perçues comme des objectifs supplémentaires, mais bien comme des moyens de parvenir à une durabilité des profits (Braconnier *et al.*, 2009).

Rijpens considère que l’approche *shareholder* a pour objectif de permettre la surveillance du management par les actionnaires, qui mettent en place des mécanismes de contrôle des performances et des comportements pour s’assurer que les dirigeants agissent dans leur intérêt (Rijpens, 2014). Charreaux s’inscrit dans le même ordre d’idées en définissant la gouvernance comme « l’ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire » (Charreaux, 1996).

L’acceptation généralisée de cette forme de gouvernance a entraîné de nombreux problèmes : scandales financiers, détérioration du climat de travail, baisse de la productivité, augmentation des conflits internes, etc. Selon le Cercle des économistes (cité par Braconnier et al, 2009), le problème central de la gouvernance réside dans la série des délégations en cascade où les actionnaires mandatent les administrateurs, qui à leur tour mandatent les dirigeants. Ce phénomène engendre de l’asymétrie d’information et du hasard moral et, conséquemment, des problèmes de contrôle, de coordination et d’incitation (Braconnier *et al.*, 2009; Cercle des économistes, 2003). En outre, Mace (cité par Cornforth, 2004) soutient que les CA ne s’impliquent réellement dans les décisions stratégiques qu’en temps de crise, laissant le pouvoir entre les mains du président-directeur général (PDG) la majorité du temps. D’après cette perspective, le CA serait essentiellement un instrument symbolique d’approbation des décisions des dirigeants (Cornforth, 2004; Mace, 1971).

## 2.5 Gouvernance démocratique et participative

### 2.5.1 Une alternative à la gouvernance « classique »

La question de la gouvernance telle qu’illustrée ci-dessus paraît peu applicable aux EÉS, puisqu’elles n’ont pas d’actionnaires. Selon Rijpens, l’approche *shareholder* n’est pas adaptée aux entreprises collectives pour trois raisons : 1) il y aurait un malaise associé à l’idée de contrôler les résultats des EÉS, souvent intangibles ; 2) le contrôle peut entraver la motivation et la capacité d’innovation des dirigeants, l’autonomie étant reconnue comme un facteur de motivation important au sein des EÉS ; et 3) il est difficile de contrôler le comportement de dirigeants qui sont également censés faire preuve de certaines qualités humaines difficilement mesurables (Rijpens, 2014).

Les EÉS ont plutôt adopté une « approche *stakeholder* ». Un autre terme pour désigner cette approche est la gouvernance démocratique et participative — un principe qui, comme nous l’avons vu précédemment, est protégé par la loi au Québec. Selon Rijpens, dans l’approche *stakeholder*, la gouvernance est vue comme un moyen d’intégrer et d’impliquer différentes parties prenantes dans les processus décisionnels (Rijpens, 2014). C’est un avis partagé par Cornforth qui soutient qu’en incluant diverses parties prenantes au sein des CA, les organisations sont plus enclines à prendre en compte des intérêts sociaux plus vastes plutôt que de se concentrer sur les intérêts d’un groupe spécifique (Cornforth, 2002). Rijpens rapporte que plusieurs groupes d’individus peuvent être considérés comme parties prenantes (Rijpens, 2014) :

Les fondateurs, les membres (ou associés), les administrateurs, les dirigeants, les salariés, les volontaires, les clients ou bénéficiaires, les investisseurs et les financeurs, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les sympathisants et même d’autres organisations du secteur de l’économie sociale.

À cette liste s’ajoutent les acteurs de la communauté qui, par leur proximité territoriale ou identitaire, peuvent être touchés par les activités d’une EÉS et vice versa. Selon Barthoulot et Fahmy dans le cadre des travaux du TIESS, le choix des parties prenantes qu’une EÉS décide de mobiliser (le « **Qui ?** ») dépend d’une multitude de facteurs : sa mission, son modèle d’affaires, les produits ou services qu’elle propose, le réseau dans lequel elle s’inscrit, etc. Elle peut choisir de leur donner une place à titre de membre à part entière (à certaines ou à toutes), leur conférant un pouvoir décisionnel à l’assemblée générale. L’entreprise peut aussi décider de mobiliser les parties prenantes seulement de manière informelle dans des processus consultatifs (Barthoulot et Fahmy, 2022b).

La gouvernance démocratique et participative se veut donc une alternative à la hiérarchie et à la centralisation du pouvoir en impliquant le droit de regard des parties concernées sur les décisions (Monzón et Chaves, 2019). Elle implique la représentativité de tous les porteurs d’intérêt de l’entreprise (citoyens, salariés, fournisseurs, etc.), mais aussi le respect d’un équilibre entre les hommes et les femmes et une diversité en matière d’âge, d’origine, de profession, de géographie, etc. (Conseil supérieur de l’Economie Sociale et Solidaire (CSESS), 2017).

### 2.5.2 Absence d’une définition consensuelle

Parmi les travaux visant à approfondir la compréhension de la gouvernance démocratique et participative, on note ceux de Morin (2009), de la CLAIE (Coopération Locale et Appui aux Initiatives dans l’Économie sociale et solidaire) (2015) et du TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) (2023).

Morin identifie six dimensions d’égale importance en regard de la gouvernance démocratique : 1) la planification ; 2) le respect des champs de compétence ; 3) la communication et la transparence ; 4) l’enracinement dans le milieu ; 5) l’implication des membres ; et 6) le leadership (Morin, 2009). Les travaux de la CLAIE portent sur cinq dimensions : 1) la stratégie ; 2) le management participatif ; 3) le lien entre les salariés/administrateurs et leur implication ; 4) l’implication des bénéficiaires ; et 5) la cohésion de l’ensemble des acteurs autour du projet. Barthoulot et Fahmy, quant à elles, retiennent trois grandes dimensions de la gouvernance démocratique (Barthoulot et Fahmy, 2022a) :

1. L’égalité des membres votants ;
2. La responsabilité des personnes élues aux instances de gouvernance ; et
3. La participation et la transparence.

Chacune de ses dimensions sera explorée en détail dans la section suivante.

### 2.5.3 Proposition d’une définition tridimensionnelle

* **Égalité des membres votants**

Cette dimension renvoie au principe « un membre, une voix » qui signifie que chaque membre a un droit de vote au sein de l’assemblée générale, quels que soient ses apports ou contributions financières. Le pouvoir de décision n’est pas basé sur la détention d’actions (Defourny et Nyssens, 2011), évitant la concentration excessive du pouvoir dans les mains d’une ou de quelques personnes. Selon un cahier du CRISES, le principe d’égalité des membres est inclus dans la législation depuis 1888 (D’Amour, 2000).

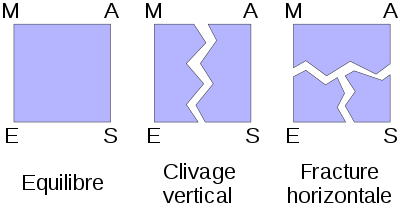
À travers ce principe, l’EÉS reconnaît formellement l’apport de chaque travailleur à sa mission sociale. Toutefois, Michaud et Audebrand préviennent que si le credo « un membre = un vote » protège l’entreprise contre une prise de contrôle par les détenteurs de capital, elle n’empêche pas la création d’une relation de dépendance envers les partenaires financiers. Ces derniers peuvent « mettre une pression indue sur les décisions stratégiques et opérationnelles » (Michaud et Audebrand, 2014).

* **Responsabilité des personnes élues aux instances de gouvernance**

La deuxième dimension implique que les personnes élues aux instances de gouvernance exercent des responsabilités, dont celle de respecter les lois en vigueur. Au Québec, les administrateurs sont légalement responsables, comme le prévoient les articles 321-330 du Code civil (Barthoulot et Fahmy, 2022c). Toutefois, le principe de légalité ne se limite pas au respect des lois : il inclut aussi les règles internes à l’organisation (p. ex., règles de bonne conduite, de transparence, etc.). Pour que chacun puisse connaître et suivre ces règles, elles doivent être écrites (chartes, statuts, règlements intérieurs, etc.), largement diffusées (sur le site Web, en séminaires d’équipe, etc.) et appliquées équitablement (Bimont, 2021).

Par ailleurs, la responsabilité des personnes élues renvoie au principe de la « redevabilité » (*accountability*). Les administrateurs, exerçant leurs pouvoirs lors des réunions du CA, sont redevables envers leurs électeurs, car ces derniers leur délèguent leur pouvoir politique. Il est important qu’ils agissent en cohérence avec l’intérêt et la mission de l’organisation et qu’ils rendent des comptes à leurs électeurs, par exemple en leur transmettant un bilan périodique de leurs actions avant chaque assemblée, en leur montrant comment leurs contributions ont été utilisées, etc. (Bimont, 2021; Gouvernement du Québec, 2022b).

Desroche souligne à travers son « quadrilatère des acteurs » (voir figure 1) que les administrateurs ne sont pas toujours redevables aux sociétaires dans la pratique. Le quadrilatère des acteurs est un outil qu’il a imaginé pour schématiser la complexité des relations dans les coopératives. Le quadrilatère met en exergue quatre populations — les sociétaires, les administrateurs, les employés et les *managers* — et illustre les clivages pouvant apparaître dans la communication entre celles-ci selon leur place dans l’organisation des pouvoirs (Desroche, 1983).



*Figure 1 : Quadrilatère de Desroche (adapté de Desroche, 1976)*

Deux possibilités de rupture s’observent : un clivage vertical, entre la partie « entreprise » (*managers* et employés) et la partie « associative » (administrateurs et sociétaires) et une fracture horizontale, où les mandataires (*managers* et administrateurs) forment une coalition contre les employés et sociétaires. La fracture horizontale illustre les tensions pouvant surgir entre administrateurs et électeurs. L’auteur précise que « le pont aux ânes de la démocratie coopérative est d’obtenir des communications, voire des convergences entre ces quatre pôles » (Desroche, 1976). Cela nous amène au point suivant sur la participation et la transparence.

* **Participation et transparence**

Les principes de participation et de transparence sont inhérents à la gouvernance participative et démocratique. Junior note que les processus participatifs sont primordiaux à la survie des organisations d’économie sociale (Junior, 2023). La gouvernance peut se développer à divers endroits (le « **Où ?** »), y compris bien sûr dans les instances statutaires (p. ex., à l’assemblée générale ou au CA). Cependant, Lévesque souligne qu’il est fréquent que la délibération soit réservée à un petit nombre de personnes, ce qui peut entraîner des réunions expéditives pour les CA et des assemblées annuelles peu participatives (Lévesque, 2001). Les pratiques statutaires peuvent ainsi apparaître comme étroites et rigides.

Une étude effectuée par Richez-Battesti et al. démontre que la fabrique de la gouvernance démocratique ne se fait que très partiellement dans le volet de la gouvernance formelle. Les auteurs soutiennent qu’elle va prendre place de façon très importante dans des choses plus informelles, moins statutaires et moins posées par la loi (p. ex., des forums d’échanges, des débats, des séminaires de travail, des comités de salariés, des conseils d’usagers, etc.) (Richez-Battesti *et al.*, 2018). On peut déduire de cette étude qu’il est souhaitable que les parties prenantes soient impliquées non seulement dans des instances formelles, mais aussi (et surtout) dans des structures moins formelles.

Au-delà de la mise en place de lieux de participation, les EÉS peuvent chercher à établir des conditions propices et à fournir les outils et les ressources nécessaires aux parties prenantes afin qu’elles puissent participer aux décisions en étant bien informées. Comme l’a dit Lévesque, la démocratie délibérative ne peut être improvisée : elle suppose des investissements importants et un processus d’apprentissage collectif (Lévesque, 2001).

Pour assurer une réelle participation, il faut donner la capacité à chaque partie prenante, à la lumière de leurs différences de départ, d’être capable de prendre des décisions éclairées. Cela passe par des initiatives telles que des formations, des séances d’information et la création d’un climat d’ouverture. En effet, Junior considère que la légitimité des décisions dans les organisations gérées démocratiquement doit provenir de « processus de discussion, guidés par les principes d’inclusion, de pluralisme, d’équité participative, d’autonomie et de bien commun » (Junior, 2023). Enfin, Ridder et Pahl-Wostl soulignent que pour avoir une participation efficace, les parties prenantes doivent être impliquées dès le début du processus (le « **Quand ?**») (Ridder et Pahl-Wostl, 2005).

Ensuite, la transparence est une condition préalable à la participation et à la collaboration. D’après le CSESS, elle vise une « communication des informations claire, exacte, opportune, honnête et complète, que ce soit en amont des décisions ou en *reporting* post-action ». Le partage efficace de l’information au sein d’une EÉS peut s’incarner à différents niveaux : de l’exécutif vers le CA, du CA vers l’assemblée générale, etc. (Conseil supérieur de l’Economie Sociale et Solidaire (CSESS), 2017). Somme toute, la fluidité de la communication et la non-rétention d’information sont essentielles afin que les parties prenantes puissent comprendre les enjeux sur lesquels elles doivent se prononcer (Barthoulot *et al.*, 2022b; Bimont, 2021).

Bien qu’il existe une définition tridimensionnelle et même une loi pour encadrer la gouvernance démocratique, on voit qu’il existe plusieurs critères pouvant influencer sa mise en œuvre (en particulier, le choix de Qui est impliqué dans la gouvernance, Où, Comment et Quand). Il apparaît évident que la gouvernance démocratique en économie sociale n’est pas uniformisée et existe sous diverses formes. Plusieurs auteurs s’entendent pour dire que l’appartenance au champ de l’économie sociale est insuffisante pour faire gage d’une gouvernance démocratique et participative efficace, et que celle-ci est largement déterminée par le respect des valeurs et des normes propres à chaque organisation (Bimont, 2021; Vandersmissen, 2015).

### 2.5.4 Une diversité de gouvernances dans la pratique

Bien qu’elle soit encadrée par la loi (un socle commun), la gouvernance démocratique se décline sous plusieurs formes, d’où l’importance de se pencher sur les divers critères qui peuvent influencer son degré de mise en œuvre. En plus des modalités de gouvernance (Qui, Où, Comment, Quand) évoquées précédemment, deux autres facteurs ont été étudiés : la trajectoire et l’évolution de l’EÉS, et le type d’EÉS (type 1 ou type 2).

* **La trajectoire et l’évolution de l’EÉS**

Selon l’étude de Richez-Battesti et al. citée plus haut, le processus de mise en œuvre de la gouvernance démocratique s’organise différemment dans le temps selon la phase de développement de l’organisation d’économie sociale. À travers leur étude sur le terrain, les auteurs ont constaté que la gouvernance coopérative est plus difficile à établir dans un contexte d’hypercroissance. Ils citent en exemple une coopérative qui, lorsqu’elle était en préfiguration, avait fortement travaillé sur sa dimension de gouvernance coopérative, mais qui n’arrive pas à la mettre en œuvre en pratique, car sa priorité est de développer son activité en élargissant ses marchés (Richez-Battesti *et al.*, 2018).

En économie sociale, le terme utilisé pour désigner l’expansion ou la croissance (des termes généralement associés aux entreprises privées) est le changement d’échelle. Ce dernier consiste à « déployer de nouvelles stratégies dans le but d’augmenter ou de pérenniser ses retombées positives sur la société (aux plans social, structurel, économique, culturel ou environnemental) » (Bellemare, Léonard et Lagacé-Brunet, 2017).

Dans l’étude de Richez-Battesti, bien que ça ne soit pas explicitement mentionné, la coopérative a choisi d’adopter une stratégie d’essaimage, ayant pour nature de reproduire un modèle d’affaires, une activité, un service ou un programme sur un ou plusieurs nouveaux territoires (Bellemare *et al.*, 2017) — autrement dit, d’accroître la taille d’une organisation. La poursuite de cette stratégie a engendré une tension entre la croissance de la coopérative et la participation (Richez-Battesti *et al.*, 2018).

Cette étude s’inscrit dans le courant d’idées de Rijpens et al., qui soutiennent que l’expansion géographique des opérations d’une EÉS peut affaiblir les liens sociaux entre les membres et au sein de celle-ci, alors même que le coût de la participation à la gouvernance augmente. Les auteurs suggèrent que pour surmonter ce défi, il est possible d’explorer des stratégies de changement d’échelle autres que l’augmentation de la taille d’une organisation, telles que la diversification des activités ou l’autonomisation des individus dans le but d’amplifier les impacts sociaux (Rijpens *et al.*, 2022).

En somme, les travaux de Richez-Battesti et de Rijpens et al. démontrent que la trajectoire choisie par une EÉS et son évolution peuvent avoir un impact sur la gouvernance.

* **Le type d’EÉS (type 1 ou 2)**

Novković se spécialise dans l’étude des coopératives et est également d’avis qu’il existe une diversité de gouvernances en économie sociale. Elle estime que les coopératives continuent d’être perçues comme un modèle d’entreprise homogène, même si la signification et l’application de la gouvernance démocratique en leur sein varient considérablement selon le contexte. D’après l’auteure, le modèle d’entreprise et l’objectif organisationnel influencent le type de coopérative (décrit ci-dessous comme type 1 ou type 2) et les structures de gouvernance qui en découlent (du contrôle jusqu’à la collaboration) (Novković, 2018)[[2]](#footnote-1).

Les coopératives de type 1 existent pour répondre aux défaillances du marché et/ou du gouvernement. Ces défaillances peuvent inclure les marchés monopolistiques, les externalités induites par l’activité économique et un manque d’accès à certains biens et services qui ne sont pas fournis par les entreprises traditionnelles ou le gouvernement, car ils ne sont pas rentables ou prioritaires. Les coopératives de type 1 comblent ces lacunes en créant un accès à de nouveaux biens et services ou en proposant de meilleurs prix. De ce point de vue, elles procurent un avantage purement économique à leurs membres. Par exemple, l’incitation à former une coopérative de travailleurs réside dans l’augmentation du revenu moyen grâce à une part des bénéfices distribuée aux travailleurs.

À l’opposé se trouvent les coopératives de type 2, motivées par la poursuite de la justice sociale et environnementale. Ces coopératives cherchent à transformer le paradigme économique dominant, générateur d’inégalités sociales et environnementales, et à faire une différence dans la manière dont les biens et services sont produits, consommés et éliminés. Novković cite en exemple les coopératives de construction, qui construisent des logements abordables et économes en énergie, ou encore les coopératives d’alimentation, qui tentent de changer les canaux de distribution alimentaire pour soutenir les communautés locales. Il ne s’agit pas nécessairement d’un manque d’accès à un bien/service ni de son prix, mais plutôt de la préoccupation que le système actuel n’est pas durable ou équitable et doit changer (Novković, 2018).

Bien que la réalité soit plus complexe que de classer une coopérative dans l’une ou l’autre de ces catégories, cette typologie permet de clarifier les intentions des coopératives. Novković et Miner ont repris cette typologie en 2020 dans un article où elles expliquent que le système de gouvernance d’une coopérative peut être appréhendé de deux façons : soit comme un problème principal-agent, soit comme un modèle humaniste (Novković et Miner, 2020).

Dans le cadre de l’approche principal-agent, les membres sont représentés par le CA, lequel embauche des gestionnaires professionnels pour diriger l’entreprise. En raison de la séparation entre la propriété et le contrôle, l’un des rôles principaux du CA est de sélectionner, de gérer et de surveiller le PDG pour veiller à ce qu’il agisse dans les intérêts des membres. Plus ces derniers sont homogènes (moins diversifiés), plus il est facile et moins coûteux pour le CA de les représenter. Cette approche est analogue au modèle *shareholder* évoqué plus haut et témoigne du risque de fracture horizontale tel qu’expliqué par Desroche.

L’approche humaniste, quant à elle, donne la priorité aux personnes en soutenant que les institutions économiques doivent passer de la maximisation de la richesse à l’amélioration du bien-être et à la promotion de la dignité humaine. Selon cette approche, les représentants des membres (incluant le CA) et les gestionnaires sont considérés comme des intendants de l’entreprise, prenant en compte les intérêts des multiples parties prenantes dans leurs décisions. La diversité est fortement valorisée (Turnbull, 2002) puisqu’elle augmente la capacité de partage, de traitement et de stockage de l’information, conduisant à une meilleure gouvernance. Les structures de gouvernance sont également plus variées, dépassant le modèle traditionnel d’un seul CA au sommet pour adopter un système de conseils et de comités qui impliquent plus de membres et d’intervenants dans le processus décisionnel (Novković *et al.*, 2020).

Cet article confirme que bien que toutes les coopératives aient une gouvernance démocratique sur papier (principe protégé par la loi), celle-ci peut être plus ou moins participative et inclusive. Sans le mentionner explicitement, les auteures insinuent que les coopératives de type 1 correspondraient davantage à l’approche principal-agent, tandis que les coopératives de type 2 s’identifieraient davantage à l’approche humaniste.

### 2.5.5 Gouvernance démocratique dans le contexte de l’économie circulaire

La gouvernance démocratique et participative, sous toutes ses déclinaisons possibles, est donc une caractéristique fondamentale des EÉS. Mais qu’en est-il dans la rencontre entre l’économie sociale et l’économie circulaire ? La place qu’occupe la gouvernance démocratique est-elle aussi prépondérante ? Une recherche par mots clés a été effectuée (voir l’[annexe 1a](#_heading=h.28h4qwu)) pour tenter de répondre à la question suivante : *que nous dit la littérature sur la place de la gouvernance démocratique des organisations d’économie sociale en économie circulaire ?*

Cette recherche a permis de ressortir quelques articles soulignant le potentiel de contribution de la gouvernance démocratique au développement de l’économie circulaire (Rebaud, 2016; Rijpens *et al.*, 2022; Vézina *et al.*, n.d.). Mais de manière générale, les résultats traitaient de la gouvernance en économie circulaire au niveau des territoires ou à un niveau plus macro, et non au niveau des organisations.

Un article pertinent de Calisto-Friant et al. a émergé de cette recherche, où les auteurs ont élaboré une typologie des discours de la circularité (voir tableau 2) classant quatre « visions de la circularité » selon leur positionnement sur des enjeux sociaux, technologiques, politiques et écologiques fondamentaux. Les auteurs soutiennent que la circularité peut être vue comme une transition « holistique » (voir l’axe horizontal), où les questions d’*empowerment* politique et de justice sociale sont adressées. Ce ne sont pas que les ressources qui sont circularisées et redistribuées dans la société, mais aussi la richesse, le savoir, la technologie et le pouvoir. Réussir une transition holistique vers une économie circulaire nécessite d’établir un système de gouvernance démocratique et délibératif afin que chacun soit impliqué dans sa construction et que ses bénéfices atteignent les plus vulnérables (Calisto Friant, Vermeulen et Salomone, 2020).



*Tableau 2 : Typologie des discours de la circularité (Calisto Friant et al., 2020)*

Même s’il s’inscrit à un niveau macro, cet article souligne néanmoins l’importance de se pencher sur la question de la gouvernance démocratique dans un contexte d’économie circulaire. Dans l’espoir d’obtenir plus de résultats sur la gouvernance des organisations, une recherche affinée a été effectuée à l’aide de mots clés liés aux douze stratégies d’économie circulaire.

Parmi les douze stratégies étudiées, l’économie collaborative (et plus particulièrement le coopérativisme de plateforme) s’est révélée être celle qui est le plus souvent évoquée en relation avec la gouvernance. Cela vient sans surprise, car les coopératives de plateforme, par leur mode de gouvernance démocratique et leur distribution du pouvoir aux usagers, peuvent réduire certains des effets négatifs de l’économie collaborative, dominée par les entreprises privées (Beaulieu, Solar-Pelletier et Marcelin, 2018; Rafélis de Broves, 2022).

Sauf pour l’économie collaborative, on observe un manque de réflexion dans la littérature sur la gouvernance des organisations d’économie sociale engagées dans l’économie circulaire. Une question alternative se pose alors : *où se situent les EÉS (et donc par défaut la question de la gouvernance démocratique) en économie circulaire ?*

Cette recherche a mis en évidence une enquête menée par Ziegler et al. auprès de 48 coopératives québécoises opérant dans divers secteurs de l’économie circulaire (Ziegler *et al.*, 2023). Les coopératives devaient sélectionner parmi une typologie de 10 modèles d’affaires d’EÉS en économie circulaire[[3]](#footnote-2) (voir le tableau 3) celui qui correspondait le mieux à leur identité.

| Modèles d’affaires ÉS/ÉC | Description |
| --- | --- |
| 1. Écodesigners | Développent des produits repensés à partir de matières récupérées et les mettent en marché dans une boutique physique. |
| 1. Mutualisateurs | Coordonnent le partage de produits/d’équipements entre plusieurs usagers afin d’en maximiser leur utilisation dans une communauté. |
| 1. Commerçants seconde main | Opèrent un ou plusieurs magasins de produits usagers. |
| 1. Logisticiens | Offrent un service de gestion des matières résiduelles dans une filière en coordonnant une stratégie de réutilisation entre des donneurs et des receveurs. |
| 1. Réparateurs | Offrent un service d’entretien et de réparation pour allonger la durée de vie des produits. |
| 1. Récupérateurs | Proposent un service de collecte, de tri et de préparation de « déchets » afin qu’ils redeviennent réutilisables. |
| 1. Transformateurs | Offrent un service de sous-traitance industrielle en conditionnement et transformation de la matière. |
| 1. Hubs artisans | Permettent aux citoyens d’accéder à des équipements, des outils et des formations pour réparer et fabriquer des produits dans des ateliers. |
| 1. Réduction à la source | Offrent un service basé sur l’élimination des matières et des chaînes de valeur non essentielles et nocives (p. ex., épiceries zéro déchet). |
| 1. Consultants | Offrent des conseils et de la formation pour le développement et la mise en œuvre de stratégies d’économie circulaire. |

*Tableau 3 : 10 modèles d’affaires d’EÉS en économie circulaire*

Les résultats de l’enquête ont révélé que la majorité des coopératives interrogées s’identifiaient à des modèles d’affaires s’appuyant sur des stratégies d’économie circulaire en amont (voir l’[annexe 4](#_heading=h.111kx3o)). Le modèle d’affaires le plus répandu était celui du mutualisateur (55 %) (s’appuyant sur une stratégie d’économie collaborative), suivi de la réduction à la source (8 %) et du logisticien (8 %) (s’appuyant sur une stratégie de revente et de don). 48 % des répondants se sont identifiés à un deuxième modèle d’affaires, la réduction à la source étant le deuxième choix le plus populaire.

Les auteurs interprètent ce résultat comme un indicateur de l’ouverture des coopératives à une économie circulaire « forte » plutôt qu’à une économie circulaire « faible ». L’économie circulaire « forte » renvoie à l’idée que sans un changement global de nos habitudes et une réduction de la production, la pression exercée sur nos écosystèmes ne pourra pas être réduite (comme le suggère le discours « réformiste » de Calisto Friant et al. dans le tableau 2). Les stratégies en amont, telles que la réduction à la source et l’économie collaborative, supportent directement une économie circulaire « forte » car elles impliquent une réduction de la consommation des ressources.

L’économie circulaire « faible », quant à elle, renvoie à l’idée de découpler l’utilisation des ressources et la pollution de la croissance économique grâce à l’innovation technologique (de manière similaire au discours « technocentrique » de Calisto Friant et al.). Selon Ziegler et al., le recyclage et les autres stratégies en aval soutiennent directement une économie circulaire « faible » car elles supposent que notre société peut continuer avec le paradigme de la croissance économique. Cette approche présume que tous les déchets peuvent être recyclés et bénéficier d’une nouvelle utilisation, bien que ça ne soit pas le cas dans la réalité, car les matériaux finissent la plupart du temps dans des décharges ou sont exportés vers des pays « en développement ».

Bien qu’elle se limite aux coopératives (en excluant les OBNL) et que son échantillon sous-estime le nombre de coopératives ayant des stratégies circulaires au Québec, cette étude montre que les EÉS contribuent à l’économie circulaire à la fois dans les stratégies en amont et en aval (avec une préférence pour les stratégies en amont). La gouvernance démocratique et participative peut donc se trouver n’importe où sur le spectre des stratégies de circularité.

### 2.5.6 Effets bénéfiques dans le développement de l’économie circulaire

La gouvernance démocratique et participative est peu abordée dans la rencontre entre l’économie sociale et l’économie circulaire, surtout au niveau des organisations. Pourtant, nous avons souligné précédemment que le mode de fonctionnement même des EÉS pourrait induire des effets positifs et servir de levier dans le développement de l’économie circulaire et, par le fait même, de la transition socioécologique. Bien qu’il n’existe pas aujourd’hui de définition consensuelle de ce qu’est la transition, elle se base sur le constat que l’épuisement des ressources non renouvelables nous obligera plus tôt que tard à transformer notre rapport à l’environnement et à réorganiser nos rapports sociaux (Guay-Boutet, Martin-Déry et Huot, 2021).

Considérant que l’économie circulaire fait face à un certain nombre de critiques dans sa capacité actuelle à répondre aux enjeux de transition, une recherche par mots clés (voir l’[annexe 1b](#_heading=h.28h4qwu)) a été réalisée pour déchiffrer l’apport potentiel de la gouvernance démocratique dans le développement de l’économie circulaire. La recherche s’est organisée autour de la question suivante : *face aux critiques de l’économie circulaire dans sa capacité à répondre aux enjeux de transition socioécologique, en quoi la gouvernance démocratique et participative pourrait-elle être un facteur important dans le développement de l’économie circulaire ?*

La revue de littérature a révélé plusieurs bienfaits de la gouvernance démocratique et participative (pas forcément corrélés à l’économie circulaire). Ceux qui semblaient les plus importants, compte tenu des difficultés à surmonter pour mener à bien des projets d’innovation circulaire, sont résumés ci-dessous.

* **La gouvernance démocratique renforcerait la capacité de mobilisation des partenaires clés au projet.**

Un point commun à nombre d’actions d’économie circulaire réussies est l’existence de partenariats entre acteurs parfois de nature très diverse. Cela est logique car l’économie circulaire exige de coordonner des groupes économiques indépendants les uns des autres (p. ex., afin que les extrants d’une société deviennent les intrants d’une autre, comme dans le cas de l’écologie industrielle). Les partenariats s’imposent comme une solution pour tirer le meilleur parti des ressources locales et sécuriser des approvisionnements et des débouchés (Entreprises pour l’environnement et ESCP Business School, 2021).

Toutefois, le processus de formation de ces partenariats n’est pas toujours évident, surtout lorsque les priorités et les intérêts de chacun ne convergent pas. Prenons par exemple l’entreprise montréalaise Blanc de Gris ([www.blancdegris.com](http://www.blancdegris.com)) laquelle produit des pleurotes à partir de résidus de café et de drêche de bière. Les cofondatrices ont dû convaincre plusieurs cafés et microbrasseries de participer à leur projet d’économie circulaire afin d’obtenir la matière première nécessaire à la culture de leurs champignons. Ce fut très exigeant de sécuriser ces partenariats, d’autant plus que les commerces participants devaient entreposer leurs extrants dans des conditions bien précises afin d’en assurer la qualité, leur ajoutant du travail (Raufflet, 2022).

Dans un tel contexte, la gouvernance démocratique pourrait servir de mesure incitative pour convaincre ces acteurs clés de participer au projet d’économie circulaire, en leur permettant d’avoir un véritable pouvoir de droit au sein de l’organisation. Cela leur permettrait d’exprimer leurs idées et leurs préoccupations sur le projet (p. ex., sur le partage des investissements, des risques et des bénéfices) et d’accroître leur sentiment d’appartenance à l’entreprise.

* **La gouvernance démocratique favoriserait une meilleure prise en compte des intérêts collectifs.**

L’Agenda 2030 des Nations Unies démontre que les 3 piliers du développement durable (social, environnemental et économique) ne peuvent pas être séparés (Schröder, 2020). Pourtant, bien qu’il y ait de plus en plus de littérature sur l’économie circulaire, les chercheurs identifient un *gap* concernant la dimension sociale de l’économie circulaire — un *gap* pourtant de plus en plus remarqué (Padilla-Rivera, Russo-Garrido et Merveille, 2020; Ziegler *et al.*, 2020).

Actuellement, la théorie et la pratique de l’économie circulaire se concentrent sur les dimensions environnementale, économique et technique du développement durable : l’efficacité, la minimisation des ressources matérielles, la refonte des produits, ou encore les opportunités commerciales (Ziegler *et al.*, 2020), au détriment des aspects sociaux. L’économie circulaire intègre peu de considérations sociales (p. ex., comment améliorer la qualité des emplois ou le bien-être d’une communauté) et ne parle pas souvent d’équité (p. ex., comment assurer une répartition équitable des externalités positives et négatives des activités de l’économie circulaire) (Durme *et al.*, 2016). Padilla-Rivera et al. vont jusqu’à dire qu’il n’est pas clair si l’économie circulaire peut promouvoir, dans sa forme actuelle, le bien-être social de notre génération et de celles à venir (Padilla-Rivera *et al.*, 2020). Lorsqu’elles sont abordées, les questions sociales se limitent souvent à l’insertion en emploi de personnes éloignées du marché du travail, et dans la plupart des cas, cela ne semble pas être la finalité première et principale de ces organisations.

Selon Schröder, une transition « juste », ne prenant pas seulement en compte la durabilité environnementale, mais aussi le travail décent, l’inclusion sociale et l’éradication de la pauvreté, est nécessaire pour réduire les inégalités et les externalités négatives créées par le passage à une économie circulaire. L’auteur stipule que pour assurer une transition juste lors de la planification et de la conception de stratégies d’économie circulaire, il faudrait prendre en considération trois types de justice, dont une « justice procédurale » (Schröder, 2020).

Cette forme de justice se concentre sur la représentation de toutes les parties prenantes ayant un intérêt dans les résultats des processus décisionnels (incluant les territoires et les groupes marginalisés) et la reconnaissance de leurs droits (p. ex., les droits de propriété sur les ressources naturelles et les terres, les droits de réparation des produits, les droits de protection des consommateurs, etc.) (Schröder, 2020). Agyeman et al. corroborent les propos de Schröder en affirmant que la justice procédurale concerne les notions de participation, de représentation, d’interaction et de délibération entre acteurs (Agyeman *et al.*, 2016), ce qui renvoie à la gouvernance démocratique et participative. Enfin, Berry et al. précisent que cette forme de justice peut se mesurer par l’implication active des individus et leur influence dans la conception de produits ou services circulaires et par la mise en place de nouvelles opportunités d’emplois circulaires.

La gouvernance démocratique et participative pourrait donc servir de levier pour promouvoir la justice procédurale et contribuer à combler le *gap* social existant dans l’économie circulaire.

* **La gouvernance démocratique pourrait aider à limiter ou à éviter la dérive de la mission des EÉS en économie circulaire.**

Il est connu en économie sociale qu’il existe un risque de dérive de la mission lorsque les EÉS privilégient l’optimisation économique au détriment de leur finalité sociale (Cornforth, 2014). De la même manière, en économie circulaire, il y a un risque de dérive de la mission vers un modèle linéaire où les valeurs économiques prédominent sur les valeurs environnementales et/ou sociales au fil du temps (Henry, Hoogenstrijd et Kirchherr, 2023; Ziegler *et al.*, 2023).

Selon Pestoff et Hulgard, la gouvernance participative joue un rôle essentiel dans le maintien de l’alignement des activités économiques et sociales d’une EÉS (Pestoff et Hulgard, 2016). Le CSESS est du même avis, affirmant que la gouvernance démocratique favorise les liens entre l’organisation, ses membres et les autres parties prenantes. Cela contribue à assurer une adéquation durable entre les valeurs de l’EÉS et ses actions et donc une meilleure pérennité de sa mission sociale (Conseil supérieur de l’Economie Sociale et Solidaire (CSESS), 2017).

## 2.6 Constats de la revue de littérature

Les conclusions de la revue de littérature soulignent plusieurs aspects importants. Tout d’abord, il est évident que les synergies entre l’économie sociale et l’économie circulaire sont de plus en plus reconnues et mises en pratique. Cela témoigne de l’importance croissante de combiner les valeurs et les approches des deux domaines pour créer des modèles économiques plus durables et socialement inclusifs.

Cependant, une lacune considérable est également identifiée : le manque d’attention portée à la gouvernance des EÉS impliquées dans l’économie circulaire dans la littérature, alors même qu’il existe une diversité de modèles de gouvernance démocratique et que celle-ci pourrait s’avérer un levier important pour soutenir l’expansion de l’économie circulaire et de ses bénéfices sociaux dans la perspective d’une transition socioécologique.

Ce constat met en évidence un besoin d’expliciter le rôle de la gouvernance des EÉS dans le contexte de l’économie circulaire afin de combler le manque actuel de réflexion sur ce sujet tout en ouvrant des perspectives pour un développement plus durable de l’économie circulaire.

# 3. Proposition d’une grille d’analyse

L’apport de ce projet de maîtrise est une proposition de grille d’analyse, basée sur la revue de littérature, qui sera complétée et modifiée au besoin par des entretiens sur le terrain avec des EÉS en économie circulaire dans le cadre du deuxième mandat. La grille vise à interroger et mettre en lumière la diversité des modèles de gouvernance démocratique existants en économie circulaire.

|  | | **Modèles de gouvernance des entreprises d’économie sociale en économie circulaire** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gouvernance démocratique fermée** | **Gouvernance démocratique ouverte** |
| **Stratégies d’économie circulaire** | **En amont** | **QUADRANT # A**   * Finalité initiale : * Modalités de la gouvernance   + *Propriété et contrôle*   + *Organes de gouvernance*   + *Règles et politiques (formelles) incluant le suivi*   + *Processus démocratique*   + *Canaux de communication* * Trajectoire et évolution : * Avantages et limites   + *Pour l’ÉC/atteindre la transition socio écologique :*   + *Pour la pérennité des EÉS en ÉC* : | **QUADRANT # B**   * Finalité initiale : * Modalités de la gouvernance   + *Propriété et contrôle*   + *Organes de gouvernance*   + *Règles et politiques (formelles) incluant le suivi*   + *Processus démocratique*   + *Canaux de communication* * Trajectoire et évolution : * Avantages et limites   + *Pour l’ÉC/atteindre la transition socio écologique :*   + *Pour la pérennité des EÉS en ÉC* : |
| **En aval** | **QUADRANT # C**   * Finalité initiale : * Modalités de la gouvernance   + *Propriété et contrôle*   + *Organes de gouvernance*   + *Règles et politiques (formelles) incluant le suivi*   + *Processus démocratique*   + *Canaux de communication* * Trajectoire et évolution : * Avantages et limites   + *Pour l’ÉC/atteindre la transition socio écologique :*   + *Pour la pérennité des EÉS en ÉC* : | **QUADRANT # D**   * Finalité initiale : * Modalités de la gouvernance   + *Propriété et contrôle*   + *Organes de gouvernance*   + *Règles et politiques (formelles) incluant le suivi*   + *Processus démocratique*   + *Canaux de communication* * Trajectoire et évolution : * Avantages et limites   + *Pour l’ÉC/atteindre la transition socio écologique :*   + *Pour la pérennité des EÉS en ÉC* : |

*Tableau 4 : Proposition d’une grille d’analyse de la gouvernance démocratique et participative des entreprises d’économie sociale en économie circulaire*

La grille est divisée en deux axes : un axe horizontal, lequel repose sur la distinction entre une gouvernance démocratique dite « ouverte » et une gouvernance démocratique « fermée » et un axe vertical, lequel repose sur la distinction entre les stratégies d’économie circulaire en amont (visant à réduire la consommation de ressources, utiliser les produits plus fréquemment, etc.) et en aval (visant à donner une nouvelle vie aux ressources).

## 3.1 Axe horizontal : gouvernance démocratique ouverte vs fermée

Cet axe s’appuie sur les travaux ayant démontré que les modalités de gouvernance ne sont pas uniformes en économie sociale, tel que relevé dans la revue de littérature. Nous avons constaté qu’au-delà des prescriptions sur ce qu’est une bonne gouvernance en économie sociale (c’est-à-dire l’égalité des membres votants, la responsabilité des personnes élues aux instances de gouvernance et la participation et la transparence), il existe différentes déclinaisons selon la taille/phase de développement des EÉS, le respect des valeurs et des normes propres à chaque organisation, etc. En s’appuyant en outre sur le travail de Novković et al. qui fait une distinction entre les coopératives (ou EÉS) de type 1 et de type 2 (Novković *et al.*, 2020), l’axe horizontal différencie la gouvernance démocratique dite « fermée » de la gouvernance démocratique « ouverte ».

Définissons d’abord la gouvernance démocratique « fermée ». Cette forme de gouvernance est considérée comme démocratique dans la mesure où il s’agit d’un principe protégé par la loi (un membre = un vote), mais en réalité celle-ci est peu participative et inclusive de toutes les parties prenantes, d’où le qualitatif « fermée ». Selon la typologie de Novković et al., les EÉS de type 1 semblent adopter une telle gouvernance. En effet, les auteures suggèrent que ces entreprises, existant pour répondre aux défaillances du marché et/ou du gouvernement, seraient gouvernées selon une approche principal-agent, où il existe une réelle séparation entre la propriété détenue par les membres et le contrôle exercé par des gestionnaires professionnels. Cette approche peut entraîner des divergences d’intérêts et d’informations entre les deux parties. La gouvernance démocratique « fermée » désigne également les EÉS qui n’ont pas de membres ou d’adhérents en dehors de ceux composant le CA, et donc des assemblées générales qui ne sont pas représentatives de l’ensemble des parties prenantes, comme c’est le cas pour plusieurs OBNL.

À l’opposé, la gouvernance démocratique « ouverte » se veut plus participative et inclusive des parties prenantes. Ce serait l’approche préconisée par les EÉS de type 2, lesquelles cherchent à poursuivre la justice sociale et environnementale. Ces entreprises seraient gouvernées selon une approche humaniste où les intérêts de toutes les parties prenantes sont pris en compte dans les processus décisionnels et où la diversité, tant dans le choix des membres que des structures de gouvernance, est valorisée.

## 3.2 Axe vertical : stratégies d’économie circulaire en amont vs en aval

L’axe vertical a été inspiré entre autres par l’étude de Ziegler et al. (Ziegler *et al.*, 2023) qui fait la distinction entre les stratégies d’économie circulaire en amont et en aval.

D’une part, les stratégies en amont supportent une économie circulaire « forte » en visant un changement global des habitudes et une réduction de la production. Elles impliquent des transformations plus importantes notamment au niveau culturel et réglementaire (Bauwens *et al.*, 2019) et, du même coup, semblent plus favorables à être adoptées par des entreprises en démarrage compte tenu de leur plus grande flexibilité et réactivité aux changements du marché (Henry *et al.*, 2019).

Les stratégies d’économie circulaire en amont peuvent faire face à des barrières culturelles plus importantes, car elles nécessitent des changements de comportement significatifs. Par conséquent, créer une demande pour celles-ci s’avère difficile. Par exemple, certains clients peuvent manquer de volonté à s’engager dans l’économie collaborative en raison de leur préférence pour la possession de produits plutôt que leur partage ou leur location. De la même manière, ils peuvent être réticents à faire des achats seconde main en raison de leur préférence pour l’achat de produits neufs (Bauwens *et al.*, 2019).

Les réglementations et l’accès au financement semblent également plus complexes pour les stratégies en amont. Par exemple, les réglementations sur les déchets peuvent entraver les initiatives circulaires visant à utiliser les sous-produits d’un processus de production comme intrant pour le développement d’autres produits, car ces ressources sont classées comme « déchets ». Les entreprises poursuivant des stratégies en amont peuvent aussi avoir des difficultés à accéder à du financement externe en raison de la « nouveauté » de leur idée (par rapport au recyclage, par exemple) et du manque d’historique du marché (Bauwens *et al.*, 2019).

Selon Ziegler et al., les stratégies en amont se rapprocheraient du modèle « réformiste » de Calisto Friant et al. (Ziegler *et al.*, 2023), qui cherche à changer le capitalisme et ses organisations par l’innovation technologique et sociale. Rappelons brièvement que la poursuite du modèle réformiste nécessite d’établir un système de gouvernance démocratique et délibératif (Calisto Friant *et al.*, 2020).

D’autre part, Ziegler et al. soutiennent que les stratégies en aval (p. ex., le tri et le recyclage des déchets) supportent une économie circulaire « faible » en supposant que nous pouvons continuer avec le paradigme de la croissance économique. Selon Henry et al., ces stratégies seraient majoritairement adoptées par de grandes organisations établies puisqu’elles n’obligent pas les entreprises à changer leur modèle économique fondamental (Henry *et al.*, 2019). Ces stratégies correspondraient au modèle « technocentriste » de Calisto Friant et al., lequel aspire à atteindre un « progrès humain durable » en s’appuyant sur le capitalisme et l’innovation technologique (Calisto Friant *et al.*, 2020; Ziegler *et al.*, 2023).

Bref, la typologie suggère qu’il pourrait y avoir un lien entre le degré de transformation sociale, économique et environnementale impliqué dans une stratégie de circularité et les modalités de gouvernance d’une EÉS. L’axe vertical permettra de tester empiriquement si les EÉS poursuivant des stratégies d’économie circulaire en amont, correspondant à un degré de circularité plus élevé et nécessitant des changements de comportement plus importants, seraient davantage propices à la mise en place d’une gouvernance démocratique et participative que les organisations poursuivant des stratégies en aval.

## 3.3 critères de la grille d’analyse

La grille d’analyse se décline en quatre scénarios comprenant un certain nombre de critères tirés de la revue de littérature. Ces critères, résumés ci-dessous, visent à mettre en évidence les spécificités de la gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire.

### 3.3.1 Finalité initiale

Ce critère cherche à identifier la finalité initiale des EÉS en économie circulaire. Au moment de leur création, leur mission première était-elle le plus souvent technologique/technique, environnementale ou sociale ?

Nous avons démontré précédemment l’existence d’un *gap* social en économie circulaire. Il convient maintenant de se demander si les organisations d’économie circulaire dont la mission était sociale dès leur création seraient davantage susceptibles d’adopter une gouvernance démocratique « ouverte ». Par contraste, les organisations à vocation essentiellement technologique/technique, requérant des investissements importants en équipements de production et en recherche et développement, et pouvant dépendre de partenaires financiers extérieurs, seraient-elles moins enclines à mettre en place une gouvernance démocratique et participative ? La subordination à une partie prenante externe les pousserait-elle à maximiser l’efficacité de leurs opérations au détriment de la participation ?

### 3.3.2 Modalités de la gouvernance (Qui, Où, Quand, Comment)

* **Qui**

Ce critère cherche à mettre en évidence les parties prenantes mobilisées dans la gouvernance (p. ex., les usagers, les non-usagers, les fondateurs, les salariés, les fournisseurs, les citoyens, etc.), car le « Qui » est peu abordé dans le contexte de l’économie circulaire. Le Qui renvoie aux décideurs et propriétaires, c’est-à-dire à l’exercice du pouvoir au sens administratif et non pas de gestion, dans l’organisation. Il est courant de confondre la gouvernance et la gestion, cependant, la distinction fondamentale entre ces deux notions repose sur le fait que la gouvernance établit le cadre de conduite des activités de l’organisation, tandis que la gestion concerne la mise en œuvre quotidienne de ces activités conformément aux conditions définies par le cadre (Di Meglio, Diop et Gasser, 2011).

Il est important de se demander si toutes les parties prenantes affectées par le projet d’économie circulaire sont prises en compte dans le cadre de la gouvernance afin de mobiliser des opinions et des expertises diversifiées et d’assurer une justice procédurale. Ont-elles une place en tant que membres à part entière (et donc un pouvoir de droit lors des assemblées générales) ou en tant que parties prenantes prenant part aux décisions stratégiques et d’orientation ?

* **Où**

Ce critère a pour objectif d’identifier les lieux au sein des EÉS où se fabrique la gouvernance, c’est-à-dire où les grandes décisions stratégiques et d’orientation sont prises. Parmi ces instances figurent des organes statutaires tels que l’assemblée générale, qui décide des orientations importantes de l’EÉS. Son rôle principal consiste à veiller aux intérêts de l’organisation et à la réalisation de sa mission. Le CA est un autre organe statutaire qui détient un rôle stratégique et de contrôle et qui participe également au développement de l’EÉS, notamment par le biais de la recherche de fonds (Rijpens, 2014).

En revanche, nous avons vu dans l’étude de Richez-Battesti et al. que la fabrique de la gouvernance démocratique ne se fait que très partiellement dans le volet de la gouvernance formelle (Richez-Battesti *et al.*, 2018). Ainsi, il convient d’observer si la gouvernance se construit également dans des instances non statutaires (p. ex., comités, séminaires, forums d’échanges, etc.).

* **Quand**

Ce critère vise à déterminer à quel stade les parties prenantes sont impliquées dans le processus de décision, c’est-à-dire à quelle étape de la chaîne de valeur du projet d’économie circulaire de l’EÉS (conception, production, etc.). En amont ou une fois que tout est décidé ?

Prenons l’exemple d’un projet de biométhanisation. La biométhanisation est une technique de traitement des matières organiques s’inscrivant dans un processus de valorisation énergétique, et donc d’économie circulaire. Cette technique permet de supprimer les émissions de GES lors de l’élimination des matières résiduelles par enfouissement ou incinération. Elle gagne en popularité, mais fait face à une problématique constante, soit le choix de l’emplacement du centre susceptible de nuire à la qualité de vie des populations avoisinantes. Pour surmonter cet obstacle et favoriser l’acceptabilité sociale du projet, il est préconisé d’impliquer les citoyens et les élus locaux en amont et de mener des actions de communication et de concertation tout au long de celui-ci (Colas, 2017).

* **Comment**

Ce critère porte sur les mécanismes utilisés et les efforts déployés par une organisation pour inclure les différents intervenants dans le processus décisionnel. Cela peut comprendre des initiatives telles que la formation, les séances d’information et la création d’un climat d’ouverture. Il ne suffit pas d’avoir des organes de gouvernance en place — il est nécessaire de créer les conditions favorables et de fournir les outils nécessaires aux parties prenantes pour qu’elles puissent pleinement participer aux décisions.

Une EÉS doit veiller à ce que les parties prenantes aient accès à l’information en place et qu’elles possèdent les compétences appropriées pour contribuer au projet d’économie circulaire. Elles doivent être en mesure d’apporter leurs idées, de comprendre les enjeux et, si nécessaire, d’exprimer leurs préoccupations (Schröder, 2020). Cela peut passer par des formations sur les spécificités de fonctionnement de l’organisation, ses enjeux, ses défis et ses critères de réussite. Sans une formation approfondie sur la nature de l’organisation et son fonctionnement, une nouvelle partie prenante risque de se sentir désorientée pendant un certain temps avant de véritablement saisir l’essence de l’organisation. En outre, il est essentiel que l’EÉS crée un climat d’ouverture qui permet à chacun d’exprimer ses opinions, de changer d’idée et d’explorer d’autres possibilités, bref, un climat dans lequel tout le monde est à l’écoute des autres (Joly, Faubert Mailloux et Dionne, 2019).

### 3.3.3 Trajectoire et évolution de l’entreprise

Comme exploré précédemment, la trajectoire et l’évolution des EÉS, y compris le choix des stratégies de changement d’échelle, peuvent avoir un effet sur la gouvernance (Richez-Battesti *et al.*, 2018; Rijpens *et al.*, 2022). L’expansion géographique ou l’augmentation de la taille d’une EÉS en particulier semblerait affaiblir l’applicabilité de la gouvernance démocratique, d’où l’importance de prendre en compte ce critère.

### 3.3.4 Avantages et limites

Ce dernier point consiste à mettre en évidence les avantages et les limites de chaque forme de gouvernance (c’est-à-dire de chaque scénario), et ce, par rapport à l’économie circulaire/l’atteinte d’une transition socioécologique ainsi que par rapport à la pérennité des EÉS en économie circulaire.

Les entrevues menées dans le cadre du second mandat permettront de compléter la grille d’analyse, de répondre aux questions sous-jacentes à chaque critère et in fine, d’éclairer les spécificités de la gouvernance démocratique et participative des EÉS en économie circulaire.

# 4. Recommandations

Lorsqu’il s’agira de réaliser l’étude empirique (deuxième mandat), il est possible que les EÉS que nous chercherons à interviewer aient besoin d’une incitation à participer à l’étude. En échange de leur temps, il serait judicieux de leur offrir, si elles le désirent, des conseils et des pistes de solution afin de les aider à renforcer concrètement leur gouvernance démocratique.

La mise en place d’une gouvernance démocratique et participative dans une EÉS peut être vue comme un changement stratégique, c’est-à-dire un moyen d’atteindre les objectifs d’une organisation et d’assurer sa pérennité (A León, 2022b). Balogun et al. ont proposé une classification en quatre types de changement stratégique en fonction de l’ampleur du changement requis et de la nature ou de la vitesse à laquelle le changement doit être réalisé (voir figure 2) (Balogun *et al.*, 2008).

Types of Change Source: Balogun & Hope Hailey (2004) The figure identifies four types of strategic change plotted against the nature of change and the end state. 2.1.3.10 The 'Cultural Web' Culture is 'how things are done around here' (Drennan, 1992). Johnson (1990), Johnson and Scholes (1999), Johnson et al (2005) and Knight & Marshall (2008, p.270), devised the cultural behavior model as a technique for managing change. They tried to explain why firms often fail to adjust to environmental change as quickly as required. The model is concerned with the manifestations of culture in organisations and identifies six interrelated elements, namely: Symbols / titles: Symbolic aspects of the organization, Power structures: Core assumptions and important beliefs Organisational structures: Formal or informal systems Control systems: Measurements and reward systems Rituals / routines: Interactive behaviour and rituals Myths / stories: Embed organizational history into the present Johnson (1990) concluded that firms developed a way of comprehending their organisation -a paradigm or shared mindset -out of which they could not think if it were particularly strong. Together with Lewin's forcefield analysis, the 'cultural web' is a useful means of identifying obstructions to and potential accelerators for change. 2.1.4 Styles for Managing Change Styles of change management describe how the change process is actually managed. They are not new at all but to some extent reworking and expansion of the 'design choices' in the Balogun and Hope Hailey's change model. They sit on a continuum ranging from "coercion" in which change is forced on people, through 'collaboration' and 'participation' in which employees are involved on what and how to change, to 'education' and 'delegation' in which change is mostly delegated. 2.1.5 Resistance to Change Even with the best planned change process, some reaction to change is inevitable. Negative reactions are bound to be experienced in overt behaviour or passive resistance. There are four basic reactions to change and these can be countered in various ways. Disengagement: Refers to psychological withdrawal from change which is countered by involving the affected individual to freely identify and address their concerns. Disidentification: The individual's identity feels threatened by the change and they must be involved to establish change ownership and commitment. Disenchantment: Is usually expressed as negativity, anger or coalition building. The anger must be managed, acknowledged as normal and not held against them. Disorientation: The employee become lost and confused and change must be explained to minimise the ambiguity that they experience. Managers must be able to diagnose these reactions especially because each brings with it significant and different concerns such that there is no 'one best way' to address them. The traditional view of managing resistance to change is to treat it as something to be overcome but the contemporary view holds resistance simply as some form of feedback which can be used very productively to manage the change process. The key strategies for managing resistance to change are communication, participation, empathy and support.

*Figure 2 : Quatre types de changement stratégique (Balogun et al., 2008)*

Selon cette classification, renforcer la gouvernance démocratique et participative d’une EÉS relève d’un changement stratégique de type « adaptation », car il consiste à réaligner le mode de fonctionnement de l’organisation sans pour autant transformer sa raison d’être et peut s’effectuer progressivement. Il n’y a aucune raison de précipiter un tel projet.

L’étape suivante consiste à identifier un cadre pour mettre en œuvre le projet de manière efficace, sachant que l’implantation d’un changement stratégique est plus difficile que sa formulation. Dans le cadre du cours « Gestion du changement stratégique », un processus de changement stratégique en trois phases a été présenté (A León, 2022a) et pourrait être partagé avec les entreprises participant à l’étude.

La première phase est celle de maturation, où l’organisation prend conscience de la nécessité de changer. C’est à ce stade que le projet de changement est élaboré. À cette étape, les EÉS peuvent effectuer une recherche d’informations et se doter d’outils concrets concernant la pratique de la gouvernance démocratique et participative. Je recommande particulièrement deux publications sur la gouvernance démocratique des [OBNL](https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl) et des [coopératives](https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-cooperatives) élaborées par le Comité sectoriel de main-d’œuvre de l’économie sociale et de l’action communautaire (CSMO-ESAC). Elles abordent plusieurs notions importantes sur l’établissement, le maintien et l’évaluation d’un cadre de gouvernance ainsi que sur l’assemblée générale des membres, le CA et ses comités.

De plus, il existe de nombreuses formations en ligne sur la gouvernance des entreprises collectives, incluant les techniques de participation, l’organisation de l’assemblée générale annuelle, l’animation de la vie démocratique, etc. (Barthoulot *et al.*, 2022a). Parmi les organismes spécialisés offrant de telles formations, mentionnons le [Collège des administrateurs de sociétés](https://www.cas.ulaval.ca/college-administrateurs/offre-de-formation/), le [Réseau Coop](https://reseau.coop/formations/), le [Conseil québécois de la coopération et de la mutualité](https://www.cqcm.coop/microsites/formation-a-distance-gestion-des-cooperatives-et-des-mutuelles/) et l’[Espace OBNL](https://formations.espaceobnl.ca/catalog/topCategory/formations/80).

À la phase de maturation, il est également important que les personnes amorçant le changement stratégique fassent comprendre aux autres parties prenantes les raisons derrière leur intention. Dans ce cas-ci, elles pourraient les sensibiliser aux effets bénéfiques de la gouvernance démocratique dans un contexte de développement de l’économie circulaire et de transition socioécologique (comme indiqués dans la [section 2.5.6](#_heading=h.2bn6wsx)).

La deuxième phase est celle du déracinement ou de mise en œuvre du projet de changement. C’est le moment de s’éloigner de l’ancien mode de vie et d’adopter les nouvelles normes, et ce, de façon progressive. Par ailleurs, il est souhaitable à cette étape de favoriser la génération de nouvelles idées et le développement d’initiatives liées à la gouvernance démocratique et participative par la base. Enfin, la dernière phase est celle de l’enracinement, l’ancrage de la nouvelle manière de fonctionner au quotidien. À ce stade il est souhaitable de conduire une évaluation-bilan des actions engagées afin de retenir les éléments positifs et négatifs liés au déroulement du projet.

# 5. Limitations

Cette section s’intéresse aux implications méthodologiques de ce projet de maîtrise. Une des principales faiblesses est la subjectivité inhérente au choix des critères de la grille d’analyse. Bien qu’elle vise à refléter au mieux la revue de littérature, il y a eu des simplifications inévitables dans l’élaboration de cet outil. De plus, il est probable que certaines EÉS interrogées sur le terrain s’inscrivent dans plus d’un scénario car leur gouvernance peut présenter des nuances.

Par ailleurs, la grille d’analyse pourrait suggérer qu’être dans le quadrant supérieur gauche est le meilleur scénario envisageable (stratégies d’économie circulaire en amont + gouvernance démocratique ouverte). Cependant, toutes les stratégies d’économie circulaire sont importantes, chacune à leur manière, et la gouvernance démocratique et participative comporte aussi sa part d’inconvénients.

En effet, l’inclusion de tous les membres dans le processus de prise de décision peut entraîner des délais pour parvenir à un consensus et ralentir les progrès de l’organisation (Barthoulot *et al.*, 2022b). De surcroît, la gouvernance démocratique suppose que tous les membres ont un pouvoir égal, mais en réalité certaines voix peuvent être plus influentes que d’autres, ce qui peut créer des inégalités dans la participation. Enfin, l’implication de tous les membres peut signifier que des personnes sans expertise, expérience ou réseau de contacts pouvant ajouter de la valeur à l’organisation sont incluses dans les décisions (Cornforth, 2002). Cela peut affecter la qualité des choix stratégiques.

Une autre limitation était la difficulté à créer une connexion entre deux champs de littérature, à savoir l’économie sociale et l’économie circulaire, lesquels commencent à peine à dialoguer sur le plan théorique et dont le thème de la gouvernance est peu exploré dans l’un et encore moins entre les deux.

Enfin, une dernière faiblesse réside dans le fait que les termes « coopérative » et « OBNL » ont été utilisés de façon interchangeable (sous le terme plus large d’entreprise d’économie sociale), même si plusieurs articles de la revue de littérature ne parlaient que de coopératives. Bien que les coopératives et les OBNL soient toutes deux régies par la loi sur l’économie sociale et bénéficient d’une gouvernance démocratique sur papier, la prise de décision dans les OBNL est généralement assurée par le CA, lequel se compose de personnes bénévoles ou désignées (il n’y a pas toujours de « membres » à proprement parler comme dans les coopératives).

Bref, le statut juridique est sans doute un point à considérer dans l’étude des spécificités de la gouvernance des EÉS en économie circulaire, mais il n’a pas semblé opportun de l’utiliser comme critère dans la grille d’analyse puisque chaque scénario peut s’appliquer aux coopératives comme aux OBNL.

# Conclusion

L’économie circulaire s’avère une voie prometteuse pour la transition socioécologique, mais sa mise en œuvre tarde encore à se matérialiser. Dans ce contexte, les EÉS sont de plus en plus reconnues comme des acteurs incontournables dans la mise en place de systèmes de production circulaires. Cependant, la gouvernance démocratique, caractéristique essentielle des EÉS, fait l’objet de trop peu de discussions dans la littérature sur l’économie circulaire, du moins au niveau organisationnel. Pour réussir la transition socioécologique, il devient pourtant essentiel d’examiner comment le pouvoir et la propriété sont répartis dans les processus de production, de consommation et de prise de décision.

Cette étude a permis de mettre en évidence le rôle clé que pourrait jouer la gouvernance démocratique dans le développement de l’économie circulaire, notamment en renforçant la capacité de mobilisation des partenaires clés au projet, en favorisant une meilleure prise en compte des intérêts collectifs et en contribuant à éviter la dérive de la mission vers un modèle économique linéaire.

En effet, la gouvernance démocratique pourrait renforcer la légitimité et l’acceptabilité sociale des initiatives d’économie circulaire en donnant aux acteurs locaux une plus grande voix dans la façon dont les ressources sont gérées et les décisions sont prises. De plus, une réflexion approfondie sur la gouvernance permettrait de prendre en compte les dimensions sociales de l’économie circulaire, telles que l’inclusion des communautés marginalisées, l’amélioration des conditions de travail et la redistribution équitable des bénéfices. En intégrant ces préoccupations dans les processus de gouvernance, l’économie circulaire pourrait devenir un outil puissant pour promouvoir la durabilité et la justice sociale.

La revue de littérature a également démontré que la gouvernance démocratique, bien qu’encadrée par la loi, peut varier selon divers critères tels que la finalité initiale de l’organisation, les parties prenantes et la manière dont elles sont impliquées, ainsi que la trajectoire et l’évolution de l’organisation elle-même. Ces critères ont été regroupés dans une grille d’analyse divisée en quatre scénarios selon que les EÉS poursuivent des stratégies d’économie circulaire en amont ou en aval et que leur gouvernance démocratique est « ouverte » ou « fermée ». Bien que ce projet ne présente pas de résultats à proprement parler, la grille d’analyse sera alimentée par les résultats des entretiens réalisés dans le cadre du second mandat, ce qui permettra de mettre en évidence les spécificités de la gouvernance.

D’un point de vue personnel, ce projet a profondément enrichi ma compréhension des intrications entre l’économie sociale et l’économie circulaire, deux concepts ayant piqué ma curiosité dans le cadre de ma maîtrise en management et développement durable. D’une part, j’ai eu l’opportunité de réaliser un mandat pour une EÉS dans le cadre du cours « Modèles de gestion en innovation sociale ». Le mandat consistait à proposer des pistes de solution pour améliorer la gestion et la gouvernance du Théâtre de la Sentinelle, une compagnie théâtrale visant à mettre sur scène des artistes et des histoires issus de la communauté PANDC. Ce projet m’a permis d’observer les particularités et les défis liés à la gestion et à la gouvernance d’une EÉS.

D’autre part, j’ai renforcé mes connaissances en économie circulaire en effectuant un mandat pour la municipalité de Mandeville, une région québécoise prisée pour le tourisme. Ce projet m’a permis de plonger dans les diverses stratégies d’économie circulaire et d’en comprendre les nombreux aspects. Ce fut aussi une occasion de prendre conscience des externalités négatives pouvant découler de l’économie circulaire en particulier sur le plan social, démontrant qu’elle ne peut pas être considérée comme la seule solution pour parvenir à une transition socioécologique.

Explorer le thème de la gouvernance démocratique et participative a été une expérience enrichissante. Ce modèle de gouvernance se démarque de manière positive en impliquant activement tous les acteurs concernés. Un proverbe africain dit : « seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin » et je trouve que cela reflète parfaitement les valeurs incarnées par la gouvernance démocratique et participative. Toutefois, il est dommage que ce modèle reste peu connu et pas suffisamment mis en pratique, encore plus dans le contexte de l’économie circulaire. Une attention accrue à la gouvernance ouvrirait des champs de possibles pour l’économie circulaire en encourageant des approches plus participatives, inclusives et équitables, tout en renforçant son impact positif sur les enjeux environnementaux.

J’espère que ce projet de recherche contribuera à accroître la visibilité de ce modèle de gouvernance et qu’il sera adopté par un plus grand nombre d’organisations œuvrant dans le domaine de l’économie circulaire, contribuant ainsi à combler l’écart de circularité au Québec.

# Références

A León, Othón (2022a). *Mngt 40460 - gestion du changement stratégique*, notes du cours 7, hiver 2022 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

A León, Othón (2022b). *Mngt 40460 - gestion du changement stratégique*, notes du cours 1, hiver 2022 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Agyeman, Julian, David Schlosberg, Luke Craven et Caitlin Matthews (2016). « Trends and directions in environmental justice: From inequity to everyday life, community, and just sustainabilities », *Annual Review of Environment and Resources*, vol.41,no1, p. 321-340.

AVISE (2017). *L’ess est une opportunité pour l’économie circulaire… et vice versa !* Récupéré le 20 janvier 2023 de <https://www.avise.org/actualites/less-est-une-opportunite-pour-leconomie-circulaire-et-vice-versa>

Balogun, Julia, Veronica Hope Hailey, Gerry Johnson et Kevan Scholes (2008). *Exploring strategic change*, Pearson.

Barthoulot, Tabata et Miriam Fahmy (2022a). *La gouvernance démocratique en économie sociale : Comme vous ne l’avez jamais vue*. Récupéré de <https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/12/Gouvernance_democratique_livret.pdf>

Barthoulot, Tabata et Miriam Fahmy (2022b). *La gouvernance démocratique en économie sociale : Les effets bénéfiques*. Récupéré de <https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/12/Gouvernance_democratique_effets_benefiques.pdf>

Barthoulot, Tabata et Miriam Fahmy (2022c). *La gouvernance démocratique en économie sociale : Une définition*. Récupéré de <https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/12/Gouvernance_democratique_definition.pdf>

Bauwens, Thomas, Roland Mees, Mayke Gerardts, Joost Dune, Harald Friedl, Caspar von Daniels*, et al.* (2019). *Disruptors: How circular start-ups can accelerate the circular economy transition*,

Beaulieu, Laurent-David, Laurence Solar-Pelletier et Joanis Marcelin (2018). *Économie collaborative et coopérative : Freins et leviers des coopératives de plateforme au québec*. Récupéré de <https://www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/11/econo-colla-cooperapportavril20181.pdf>

Bellemare, Marie-France, Maude Léonard et Pascale Lagacé-Brunet (2017). *Changer d’échelle en économie sociale : Planifier l’essor et décupler les retombées de votre entreprise d’économie sociale*, Montréal, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bellemare, Marie-France, Solen Martin-Déry, Rafael Ziegler, Martine Vezina, Emmanuel Raufflet et Alex Walsh (2022). « Synergizing social economy and circular economy », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol.13.

Bimont, Aurore (2021). *La gouvernance démocratique dans l’ess*.

Bouchard, Marie J., Cyrille Ferraton et Valérie Michaud (2006). *Base de données sur les organisations d’économie sociale, les critères de qualification des organisations*, cahier de recherche no R-2006-02, Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

Braconnier, Patrice et Gilles Caire (2009). « Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d’économie sociale », *Marché et organisations*, vol.9,no2, p. 67-88.

Calisto Friant, Martin, Walter J. V. Vermeulen et Roberta Salomone (2020). « A typology of circular economy discourses: Navigating the diverse visions of a contested paradigm », *Resources, Conservation and Recycling*, vol.161, p. 104917.

Cercle des économistes (2003). *Le gouvernement d’entreprise n’est pas du seul ressort du conseil d’administration*, Cahier no 2.

Charreaux, Gérard (1996). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises ».

Colas, Mathilde (2017). *La gouvernance territoriale de l’économie circulaire : Analyse des dynamiques de proximités entre acteurs de la méthanisation en grand ouest* [mémoire de maîtrise, version électronique], Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Colletis, Gabriel, Patrick Gianfaldoni et Nadine Richez-Battesti (2005). « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue internationale de l&#x27;économie sociale*,no296, p. 8-25.

Conseil supérieur de l’Economie Sociale et Solidaire (CSESS) (2017). *Notice détaillé du guide définissant les conditions d’amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l’économie sociale et solidaire*, livret 2, France.

Cornforth, Chris (2002). « Making sense of co-operative governance : Competing models and tensions », *Review of International Co-operation*, vol.95.

Cornforth, Chris (2014). « Understanding and combating mission drift in social enterprises », *Social Enterprise Journal*, vol.10.

D’Amour, Martine (2000). *Procès d’institutionnalisation de l’économie sociale au québec*, cahier de recherche no ET0003, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Defourny, Jacques et José Luis Monzón (1992). *Economie sociale: Entre économie capitaliste et économie publique/the third sector: Cooperative, mutual and nonprofit organizations*, Bruxelles, CIRIEC et De Boeck-Wesmael.

Defourny, Jacques et M. Nyssens (2011). « Approches européennes et américaines de l’entreprise social : Une perspective comparative », *Revue internationale de l’économie sociale: Recma*, p. 18.

Desroche, Henri (1976). *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Économie et humanisme.

Desroche, Henri (1983). *Pour un traité d’economie sociale*, Coopérative d’information et d’édition mutualiste (CIEM).

Di Meglio, Roberto, Coumba Diop et Martin Gasser (2011). *Économie sociale et solidaire: Notre chemin commun vers le travail décent, deuxième édition de l’académie sur l’économie sociale et solidaire*, Centre international de formation de l’OIT. Récupéré de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_166368.pdf>

Éco Entreprises Québec (2018). *Pôle en économie circulaire*. Récupéré le 20 mars 2023 de <https://www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/5777/20220211162031-20220211poleecdiversite-des-membresfr.pdf>

Entreprises pour l’environnement et ESCP Business School (2021). *Les partenariats, socle de l’économie circulaire*.

Entreprises Québec (2021). *L’économie sociale : Travailler pour le bien collectif*. Récupéré le 9 janvier 2023 de <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/infosite?lang=fr&m=dossiers&x=1469753297&sm=1469753297>

Freeman, R. Edward (1994). « The politics of stakeholder theory: Some future directions », *Business Ethics Quarterly*, vol.4,no4, p. 409-421.

Geissdoerfer, Martin, Paulo Savaget, Nancy M. P. Bocken et Erik Jan Hultink (2017). « The circular economy – a new sustainability paradigm? », *Journal of Cleaner Production*, vol.143, p. 757-768.

Généreux, Gaëlle (2022). « Économie sociale et économie circulaire : Un duo d’impact », Montréal, 17 octobre, HEC Montréal.

Gouvernement du Québec (2022a). *Catégories de coopératives*. Récupéré le 3 juin 2023 de <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/apercu/quest-ce-quune-cooperative/categories-de-cooperatives>

Gouvernement du Québec (2022b). *Les rôles et les responsabilités dans la gestion d’une coopérative*. Récupéré le 25 mars 2023 de [https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/apercu/info-coop/gouvernance/les-roles-et-les-responsabilites-dans-la-gestion-dune-cooperative#:~:text=Le%20conseil%20d’administration%20a,orientations%20%C3%A9tablies%20par%20l’assembl%C3%A9e](https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/apercu/info-coop/gouvernance/les-roles-et-les-responsabilites-dans-la-gestion-dune-cooperative#:~:text=Le%20conseil%20d'administration%20a,orientations%20%C3%A9tablies%20par%20l'assembl%C3%A9e).

Guay-Boutet, Charles, Solen Martin-Déry et Geneviève Huot (2021). *Économie sociale et transition socioécologique — quel cadre commun ?*, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Récupéré de <https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/05/Transition_Synthese.pdf>

Haigh, Laxmi, Alex Colloricchio et Caspar von Daniels (2021). *Rapport sur l’indice de circularité de l’économie*, Circle Economy. Récupéré de <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/rapport-indice-circularite-fr.pdf>

Henry, Marvin, Thomas Bauwens, M. P. Hekkert et Julian Kirchherr (2019). « A typology of circular start-ups: An analysis of 128 circular business models », *Journal of Cleaner Production*, p. 118528.

Henry, Marvin, Thijs Hoogenstrijd et Julian Kirchherr (2023). « Motivations and identities of “grassroots” circular entrepreneurs: An initial exploration », *Business Strategy and the Environment*, vol.32,no3, p. 1122-1141.

Institut de la statistique du Québec (2019). *L’économie sociale au québec — portrait statistique 2016*. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/economie-sociale-au-quebec-portrait-statistique-an-2016.pdf>

Jagou, Stéphanie (2021). *Transitioning to a circular economy – learning from the québec experience 2014-2020*, Montréal, Québec Circulaire & Smart Prosperity Institute (SPI).

Joly, Christine, Isabel Faubert Mailloux et Mathieu Dionne (2019). *Gouvernance d’une entreprise collective*. Récupéré de <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3733293>

Junior, Jeová (2023). « Participation, governance, collective action and democracy », dans, p. 388-393.

Kim, Donghyun et Up Lim (2017). « Social enterprise as a catalyst for sustainable local and regional development », *Sustainability*, vol.9,no8, p. 1427.

Kirchherr, Julian, Denise Reike et Marko Hekkert (2017). « Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions », *Resources, Conservation and Recycling*, vol.127, p. 221-232.

Lévesque, Benoît (2001). *Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : Pour une démocratie plurielle*, cahier de recherche no I-04-2001, Crises/Aruc en économie sociale.

Mace, Myles L. (1971). *Directors: Myth and reality*, Cambridge, Harvard University Press

Macpherson, Ian (2013). « Mouvement coopératif », dans *Encyclopédie canadienne*.

Malagón-Vélez, Luis Eduardo (2021). « Social and solidarity economy conceptual contributions to the circular economy », *cuad.adm.*, vol.37,no70, p. 6.

Mertens, Sybille et Michel Maree (2014). « Chapitre 1 : Les contours de l’entreprise sociale », dans Sybille Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Liège (Belgique), Edi.pro, p. 18-64.

Michaud, Myriam et Luc Audebrand (2014). « Regards croises sur l’économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises », *Éthique publique*, vol.16.

Micheaux Naudet, Philippe, Ariel Guindon-Grenon, Mathilde Mieske, Jennifer Pinna et Julie Lariviere (2023). *Rapport des meilleures pratiques en économie circulaire dans le secteur de l’hébergement touristique*. Récupéré de <https://www.hotelleriequebec.com/rapport-des-meilleures-pratiques.pdf>

Monzón, José Luis et Rafael Chaves (2019). « Évolutions récentes de l’économie sociale dans l’union européenne », *CIRIEC Working papers*.

Morin, Paul (2009). *Principaux mécanismes favorisant l’équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d’économie sociale*, Cahier de recherche no RQ-04-2009 L’Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS).

Nations Unies (n.d.). *17 objectifs pour sauver le monde*. Récupéré le 15 avril 2023 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Novković, Sonja (2018). « Are co-operatives transformative, or just businesses? », *The Cooperative Business Journal*, p. 30-40.

Novković, Sonja et Karen Miner (2020). « Diversity in governance : A cooperative model for deeper, more meaningful impact », *The Cooperative Business Journal*.

OECD (2019). *Business models for the circular economy*,

Padilla-Rivera, Alejandro, Sara Russo-Garrido et Nicolas Merveille (2020). « Addressing the social aspects of a circular economy: A systematic literature review », *Sustainability*,vol. 12, no 19. <https://mdpi-res.com/d_attachment/sustainability/sustainability-12-07912/article_deploy/sustainability-12-07912.pdf?version=1600948393>

Pestoff, V. et L. Hulgard (2016). « Participatory governance in social enterprise », *Voluntas*, vol.27,no4, p. 1742-1759.

Québec Circulaire (2019a). *Acteurs de l’économie circulaire*. Récupéré le 19 janvier 2023 de <https://www.quebeccirculaire.org/static/acteurs-de-l-economie-circulaire.html>

Québec Circulaire (2019b). *La plateforme*. Récupéré le 22 janvier 2023 de <https://www.quebeccirculaire.org/static/la-plateforme-quebeccirculaire.html>

Québec Circulaire (2019c). *Secteurs et ressources*. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://www.quebeccirculaire.org/static/secteurs-et-ressources.html>

Québec Circulaire (2019d). *Stratégies de circularité*. Récupéré le 2 mai 2023 de <https://www.quebeccirculaire.org/static/strategies-de-circularite.html#:~:text=Concevoir%20des%20produits%20r%C3%A9pondant%20simultan%C3%A9ment,%2C%20recycl%C3%A9es%2C%20etc>

Québec Circulaire (2023). *Organisations & entreprises*. Récupéré le 10 février 2023 de <https://www.quebeccirculaire.org/company/#page1:local>

Radio-Canada (2023, 1 juin). « Québec dépose un projet de loi pour lutter contre l’obsolescence programmée », *Radio-Canada*, section Politique provinciale

Rafélis de Broves, Olivier (2022). « Les coopératives au secours des travailleurs de plateforme : Quelles innovations contre l’ubérisation? », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, vol.13.

Raufflet, Emmanuel (2019). *Développement durable, économie circulaire et transitions : Retour sur un parcours*, Montréal, HEC Montréal. Récupéré de <https://biblos.hec.ca/biblio/lecons/Raufflet_Emmanuel_LI_2019-11-20_VF> (003).pdf

Raufflet, Emmanuel (2022). *Ddrs 40419 - économie circulaire*, notes du cours 3, automne 2022 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Rebaud, Anna-Lena (2016). *Économie circulaire et ess : Complémentarité et synergies*. Récupéré de <https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2016-ess-eco-circulaire.pdf>

RECYC-QUÉBEC (2021). *Adoption du projet de loi no 65 — québec concrétise sa réforme des systèmes de consigne et de collecte sélective*. Récupéré le 1 mai 2023 de <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/communiques-de-presse/2021-adoption-du-projet-de-loi-no-65-quebec-concretise-sa-reforme-des-systemes-de-consigne-et-de-collecte-selective/>

Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella, Delphine Vallade et Cyrille Ferraton (2018). « Gouvernance de trois organisations de la culture en phase de développement », communication présentée au *28ème colloque de l’ADDES*, 9 octobre,

Ridder, D. et C. Pahl-Wostl (2005). « Participatory integrated assessment in local level planning », *Regional Environmental Change*, vol.5,no4, p. 188-196.

Rijpens, Julie (2014). « Chapitre 5 : La gouvernance », dans Sybille Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Liège (Belgique), Edi.pro, p. 303-399.

Rijpens, Julie et Julien de Beys (2022). « Tirer le meilleur parti de la contribution de l’économie sociale à l’économie circulaire », *RECMA*, vol.364,no2, p. 180.

RLRQ (2013). *Ch. E-1.1.1*. [https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1#:~:text=La%20pr%C3%A9sente%20loi%20a%20pour,en%20mati%C3%A8re%20d’%C3%A9conomie%20sociale](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1#:~:text=La%20pr%C3%A9sente%20loi%20a%20pour,en%20mati%C3%A8re%20d'%C3%A9conomie%20sociale).

Schröder, Patrick (2020). *Promoting a just transition to an inclusive circular economy*, Energy, Environment and Resources Programme. Récupéré de <https://www.researchgate.net/profile/Patrick-Schroeder-9/publication/344225649_Promoting_a_just_transition_to_an_inclusive_circular_economy/links/5f5dde59a6fdcc11640ee791/Promoting-a-just-transition-to-an-inclusive-circular-economy.pdf>

Shleifer, Andrei et Robert W. Vishny (1997). « A survey of corporate governance », *The Journal of Finance*, vol.52,no2, p. 737-783.

Turnbull, Christopher (2002). « A new way to govern: Organisations and society after enron », *SSRN Electronic Journal*.

Vandersmissen, Valérie (2015). *L’entreprise libérée : Un nouveau modèle de management pour l’économie sociale ?*

Vézina, Martine, Marie-France Bellemarre et Emmanuel Raufflet (n.d.). *Les modèles d’affaires collectifs en économie circulaire : Typologie et enseignements* [document inédit], Montréal, HEC Montréal.

Vienney, Claude (1994). *L’économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte.

Younes, Meriem, Lamia Hechiche Salah et Mourad Touzani (2016). « Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : Cas des entreprises sociales tunisiennes », *Management & Avenir*, vol.90,no8, p. 175-194.

Ziegler, Rafael, Marie-France Bellemare, Koorosh Behrang, Cynthia Poirier et Emmanuel Raufflet (2020). *Economic democracy and circular economy – synergies and tensions : An exploration of the intersection of social economy and circular economy in québec* [document inédit], Montréal.

Ziegler, Rafael, Cynthia Poirier, Marie Lacasse et Evan Murray (2023). « Circular economy and cooperatives - an exploratory survey », *Sustainability*, vol.15,no3, p. 2530.

# Annexes

## Annexe 1 — Listes de mots clés utilisés pour la revue de littérature

***Annexe 1a*** *: Que nous dit la littérature sur la place de la gouvernance démocratique des organisations d’économie sociale en économie circulaire ?*

| Gouvernance démocratique | Économie circulaire |
| --- | --- |
| "Gouvernance" | "Économie circulaire" |
| "Governance" | "Circular economy" |
| "Gouvernance corporative" | "Économie verte" |
| "Corporate governance" | "Green economy" |
| "Gouvernance démocratique" | "Économie durable" |
| "Democratic governance" | "Durable economy" |
| "Gouvernance participative" | "Économie en boucle" |
| "Participatory governance" | "Closed-loop economy" |
| "Gouvernance démocratique et participative" |  |
| "Democratic and participatory governance" |  |
| Gestion\* |  |
| Manag\* |  |
| Direct\* |  |
| Leader\* |  |

* *Recherche affinée par stratégies d’économie circulaire :*

| Gouvernance démocratique | Stratégies d’ÉC |
| --- | --- |
| "Gouvernance" | "Écoconception" |
| "Governance" | "Ecodesign" |
| "Gouvernance corporative" | "Consommation et approvisionnement responsables" |
| "Corporate governance" | "Responsible consumption and procurement" |
| "Gouvernance démocratique" | "Optimisation des opérations" |
| "Democratic governance" | "Optimization of operations" |
| "Gouvernance participative" | "Économie collaborative" |
| "Participatory governance" | "Collaborative economy" |
| "Gouvernance démocratique et participative" | "Location" |
| "Democratic and participatory governance" | "Entretien et réparation" |
| Gestion\* | "Maintenance and repair" |
| Manag\* | "Don et revente" |
| Direct\* | "Donation and resale" |
| Leader\* | "Reconditionnement" |
|  | "Reconditioning" |
|  | "Économie de la fonctionnalité" |
|  | "Functionality economy" |
|  | "Écologie industrielle" |
|  | "Industrial ecology" |
|  | "Recyclage et compostage" |
|  | "Recycling and composting" |
|  | "Valorisation" |
|  | "Waste recovery" |

* *Question alternative : Où se situent les EÉS (et donc par défaut la question de la gouvernance démocratique) en économie circulaire ?*

| Économie sociale | Stratégies d’ÉC |
| --- | --- |
| "Économie sociale" | "Écoconception" |
| "Social economy" | "Ecodesign" |
| "Économie sociale et solidaire" | "Consommation et approvisionnement responsables" |
| "Social and solidarity economy" | "Responsible consumption and procurement" |
| "Entreprise d’économie sociale" | "Optimisation des opérations" |
| "Social economy enterprise" | "Optimization of operations" |
| "OBNL" | "Économie collaborative" |
| "NPO" | "Collaborative economy" |
| "OSBL" | "Location" |
| "Organisme à but non lucratif" | "Entretien et réparation" |
| "Nonprofit organization" | "Maintenance and repair" |
| "Organisme sans but lucratif" | "Don et revente" |
| Coop\* | "Donation and resale" |
| "Entreprise collective" | "Reconditionnement" |
| "Collective enterprise" | "Reconditioning" |
|  | "Économie de la fonctionnalité" |
|  | "Functionality economy" |
|  | "Écologie industrielle" |
|  | "Industrial ecology" |
|  | "Recyclage et compostage" |
|  | "Recycling and composting" |
|  | "Valorisation" |
|  | "Waste recovery" |

***Annexe 1b****: Face aux critiques de l’économie circulaire dans sa capacité à répondre aux enjeux de transition socioécologique, en quoi la gouvernance démocratique et participative pourrait-elle être un facteur important dans le développement de l’économie circulaire ?*

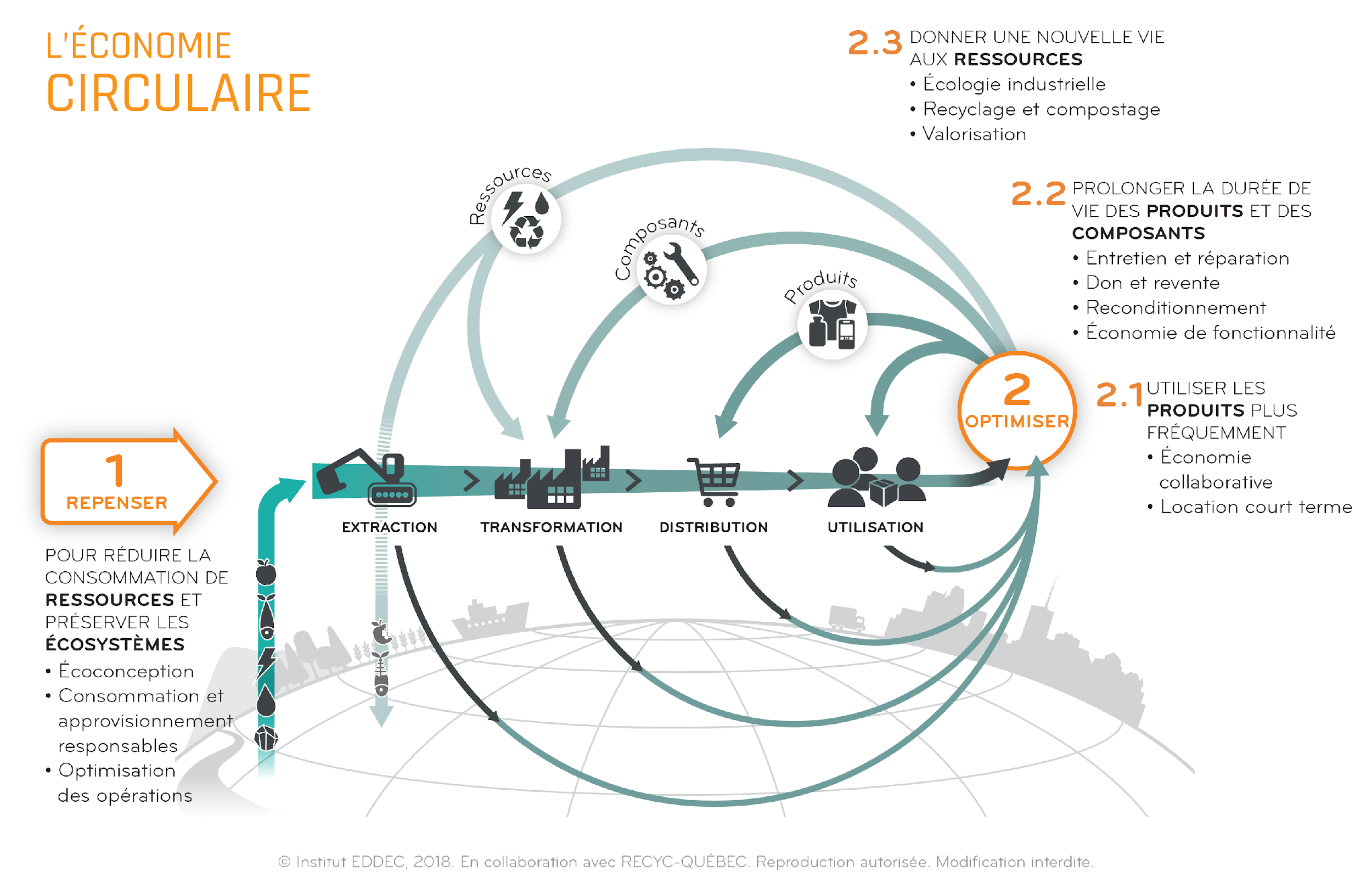
* *Critiques de l’économie circulaire dans sa capacité à répondre aux enjeux de transition :*

| Économie circulaire | Critiques | Transition socioécologique |
| --- | --- | --- |
| "Économie circulaire" | "Critiques" | "Transition socioécologique" |
| "Circular economy" | "Criticisms" | "Transition socio-écologique" |
| "Économie verte" | "Reproche" | "Socio-ecological transition" |
| "Green economy" | "Reproach" | "Socioecological transition" |
| "Économie durable" | "Blâme" | "Transition" |
| "Durable economy" | "Blame" | "Transition écologique" |
| "Économie en boucle" | "Défaut" | "Ecological transition" |
| "Closed-loop economy" | "Default" |  |
|  | "Observation" |  |
|  | "Manque" |  |
|  | "Lack" |  |
|  | "Négligence" |  |
|  | "Neglect" |  |

* *Effets bénéfiques de la gouvernance démocratique et participative dans le développement de l’économie circulaire :*

| Gouvernance démocratique | Effets bénéfiques |
| --- | --- |
| "Gouvernance démocratique" | "Effets bénéfiques" |
| "Democratic governance" | "Beneficial effects" |
| "Gouvernance participative" | "Bienfaits" |
| "Participatory governance" | "Benefits" |
| "Gouvernance démocratique et participative" | "Effets positifs" |
| "Democratic and participatory governance" | "Positive effects" |
| "Démocratie" | "Impacts positifs" |
| "Democracy" | "Positive impacts" |
| "Participation" | "Retombées positives" |
| "Prise de décision démocratique" | "Positive outcomes" |
| "Democratic decision-making" | "Conséquences" |
| "Gouvernance inclusive" | "Consequences" |
| "Inclusive governance" | "Avantages" |
| "Gouvernance représentative" | "Advantages" |
| "Representative governance" | "Contributions" |

## Annexe 2 – Schéma de l’économie circulaire (Institut EDDEC, 2018)



## Annexe 3 – 12 stratégies de mise œuvre de l’économie circulaire au Québec

| Stratégie d’ÉC | Définition |
| --- | --- |
| 1. Écoconception | Prendre en compte les impacts environnementaux potentiels des produits, dès leur conception, en cherchant à les minimiser. |
| 1. Consommation et approvisionnement responsables | Faire le choix d’acquérir des biens et services à faible impact sur l’environnement et centrés sur l’usage optimal des ressources. |
| 1. Optimisation des opérations | Modifier les techniques et procédés au sein d’une organisation afin de réduire la consommation de ressources tout au long de la chaîne de valeur. |
| 1. Économie collaborative | Maximiser l’usage des biens et services en circulation dans le marché en mettant en place des modèles d’échange gratuits ou moyennant des frais. |
| 1. Location court terme | Intensifier l’usage d’un produit en le rendant disponible pendant une durée limitée, évitant ainsi aux clients d’avoir à acheter un produit dont ils ne se servent qu’occasionnellement. |
| 1. Entretien et réparation | Effectuer les opérations nécessaires pour maintenir un produit en bon état d’utilisation ou pour le remettre en état de marche afin de prolonger sa durée de vie utile. |
| 1. Don et revente | Remettre en circulation des biens qui ne sont plus utilisés, mais qui sont encore en bon état et utilisables par d’autres. |
| 1. Reconditionnement | Remettre à neuf des produits ou des matériaux mis au rebut afin qu’ils puissent remplir leur fonction d’origine. |
| 1. Économie de fonctionnalité | Vendre l’usage ou la fonction d’un produit, plutôt que le produit lui-même. |
| 1. Écologie industrielle | Optimiser l’utilisation des ressources entre deux ou plusieurs organisations industrielles d’un même territoire en mettant en place des échanges de flux de matières, de ressources ou d’énergie. |
| 1. Recyclage et compostage | Traiter les matières résiduelles afin qu’elles soient utilisées en remplacement de matières vierges ainsi que les matières organiques afin qu’elles retournent au sol pour l’enrichir. |
| 1. Valorisation | Utilisation des matières résiduelles pour obtenir des produits utiles ou de l’énergie. |

Ce tableau a été élaboré en combinant des informations provenant des auteurs suivants : (Micheaux Naudet *et al.*, 2023; Québec Circulaire, 2019d).

## Annexe 4 – 10 modèles d’affaires d’EÉS en économie circulaire

Cette figure a été élaborée en combinant le schéma de l’économie circulaire de l’Institut EDDEC (voir l’[annexe 2](#_heading=h.1mrcu09)) et la figure 1 extraite de la page 5 de l’étude de Ziegler et al. (Ziegler *et al.*, 2023). La majorité des coopératives interrogées dans l’étude de Ziegler et al. s’identifiaient à l’un des modèles d’affaires entourés en jaune qui, comme la figure le démontre, s’appuient sur des stratégies d’économie circulaire en amont.

1. Le financement et le mandat de l’Institut EDDEC ont pris fin en 2019. En 2020, le Centre d’études et de recherche intersectorielles en économie circulaire (CERIEC) a été créé au sein de l’École de technologie supérieure (ÉTS) de Montréal afin de poursuivre la mission de l’Institut EDDEC (Jagou, 2021), suivi par le RRECQ en 2022. [↑](#footnote-ref-0)
2. Comme pour l’étude de Richez-Battesti ci-dessus, l’étude de Novković se concentre uniquement sur les coopératives, mais pour les besoins de ce projet, nous supposerons que la typologie qu’elle propose (coopératives de type 1 vs type 2) s’applique également aux OBNL. [↑](#footnote-ref-1)
3. Cette typologie, née dans le cadre du projet de recherche du TIESS sur l’économie sociale et l’économie circulaire évoqué plus haut, se déclinait initialement en huit modèles d’affaires (Vézina *et al.*, n.d.). En 2023, Ziegler et al. ont revisité la typologie du TIESS pour y ajouter deux modèles : la réduction à la source et les consultants (Ziegler *et al.*, 2023). Le tableau 3 a été élaboré à partir d’informations provenant de ces deux études. [↑](#footnote-ref-2)