

# QUELLES SPÉCIFICITÉS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE ?

Proposition d'un cadre d'analyse

---



Gabrielle Plourde, diplômée à la maîtrise en  
management et développement durable à HEC Montréal

2 octobre 2023

# **TABLE DES MATIÈRES**

**1** MISE EN CONTEXTE

**2** LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET  
PARTICIPATIVE EN ÉCONOMIE SOCIALE

**3** CONSTAT DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

**4** PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE LA  
GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE DES EÉS EN ÉC

**5** RÉFÉRENCES

---

# 1. MISE EN CONTEXTE

**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.**

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 se présente comme une alternative au modèle économique classique basé sur une approche linéaire (extraire-fabriquer-consommer-jeter).

Cela étant, 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 % (Haigh, Colloricchio et von Daniels, 2021). Dans ce contexte, les **entreprises d'économie sociale (EÉS)** constituent un levier de plus en plus reconnu dans la mise en place de systèmes de production circulaires.

Dans le cadre de mon projet d'intégration à la maîtrise en management et développement durable à HEC Montréal, je me suis intéressée aux EÉS oeuvrant en économie circulaire sous l'angle de leur **gouvernance démocratique et participative**. Ce rapport vise à résumer les faits saillants de ce projet.

Notons que ce projet s'inscrivait dans un travail collaboratif de trois mandats soutenu par le **Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ)**. Le premier mandat - dont il est question dans ce rapport - consistait à présenter 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. Au cours du second mandat, la grille sera testée au travers d'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 ?** Enfin, le troisième mandat est celui auquel vous participez aujourd'hui, soit une université éphémère permettant d'identifier des pistes de recherche à approfondir et des pistes de réponses pratiques pour les organisations.

---

# 2. LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE

La gouvernance démocratique est l'un des six principes directeurs de la Loi sur l'économie sociale au Québec auxquels les organisations doivent adhérer pour se dire "sociales" en toute légitimité (RLRQ, 2013). Mais de quoi s'agit-il ? De manière générale, la gouvernance démocratique et participative contraste avec le modèle de gouvernance "actionnarial" dont la finalité est de maximiser le profit des apporteurs de capitaux.

Bien qu'il n'existe pas de définition consensuelle de la gouvernance démocratique, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question, dont Barthoulot et Fahmy dans le cadre des travaux du TIESS. Elles retiennent trois grandes dimensions de la gouvernance démocratique (Barthoulot et Fahmy, 2022) :

## 1

### L'ÉGALITÉ DES MEMBRES VOTANTS

- Une voix = un vote, indépendamment des apports et des contributions financières

## 2

### LA RESPONSABILITÉ DES PERSONNES ÉLUES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE

- Poursuivre et agir en cohérence avec les intérêts et la mission de l'entreprise

## 3

### LA PARTICIPATION ET LA TRANSPARENCE

- Inhérentes à la gouvernance des EÉS
  - Choix délibéré d'impliquer une diversité de parties prenantes dans les processus décisionnels
-

# 3. CONSTAT DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Il a été possible de démontrer à travers la revue de littérature 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'utilité de combiner les valeurs et les approches des deux domaines pour créer des modèles économiques plus durables et socialement inclusifs.

Cependant, une lacune considérable a également été identifiée : **l'absence de questionnement** sur la gouvernance des EÉS impliquées dans l'économie circulaire, alors même qu'il existe une **diversité de modèles de gouvernance démocratique** et que cette forme de gouvernance pourrait s'avérer un **levier important** pour soutenir l'expansion de l'économie circulaire. Ceci est d'autant plus pertinent dans un contexte où l'ÉC fait face à des critiques dans sa capacité à répondre aux enjeux de transition socioécologique (ex : présence d'un "gap social" en ÉC, risque de dérive de la mission vers un modèle linéaire, etc.).

Ce constat met en évidence le **besoin d'explicitier le rôle de la gouvernance** des organisations dans les modèles d'affaires et les objectifs en 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.



# 4. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

Cette proposition de grille d'analyse (à compléter lors du second mandat) cherche à interroger et à mettre en lumière la **diversité des modèles de gouvernance démocratique** existants en EC. Les différents critères qui la composent, issus de la revue de littérature, sont détaillés à la page suivante.

		Modèles de gouvernance des entreprises d'économie sociale en économie circulaire	
		Gouvernance démocratique « ouverte »	Gouvernance démocratique « fermée »
Stratégies d'économie circulaire	En amont	<p><u>CAS #1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finalité initiale :</li> <li>Modalités de la gouvernance                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui :</li> <li>Où :</li> <li>Quand :</li> <li>Comment :</li> </ul> </li> <li>Trajectoire et évolution :</li> <li>Avantages et limites                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour l'EC/atteindre la transition socioécologique :</li> <li>Pour la pérennité des EÉS en EC :</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>CAS #3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finalité initiale :</li> <li>Modalités de la gouvernance                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui :</li> <li>Où :</li> <li>Quand :</li> <li>Comment :</li> </ul> </li> <li>Trajectoire et évolution :</li> <li>Avantages et limites                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour l'EC/atteindre la transition socioécologique :</li> <li>Pour la pérennité des EÉS en EC :</li> </ul> </li> </ul>
	En aval	<p><u>CAS #2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finalité initiale :</li> <li>Modalités de la gouvernance                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui :</li> <li>Où :</li> <li>Quand :</li> <li>Comment :</li> </ul> </li> <li>Trajectoire et évolution :</li> <li>Avantages et limites                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour l'EC/atteindre la transition socioécologique :</li> <li>Pour la pérennité des EÉS en EC :</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>CAS #4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finalité initiale :</li> <li>Modalités de la gouvernance                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui :</li> <li>Où :</li> <li>Quand :</li> <li>Comment :</li> </ul> </li> <li>Trajectoire et évolution :</li> <li>Avantages et limites                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour l'EC/atteindre la transition socioécologique :</li> <li>Pour la pérennité des EÉS en EC :</li> </ul> </li> </ul>

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 (ex : écoconception, économie collaborative) et en aval (ex : tri et recyclage des déchets).

# 4. CRITÈRES DE LA GRILLE D'ANALYSE

## FINALITÉ INITIALE

---

- Au moment de leur création, la mission première de ces EÉS oeuvrant en EC était-elle le plus souvent technologique/technique, environnementale ou sociale ?

## MODALITÉS DE LA GOUVERNANCE

---

- **Qui** : Quelles parties prenantes sont mobilisées dans la gouvernance ? 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** : Quels sont les lieux où se fabrique la gouvernance (ex : instances statutaires comme l'AG, instances non statutaires comme les comités et les séminaires, etc.) ?
- **Quand** : À quel stade les parties prenantes sont-elles 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.) ?
- **Comment** : Quels mécanismes sont utilisés pour inclure les différents intervenants dans les processus décisionnels (ex : formation, création d'un climat d'ouverture, etc.) ?

## TRAJECTOIRE ET ÉVOLUTION

---

- La trajectoire et l'évolution des EÉS, y compris le choix des stratégies de changement d'échelle, pourraient avoir un effet sur la gouvernance (Richez-Battesti et al., 2018; Rijpens et al., 2022).

## AVANTAGES ET LIMITES

---

- Ce dernier point vise à mettre en évidence les avantages et les limites de chaque forme de gouvernance, 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.
-

# 5. RÉFÉRENCES

Barthoulot, Tabata et Miriam Fahmy (2022). La gouvernance démocratique en économie sociale : Une définition. Récupéré de [https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/12/Gouvernance\\_democratique\\_definition.pdf](https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/12/Gouvernance_democratique_definition.pdf)

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.

Haigh, Laxmi, Alex Collicchio 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>

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.

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. Récupéré de <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.>

---

**COORDONNÉES**

**GABRIELLE.PLOURDE@HEC.CA**  
**WWW.LINKEDIN.COM/IN/GABRIELLEPLOURDE/**

---