

Fabriquer la gouvernance chemin faisant: Le cas d'une coopérative en décarbonation

Martine Vézina, HEC Montréal

Karl Janelle, HEC Montréal

Colloque RRECQ x CRISES : Regards croisés sur l'innovation sociale et l'économie circulaire

Congrès de l'ACFAS Montréal, 8 mai 2025.

Projet financé par le Réseau international de recherche en ÉS et ÉC dirigé par le professeur Rafael Ziegler de l'IICADD (HEC Montréal)

Axes de recherche: Politiques publiques, Gouvernance, Technologie et Modèle d'affaires

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Pourquoi s'intéresser à cette problématique?

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Vision techno-centrée de l'économie circulaire.

Nécessité de mieux **intégrer la dimension sociale ou sociétale** aux dimensions économiques et techniques pour soutenir la transformation vers des systèmes circulaires.

Peu de recherches sur la gouvernance en économie circulaire.

ÉCONOMIE SOCIALE

Rôle pionnier de l'économie sociale dans l'économie circulaire.

Peut aussi contribuer à d'autres aspects:

- renforcer l'**inclusion sociale**,
- inspirer des **modèles d'affaires** s'appuyant sur la collaboration et la proximité,
- encourager l'**engagement citoyen**.



GOUVERNANCE ES-EC

S'intéresser à la gouvernance des entreprises d'économie sociale et circulaire pourrait contribuer à:

- renforcer la **capacité de mobilisation** des partenaires
- favoriser une meilleure prise en compte des **intérêts collectifs**
- aider à limiter ou éviter la **dérive de la mission** des EÉS en économie circulaire

Problématique

- Les entreprises d'ÉS Gouvernance comme centrale en économie sociale
- Mais peu étudiée en transition d'un point de vue organisationnel
- Gouvernance en transition socio-écologique
 - Peu de travaux à partir des organisations

Question de recherche

- Comment évoluent la gouvernance et les modèles d'affaires d'une EÉS dont la mission s'articule autour de TSÉ ?

En sous-questions

- Comment la gouvernance et le modèles d'affaire interagissent-ils ?
- D'où une approche dynamique (diachronique)

Aujourd'hui : rendre compte des tensions

La gouvernance des organisations en économie sociale :

Une perspective plurielle

- Au-delà des modèles de gouvernance normatifs
- Des modèles pluriels de gouvernance de l'EÉS (Michaud, 2025)
- La gouvernance des EÉS et le contexte : âge/taille, secteur, cycle de vie (Cornforth, 2005; Rijpens, 2010, Malo et al., 2004)
- La gouvernance des EÉS: une perspective de tensions/paradoxes (Cornforth, 2010; Rijpens, 2020; Michaud, 2014; Michaud et al., 2022)

Méthodologie

- Recherche qualitative: Une étude de cas
- Approche longitudinale (vs statique)
 - Reconstruire la trame historique au regard de la question de recherche: Modèle de Gouvernance et Modèle d'affaires
- Une posture de recherche
 - explicative (vs démonstrative) : Expliquer comment évoluent la gouvernance et le modèle d'affaires
 - et réflexive (vs normative): En quoi la façon dont évolue conjointement la gouvernance et le modèle d'affaires est-elle porteuse d'une économie circulaire durable ?
- Entrevues (8) avec 7 acteurs chez CC
 - Membres fondateurs/administrateurs (3)
 - Direction générale (2 entrevues)
 - Direction générale adjointe (1)
 - Directeurs de secteur (2)
- Documents internes, rapports annuels et rapports externes
- Analyse des données: (Re)Construction de la trajectoire
 - Analyse croisée de la périodisation de la trame (au regard de l'évolution du modèle d'affaires et de la gouvernance)
 - Entre membres fondateurs
 - Entre chercheurs

Mission

Agir face à l'urgence climatique en appuyant la mise en œuvre de projets collaboratifs de réduction de gaz à effet de serre.

Partenaires fondateurs



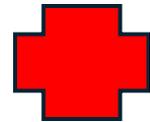
Champs et modes d'intervention (2025)

- 1. Agroénergie et agronomie** : Développement de coopératives énergétiques et mise en œuvre de biométhaniseurs agricoles pour une agriculture moins émissive en GES (Coop Warwick)
- 2. Mobilité durable** : e soutien pour la mise en place de projets collaboratifs, innovants et de référence en mobilité durable, afin de réduire les externalités négatives du transport.
- 3. Empreinte carbone**: L'accompagnement aux entreprises et organisations qui désirent s'engager dans la lutte aux changements climatiques et réduire leurs émissions de GES
- 4. Bâtiment durable** : Conseils en conception et rénovation pour des bâtiments écoénergétiques et neutres en carbone.

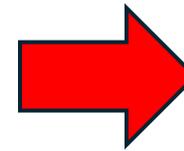
Mode d'intervention: Conseil/accompagnement ET Implantation



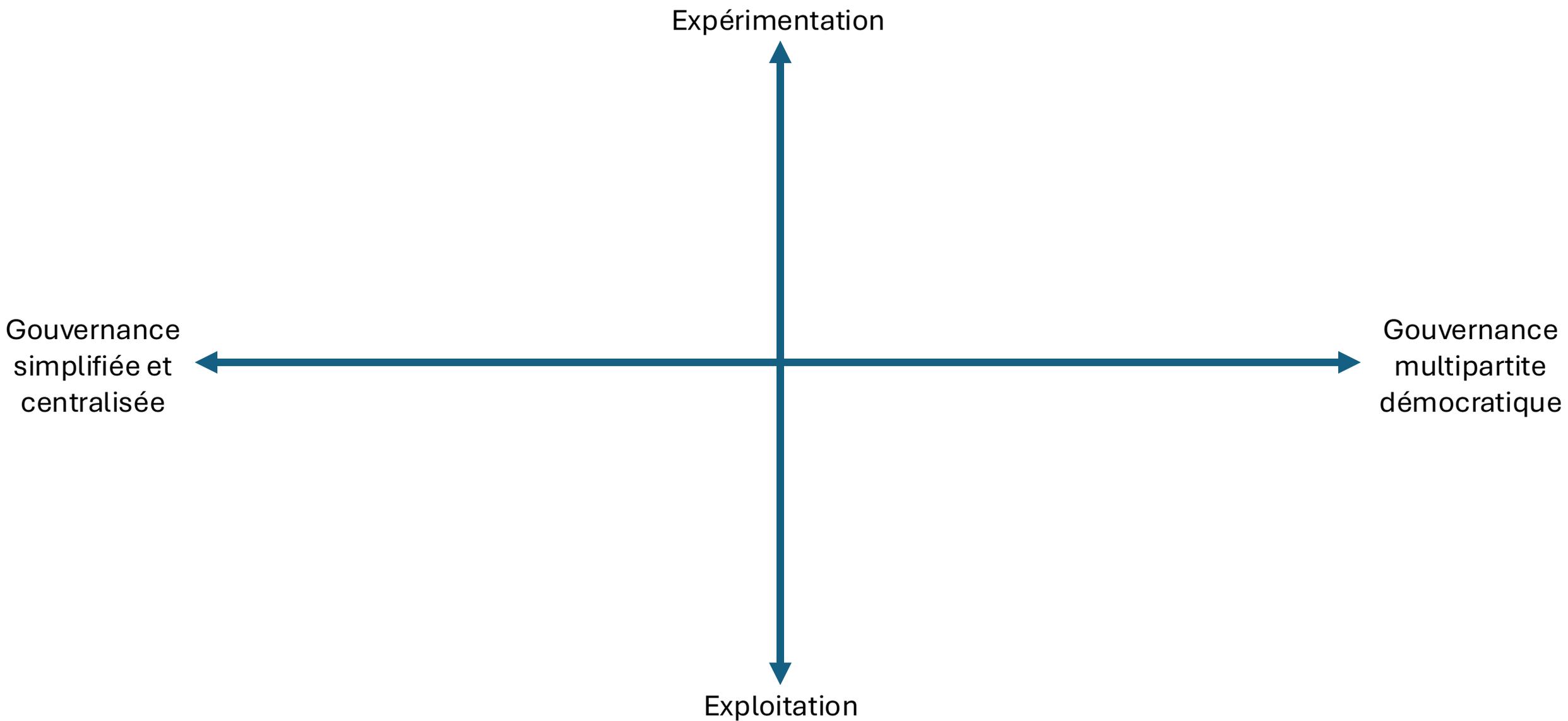
2004-2014

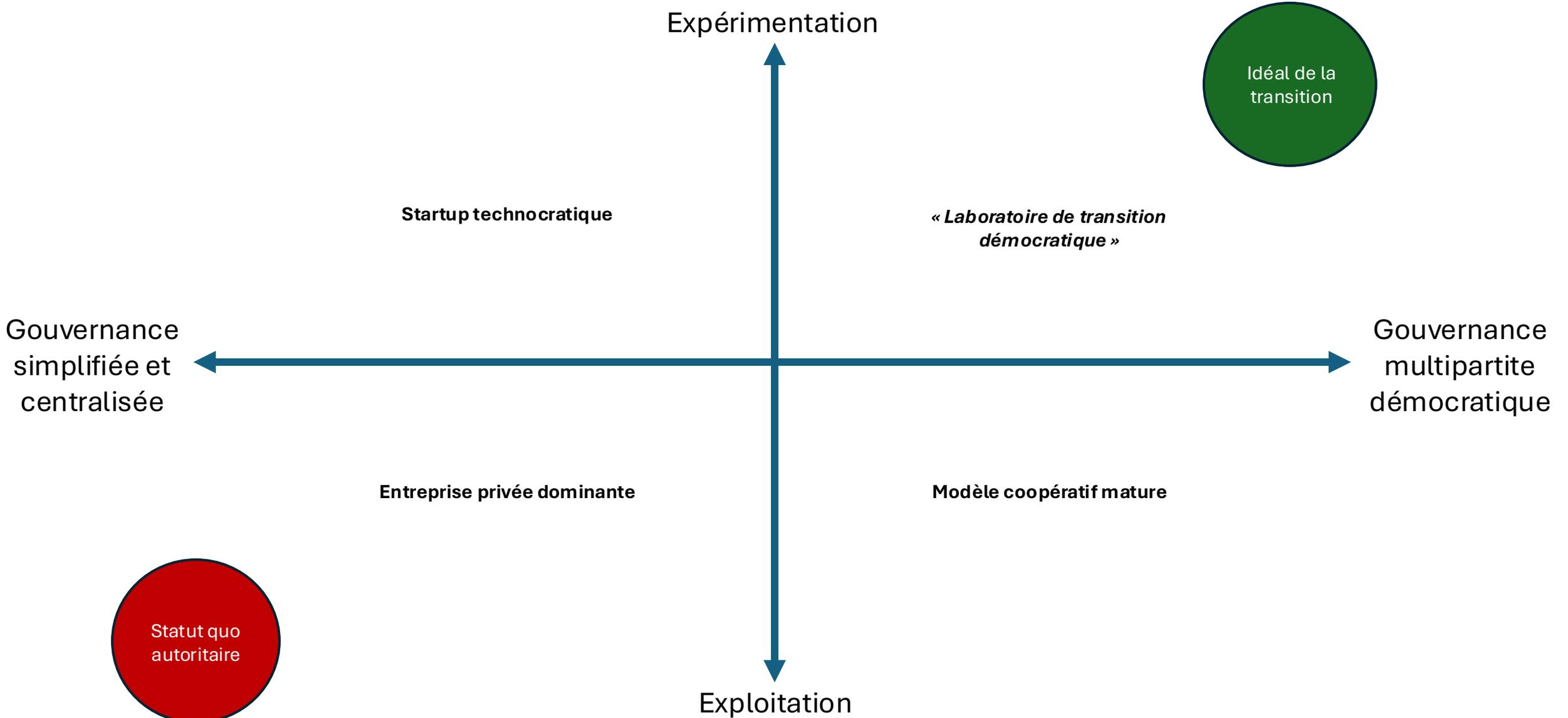


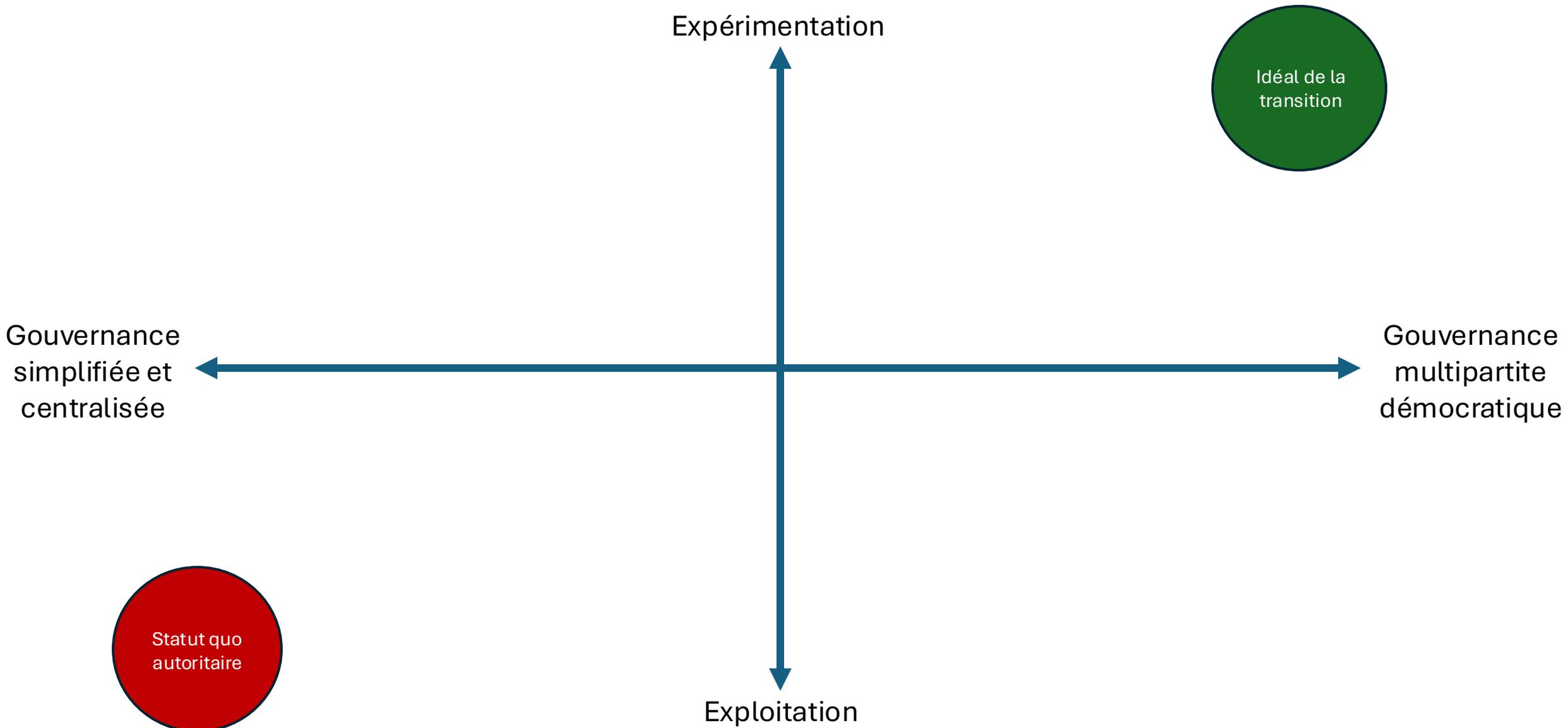
2012

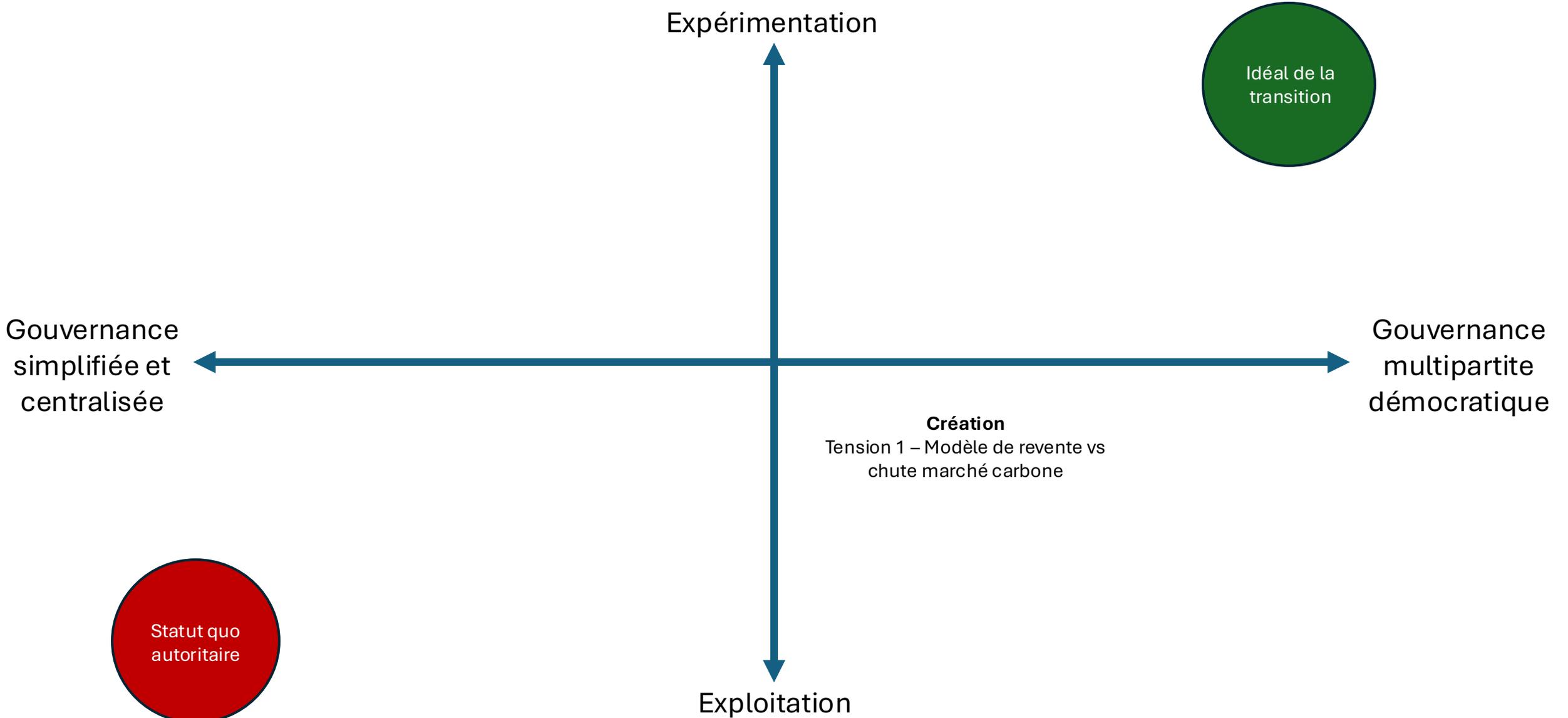


2014









Création et Acquisition (2011-2012)

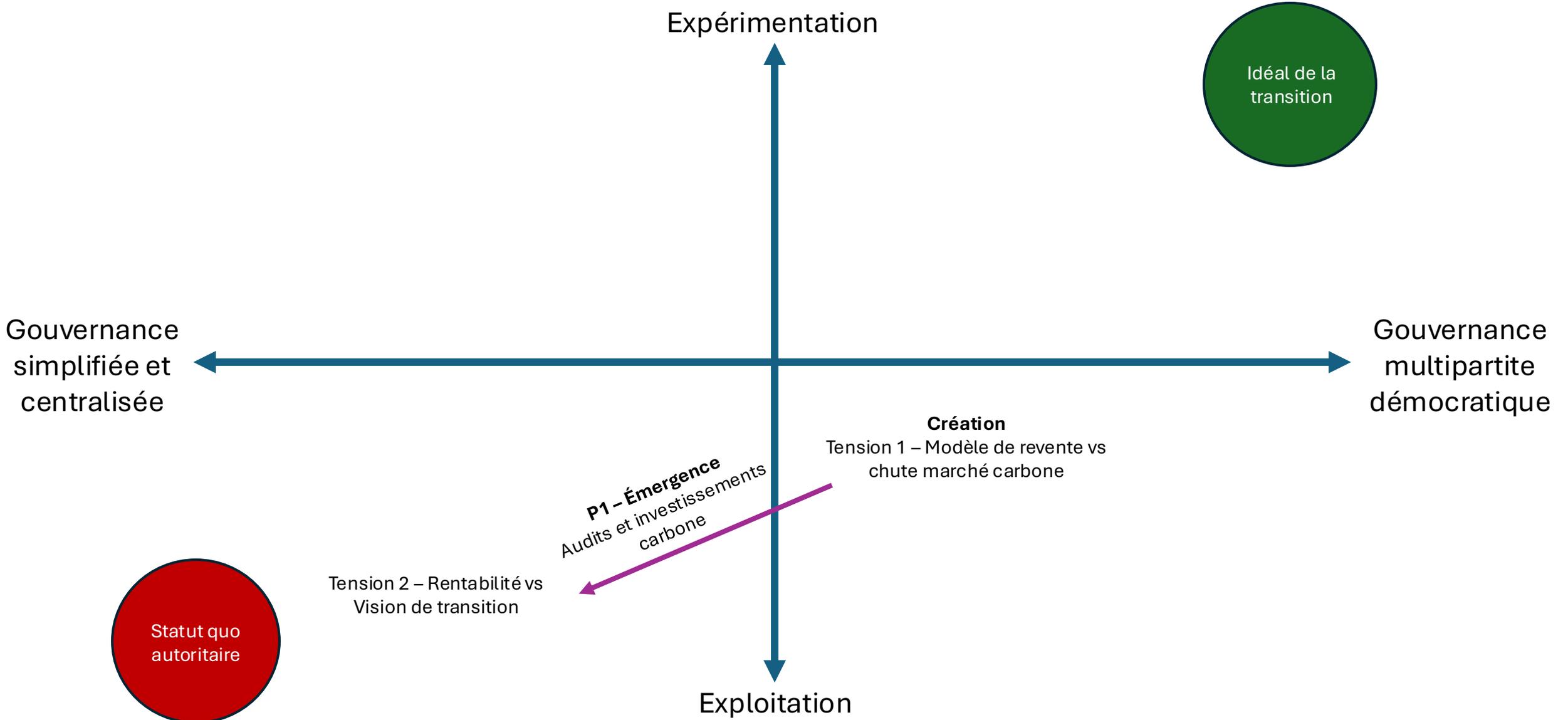
Modèle d'affaires

- Vision de mutualisation – agrégation de crédits carbone pour la revente
- Acquisition Éco-Ressources pour qu'ils exécutent le rapport qu'ils ont produit comme consultants

Gouvernance

- Gouvernance basée sur intérêts communs (marché du carbone) et contacts (bureaux partagés, liens durant des congrès), ce qui mène la Caisse d'économie solidaire à recruter Solio et Fondation

Tension stratégique : Modèle de revente crédits carbone VS chute du marché du carbone



Phase 1 – Émergence (2012-2014)

Modèle d'affaires

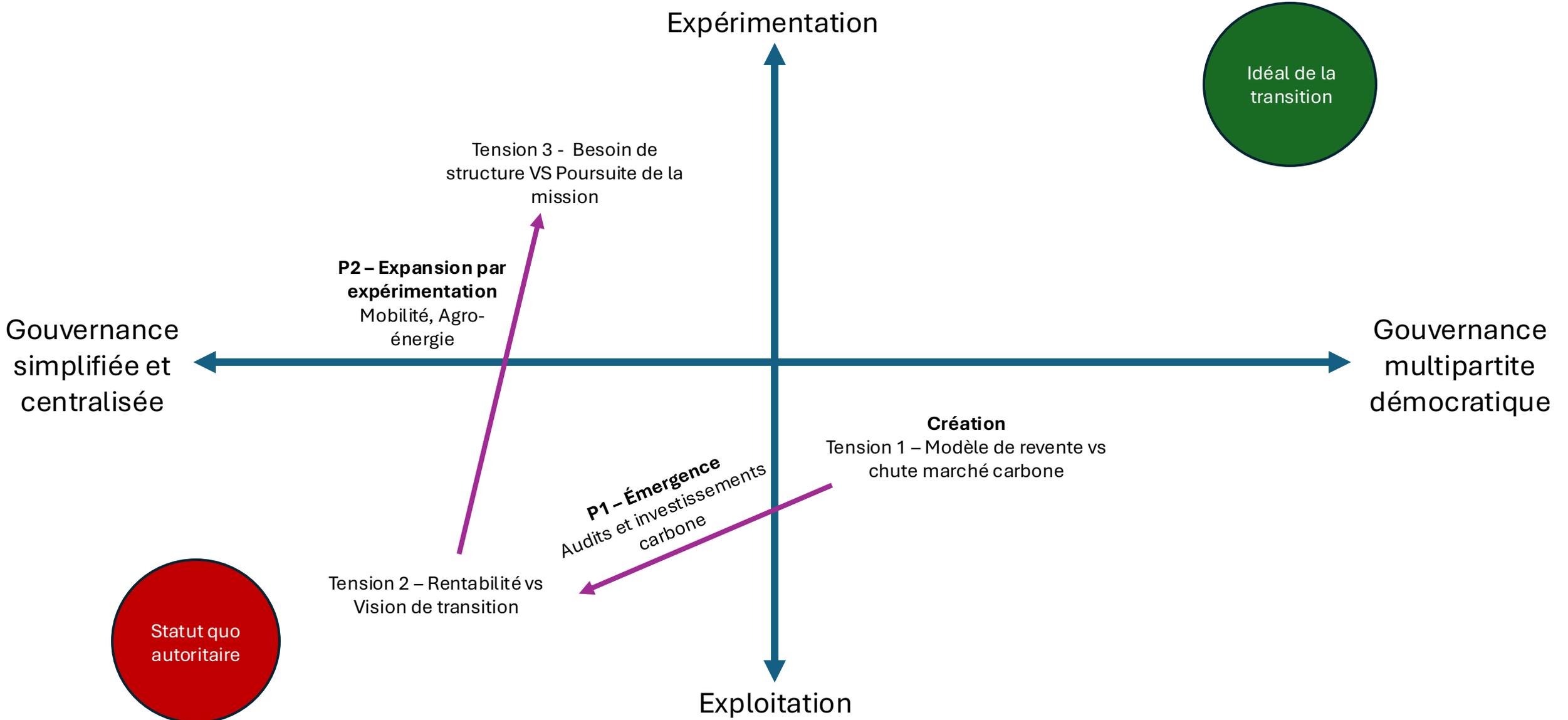
- Audits et évaluation carbone des entreprises
- Gestion d'un fonds d'investissement financé par Fondation et axé sur projets générateurs de crédits aux USA et Amérique latine (emphasis rendement)
- Les deux activités sont très rentables

Gouvernance

- Reconnaissance du besoin d'un « opérateur » qui a l'expertise (le DG)
- Gestion de type « OBNL ou startup »
 - « *Coop Carbone, c'était la vision de Jean* »

Tension : Rendement financier des activités VS Impact sur la TSÉ

« Même si Fondation est l'acteur financier le plus éthique et innovant au Québec, INLANDSIS n'a pas eu vraiment d'impact sur la TSÉ »



Phase 2 – Expansion par expérimentation (2015-2020)

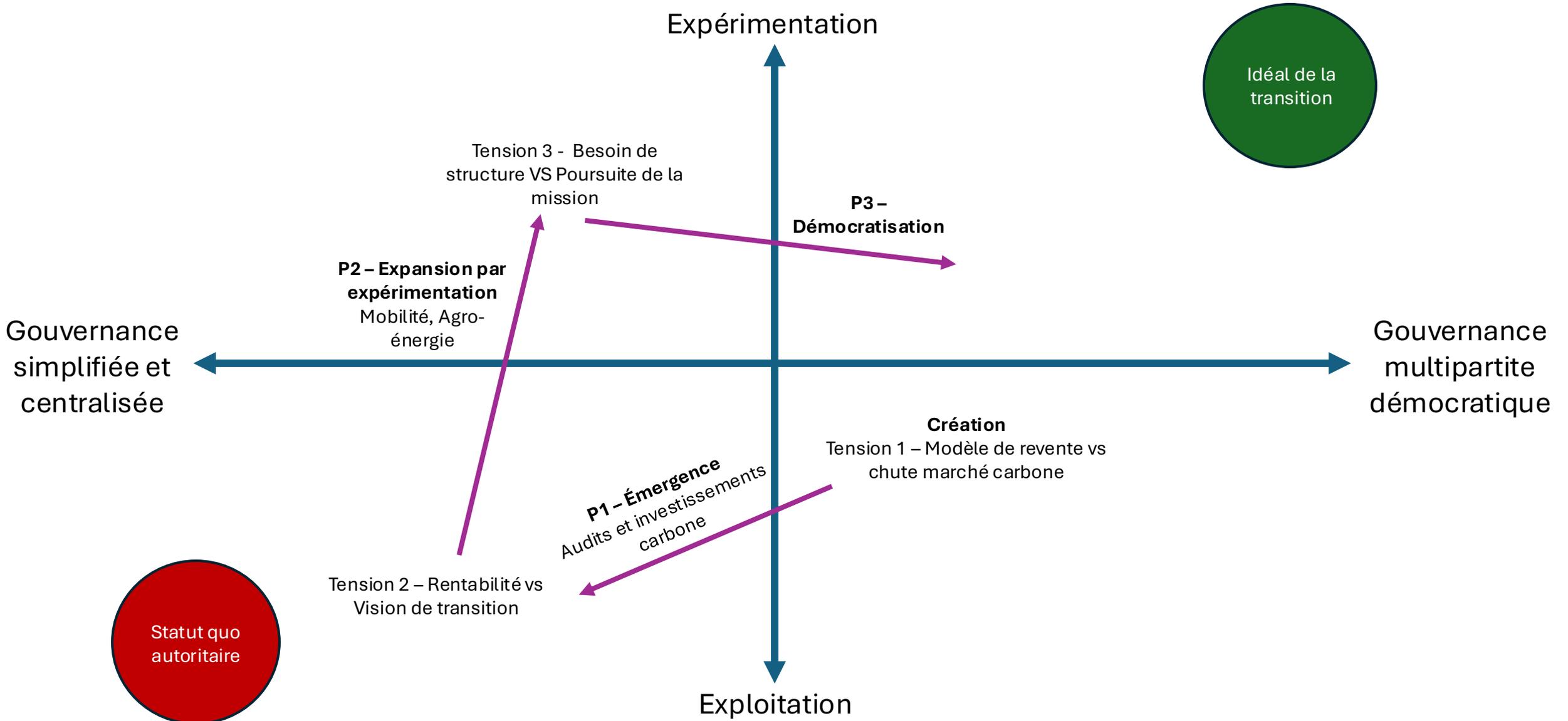
Modèle d'affaires

- Nouveaux employés mettent de la pression pour réaliser projets de TSÉ plus ambitieux (mobilité, énergie, etc), en s'appuyant sur la rentabilité des activités d'audit de GES et de crédits carbone
 - Agro-Warwick, Projet Colibiri, Solon

Gouvernance

- Croissance importante du nombre d'employés (de 10 à 30-40, mais toujours une grande confiance et latitude donnée au DG par le CA dans les décisions
- Frustration de certains employés qui veulent mieux structurer l'organisation (processus, politiques, etc) – coop de solidarité en théorie, mais pas en pratique

Tension : Besoin de structure vs Poursuite de la mission



Phase 3 – Démocratisation (2021-2024)

Modèle d'affaires

- Fin partenariat INLANDSIS - mésentente sur le mode de gestion
- Beaucoup d'expérimentations, mais pas de sélection en fonction de leur succès
 - Soit pas de rentabilité, ou bien on renonce à la mise à l'échelle en raison d'effets rebonds / greenwashing potentiel (pas de quota de gaz naturel)

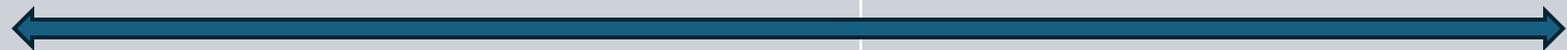
Gouvernance

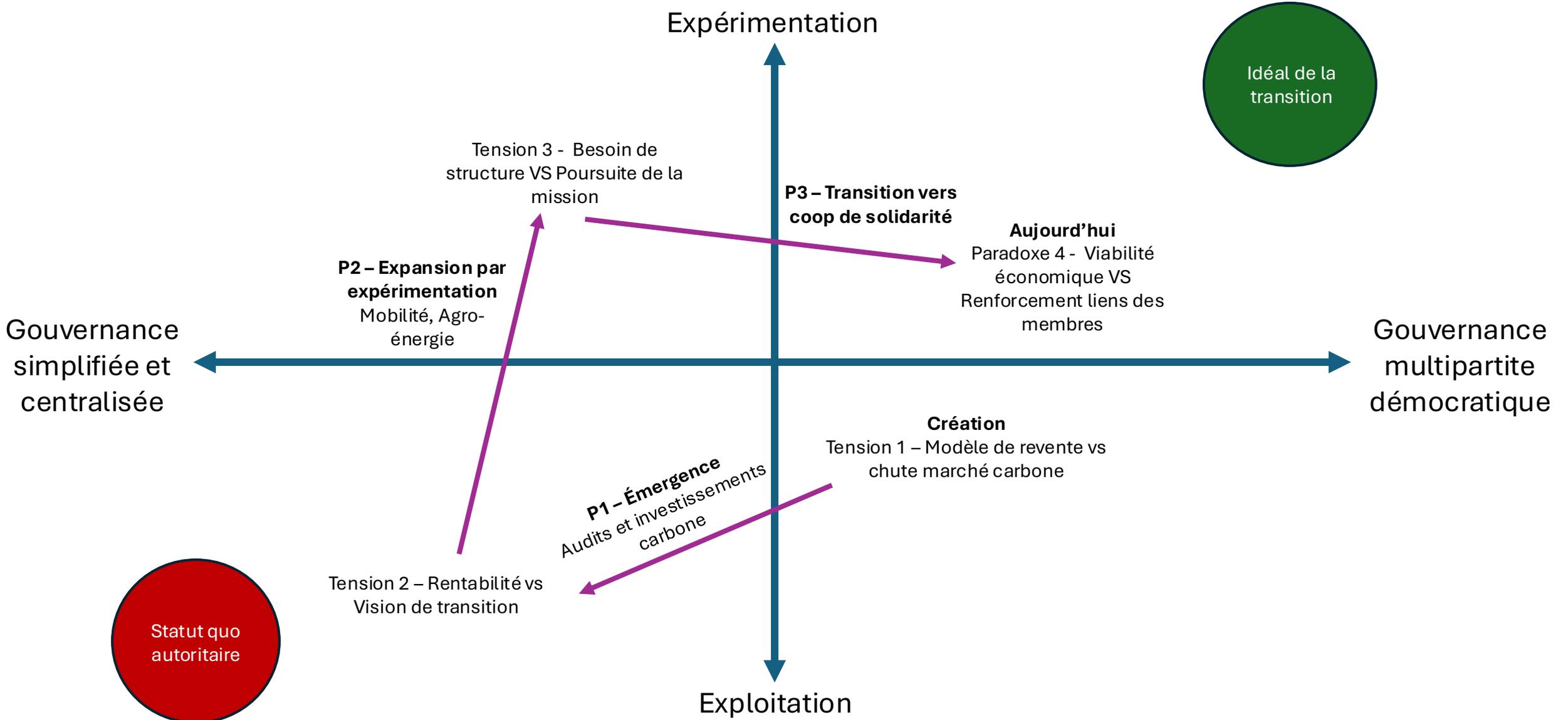
- Passage à coop de solidarité à but non lucratif
 - Conversion des parts privilégiées en dettes (motivations extrinsèques -> intrinsèques)
 - Intégration membres travailleurs dans CA
 - Début de réflexion sur les membres utilisateurs
 - Départ du DG fondateur

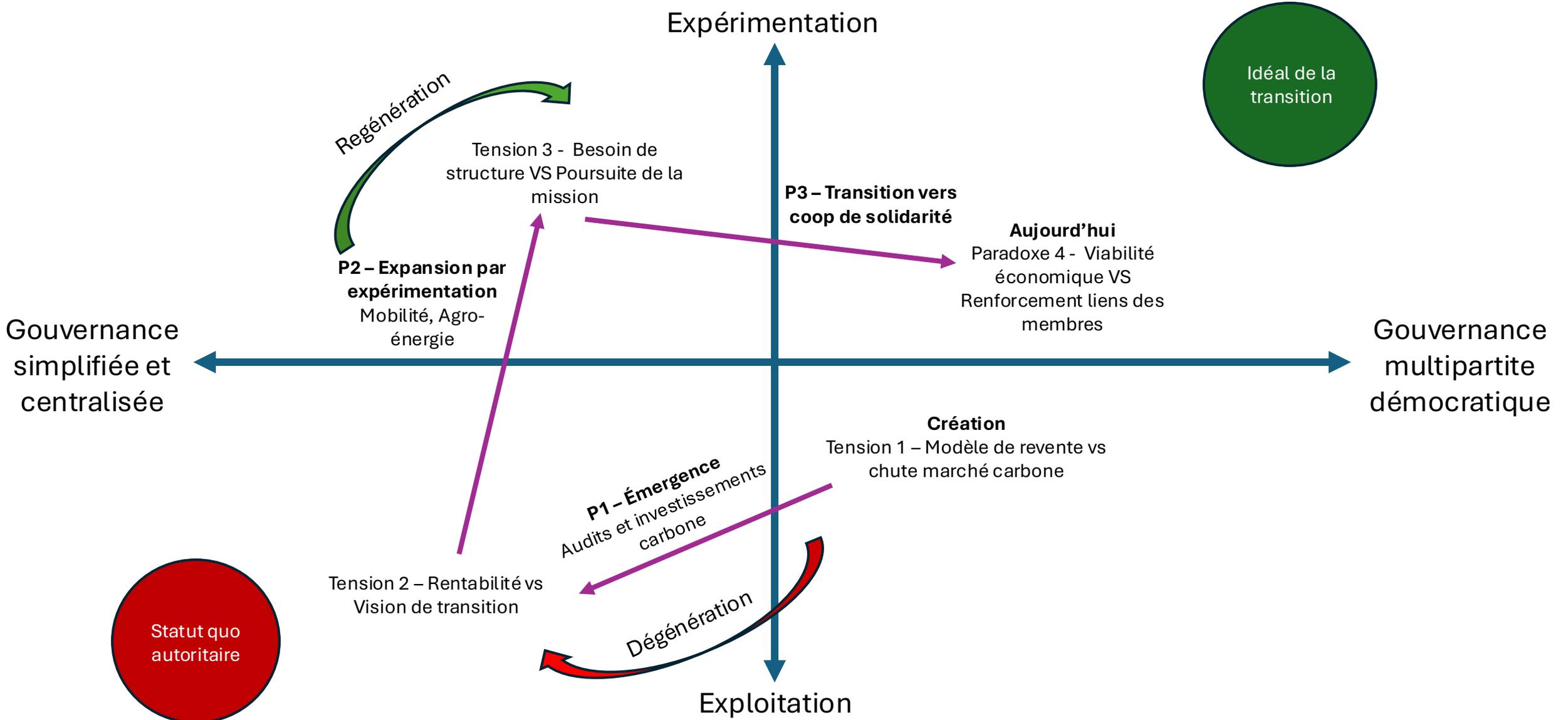
Tension : Viabilité économique de l'organisation VS renforcement du lien avec les membres (travailleurs, utilisateurs, support)

Des visions en tension (aujourd'hui)

<p>Modèle d'affaires</p>	<p>Exploration Incubateur d'approches/activités innovantes pour la décarbonation Partenariats</p>	<p>Exploitation Pérennisation modèle affaires: Recentrer, Exploiter, Diffuser, Consolider</p>
<p>Modèle de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission - Nature du membrariat (qui détient le pouvoir d'orientation) <p>Tension (potentielle)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membres utilisateurs - Membres travailleurs.euses 	<p>Mission d'intérêt général Accélérer la transition socio-écologique Fermé (fondateurs et travailleurs.euses)</p> <p>Homogénéité</p>	<p>Mission d'intérêt collectif Répondre aux besoins des membres Ouvert (utilisateurs clients)</p> <p>Hétérogénéité</p>
<p>Interdépendance :</p> <p>Modèle de gouvernance / Modèle d'affaires</p>	<p>Gouvernance ouverte (pouvoir partagé) et recentrage de la clientèle sur la mission d'intérêt général</p>	<p>Gouvernance fermée (pouvoir restreint) et Modèle d'affaires Exploitation (clientèle élargie)</p>







Quelques éléments de discussion

1. Le dynamisme n'est pas une conséquence mais une condition à l'évolution d'une EÉS qui travaille à la TSÉ
2. Ce que l'économie sociale peut apprendre de la TSÉ / économie circulaire: il faut expérimenter les modèles d'affaires, mais aussi la gouvernance
 1. Pas juste un cadre implicite rigide (renvoie aux modèles pluriels)
 2. La gouvernance comme une trajectoire
3. Une dégénération peut être une opportunité de reconfiguration (Bretos et al., 2019)

Merci !

Karl.janelle@hec.ca

Martine.vezina@hec.ca