

Université éphémère - Gouvernance démocratique et participative en économie sociale et circulaire

4 & 5 octobre 2023 – Document de prises de note

2e demi-journée - Posture de chercheuses

Réflexion menée en atelier avec l'animation des chapeaux de Bono.

Ce document est le fruit d'une collaboration de prises de notes croisées par les participant.es.

Notes du Groupe 1 : Quels sont les mécanismes qui favorisent une bonne articulation éducation-sensibilisation ?

Prise de note : Gaëlle Généreux

- Se rappeler de la place de l'économie circulaire dans la question de recherche
-Revue de littérature sur les bonnes pratiques de gouvernance. Important en économie circulaire: défi, car diversité d'acteurs. On prend pour acquis que tous ont même objectifs, mais ce n'est pas le cas nécessairement. Peut susciter des conflits d'usages.

En EC --> utiliser le conflit comme vecteur pour amener une saine gouvernance. Besoin de retourner à la base lorsque les parties prenantes n'ont pas les mêmes intérêts.

Dans certains cas, peut-être besoin d'un arbitre? ombudsman?

Revue de littérature en économie sociale et identifier ce qu'il manque pour l'adapter au contexte en économie circulaire.

Étude de cas, ateliers participatifs pour rendre plus concret dans des secteurs ou dans des territoires. Mais processus long. Faire des petits pas, par itération.

Défi, car l'ÉC est un nouveau sujet,

Travaux de Olstrom(pour la mutualisation): besoin de règle pour la sanction, tribunal

Regarder les secteurs plus matures qui font de la sensibilisation/éducation pour apprendre sur leurs bons coups

Gouvernance partagée pour mutualiser ou pour les flux de matière. Comment articuler les connaissances en EC et les connaissances en ES

Comment intégrer dans la recherche les besoins du terrain?

Communauté de partage – briser l'isolement. Communauté de pratique donne l'impression que ça avance plus vite. Bénéficier des expériences terrain pour appliquer dès maintenant. Aide à réduire la tension entre les

besoins des Praticiens (urgence pratique) vs chercheur (besoin de temps pour la recherche)

Où mettre la vulgarisation dans le continuum?

Comment sortir de la dynamique passive vs logique d'engagement

Est-ce qu'on a besoin d'inclure dans les équipes des gens ou chercheurs en théorie du changement/psychologie d'entreprise (multidisciplinaire)

Communauté de pratique permet d'outiller les entreprises, mais aussi de nourrir la recherche + la revue de littérature

EC amène des défis de gouvernance multipartite ---> Réfléchir à un SYSTÈME de gouvernance en ÉC. -

□ mais comment amener les gens à se faire confiance qui ne se connaissent pas. Enjeu de confiance, de rapidité. Comment opérer une boucle pour alimenter la confiance. Qui pilote le système?

Comment une équipe de chercheur peut s'assurer de concevoir des outils ou des mécanismes qui créent une bonne base pour avancer.

Ne peut pas mobiliser si les gens n'ont pas été éduqués et sensibilisés.

QUAND mobiliser? Car si tu mobilise trop tôt, tu les démobobilises + perte de confiance.

Meilleurs outils de communication qui ont de l'impact? Peut-être une vidéo qui dure 5 minutes? Succès à la Centrale Agricole d'envoyer un vidéo pour expliquer des choses importantes.

Les récits = force pour mobiliser. Identifier les jalons de transfert de connaissance. Les premiers jalons sont plates (exemple enseigner sur les rôles et responsabilités), mais peuvent rendre ça plus intéressant grâce à des présentations de cas vécu (récits). Ensuite successtory

Pas toujours besoin du récit expérientiel au « je » □ étude de cas

Ce que les praticiens veulent, sentir le « raw », comment la personne s'est sentie. Utiliser l'émotion brute de l'expérience.

Besoin du récit pour sensibiliser et informer.

Notes du Groupe 2 : Comment développer les ressources adéquates (matériels, budgets...) pour mettre en œuvre une gouvernance démocratique et participative face à des contraintes ou opportunités économiques?

Première ronde

Qui développe ces ressources : Il faut des personnes dédiées au développement de ces ressources à l'interne ou à l'externe :

enjeu si à l'externe ; méconnaissance du terrain ou de l'organisation ; si à l'interne, enjeu de temps et de connaissances voire d'expertises. Comment on fait pour se dégager du temps?

- Existe-t-il des financements pour le développement de ces ressources sur la gouvernance?

- À l'externe : plusieurs organisations existent pour l'accompagnement sur les modèles de gouvernance et de la participation en ÉS, mais rien de spécifique sur l'ÉC.

- Quelles seraient les compétences et les expertises nécessaires pour développer un programme d'accompagnement en gouvernance en ÉS et ÉC?

- Comment trouver les ressources existantes parmi la variété de plateformes et d'acteurs (plusieurs ressources réparties)

Question : Comment faire en sorte que les organisations d'accompagnement au démarrage intègrent les dimensions de gouvernance lors du démarrage et lors de la mise à l'échelle, considérant que la mise à l'échelle est inhérente à certains modèles et stratégies d'ÉC

- Répertorier ce qui est disponible dans l'écosystème

- Enquêtes sur les modalités et défis des EÉS en ÉC dans un contexte de changement d'échelle ?

Interne: quels seraient les mécanismes permettant aux parties prenantes de contribuer à une réflexion sur la gouvernance dans un contexte de changement important comme une mise à l'échelle

- Enquêtes sur les entreprises qui sont passées par là

Deuxième ronde

Moments de changement où il y a des enjeux économiques. Comment réfléchir à la gouvernance dans des moments de changement?

Les changements ont un impact sur la gouvernance, mais la gouvernance peut aussi être un levier pour faciliter le succès du changement.

En ÉC, le changement d'échelle est souvent à l'horizon. Donc dès le démarrage la gouvernance doit être pensée pour anticiper ces changements d'échelle.

Quels sont les enjeux et défis de gouvernance en changement d'échelle en ÉC?

Qu'est-ce qui se fait dans les accélérateurs privés qui pourraient inspirer les EÉS?

Comment s'organiser à l'interne pour toujours

Mettre en place pour favoriser la disponibilité et la disposition des membres et administrateurs pour traverser ces périodes de changement? Quelles bonnes pratiques.

Comment valoriser et faciliter la gouvernance. Le budgétiser.

Qu'est-ce que ça nous prend comme données de recherche pour convaincre des financeurs que financer la gouvernance est importante.

Quand on veut remettre la gouvernance à plat, la réviser, comment déterminer qui sont les personnes qu'il faut impliquer dans cette démarche.

Quelles sont les raisons qui poussent les personnes à choisir la GD, et comment s'assurer que ces motivations soient maintenues dans le temps.

Quels sont les modèles / pratiques à l'étranger qui favorisent une culture de la gouvernance.

La gouvernance en ÉC est plus complexe, souvent multipartite. Comment évaluer la valeur d'une gouvernance multipartite? Définir la valeur.

Identifier quelles sont les pratiques pour identifier les personnes-clés à faire participer à un processus de refonte de la gouvernance.

Notes du Groupe 3 :

Prise de note : Anaïs

Partie 1 : à la base, il y a : définir et comprendre les types d'organisations, de missions et de modèles d'affaires pour ensuite définir les différents types d'intérêts (« d'engagements ») qui peuvent s'exprimer/exister dans les membrariats et les CA.

- Comprendre la tension de la double qualité : intérêts personnels et rôle de membre pour comprendre la diversité des engagements des membres.
- En ÉC il y a beaucoup de variabilité autour de la disponibilité des ressources, du niveau de prise de risque, de la capacité d'avoir des mesures et des indicateurs de succès. Ces éléments peuvent être des facteurs qui génèrent des tensions dans l'engagement. Quelles sont les bonnes pratiques qui peuvent atténuer ces tensions et favoriser la convergence des visions.
- En ÉC, quand les membres sont des organisations avec leurs propres intérêts, il peut y avoir des conflits d'intérêts des membres entre eux, mais aussi surtout entre les membres et l'entreprise d'ÉC.

Quels sont les facteurs de succès de l'intégration de nouveaux membres? Hypothèses : avoir des étapes graduelles d'intégration et de partage du passé; la capacité à susciter la confiance chez les nouveaux par rapport à ce qui s'est déjà fait; la capacité des nouveaux à accueillir le changement.

Quel est le rôle de la direction générale dans l'apaisement des tensions.

Partie B :

Est-ce que c'est la définition des rôles et des parties prenantes ou est-ce que c'est comment engager les membres une fois qu'ils sont là?

Il y a une question d'échelle à considérer : est-ce qu'il y a une différence dans les processus d'engagement selon la taille des organisations?

Faudrait-il penser ces questions dans une approche de système de gouvernance : En économie circulaire particulièrement, ou s'arrête l'influence et la responsabilité des membres et des parties prenantes? Ou commencent-elles?

Se poser la question de "Qui est imputable"? En EC il y a des implications légales et financières.

Quelle est la finalité des engagements? Est-on capable de documenter l'impact des engagements au sein d'une organisation? Est-ce que les organisations sont capables de revenir en arrière? Et qui le fait avec succès?

- Il semble y avoir des avis divergents : est-ce que tout doit être fait de façon collective? Doit-on tout transformer? Est-ce que certaines choses sont immuables? Et si certaines éléments sont immuables est-ce qu'on est démocratique?
- Beaucoup des organisations ne prennent pas forcément le temps de faire, ou n'ont pas le temps, ou sont forcées de faire de manière démocratique et participative dès le début.
- Dans d'autres organisations, il y a des enjeux au niveau de ce qui se fait historiquement donc il y a des tensions et un refus de changer les choses.

- Certains impératifs peuvent pousser à se rendre en arrière (ex: l'EDI) - ça peut importer une légitimité ou des opportunités.

Comment utiliser les engagements et responsabilité des membres/p comme levier de mobilisation?

- Utiliser des contre-exemples : parfois la peur peut mobiliser
- Utiliser des exemples de ce qui fonctionne.

Comment développer des indicateurs ou des outils qui mesurent l'engagement et d'autres qui vont être utiles pour mobiliser?

- Exe : l'institut de la statistique du Québec veut
- Il y a une tension dans un désir de vouloir un indicateur (plus statistique et chiffré) et le fait d'être dans une approche de mise en récit : Les attentes des bailleurs de fonds peuvent créer des tensions. Certains types de publics et d'organisation se portent moins à certaines méthodes de mobilisation.
- Le storytelling marche pour quelqu'un qui a du temps et de l'écoute
- **La recherche devrait comprendre quels outils sont utiles pour quels auditoires? Étudier l'impact de différentes méthodes de mobilisation sur différents publics?**
 - **Comment connecter les attentes divergentes?** Est-ce que des outils communs aux différents publics (CA, bénévoles, bailleurs de fonds) existent?

Engagement des parties prenantes implique les bailleurs de fonds :

- Est-ce qu'on peut faire une revue de littérature sur l'engagement des bailleurs de fonds, sur la relation entre le bailleur de fonds et l'organisation et comment cette relation a un impact sur l'organisation de manière globale?

- Ex : LIUM.
- Est-ce que la direction a un engagement/responsabilité envers l'ouverture à la gouvernance démocratique et participative?
- Se poser la question de "Qui est imputable"? En EC il y a des implications légales et financières.

C'est qui qui nous arrête de faire des changements? Est-ce que c'est des points légaux ou administratifs? ou est-ce que c'est les membres?

Notes du Groupe 4 : Quels instances, espaces et outils de gouvernance créer pour stimuler la participation tout en gérant les tensions inhérentes à la démocratie ?

Prise de note : Gaëlle Crête

Round 1 :

- Tensions : entre différents membres engagé-es et pas du tout ; processus décisionnel collectif peut amener une fatigue / tension / pression de l'appliquer dans tout (ex. gestion du consentement) ; créer des espaces pour aborder des questions difficiles ; régulation (pouvoir de décision, rapports employé-e/employeur-se, recherche de compromis) ; tension avec le reste des organisations qui n'ont pas le même fonctionnement ; comment assurer la confiance entre les personnes qui décident et les autres (les différent-es acteur-trices) ? Tension peut être une opportunité de création. Comment utiliser les

tensions comme opportunité de renouveler la confiance et d'optimiser les processus/façons de travailler dans un cadre démocratique ?

- Outil : prise de décision par consentement (tension aussi) ; nommer les valeurs de groupe dans le début de chaque rencontre ; prototypage de méthodes, apprendre à être à l'aise dans le flou et l'incertitude. Qu'est-ce qui fait la spécificité en économie circulaire ? Difficulté à identifier des trucs propre à l'EC qui ne sont pas traités par l'ES déjà. Interdépendance plus forte ?
- Outils d'intelligence collective : codév professionnel, décision par consentement, exercices prospectifs (vision)
- Exemple : Commission Modèle Eco : sensibilisation, coconstruction
- Est-ce que la coconstruction des processus de faire ensemble est une condition de réussite pour réguler les tensions ?
- Faudrait-il composer un parcours de décision démocratique ? Ex. Livre dont vous êtes le héros. Comme outil de sensibilisation
- Données : étudier les pratiques qui existent en matière de coconstruction pour identifier lesquelles sont utilisées et dans quel contexte ? Quel outil dans quel contexte fonctionne bien et moins bien ? En EC et ES.
- Alternance entre les moments de coconstruction et d'informel : autre façon de mobiliser les parties prenantes.
- Processus démocratiques informel différents en EC
- Jusqu'ou formaliser les espaces et outils de gouvernance pour réguler les tensions ?
- Comment les mécanismes formels se complètent avec les mécanismes informels ?
- Contexte de solidarité spécifique à l'économie circulaire ?
- Quels sont les différents niveaux de tensions inhérentes au processus de gouvernance démocratique dans les entreprises d'ES et circulaire (typologie des tensions) : ex. modèle des freins de Communagir
- Comparaison à faire avec celles qui ne sont pas en ES. Est-ce qu'il y a des spécificités sectorielles qui font que la gouvernance démocratique est mieux gérée ?
- Quelles sont les pratiques, outils, espaces, de gouvernance EC privés (comparer)

Partie 2

Problématique avec le consensus. Comment naviguer (ou et quand chercher) le consensus ?

Consensus VS consentement.

Quelles données ?

Aspect culturel (gestion du conflit au Québec). Comment éduqué a la prise de décision collective ?

Comment donner de la place/ rendre possible l'expression d'un désaccord ? Quels espaces et quels outils ?

Comment éduquer a la possibilité de rentrer en conflit au moment des décisions ?

Outils : CNV, écoute, outils de communication. Quels impacts sur l'organisation de la mise en place d'outils de communication ? Comment intégrer les outils existants ? Comment conserver un regard critique sur les outils de management classiques ?

--> revue de la littérature sur les outils de l'économie classique et sur les outils spécifiques à l'économie sociale ?

Comment se déploient/ de quelle nature sont les tensions ? Contestation, résistance. Bien identifier les natures

des tensions permet de mieux identifier les outils manquants.

Aller chercher des données à l'extérieur des organisations, outils de communication

La coconstruction des processus de décision peut-elle être un outil pour la gestion des tensions ?

Quelles sont les particularités des organisations d'économie sociale et circulaire sur ces questions ?

Stimuler la participation : outils numériques

Ne pas forcer la participation lorsque ce n'est pas volontaire. Quelle posture, quelle implication, quelle participation ?

La participation dépend du contexte : modèle d'affaire, échelle de l'organisation

Quelle est la participation qu'on souhaite ? Qu'est-ce que la participation ?

Je décide puis je te consulte ou nous décidons ensemble ?

--> littérature en science po : niveau de participation, démocratie

Faire un état de l'existant + qu'est ce qu'il manque ?

Études de cas : documenter pour transmettre

l'étude de cas comme récit expérientiel (pathos, affect)

④ Quelles instances, espaces & outils de gouvernance créer pour stimuler la participation, tout en gérant les tensions inhérentes à la démocratie?

sous-thing e
participa

Comment, où et quand rechercher le consensus/consentement?

conflicts

- Comment donner de la place, rendre possible l'expression d'un désaccord (Rapport aux conflits au Québec)? Avec quels espaces d'outils? — Dily a beaucoup de littérature sur le socio des orga = Valérie Rivest sujet du Québec

communication

→ quelle communication pour favoriser participation & gérer conflits?

↳ management skills / littérature
Chambard / Mitchell

Les nature de tension

Tensions

acteurs très différents
≠ attentes,
niveaux de participation

Consensus,
gouvernance

Mode consensuel =>
obligé ou pas

toutes les décisions
doivent elles être
démocratiques

Mode de
confiance.

créer des
espaces pour
discuter des
tensions

Non participation:
sentiment d'ilégitimité
(légitimité) + démoc.
bilisation

légit

gestion par
consentement

régulation
compromis
acceptable

Se manifester
+ elle par
peu de
résistance
Valeurs de
groupe

Opportunité de création

repenser les tensions

outils
Intelligences
collectives

Condelv

Commission
Modèle Ebo

Optimiser les processus /
façon de travailler et pr
Fournir le cadre démocratique

parcours "décision démocratique (sensibilisation)
Education

Visim collective
et prospective

Données: étudier les pratiques en matière de co-construction

La co-construction des processus de décision /
faire ensemble et une condition réussie par
réguler les tensions ?

Sous
thème
particip

EG/ES

Revue de littérature en économie sociale
économie capitaliste

Participation, c'est ça -

type / niveau

Quelle participation est souhaitable ?

Jusqu'où aller ?

Mais qu'est-ce que la participation ?

littérature en science po

↳ Le niveau de participation

↳ La démocratie / démocratie participative

- Faire un bel état de l'existant

- Qu'est-ce qui manque à qu'il nous faut chercher ?

- intérêt de l'étude de cas (récit expérientiel pour modifier les affects)

- Communautés de pratiques et recherche-action

→ Alternance moments formel et informels

