

# Prendre soin et apprendre à dire non : les apports de la permaculture pour repenser la participation aux décisions en économie sociale et solidaire

Valérie Michaud and Mylène Pinard-L'Abbée

Number 8, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1115742ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1849>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

## ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Michaud, V. & Pinard-L'Abbée, M. (2024). Prendre soin et apprendre à dire non : les apports de la permaculture pour repenser la participation aux décisions en économie sociale et solidaire. *Ad machina*, (8), 251–276.  
<https://doi.org/10.1522/radm.no8.1849>

## Article abstract

Given their values, mission and democratic governance, the social and solidarity economy organizations are environments that will naturally give rise to commitment and participation. However, participation is paradoxical: despite its many advantages (for the individual, the organization, society), it can sometimes be forced and generate negative effects, including stress and exhaustion. Recent studies have shown growing problems of burnout, suffering and precariousness in the social and solidarity economy, especially in a context of enormous needs and limited resources (human, financial). How, then, can we ensure that these democratic organizations support participation in decisions in a way that fosters, revives and does not exhaust the persons? We suggest that permaculture could provide some answers to this question. Based on observations from an action-research study conducted with a solidarity cooperative, we show how the mobilization of ethical rules and principles of permaculture generates new perspectives for thinking about why and how to participate in different decisions. The article allows us to follow the cooperative in this experiment and to see how it comes to say no to a project that is nevertheless part of its mission, while contributing to it, considering the well-being of the organization AND of the people. Three potential contributions of permaculture are identified: 1) the importance of taking care of humans; 2) conscious renunciations; 3) the “communification” of work and the creation of meaning.



**Titre : Prendre soin et apprendre à dire non : les apports de la permaculture pour repenser la participation aux décisions en économie sociale et solidaire**

Rubrique : Hors thématique

### **Auteur(s)**

1 : Valérie Michaud, professeure  
2 : Mylène Pinard-L'Abbée, professionnelle de recherche

Citation : Michaud, V. et Pinard-L'Abbée, M. (2024). Prendre soin et apprendre à dire non : les apports de la permaculture pour repenser la participation aux décisions en économie sociale et solidaire. *Ad Machina*, 8(1), 251-276. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1849>

---

### **Affiliation des auteurs**

1 : Université du Québec à Montréal

Courriel : michaud.valerie@uqam.ca

2 : Université du Québec à Montréal

Courriel : pinard-l\_abbée.mylène@courrier.uqam.ca

---

### **Remerciements**

Nous tenons à souligner que cette recherche a bénéficié du soutien du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) par le biais de ses programmes Développement Savoir (octroi 430-2018-0939 à Valérie Michaud) et de bourses d'études supérieures (bourse niveau maîtrise pour Mylène Pinard-L'Abbée). Nous tenons aussi à remercier le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) pour l'octroi d'une bourse étudiante à Mylène Pinard-L'Abbée.

---

### **Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Étant donné leurs valeurs, mission et gouvernance démocratique, les organisations de l'économie sociale et solidaire sont des milieux suscitant naturellement l'engagement et la participation. Or, la participation est paradoxale : malgré ses nombreux avantages (pour l'individu, l'organisation, la société), elle peut parfois être forcée et générer des effets moins positifs, entre autres, du stress et de l'épuisement. De récents travaux témoignent de problèmes croissants d'épuisement professionnel, de souffrance et de précarité en économie sociale et solidaire, de surcroît en contexte de besoins énormes et de ressources (humaines, financières) limitées. Comment, dès lors, s'assurer que ces organisations démocratiques soutiennent la participation aux décisions d'une manière qui nourrisse, n'épuise pas et, un pas plus loin, régénère les personnes? Nous suggérons que la permaculture pourrait offrir des pistes de réponse à cette question. À partir des vignettes d'observations issues d'une recherche-action menée auprès d'une coopérative de solidarité, nous montrons comment la mobilisation des règles d'éthique et principes de la permaculture génère de nouvelles perspectives pour réfléchir au comment et au pourquoi de la participation à différentes décisions. L'article permet de suivre la coopérative dans cette expérimentation et de voir comment elle en vient à dire non à un projet qui s'inscrit pourtant dans sa mission, tout en y contribuant, en prenant en compte le bien-être de l'organisation ET des personnes. Trois apports potentiels de la permaculture sont dégagés : 1) l'importance de prendre soin des humains; 2) les renoncements conscients; 3) la « communication » du travail et la création de sens.

### Abstract

*Given their values, mission and democratic governance, the social and solidarity economy organizations are environments that will naturally give rise to commitment and participation. However, participation is paradoxical: despite its many advantages (for the individual, the organization, society), it can sometimes be forced and generate negative effects, including stress and exhaustion. Recent studies have shown growing problems of burnout, suffering and precariousness in the social and solidarity economy, especially in a context of enormous needs and limited resources (human, financial). How, then, can we ensure that these democratic organizations support participation in decisions in a way that fosters, revives and does not exhaust the persons? We suggest that permaculture could provide some answers to this question. Based on observations from an action-research study conducted with a solidarity cooperative, we show how the mobilization of ethical rules and principles of permaculture generates new perspectives for thinking about why and how to participate in different decisions. The article allows us to follow the cooperative in this experiment and to see how it comes to say no to a project that is nevertheless part of its mission, while contributing to it, considering the well-being of the organization AND of the people. Three potential contributions of permaculture are identified: 1) the importance of taking care of humans; 2) conscious renunciations; 3) the "communification" of work and the creation of meaning.*

### Mots clés

Participation, permaculture, économie sociale et solidaire, paradoxe, décision

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Prendre soin et apprendre à dire non : les apports de la permaculture pour repenser la participation aux décisions en économie sociale et solidaire

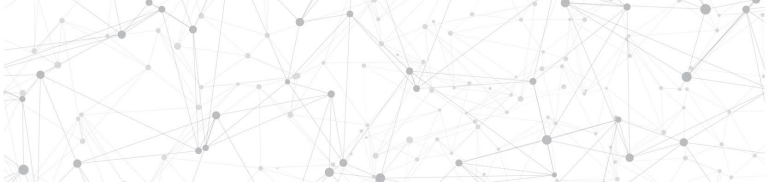
Valérie Michaud<sup>1</sup>  
Mylène Pinard-L'Abbée

## Introduction

Au Québec, la récente enquête Repères en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC, 2023) nous apprend que 74 % des organisations de l'économie sociale et de l'action communautaire ont connu des difficultés de recrutement; que leur taux de roulement moyen est de 31 % et leur taux de postes vacants, 21 % – des taux qui dépassent ceux de l'ensemble des employeurs québécois. L'enquête met aussi en lumière une rémunération non concurrentielle avec le public et le privé (et en deçà du taux horaire offert à l'échelle du Québec, tous secteurs d'emploi confondus). À l'international, Akingbola et Brunt (2023) dressent des constats similaires, insistant sur les implications critiques de ces enjeux sur la capacité des organisations à but non lucratif (OBNL) à poursuivre leur mission, alors que croît la demande pour leurs services. Parallèlement et plus largement, on observe ce qu'il est convenu d'appeler la Grande démission, un phénomène alimenté par une double quête : de sens au travail et d'impact positif sur la société et l'environnement (Baferty, 2024). Enfin, dans la foulée, plusieurs appels résonnent pour une plus grande inclusion des travailleurs et travailleuses dans la prise de décision au sein des organisations (Ferrereras *et al.*, 2020).

Dans un tel contexte, les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) apparaissent comme doublement bien positionnées. D'abord, alors que les problématiques sociales et environnementales se multiplient, elles sont animées d'une mission inspirante, porteuse de sens et de motivation (Brown et Yoshioka, 2003; Kim et Lee, 2007). À leur mission s'ajoute la possibilité qu'offrent plusieurs de ces organisations – étant donné leurs valeurs, modes de gestion plus horizontaux et gouvernance démocratique – de favoriser la participation de membres dans les prises de décision. Les organisations de l'économie sociale et solidaire visent en effet à répondre aux besoins de leurs membres et collectivités; leurs instances de gouvernance (notamment l'assemblée générale et le conseil d'administration) sont composées de leurs membres, qui prennent des décisions selon la règle d'une personne, une voix. Bien que la nature du membrariat varie, il demeure que les membres participent aux décisions stratégiques dans toutes ces organisations. Cette intensité fluctue toutefois pour les personnes travailleuses selon la structure organisationnelle et ses configurations : alors que dans les OBNL, les membres sont souvent des usagers des services et membres de la communauté, en coopérative de travail, ce sont des travailleurs et travailleuses qui sont membres et qui prennent les décisions.

La participation dans les organisations peut favoriser l'autonomisation (Diefenbach, 2020) et est rarement remise en question (Kelty, 2017). Pourtant, des recherches soulignent que la participation peut aussi être stressante, épuisante (Battilana *et al.*, 2022) et paradoxale (Stohl et Cheney, 2001). Qui plus est, en dépit d'une mission porteuse de sens, de récents travaux témoignent de problèmes croissants d'épuisement professionnel, de souffrance et de précarité en économie sociale et solidaire (Combes-Joret et Lethielleux, 2018; Cottin-Marx, 2021; Fauvel et Noiseux, 2020; Philip et Arrowsmith, 2021; Russo, 2020). Dans les OBNL et les coopératives, les personnes rémunérées, mais aussi les bénévoles et les activistes, ne sont pas à l'abri du risque d'épuisement (*burnout*) militant (Eychenne, 2020). En d'autres mots : ces organisations



offrent une mission et un cadre de travail porteurs de sens et d'engagement, mais peuvent aussi pousser à l'épuisement des personnes engagées, *a fortiori* dans un contexte où les besoins sont énormes et les ressources (humaines et financières), limitées. Dès lors, la question qui découle de cette problématique est la suivante : comment s'assurer que les organisations de l'économie sociale et solidaire soutiennent la participation de leurs membres aux décisions d'une manière qui les nourrisse, ne les épuise pas et même, un pas plus loin, les régénère?

Pour réfléchir à cette question, nous mobilisons le cadre offert par la permaculture. Cofondée par Bill Mollison et David Holmgren et inspirée par les systèmes vivants authentiques (Lapoutte, 2020), la permaculture est « un ensemble d'outils de prise de décision, basés sur les systèmes naturels, pour parvenir à des solutions régénératives aux défis de design de toutes sortes » (Hemenway, 2015, p. xii). La permaculture a récemment été mise en avant par Lapoutte (2020) pour transformer les organisations d'économie sociale afin qu'elles deviennent régénératives. Or, à notre connaissance, elle n'a pas encore été testée empiriquement dans un tel contexte. À partir de la description de différentes vignettes issues d'une recherche-action menée auprès d'une coopérative de solidarité québécoise, notre article illustre comment la mobilisation des règles d'éthique et principes de la permaculture peut générer de nouvelles perspectives pour réfléchir au comment et au pourquoi de la participation des membres dans les prises de décision. Ceci s'inscrit plus largement dans la visée que les organisations à mission sociale telles les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) – incluant, aux fins de cet article, à la fois les associations (OBNL), coopératives et mutuelles considérées comme des entreprises d'économie sociale au sens de la *Loi sur l'économie sociale* du Québec, et les associations (OBNL) de l'action communautaire – prennent pleinement soin des humains qui les composent. Dans le contexte de ressources limitées, l'article met aussi en lumière de quelle façon une organisation de l'ESS peut apprendre à dire non à un projet qui s'inscrit dans sa mission tout en y contribuant, le tout en prenant en compte le bien-être de l'organisation ET des personnes.

Dans ce qui suit, nous présentons d'abord une vue d'ensemble de certains effets contradictoires de la participation, en particulier dans les organisations de l'ESS. Nous exposons ensuite les bases de la permaculture et sa transposition dans le contexte de la gestion des organisations. Nous détaillons ensuite notre approche méthodologique, ainsi que les résultats, puis la discussion et une conclusion. Notre objectif est tout d'abord de contribuer à la littérature (critique) sur les questions et paradoxes de la participation dans les organisations de l'ESS. Par une exploration empirique de propositions jusqu'à présent théoriques (Lapoutte, 2020), nous mobilisons la permaculture et offrons une application et une traduction de ses règles et principes pour réfléchir et transformer les pratiques de gestion pour le bien-être des personnes. D'autres approches holistiques existent pour faire des diagnostics et interventions en organisation, par exemple, l'analyse bioécologique (Bergeron-Leclerc *et al.*, 2021); la permaculture peut offrir une méthodologie de design complémentaire à portée transformatrice, notamment en mettant en relief des manières d'améliorer la participation saine des personnes au travail. Nous répondons ainsi à l'appel récent de Battilana, Yen, Ferreras et Ramarajan (2022, p. 14, traduction libre) à identifier « les stratégies pour atténuer les défis de l'organisation démocratique pour les travailleurs et travailleuses », mais aussi pour les autres membres de l'organisation.

## **1. Revue de littérature et cadre théorique**

### **1.1 Participer : pour le meilleur et pour le pire?**

De la gestion participative aux « entreprises libérées » et à l'holocratie (Canivenc, 2022; Gagnon, 2021), les modes de gestion visant à augmenter la participation ne sont plus l'apanage des organisations démocratiques, alternatives ou radicales, qu'elles soient de l'ESS ou non. Au début des années 2000, Stohl et Cheney (2001) ont contextualisé le mouvement vers une plus grande participation dans les organisations comme étant lié aux différentes tendances suivantes : 1) le désenchantement à l'égard de la bureaucratie; 2)

le désir de soutenir la sécurité et l'autonomie des personnes; 3) les réactions au déplacement des personnes travailleuses et à l'externalisation; 4) une nouvelle appréciation de l'aspect humain de l'entreprise; 5) les effets inégaux de la mondialisation; 6) l'application à grande échelle des valeurs démocratiques au travail et aux organisations.

La participation des travailleurs et travailleuses recouvre un large spectre de pratiques que l'on peut distinguer selon le degré d'influence (de l'information à la décision, en passant par la consultation et la cocréation), le niveau organisationnel (dans les grandes organisations, par exemple, est-ce dans une certaine division, au siège social, dans un établissement particulier?) et le type de décisions (d'enjeux plus triviaux aux questions stratégiques) (Marchington et Suter, 2013). Alors que dans plusieurs organisations cette participation n'est pas formalisée, de nombreux OBNL et coopératives constituent des espaces de démocratie organisationnelle, impliquant « la participation continue, large et institutionnalisée des personnes employées plutôt qu'une participation ad hoc ou occasionnelle » (Weber *et al.*, 2020, p. 1009 traduction libre). Dans les coopératives de travail en particulier, ces personnes – par leur statut de membres – sont au cœur de toutes les instances stratégiques formelles (assemblée générale et conseil d'administration) tout en s'impliquant aussi directement dans les décisions plus opérationnelles (Kokkinidis, 2015; Cottin-Marx et Mylondo, 2024).

Sur les lieux de travail, la participation d'une plus grande diversité de voix – que ce soit pour de véritables raisons démocratiques ou pour des raisons, instrumentales, de rentabilité et de performance – est généralement associée à une meilleure prise de décision (Wilkinson et Fay, 2011). La possibilité d'avoir son mot à dire dans les décisions favorise la responsabilisation des personnes travailleuses, qui ont un engagement et une mobilisation accrue, grâce à la perception d'un contrôle sur leur travail (Diefenbach, 2020). Inversement, et comme l'indiquent Battilana *et al.* (2022, p. 5, traduction libre), « [l]e manque de contrôle au travail est associé à des conséquences négatives pour les personnes travailleuses, telles que la fatigue mentale, l'insatisfaction au travail, une faible estime de soi et de moins bons résultats en matière de santé ». Partant d'une méta-analyse sur les effets individuels, organisationnels et sociétaux de la démocratie organisationnelle, Weber *et al.* (2020) concluent que la perception de participation aux décisions par les personnes employées est positivement liée à leur satisfaction au travail, à leur motivation et à leur engagement, aux comportements prosociaux, civiques et démocratiques ainsi qu'à leur perception d'un climat soutenant.

Or, à eux seuls, ces éléments positifs ne sont toutefois pas représentatifs de l'ensemble des effets possibles de la participation en contexte organisationnel. Bien que nous ne voulions en aucun cas plaider ici contre cette dernière, nous pensons que l'aura généralement positive de la participation mérite quelques nuances.

La participation peut être paradoxale, comme l'ont déjà affirmé Stohl et Cheney (2001), qui ont distingué quatre grandes catégories de paradoxes liés à la participation des travailleuses et travailleurs et aux lieux de travail. Les paradoxes sont « des éléments contradictoires mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps » (Smith et Lewis, 2011, p. 382 traduction libre). Plus précisément, Stohl et Cheney (2001, p. 360, traduction libre) ont identifié les paradoxes suivants : 1) de structure, liés à l'architecture de la participation (p. ex., imposer la participation depuis le sommet); 2) d'identité, qui concernent le caractère de la participation (p. ex., les questions d'inclusion/exclusion, les conflits de rôles); 3) de pouvoir, en ce qui concerne la direction de la participation (p. ex., moins de pouvoir plutôt que plus de pouvoir); 4) d'agence, liés à l'efficacité de la participation (« concernant le [sentiment d'] efficacité de l'individu au sein du système »). Plusieurs déclinaisons de ces paradoxes ont été documentées, mais il nous semble que le paradoxe de la socialité, sous-catégorie des paradoxes de l'agence, mérite plus d'attention, notamment en raison des travaux récents qui mettent en évidence la précarité (Fauvel et Noiseux, 2020) et même l'épuisement (Russo, 2020) dans les organisations de l'ESS. Stohl et Cheney (2001, p. 360, traduction



libre) décrivent le paradoxe de la socialité comme suit : « une implication intense au travail comme limite ironique à d'autres formes de participation (p. ex., dans la famille et la communauté) de telle sorte que tous les types de participation sont sapés ». Ce paradoxe est, selon eux, particulièrement prévalent dans les organisations fortement axées sur leur mission, où il n'est pas rare que « les individus deviennent souvent trop collaboratifs, impliqués dans tant d'activités que leur énergie est épuisée » (Stohl et Cheney, 2001, p. 374, traduction libre). Sur la base de leur analyse de différents exemples, Stohl et Cheney (2001, p. 375, traduction libre) affirment que la participation peut être « aussi bien oppressive que revigorante », car « un fort dévouement à une mission édifiante s'accompagne d'une grande ouverture à l'abus de soi ou d'autrui ». Étant donné le rôle important de la mission dans les organisations de l'ESS, cela nous amène à aborder plus spécifiquement la participation dans ces contextes.

## 1.2 La participation dans les organisations de l'ESS

Il existe une tendance normative à susciter la participation, en particulier en ESS (et dans la littérature associée). Comme précédemment mentionné, ces organisations s'appuient généralement sur une gouvernance démocratique qui requiert la participation de leurs membres. De même, on observe des résistances au sein des organisations de l'ESS qui tentent de restreindre les débats démocratiques (Barros et Michaud, 2020). Alors que la littérature a longtemps prédit que les coopératives étaient condamnées à une certaine dégénérescence de leur idéal démocratique, divers travaux indiquent plutôt qu'il ne s'agit pas d'une fatalité (Cornforth, 1995; Storey *et al.*, 2014) et proposent même la possibilité de régénérer les coopératives, mais aussi l'ESS plus largement (Lapoutte, 2020).

Cela dit, il convient de noter que tout le monde ne peut ou ne veut pas participer à divers comités et espaces démocratiques. La participation démocratique peut aussi être rejetée collectivement (King et Land, 2018). Battilana *et al.* (2022) proposent quelques explications à ce paradoxe de l'*opt-out* participatif. Elles suggèrent, en se référant à d'autres recherches, que « la participation à la prise de décision démocratique peut être lourde, chronophage ou stressante, et que les personnes travailleuses peuvent initialement ne pas avoir toutes les compétences nécessaires pour s'engager dans les processus démocratiques (Hoffman, 2016 ; Meyers et Vallas, 2016) » (Battilana *et al.*, 2022, p. 10, traduction libre).

Pour diverses raisons, certains membres de l'organisation peuvent limiter leur implication à une stricte compréhension de leur travail, au risque de se le faire reprocher (Canivenc, 2022). Dans le même ordre d'idées, certaines personnes salariées au sein de coopératives de travailleurs peuvent décider de ne pas en devenir membres, déclinant ainsi notamment leur droit de vote en assemblée générale et la possibilité de siéger au conseil d'administration. Faisant écho aux paradoxes de la structure de Stohl et Cheney (2001), Canivenc (2022, p. 91) souligne que « mettre en place des instances de concertation et de délibération collective part d'une intention louable mais est loin d'être suffisante pour assurer une réelle participation de tous ». Avant même leur démarrage, les OBNL et coopératives exigent un investissement en temps important. Dans des extraits sur le surinvestissement et l'épuisement dans les organisations autogérées, Canivenc (2022, p. 93) cite quelques témoignages illustratifs d'acteurs de ces organisations : « Quand on a commencé, on était là 100 heures par semaine »; « J'ai donné un ou deux ans puis après je faisais encore la moitié de mon temps en bénévolat ». Comme le formule un autre acteur cité par Canivenc, « on s'auto-exploite mais c'est consenti ».

Les différentes étapes du cycle de vie des organisations (Wood, 1992), mais aussi diverses dimensions collectives telles que l'idéologie (Soetens et Huybrechts, 2023) peuvent engendrer une participation soutenue et forcée dans les organisations de l'ESS. Une implication intense, par exemple, au sein du conseil d'administration, donc à titre bénévole, peut également être nécessaire dans les moments de crise (Wood, 1992). Dans le même ordre d'idées et étant donné la pression potentielle à participer, nous devons reconnaître que dans les organisations de l'ESS, souvent marquées par un manque de ressources financières,

la participation et le « leadership alternatif » sont souvent assimilés à du travail non rémunéré (Grégoire *et al.*, 2022), ce qui soulève d'autres questions de justice sociale et d'équité, sans parler des dynamiques de genre potentiellement inégales et des zones grises éthiques liées à la prise en charge (Resch et Steyaert, 2020).

Outre la quantité de travail mentionnée précédemment, la recherche de Hoffman (2016, p. 163, traduction libre) met en évidence l'intensité du travail émotionnel dans les coopératives, car « l'éthique d'être membre d'une coopérative signifie que non seulement on peut prendre une part active, mais qu'on a le devoir de le faire ». Les travailleuses et travailleurs membres de coopératives de travail peuvent à la fois se sentir « plus en contrôle et moins aliénés » tout en vivant un niveau plus élevé de stress personnel (Hoffmann, 2016, p. 169, se référant également à Rothschild-Whitt et Whitt, 1986). Dans le même ordre d'idées, Park (2018) a constaté que malgré l'épuisement émotionnel, les individus maintiennent une identification organisationnelle plus forte et moins d'intention de quitter dans les coopératives de travail que dans les entreprises capitalistes, notamment parce que les membres de coopératives participent davantage à la prise de décision et disposent d'une plus grande autonomie – et donc d'un pouvoir possible d'améliorer leurs décisions de travail. Comme l'affirment Resch et Steyaert (2020, p. 727 traduction libre) à propos des pratiques relationnelles dans les organisations alternatives comme les coopératives, leur objectif doit être « d'offrir des opportunités de travailler collectivement sur des limites saines, des phases de modération et des moments de distanciation affective pour faciliter un changement participatif continu ou l'organisation ». Pour Philip et Arrowsmith (2021), cela est un réel défi pour les petits OBNL qui, sans spécialiste en gestion des ressources humaines, peuvent déployer des pratiques – y compris en matière de participation – préjudiciables aux travailleuses et travailleurs.

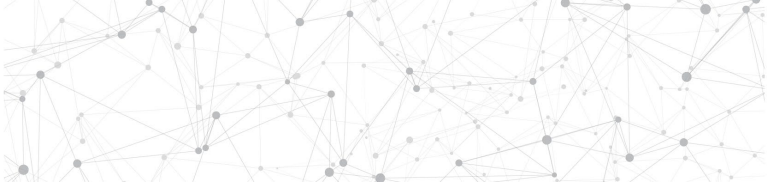
À la lumière des effets contradictoires liés à l'engagement et à la participation (nourris notamment par la mission des organisations de l'ESS), nous formulons donc la question suivante : comment nourrir la participation des membres d'une manière qui ne les épuise pas et qui, même un peu plus loin, les régénère? Nous esquissons dans cet article une proposition mobilisant la permaculture pour réfléchir la participation aux décisions en économie sociale et solidaire. Comme nous le verrons ci-dessous, la permaculture nous est apparue pertinente étant donné l'importance qu'elle accorde à la soutenabilité (de sorte à ne pas épuiser les ressources et même à les régénérer) ainsi que ses principes éthiques en phase avec les organisations de l'ESS.

### **1.3 Vous avez dit « permaculture »?**

La permaculture a été développée dans les années 1970 par Bill Mollison et David Holmgren. Il s'agissait initialement d'une méthodologie de design dans le domaine de l'agriculture, mais de nombreuses personnes, « dont les fondateurs, ont suggéré que le concept de permaculture pourrait être déployé dans tous les domaines d'activités », secteurs ou organisations (Vitari et David, 2017, p. 15, traduction libre). De la contraction initiale des mots permanent, culture et agriculture (Veteto et Lockyer, 2013; Lapoutte, 2020), la permaculture, davantage une méthode qu'une théorie (Lapoutte, 2020), a donc évolué et renvoie désormais plus largement à la culture permanente (Vitari et David, 2017). Comme le souligne Hathaway (2011), la notion de permanence ne doit pas ici être envisagée comme synonyme de statique, mais plutôt dans le sens de soutenable à travers le temps. Inspirée par la théorie des systèmes, la permaculture est même plutôt, toujours selon Hathaway (2011), associée à l'idée de changement continu, d'évolution et d'adaptation.

Selon Ferguson et Lovell (2014), la permaculture réfère à une philosophie sociale, une méthodologie de design, un ensemble de méthodes et de techniques, et à un mouvement social. Dans le cadre de cette recherche, nous la mobilisons comme méthodologie de design pour réfléchir la participation en ESS dans





une optique influencée par la philosophie sociale permaculturelle – marquée par des préoccupations de soutenabilité des systèmes et éléments qui les composent.

Plus précisément, en tant que philosophie sociale, la permaculture se fonde sur trois règles d'éthique fondamentales : 1) prendre soin de la terre; 2) prendre soin des gens; 3) le partage équitable. Ces règles trouvent écho dans l'observation de Battilana et al. (2022, p. 3, traduction libre) selon qui toute tentative de démocratisation des entreprises, de démarchandisation du travail et de décarbonation de l'environnement « nécessitera de placer les personnes et la planète au cœur de notre système économique, au lieu de se concentrer uniquement sur les profits de ceux qui investissent le capital ».

Ces trois règles d'éthiques (**E1-3**) constituent les fondements de la permaculture et guident l'utilisation des douze principes de design (**P-1-12**) suivants (Holmgren, 2002; <https://permacultureprinciples.com/>) :

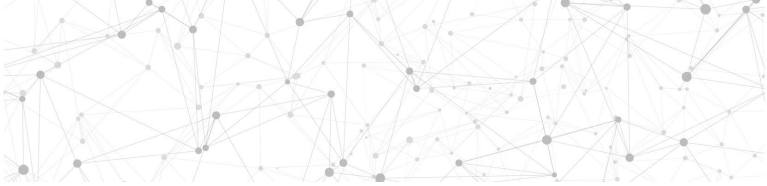
**Tableau 1**  
**Résumé des règles d'éthique et principes de design de la permaculture**

<b>E1 – Prendre soin de la terre</b>	Il faut prendre soin de tous les êtres vivants et non vivants (les sols, l'eau, les espèces et leur diversité, etc.). Nos activités doivent en plus soigner et protéger activement la Terre (Mollison, 1991).
<b>E2 – Prendre soin des gens</b>	L'un des objectifs principaux de la permaculture est de créer des systèmes aptes à répondre aux besoins des humains d'une façon durable (sans impact négatif sur la terre et la société) (Hemenway, 2015 ; Macnamara, 2012).
<b>E3 – Partage équitable</b>	Cette règle réfère au partage équitable des ressources naturelles et des biens et à la redistribution des surplus (Holmgren, 2002). Elle invite à trouver un juste équilibre entre les besoins de chacun, chacune (Alonso et Guiochon, 2016).
<b>P1 – Observer et interagir</b>	L'observation et l'interaction permettent de mieux comprendre le système dans lequel on se trouve, pour concevoir des solutions adaptées. L'observation active se fait non seulement à partir de l'ensemble de nos cinq sens, mais aussi à partir de notre ressenti.
<b>P2 – Capter et conserver l'énergie</b>	On doit trouver le moyen de collecter l'énergie lorsqu'elle se trouve en abondance pour l'utiliser en cas de besoin (Mannen <i>et al.</i> , 2012). En permaculture sociale, l'énergie peut être de différentes natures (p. ex., énergie des gens, informations, argent, etc.).
<b>P3 – Obtenir une production</b>	On doit tenter de générer des retombées positives qui pourront être réinvesties dans notre système pour le rendre autosuffisant ou être partagées. Ces retombées peuvent être de différentes natures (p. ex., services, finances, apprentissages, développement de partenariats, etc.) et se retrouver à diverses échelles (p. ex., individuelle, organisationnelle, sociale, etc.).
<b>P4 – Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction</b>	L'autorégulation amène à considérer, par l'observation continue de divers signes et signaux (rétroactions), des ajustements à faire pour veiller à la durabilité de notre système.
<b>P5 – Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables</b>	Il faut utiliser en priorité les ressources qui sont en abondance et qui sont renouvelables (issues de processus naturels qui assurent leur remplacement dans un délai raisonnable; [Holmgren, 2002]). De plus, nous devons réduire la dépendance aux ressources non renouvelables ou rares dans notre système (Holmgren, 2002).
<b>P6 – Ne produire aucun déchet</b>	Le gaspillage produit par le processus (énergie perdue, résidus de production) ou les déchets générés par les biens une fois l'utilisation terminée sont des polluants dans le système. Dans un système humain, le gaspillage peut se traduire dans la réalisation d'activités dont l'utilité est limitée ou, pour les humains, en maladies professionnelles (p. ex., épuisement professionnel) ou des blessures.

<b>P7 – La conception, des motifs aux détails</b>	« Si l'on se concentre sur les détails, on peut ne pas avoir une vue d'ensemble sur ce qui se passe » (Macnamara, 2012, p. 22, traduction libre). Plutôt que de tenter de maîtriser tous les détails des éléments d'un système, il faut d'abord en déterminer la bonne structure d'ensemble (Holmgren, 2002).
<b>P8 – Intégrer au lieu de ségréguer</b>	Un écosystème diversifié et en santé est créé non pas par le nombre d'éléments qui le composent, mais bien par le nombre de connexions de qualité entre chacun de ces éléments (Hemenway, 2015). Cette mise en relation permet très souvent des économies d'énergie et une réduction du gaspillage.
<b>P9 – Utiliser des solutions lentes et à petite échelle</b>	Les systèmes doivent être conçus à la plus petite échelle possible tout en veillant à ce qu'ils soient pratiques et utilisent peu d'énergie (Holmgren, 2002). Il est pertinent de commencer par la réalisation d'objectifs réalistes qui vont nous permettre de transformer notre vision en réalité (Macnamara, 2012).
<b>P10 – Se servir de la diversité et la valoriser</b>	La diversité renforce la stabilité et la résilience des systèmes (Mollison, 1991) et elle fournit des solutions de rechange aux fonctions essentielles lors de changements subits (Holmgren, 2002).
<b>P11 – Utiliser les bordures et valoriser les marges</b>	Le concept de bordure réfère aux contours (physiques ou non) d'un système. Cette zone de transition est souvent riche en diversité et on peut y trouver un espace de créativité et d'innovation (Mannen <i>et al.</i> , 2012).
<b>P12 – Utiliser le changement et y réagir, de manière créative</b>	En faisant preuve d'ouverture envers les changements, nous pouvons profiter des nouvelles possibilités qui s'offrent à nous pour créer le monde comme nous le voudrions (Macnamara, 2012).

Les règles d'éthique de la permaculture offrent en quelque sorte une boussole pour orienter les choix tout au long des projets (Fournier, 2022). Dans cette optique, les décisions et façons de faire doivent permettre de prendre soin de la nature et des gens, le tout, le plus équitablement possible avec l'ensemble des parties prenantes. Les principes de design de la permaculture guident dans l'observation et l'analyse d'une situation problématique ou d'une prise de décision, pour générer des solutions ou lorsque l'on doit choisir l'une des options à mettre en œuvre. La permaculture a ainsi été utilisée dans trois domaines : 1) en tant que solution de rechange au système alimentaire mondialisé; 2) au carrefour de l'économie politique et de l'environnement; 3) dans le contexte des transitions en matière de durabilité (Genus *et al.*, 2021). Notre propre travail s'inscrit dans ce dernier domaine, puisque nous mobilisons la permaculture dans une perspective de transformation pour envisager des options différentes du « *business as usual* » (Genus *et al.*, 2021) susceptible de générer l'épuisement des ressources (humaines dans notre cas).

De manière plus spécifique, à la façon de Veteto et Lockyer (2013) qui ont proposé une compatibilité entre l'anthropologie environnementale et la permaculture, nous nous intéressons à la transposition de la permaculture à la gestion humaine des organisations. Divers travaux se sont intéressés à la compatibilité entre la permaculture et la gestion, comme ceux de Vitari et David (2017) qui, grâce à une recension d'écrits sur la permaculture, établissent une telle compatibilité avec le modèle de management durable. Ces auteurs affirment que la permaculture met l'accent sur des objectifs à long terme, des motivations intrinsèques, une coordination émergente et l'utilisation de l'intelligence collective dans la prise de décision (Vitari et David, 2017). Bien que l'application de la permaculture à l'étude des organisations ne soit pas nouvelle, les travaux dans cette direction sont encore peu nombreux (Roux-Rosier *et al.*, 2018). Selon Cochet (2002, p. 9), la permaculture permet « une décolonisation de notre imaginaire et une conception nouvelle de nos cadres de pensée et de nos stratégies créatives ». Partant de cette approche par les imaginaires et d'écrits relatant diverses expériences permaculturelles, Roux-Rosier *et al.* (2018) ont analysé comment la permaculture permet d'envisager des modes alternatifs d'organisation en réponse à l'Anthropocène. Pour eux, la permaculture offre la possibilité de « réimaginer les relations entre les humains, les espèces non humaines et l'environnement naturel » (Roux-Rosier *et al.*, 2018, p.1). À partir des résultats d'une recherche-action autour d'un projet permaculturel de jardin collectif, Mannen *et al.* (2012, p. 366, traduction libre) concluent



que « chacun des 12 principes de permaculture de Holmgren a une application directe aux organisations humaines et lorsqu'ils sont appliqués de manière cohérente, ces 12 principes conduisent à des organisations humaines résilientes qui offrent des possibilités d'émergence ».

Plus près de notre problématique, Lapoutte (2020) a quant à elle formulé une proposition théorique inspirée de la permaculture et des systèmes vivants pour favoriser la régénération des entreprises de l'économie sociale et solidaire et contrer quatre effets de la dégénération, soit la dérive de mission, une gouvernance collective affaiblie, la banalisation des activités et processus, ainsi que les risques psychosociaux pour les individus. Cependant, malgré cette proposition et l'appel explicite de Lapoutte (2020) pour l'étude de pratiques organisationnelles guidées par la permaculture en ESS, à notre connaissance, les explorations empiriques sont encore inexistantes dans ce champ de recherche.

L'étude au cœur de cet article vient combler cette lacune en s'attardant à la question suivante : en quoi la permaculture peut-elle offrir des solutions pour que les organisations de l'ESS soutiennent une participation aux décisions qui régénère et nourrisse les individus, tout en évitant de les épuiser? Précisément, les objectifs de cette recherche sont d'explorer, de manière inductive, comment la permaculture et ses principes de design, traduits dans un contexte lié à la participation, peuvent être mobilisés pour nourrir une réflexion stratégique autour de la participation aux décisions. Dans ce qui suit, nous exposons le devis méthodologique mis en place pour la recherche.

## **2. Méthodologie : design permaculturel de la recherche et étude de cas**

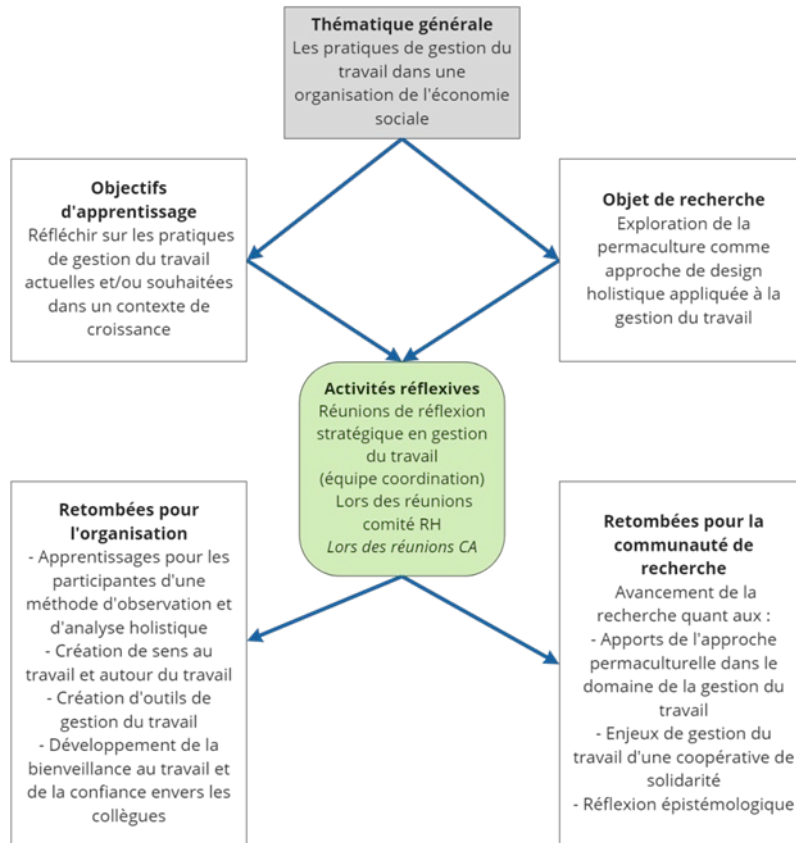
Nous avons mené un projet de recherche-action collaborative (Bonny, 2017) pour explorer les apports potentiels de la permaculture aux questions liées à l'humain et aux réflexions sur l'organisation et la participation chez LaCoop (pseudonyme), une coopérative de solidarité du secteur de l'agriculture urbaine et de la biodiversité.

### **2.1 Démarche de recherche-action collaborative**

Nous détaillerons davantage le contexte ci-dessous, mais précisons ici que la recherche-action s'est inscrite dans une volonté de LaCoop de réfléchir stratégiquement à son offre de service et à l'organisation du travail. Selon Bonny (2017), une recherche-action collaborative requiert la participation directe des praticiennes et praticiens dans le processus de recherche. La méthodologie de recherche collaborative de Desgagné *et al.* (2001) s'inscrit dans cette définition. Pour Desgagné *et al.* (2001, p.38), la recherche collaborative repose sur une réflexion autour d'un aspect de la pratique qui concilie à la fois les intérêts de la recherche et ceux des praticiens et praticiennes, qui peuvent « la questionner, l'analyser, la comprendre, voire la transformer ». Concrètement, la recherche s'organise autour d'une « zone interprétative » (Davidson Wasser et Bresler, 1996 dans Desgagné *et al.*, 2001), espace où émerge un dialogue entre les « savoir d'action » et les « savoirs savants » qui peut mener à la coconstruction d'un « savoir » lié à la pratique mise à l'étude (Desgagné *et al.*, 2001).

Comme l'illustre la figure suivante, partant d'une thématique générale commune, notre recherche-action s'est construite autour d'objectifs d'apprentissages pour les membres de l'organisation qui n'étaient pas les mêmes que ceux au centre de l'objet de recherche. Le point de rencontre, la « zone interprétative », était les différentes activités réflexives auxquelles l'une des a participé activement. Inspirées par la permaculture, ces activités ont contribué concrètement aux apprentissages réalisés par l'organisation (apprentissage confirmés lors d'une rencontre bilan avec l'équipe) et ont permis d'obtenir des données empiriques pour explorer comment peut être mobilisée la permaculture dans la réflexion stratégique entourant notamment la participation aux décisions des membres d'une organisation.

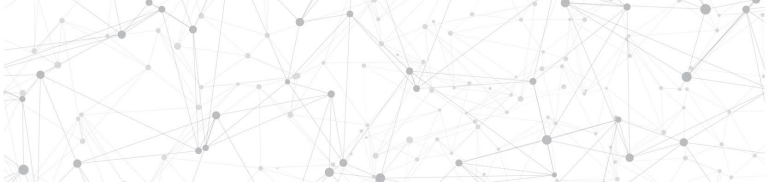
**Figure 1**  
**Modèle de la recherche-action collaborative**  
*Source : Pinard-L'Abbée et Michaud, 2022 [adapté de Desgagné et al., 2021]*



La conception méthodologique a elle-même été guidée par les principes de la permaculture (Pinard-L'Abbée et Michaud, 2022). Sur une période de cinq mois échelonnée à la fin de l'année 2020, l'une des autrices a accompagné LaCoop au fil de réflexions stratégiques (activités réflexives) englobant différentes décisions, et ce, en mobilisant différents principes et outils permaculturels. Dans la section suivante, nous présentons la stratégie de collecte et d'analyse des données associée à la démarche.

## 2.2 Collecte et analyse des données

Outre la présence de l'une des coautrices à 25 réunions (voir tableau 2 ci-dessous), celle-ci a réalisé 3 entretiens et a eu accès à divers documents internes.



**Tableau 2**  
**Données d'observation**

Observations/réunions	Fréquence	Durée (approx.)	Pages de verbatim et de notes ethnographiques
Équipe de coordination	11	23 h 30 min	506
Rencontres de suivi avec la directrice générale	7	10 h	S.O.
Comité RH	4	7 h 45 min	100
Conseil d'administration	3	5 h 45 min	46
Total	25	47 h	652

Le rôle au sein de l'organisation a varié en fonction du type de réunion et au fil de la période de recherche : de l'observation non participante de rencontres à l'animation de certaines réunions de l'équipe de coordination. Tout au long des observations (participantes ou non), une validation écologique (Martineau, 2016) a été réalisée par la chercheuse qui soumettait régulièrement ses interprétations aux participantes pour réduire les risques de biais liés à la subjectivité et la sélectivité des perceptions (Martineau, 2016). Par ailleurs, les outils développés en amont des activités et utilisés lors des rencontres (grille de cycle annuel, *mind map*, etc.) servaient également à valider de façon informelle les interprétations puisque les participantes étaient invitées à y apporter librement des ajustements. À la fin de chacune des rencontres et lors d'une activité bilan, les participantes étaient invitées à porter un regard rétrospectif sur les apprentissages réalisés au cours des activités réflexives. Ceci permet ainsi de constater que la recherche répondait aux objectifs d'apprentissages souhaités par les membres de l'équipe de LaCoop. De plus, en matière d'analyse des données, une première phase d'analyse des rencontres, en cours de recherche, a été réalisée avec l'équipe, notamment avec la directrice générale, pour identifier les éléments clés des discussions qui ont déterminé les activités subséquentes. Les nombreuses discussions entre les coautrices – dont l'une n'était pas impliquée « sur le terrain » et avait donc un regard plus extérieur – ont aussi permis de prendre un pas de recul et de prendre conscience (et limiter) les biais possibles.

La plupart des réunions ont été enregistrées et des notes détaillées ont été prises. Une transcription intégrale a été effectuée pour les moments où les personnes participantes discutaient de questions liées à l'organisation du travail ou de thématiques liées à l'offre de service (thématique dont l'importance a été identifiée grâce à l'analyse en cours de recherche). Par la suite, chaque activité a été codée en mode émergent pour en faire ressortir les principales thématiques abordées par les participantes. Une deuxième phase de codage plus détaillé des rencontres de l'équipe de coordination et du comité RH, a été réalisée pour mettre l'accent sur les éléments concernant la gestion du travail, le bien-être et les défis de l'offre de service. Enfin, les données ont été codées sur la base de la grille d'analyse fournie par la permaculture (principes et règles énoncés dans le tableau 1).

Parmi le corpus de données, nous avons identifié différentes vignettes, c'est-à-dire « de courtes histoires évocatrices qui permettent de se glisser dans et hors de différentes manières de présenter les données » (Jarzabkowski *et al.*, 2014, p. 280, traduction libre), des récits particulièrement riches de l'application des principes permaculturels. En effet, « les vignettes sont révélatrices de concepts particuliers, elles leur donnent vie en décrivant un événement ou un incident réel de manière évocatrice » (Jarzabkowski *et al.*, 2014, p. 289, traduction libre). Elles sont pertinentes parce qu'elles évoquent des aspects « subtils, complexes et surprenants » d'un domaine (Bryer, 2020, p. 648, traduction libre). Les vignettes présentées dans nos résultats capturent ainsi des discussions spontanées, en contexte naturel, entourant la décision de LaCoop de répondre (ou non) à un appel de soumissions. Ce contexte de décision a fait remonter

différentes possibilités quant aux personnes à impliquer, aux modalités et moments de leur participation, d'où notre intérêt à l'analyser en profondeur. Ceci permet d'illustrer comment l'intégration de principes et règles de la permaculture peut transformer la manière de réfléchir et d'agir sur une situation bien concrète liée au bien-être de l'équipe.

### 2.3 LaCoop : l'étude de cas et le contexte de recherche-action collaborative

Comme brièvement exposé ci-dessus, LaCoop est une coopérative de solidarité québécoise du secteur de l'agriculture urbaine basée à Montréal. Fondée en 2010, LaCoop cherchait à la fois à créer des emplois de qualité pour ses membres travailleurs et travailleuses et à promouvoir des pratiques apicoles responsables en milieu urbain. Sa mission a ensuite été révisée pour mettre de l'avant la biodiversité urbaine et promouvoir des pratiques apicoles responsables. Ses activités sont organisées autour de trois pôles (apiculture, éducation et horticulture) et la coopérative cherche à intégrer la dimension éducative à tous ses projets.

La coopérative de solidarité étant une forme de coopérative multipartite, on retrouve au sein de LaCoop trois types de membres : des membres travailleurs et travailleuses, des membres de soutien et des membres utilisateurs et utilisatrices. Étant donné les activités saisonnières de LaCoop, le nombre de personnes travailleuses varie tout au long de l'année. Pendant l'été, la coopérative emploie temporairement une dizaine de personnes (apiculture, horticulture et menuiserie, animation scientifique), plusieurs renouvelant leur contrat d'année en année. Sur une base permanente, à la fin du travail de recherche sur le terrain (fin de l'automne), la coopérative employait cinq personnes à temps plein dans une structure relativement horizontale : une directrice générale (Jacinthe, pseudonyme – comme pour les autres coordonnatrices), une coordonnatrice de l'apiculture et de l'horticulture (Zinnia) et une coordonnatrice de l'éducation (Alysse), avec l'ajout d'une coordonnatrice de la communication et d'un coordonnateur pour les ventes et le développement des affaires à la fin de l'année 2020. La coopérative s'attendait à une forte période de croissance et les membres se trouvaient à la croisée des chemins : ces personnes devaient prendre des décisions concernant les meilleurs moyens de réaliser la mission de LaCoop. Plusieurs membres craignaient que la croissance remette en question la culture organisationnelle et entraîne une surcharge de travail.

Au sein de LaCoop, la participation se décline de plusieurs façons, dans divers espaces. Le conseil d'administration (CA) est responsable des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques. La coopérative dispose aussi d'un certain nombre de comités thématiques permanents, dont le comité d'éducation (composé de deux membres du conseil d'administration, de la coordonnatrice de l'éducation, et de bénévoles qui se joignent au comité pour leur expertise). Cette participation se fait généralement sur une base volontaire, sauf dans les cas où une personne est obligée d'y participer dans le cadre de ses fonctions de travailleuse membre de la coopérative (c'est généralement le cas des coordonnatrices).

L'équipe de coordination de la coopérative (trois travailleuses au début du projet de recherche) a choisi de s'engager dans un parcours de croissance raisonnée et a donc décidé d'organiser des réunions de réflexion stratégique pour discuter à la fois de l'offre de service et de l'organisation du travail de LaCoop. C'est dans ce contexte que l'une des autrices a approché la coopérative pour coconstruire un projet de recherche-action collaborative afin de tester l'application de la permaculture aux réflexions et débats stratégiques. Par manque d'espace, nous ne pouvons détailler toutes les activités (carte mentale, analyse du *pipeline* de projets, « fleurs » des tâches et responsabilités, cycle annuel, etc.) qui ont été conçues pour guider les réflexions de l'équipe de coordination tout au long du processus. Certaines de ces activités ont été conçues par la directrice générale (« fleurs » des tâches et responsabilités, tableau de l'offre de service, etc.), alors que d'autres ont été développées en cours d'activités par l'ensemble de l'équipe de coordination accompagnée par l'une des coautrices (pipeline de projets, activité des Post-it, etc.). Finalement, cette dernière a été mandatée pour concevoir, en s'inspirant de la permaculture, certaines des activités et outils proposés pour



alimenter la réflexion stratégique (cycle annuel, activité « le problème est la solution », activité de carte mentale, activité bilan). Ces outils et les apprentissages en cours d'activités réflexives ont permis aux membres de LaCoop d'orienter leur plan d'action, de préciser leur offre de service en plus d'amener différentes retombées tant sur le plan relationnel qu'organisationnel (p. ex., la confiance bâtie à travers la démarche entre les membres de l'équipe et envers l'organisation; la perception de plaisir et de satisfaction au travail; les apprentissages liés aux outils utilisés au fil des activités, etc.), comme nous le verrons plus loin.

Dans ce qui suit, nous présentons des vignettes qui nous permettent de plonger directement dans les questions liées à la participation à la prise de décision concernant le secteur « éducation » de la coopérative. En effet, LaCoop s'est vu offrir la possibilité de soumissionner pour un important contrat avec Laval, une ville de la grande région de Montréal, afin d'organiser des activités pour le camp de jour de l'été 2021 de cette ville. La coopérative devait donc décider si elle allait soumettre une proposition, mais aussi, avant cela, déterminer qui devait être impliqué et participer à cette discussion, à quel moment et dans quel but.

### 3. Résultats : transformer les processus décisionnels grâce à la permaculture

Dans ce qui suit, nous décrivons d'abord la façon habituelle de décider (vignette 5.1), avant de faire appel aux idées inspirées par la démarche réflexive et les apprentissages (dont ceux liés à la permaculture) réalisés en cours de recherche (vignette 5.2). Nous exposons les interactions et les considérations relatives à la participation des membres à un nouveau projet, ainsi que la mobilisation (ou l'absence de mobilisation) des principes permaculturels pour aider à guider les décisions. Ces principes sont identifiés directement dans le texte, en gras et entre parenthèses. Suivant l'approche de la construction théorique continue (Roy, 2016), l'analyse permaculturelle et les résultats qui en ressortent sont ainsi intégrés aux vignettes descriptives. L'identification des principes permaculturels s'est faite lors d'une phase de codage où un exercice de traduction conceptuelle de ceux-ci a été réalisé en fonction des situations. Rappelons que dans une recherche-action collaborative, l'objet de la recherche peut être distinct des objectifs d'apprentissages visés par les participantes. Bien que l'analyse détaillée n'ait pas été entièrement validée par les participantes, cette limite n'invalide pas la recherche, puisque l'objectif est d'explorer les liens possibles entre la permaculture et la gestion à partir de données empiriques.

#### 3.1 La situation *avant* la démarche réflexive influencée par la permaculture

Afin d'alimenter les décisions liées au volet éducation de la coopérative, Alysse (coordonnatrice du volet éducation) consulte d'une part le comité éducation et, d'autre part, l'équipe de coordination (on peut identifier une **lacune dans l'application de P-8 « Intégrer au lieu de ségréguer »**, puisque les personnes sont rencontrées en deux moments distincts). À chaque rencontre du comité éducation, Alysse présente « *son plan d'action, ses bilans, par où elle pense s'en aller* » (entretien avec la présidente du CA). Pour ce qui est de la définition des activités proposées dans le cadre du volet éducation, Alysse relate que « *cette année, le processus de réflexion a été fait uniquement avec le comité éducation* » (Alysse, rencontre coordination) (idem, **lacune dans l'application de P-8 « Intégrer au lieu de ségréguer »** puisque seul le comité éducation a été impliqué dans le processus de réflexion). Ensuite, Alysse présente les activités qu'elle projette développer et qui ont été discutées en rencontre de comité aux réunions de l'équipe de coordination (on crée des activités précises avant que les réflexions plus générales soient faites, ce qui va à **l'encontre du P-7- « la conception, des motifs aux détails »**). Zinnia, la coordonnatrice apicole et horticole, affirme que « *[...] présentement, dans la coop, on fonctionne en silo [...]* » (Zinnia, rencontre coordination). Ainsi, les activités éducatives étaient par le passé gérées de façon séparée dans la coopérative (**lacune dans l'application de P-8 « Intégrer au lieu de ségréguer »** puisque les activités éducatives ne sont pas réfléchies de manière intégrée avec les autres activités de la coopérative).

Or, depuis quelque temps, LaCoop cherche à intégrer de plus en plus ces activités à même les autres volets de la coopérative (**application de P-8 « Intégrer au lieu de ségréguer »**). Par exemple, la coopérative propose des ateliers éducatifs à l'intérieur des contrats horticoles et apicoles. Ces changements amènent Zinnia à préciser que « [...] le silo qui fait le plus mal, c'est l'éducation parce qu'on veut que ce soit intégré [...] Le service éducatif, quand il fonctionne en silo, ça crée énormément de tensions » (Zinnia, rencontre coordination) (les tensions perçues par Zinnia peuvent être vues comme des « déchets » sur le plan métaphorique, dans ce cas-ci, des tensions qui peuvent mener à différentes problématiques relationnelles ou organisationnelles; on constate donc une **lacune dans l'application du principe 6 – « Ne produire aucun déchet »**).

En effet, des tensions au sein de l'équipe sont créées par les multiples allers-retours que doit accomplir Alysse entre le comité éducation et l'équipe de coordination. Le comité éducation n'ayant pas une vue d'ensemble sur les autres activités de la coopérative, de nombreuses décisions sont remises en question par l'équipe de coordination pour diverses considérations (logistiques, techniques, etc.) (**l'usage du principe 10 – « Se servir de la diversité et la valoriser » pourrait être utile ici pour avoir une meilleure vue d'ensemble**). En plus, Alysse se retrouve seule à défendre les éléments discutés en équipe de coordination devant le comité éducation. Cette posture est parfois inconfortable pour elle, particulièrement lorsque certains choix sont sujets à générer des désaccords idéologiques au sein du comité (selon le principe **P1 – « Observer et interagir »**, le ressenti d'une personne, soit, ici, l'inconfort d'Alysse, doit être pris en compte). Lors de la rencontre de réflexion stratégique, Jacinthe le précise, en s'adressant à Alysse.

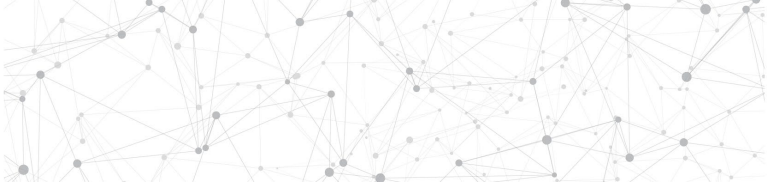
*On ne prend pas nécessairement les décisions ensemble au début, mais après, à chaque fois qu'il t'arrive quelque chose terrain, on le remet en considération. Ça crée une tension parce que toi, tu trouves qu'on t'empêche d'avancer...*

(Cette citation démontre que la **lacune potentielle**, identifiée plus tôt, dans l'application de **P-8 – « Intégrer au lieu de ségréguer »** peut mener vers la **non-application des principes 3 – « Obtenir une production »** et **principe 6 – « Ne produire aucun déchet »**. Non seulement, la remise en considération peut freiner la réalisation d'activités – la production, mais en plus créer un gaspillage d'énergie et possiblement des frustrations – déchets).

Cette manière de prendre des décisions fait en sorte que la circulation de l'information est sous-optimale (possible **non-respect du principe 2 – « Capter et conserver l'énergie »** – l'énergie étant ici le flux d'information). Plusieurs frustrations, voire une certaine perte de confiance, sont vécues de part et d'autre (équipe de coordination, comité éducation et Alysse) (**lacune d'application du principe 6 – « Ne produire aucun déchet »**, on peut voir les frustrations et la perte de confiance comme deux formes de « déchets », en plus on détecte un **risque pour le principe 5 – « Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables »** puisque les personnes en perte de confiance pourraient décider de ne pas continuer à s'impliquer dans la coopérative). Alysse interroge les autres membres de l'équipe de coordination : « à quel niveau que tout le monde doit être là pour décider, pour que les décisions soient prises ensemble, pour éviter les allers-retours? » (traduisons par « à quel moment doit-on appliquer » le **P-8 – « Intégrer au lieu de ségréguer »**).

Les discussions réalisées lors des activités réflexives permettent aux membres de l'équipe de coordination d'observer la situation en discutant autour des éléments de **tensions (on applique ici le principe 1 – « Observer et interagir »**). De cette façon, les changements liés à la période anticipée de croissance permettent de réfléchir à l'amélioration des pratiques liées à la décision (en s'interrogeant sur la période de croissance anticipée et en cherchant à revoir leurs pratiques, les membres de la coopérative appliquent le **principe 12 – « Utiliser le changement et y réagir, de manière créative »**).





### 3.2 L'expérimentation d'une nouvelle façon de prendre les décisions

Alors que les réflexions sur le fonctionnement des prises de décision collectives étaient toujours en cours, Alysse (coordonnatrice du volet éducation) parle d'un appel d'offres reçu. Lancé par la ville de Laval, l'appel concerne une proposition d'activités éducatives pour les camps de jour 2021. Bien consciente que la démarche réflexive de l'équipe plus globale à propos de l'offre de service ne sera pas complétée avant la date limite de dépôt, Alysse s'enquiert auprès de ses coéquipières de la marche à suivre. Elle se demande si la coopérative devrait soumissionner ou non sur cet appel d'offres. Si oui, elle demande à l'équipe quelles activités pourraient être offertes aux groupes de camps de jour.

Cette situation permet aux membres de l'équipe de LaCoop d'expérimenter, en action, une nouvelle manière de prendre des décisions en intégrant, de manière plus ou moins consciente, dans la démarche, les principes de la permaculture pour optimiser la participation des différentes personnes, comme nous le verrons dans les prochains paragraphes.

#### *Considérations sur l'énergie et la production de « déchets »*

L'une des premières analyses que l'on peut réaliser dans le cas de la soumission pour les camps de jour de Laval est liée à la charge de travail requise par l'équipe pour répondre à cet appel d'offres. Plutôt que de choisir de soumissionner directement à l'offre de service, l'équipe observe le travail à faire (l'équipe applique le principe **P1 – « Observer et interagir »**) et regarde si les membres de l'équipe de la coopérative ont l'énergie pour discuter et entreprendre cet appel d'offres (application du **principe P2 – « Capter et conserver l'énergie »**).

Selon Alysse, l'appel d'offres n'implique pas beaucoup de documents à fournir, que « quelques cases » à remplir (Alysse, réunion de l'équipe de coordination). Pour Alysse, il suffirait que l'équipe de coordination s'entende sur une offre de service qui serait cohérente avec les apprentissages rattachés aux expériences passées de la coopérative. Elle ajoute qu'elle préférerait fonctionner ainsi, quitte à ne pas donner suite à l'appel d'offres plutôt que de manquer une occasion.

On peut donc supposer que de répondre à cette offre de service requiert une faible charge de travail (cette question permet de s'assurer de ne pas surcharger l'équipe, on respecte donc ainsi la **règle E2 – « Prendre soin des gens »** et le **principe P6 – « Ne produire aucun déchet »**, par exemple, de l'épuisement). De plus, ce projet a une portée limitée et la demande n'est pas trop grande à remplir (petite échelle). Ainsi, le principe « **Utiliser des solutions lentes et à petite échelle » (P9)** serait respecté. C'est un avantage puisque même si l'équipe décidait de ne pas donner suite à ce projet, le temps « perdu » serait marginal (le principe **P6 – « Ne produire aucun déchet »** serait en partie respecté puisqu'on limite le gaspillage de temps). À l'inverse, comme le mentionne Alysse, il peut s'agir d'une occasion pour amener un contrat potentiellement intéressant à la coopérative, ce qui se traduit par le principe « **Obtenir une production » (P3)** (le contrat pouvant produire des retombées, notamment financières, pour la coopérative). De plus, selon l'analyse permaculturelle, il est judicieux de se laisser la possibilité de réévaluer en cours de route le projet pour voir s'il est toujours adéquat devant les nouvelles orientations stratégiques de la coopérative (on appliquerait le principe **P4 – « Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction »** et le **P12 – « Utiliser le changement et y réagir, de manière créative »** étant donné que les nouvelles orientations stratégiques pourraient être un changement auquel s'adapter).

Pour réfléchir au type d'offre à fournir, Alysse suggère de faire participer Capucine. Cette dernière est une employée contractuelle qui a vécu l'été précédent comme animatrice d'ateliers dans les camps de jour. Capucine a le mandat, durant l'hiver, de développer des services en éducation. Le fait d'y réfléchir avec toute l'équipe de coordination et même avec l'animatrice de la saison précédente permet de respecter le

**principe 8 (« Intégrer au lieu de ségréguer »**, toutes les personnes pertinentes sont impliquées dans la discussion initiale). C'est en outre une manière d'amener plus de diversité d'expertise autour de la table (l'expertise terrain de Capucine est différente de celle de l'équipe de coordination et pour elle, il peut s'agir d'une occasion pour faire valoir son expertise pratique, **le principe P10 – « Se servir de la diversité et la valoriser » est respecté**). Impliquer Capucine dans cette discussion est cohérent avec le principe « **Capter et conserver l'énergie** » (**P2**), puisqu'elle connaît bien la coopérative et qu'elle a un contrat en cours (ses connaissances et le fait qu'elle soit déjà rémunérée par la coopérative sont deux formes d'énergie que l'on peut redistribuer dans la coopérative). Recevant un salaire pour son expertise, on peut aussi affirmer que la règle d'éthique « **partage équitable** » (**E3**) tend à être prise en compte (bien que les données recueillies ne permettent pas de confirmer que la rétribution en échange de son expertise est perçue par Capucine et par la coopérative comme « équitable »). D'ailleurs, étant donné qu'elle aura à développer des services en éducation, le fait que Capucine soit engagée dans ces réflexions permet d'acquérir une compréhension plus profonde des enjeux liés aux activités d'éducation. Encore une fois, le temps investi peut être une occasion pour créer une « production » (**P3 – « Obtenir une production »**). L'implication de Capucine dans ce processus décisionnel peut aussi être perçue comme une forme de reconnaissance, lui permettant de voir son expérience appréciée (si Capucine perçoit effectivement cette implication comme une forme de reconnaissance, on pourrait affirmer que la **règle d'éthique E2 – « Prendre soin des gens » est respectée**).

D'un autre côté, l'équipe se questionne sur la pertinence d'inclure dès le début des discussions Lys, qui est pour sa part membre du CA de la coopérative. Lys détient une expertise « [...] *entre l'apicole et l'éducation* » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination). Contrairement à Capucine, la participation de Lys à une telle discussion se ferait à titre bénévole pour la coopérative. Dans cette optique, Jacinthe suggère que Lys soit plutôt impliquée lorsque l'équipe fait face à des problématiques ou des questionnements auxquels l'équipe de coordination et Capucine n'ont pas les réponses, ou pour valider des solutions. Jacinthe suggère comment Lys pourrait être sollicitée.

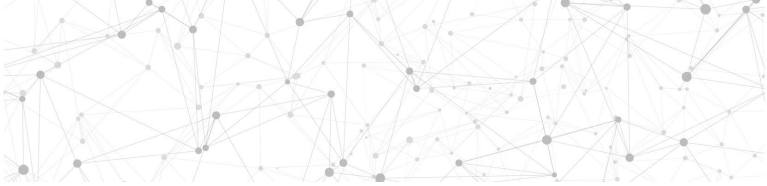
*[Lys], connaissant ton expertise terrain au niveau de la gestion des ruches, est-ce que tu penses que ce qu'on propose comme solution, ça va bien marcher ou est-ce qu'on a oublié un facteur parce qu'on est une équipe de coordination? Peux-tu nous valider les solutions que l'on amène? (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination)*

Dans cet exemple, on remarque que, selon Jacinthe, il n'est pas judicieux d'appliquer tout de suite le **principe 8 – « Intégrer plutôt que ségréguer »** en intégrant Lys dès le début des discussions. En termes permaculturels, Jacinthe fait valoir de quelle façon il serait le plus pertinent de « **Capter l'énergie** » (**P2**), c'est-à-dire les connaissances et le temps de Lys. Elle amène, en plus, l'importance de faire en sorte de ne pas les gaspiller (**P6 – « Ne produire aucun déchet »**), ce qui pourrait arriver si elle est intégrée en amont. On reconnaît donc que Lys a des connaissances clés qui peuvent aider la coopérative et les discussions indiquent qu'on semble valoriser et vouloir respecter son temps et son énergie, bénévolement offerts à la coopérative (règle **E2 – « Prendre soin des gens »**).

### ***Collaboration en bordure de systèmes***

À l'issue de cette première discussion sur la soumission à l'appel d'offres, l'équipe de coordination a choisi de réserver au moins la prochaine rencontre de réflexion stratégique à ce sujet. Trois rencontres seront finalement tenues sur le sujet. Lors de la deuxième rencontre, il est convenu qu'Alysse et Capucine travaillent sur une proposition d'activité qui pourrait servir dans le cadre de l'appel d'offres.

Elles présentent cette activité lors de la dernière rencontre. Il s'agit d'un jeu qui nécessite des fiches informatives qui pourraient être à la fois utilisées dans le cadre des camps de jour, mais aussi dans les



formations et activités actuelles (les fiches informatives peuvent être réutilisées d'une fois à l'autre, on respecte donc le **principe P5 – « Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables »**). La conception des fiches informatives de ce jeu demande une expertise plus pointue que celle détenue par les membres de la coopérative. Il manque de connaissance (d'énergie) en interne pour réaliser le projet. L'équipe s'interroge sur les différentes parties prenantes et personnes expertes en périphérie de l'équipe de coordination pour y déceler les possibilités de collaboration (il s'agit de faire l'observation, soit le **principe P1 – « Observer et interagir » de la « bordure » de son écosystème**, soit l'application du **principe P11 – « Utiliser les bordures et valoriser les marges »**).

Selon Jacinthe, il faudra minimalement consulter les comités éducation et mellifère (on peut donc dire que l'analyse de la situation par Jacinthe l'amène à appliquer le **principe P8 – « Intégrer au lieu de ségréger »** en consultant les comités pertinents lors de la conception des fiches). En plus, il faudra « [...] *absolument qu'on sollicite des experts parce que [...] on n'a pas assez d'expertise sur ces insectes-là pour voir, par exemple, lesquels seraient les plus intéressants ou ceux qu'on connaît déjà le mieux [...]* » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination).

L'équipe vient à dresser une liste de personnes qui détiennent l'expertise requise et le moment clé dans le processus où la coopérative devrait y avoir recours pour bâtir une collaboration saine. Dans ce contexte, on parle d'une collaboration où l'on ne demande pas une charge de travail indue à la personne experte et où l'on réduit les risques liés au partage d'information avec un individu externe à l'organisation. Ce dernier élément est particulièrement important dans un contexte où l'un des experts visés « [...] *développe des ateliers sur les mêmes thèmes que [l'équipe de la coopérative]* » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination) (cette volonté de développer une collaboration saine pourrait se traduire par la volonté de respecter le **principe P6 – « Ne produire aucun déchet »** autant sur le plan individuel (p. ex., charge de travail), qu'organisationnel (p. ex., risque lié au partage d'information)).

L'analyse de cette vignette permet de constater, après coup, les divers principes de permaculture respectés à l'intérieur de cette « solution ». À l'issue des discussions sur le jeu éducatif, l'équipe a choisi d'aller de l'avant avec sa conception. Sur le plan de la gestion du travail, plus précisément la gestion des compétences et de l'expertise, on remarque que certaines solutions ont émergé de l'analyse des occasions en « **bordures** ». En effet, plutôt que de tenter de recruter des « experts » ou de développer en interne ces compétences, la coopérative imagine la création d'une collaboration saine avec un partenaire potentiel. Les fiches informatives développées pourront par la suite servir à la formation des personnes qui travaillent au sein de la coopérative (**P3 – « Créer une production »**; **P5 – « Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables »**).

### ***Résultats de la démarche et réflexions sur le processus***

Finalement, l'équipe a décidé de ne pas soumettre d'offre de service pour les camps de jour de Laval. En effet, l'ensemble de l'équipe est d'accord avec la proposition d'Alysse de ne pas soumettre d'offre de service.

*[...] c'est vraiment un gros, gros contrat qui demanderait beaucoup de ressources, puis, peut-être que ça vaudrait la peine de plus mettre de l'avant les clients qu'on a actuellement [...] pour vraiment tester nos idées, tester nos activités, avant de se lancer dans une pression de ce type-là... (Alysse, réunion de l'équipe coordination)*

À ce moment, l'équipe aurait pu simplement clore ses réflexions sur ce sujet. Cependant, Zinnia a choisi de partager une idée, soit « *d'encourager [Obinsecte]<sup>2</sup> à répondre à cette offre [...]* » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination). Il s'agirait, toujours selon elle, d'une façon de « [...] *créer un nouveau lien avec eux [...]* » et de tester la pertinence dans le futur d'externaliser certains des ateliers jeunesse traditionnellement offerts par

la coopérative. Si pour la coopérative l'offre de service pour les camps de jour comportait plus d'inconvénients que d'avantages, il pourrait s'agir « [...] d'une opportunité pour [Obinsecte] de peut-être, justement, aller chercher davantage de revenus et de se développer davantage » (Zinnia, réunion de l'équipe coordination).

Au même titre que le fait d'entreprendre un nouveau projet, ne pas soumettre une offre de service représente aussi un « changement » pour la coopérative. En effet, dans cette situation, la décision solidaire des membres de l'équipe permet de passer d'une phase réflexive où l'on se questionne (« est-ce qu'on soumet un projet ou non? ») à une phase subséquente (« nous avons pris une décision, nous pouvons aller outre ce questionnement »). Ainsi, avec le partage de son idée, Zinnia applique le principe « **Utiliser le changement et y réagir, de manière créative** » (P12) en imaginant une solution qui mobilise, sciemment ou non, plusieurs principes de permaculture.

D'abord, Zinnia est impliquée depuis de nombreuses années au sein de la coopérative et dans le domaine de l'agriculture urbaine à Montréal. Elle a donc eu l'occasion d'« **observer** » le milieu de l'agriculture urbaine **et d'interagir** » (P1) avec diverses parties prenantes à la fois internes et externes à la coopérative. Zinnia est sensible aux « éléments » (ici une organisation et des personnes y étant affiliées) qui se trouvent en « bordure » de l'écosystème de la coopérative (P11 – « **Utiliser les bordures et valoriser les marges** »). Si la coopérative n'a pas « l'énergie » disponible pour développer une activité pour les camps de jour de Laval, une autre organisation pourrait l'avoir (ainsi, on peut venir « capter » l'énergie où elle se trouve, **principe P2 – « Capter et conserver l'énergie** »). Le fait de créer des liens avec cette autre organisation permet d'appliquer la maxime « **tous les éléments du système sont interreliés entre eux** » (maxime incluse dans le principe « **Intégrer au lieu de ségréguer** » – P8). Il s'agit d'une autre façon pour la coopérative de réaliser sa mission de sensibilisation en favorisant le projet d'une autre organisation (même si ce n'est pas directement la coopérative qui fait l'activité, elle réalise sa mission, on peut donc affirmer qu'elle respecte le principe **P3 – « Créer une production** »).

À la fin du processus de décision autour de la soumission du camp de jour de Laval, Jacinthe mentionne que la démarche leur a permis de traiter « un sujet épineux ». Elle précise que ce sujet : « [...] qui déversait des passions aussi des camps de jour parce qu'on a envie d'en faire, et c'est toujours une souffrance, et j'ai comme l'impression qu'on arrive toutes à une décision sereine [...] » (Jacinthe, réunion de l'équipe coordination)

En outre, lors d'une rencontre bilan de la recherche où l'équipe et l'une des coautrices ont porté un regard rétrospectif sur l'ensemble de la démarche réflexive (plus de détails en section 5.4), Zinnia mentionne que l'équipe inclut maintenant, à l'initiation de projets, « [...] le plus de têtes possibles pour être en prévention de "nœuds" » (Zinnia, rencontre bilan). Selon elle, malgré le fait que « ça demande un peu plus d'énergie », on évite des frustrations ou des tensions issues du manque de communication dès le départ de type « pourquoi tu ne m'en as pas parlé avant? ». Alysse a d'ailleurs fait ressortir cet apprentissage en décrivant comment les réflexions intégrant des principes de la permaculture ont permis de préciser « **QUI t'implique QUAND, pour QUELLES discussions de façon à répondre à QUELS besoins?** » (Alysse, rencontre bilan). Elle affirme aussi avoir appris que « dans le développement des idées, c'est intéressant, comme le disait Zinnia, qu'on soit plus autour de la table que le contraire pour que l'idée se construise...ensemble [...] ». Elle ajoute que de cette façon, une fois que tout le monde a donné son idée, « [...] tout le monde est rassuré et ensuite, le projet se construit et finalement, il y a de moins en moins de personnes qui sont autour de la table ». En résumé, l'équipe de la coopérative a appris à impliquer les bonnes personnes au bon moment pour participer aux décisions collectives, sans nécessairement que tout le monde soit impliqué tout le temps.

Grâce à des exemples tirés des résultats précédents, le tableau 3 permet d'offrir une vue synthétique de l'application et de la traduction des règles d'éthique et des principes permaculturels chez LaCoop pour réfléchir la participation aux décisions et dans les décisions ayant un impact sur les personnes et l'organisation.



**Tableau 3**  
*Application et traduction des principes permaculturels*

<b>Principes</b>	<b>Traduction des principes – quelques exemples</b>
<b>E2 – Prendre soin des gens</b>	Ne pas surcharger les membres de l'équipe ni les bénévoles. Reconnaître l'expérience, l'expertise et les besoins des membres de l'équipe.
<b>E3 – Partage équitable</b>	Veiller à ce que la participation des personnes au projet de la coopérative soit rémunérée équitablement, en l'occurrence sous la forme de salaires.
<b>P1 – Observer et interagir</b>	Observer le site (représenté ici par le projet) pour identifier les éléments clés qui doivent être inclus dans la conception.
<b>P2 – Capter et conserver l'énergie</b>	Les connaissances acquises comme forme d'énergie (intégrer dans l'équipe quelqu'un qui possède déjà des connaissances coopératives). Le contrat déjà financé comme forme d'énergie (lier le travail nécessaire à la réalisation de l'appel d'offres au mandat existant et financé d'une personne travailleuse).
<b>P3 – Obtenir une production</b>	Financement (contrat rémunéré). Réalisation de la mission (contrat permettant à la coopérative de réaliser sa mission). Acquisition de connaissances et d'expériences.
<b>P4 – Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction</b>	Réévaluer en cours de route pour s'adapter aux changements (nouvelles orientations possibles pour la coopérative). Analyser l'expérience peut aider à améliorer le système (développer une offre de service basée sur les succès et les échecs de l'expérience passée).
<b>P5 – Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables</b>	Optimiser l'utilisation des résultats de certains projets pour une plus longue période (fiches d'information à double usage qui resteront accessibles).
<b>P6 – Ne produire aucun déchet</b>	Prévenir les risques liés à la surcharge de travail (tâches superflues). Limitier les pertes de temps et d'énergie (faire en sorte que si le projet d'offre est rejeté, le temps et l'énergie soient le moins possible gaspillés sans qu'aucune production ne soit réalisée).
<b>P7 – La conception, des motifs aux détails</b>	Commencer par une réflexion stratégique avant de concevoir des activités pour une offre de service.
<b>P8 – Intégrer au lieu de ségréguer</b>	a. Intégrer des personnes extérieures à l'équipe de coordination dans l'équipe de projet (animatrice expérimentée). b. Collaborer avec d'autres organisations peut rendre les projets possibles.
<b>P9 – Utiliser des solutions lentes et à petite échelle</b>	Commencer par un projet qui ne demande pas beaucoup d'énergie au départ et dont la portée est limitée (les documents de soumission prennent relativement peu de temps à remplir et concernent une période circonscrite).
<b>P10 – Se servir de la diversité et la valoriser</b>	Équipe de personnes ayant des compétences différentes (directrice générale, deux coordinatrices de différents volets, animatrice).
<b>P11 – Utiliser les bordures et valoriser les marges</b>	Regarder au-delà de l'expertise de l'équipe et collaborer avec d'autres personnes expertes ou organisations ayant des activités et des expertises complémentaires.
<b>P12 – Utiliser le changement et y réagir, de manière créative</b>	a. Changement d'orientation stratégique (adoption d'une approche flexible pour s'adapter aux éventuels changements d'orientation de la coopérative). b. Choisir de ne pas faire d'offre mène à un changement qui ouvre de nouvelles possibilités.

## 4. Discussion

Rappelons ici la question centrale abordée dans cet article : comment s'assurer que les organisations de l'économie sociale et solidaire soutiennent la participation de leurs membres aux décisions d'une manière qui les nourrisse, ne les épuise pas et, un pas plus loin, les régénère? Les résultats précédemment exposés dans les vignettes et leur analyse ont permis de saisir comment les principes et règles de la permaculture peuvent contribuer à des pratiques organisationnelles allant dans ce sens. De manière plus spécifique, nous expliciterons maintenant trois éléments clés interdépendants qui, selon nous, indiquent les contributions potentielles de la permaculture pour réfléchir la participation aux décisions : 1) l'importance de prendre soin des humains; 2) les refus conscients; 3) la « communification » du travail et la création de sens.

### 4.1 Prendre soin des humains

Nos résultats empiriques suggèrent tout d'abord que les règles d'éthique et principes de la permaculture peuvent être utilisés pour réfléchir au design de la participation au sein des organisations de l'ESS, en particulier dans le but de prendre soin des humains d'abord en faisant le meilleur usage de leur énergie et en essayant d'éviter tout gaspillage. Au fil des discussions et des réflexions chez LaCoop, la mobilisation des principes de permaculture permet de cibler l'énergie nécessaire pour impliquer les différents membres de l'organisation dans la prise de décision. Tel qu'on peut le lire notamment dans les discussions en rencontre bilan, l'équipe de la coopérative a pris conscience de l'importance d'impliquer les bonnes personnes au bon moment pour participer aux décisions collectives, sans nécessairement impliquer tout le monde tout le temps. Dans le contexte d'une coopérative de solidarité (qui, rappelons-le, rassemble une diversité de types de membres), un tel constat est particulièrement utile pour réfléchir la participation.

En termes concrets, une participation de qualité, significative, au bon moment, est préférable à la sollicitation et à la tentative d'impliquer tout le monde tout le temps, indépendamment des besoins et intérêts des personnes. Les considérations énergétiques soulevées par la permaculture permettent de reconnaître l'expérience et l'expertise de chaque membre, à mobiliser aux moments les plus pertinents et stratégiques. Elles sensibilisent également aux risques de sursollicitation et de perte de temps et d'énergie. Ceci est particulièrement important à méditer dans le contexte déjà exposé d'épuisement, de souffrance et de précarité des travailleurs de l'économie sociale et solidaire (Combes-Joret et Lethielleux, 2018; Fauvel et Noiseux, 2020; Russo, 2020; Cottin-Marx, 2021), ainsi que dans le contexte de travail qui peut être réalisé de manière bénévole, dans les OBNL et certaines coopératives.

Si cette première contribution peut sembler triviale à première vue, elle est d'une importance capitale pour les contributions suivantes.

### 4.2 Renoncements conscients

L'évaluation de l'énergie et des risques de gaspillage peut aussi conduire les organisations de l'économie sociale et solidaire à accepter leurs limites. Ce constat n'est pas facile, surtout si l'on considère les missions engageantes qu'elles poursuivent et les défis qu'elles rencontrent. Les membres de LaCoop sont des personnes passionnées par la protection de la biodiversité urbaine et les pratiques apicoles responsables, une mission poursuivie à travers l'apiculture, l'éducation et l'horticulture. Or, LaCoop ne peut pas contribuer à la protection de la biodiversité si ses membres s'épuisent. Bien que cela puisse mettre en évidence des dilemmes potentiels entre deux règles d'éthique fondamentales (E1 – prendre soin de la terre et E2 – prendre soin des gens) qui ne sont d'ailleurs pas priorisées (Lapoutte [2020] formule notamment une critique de la permaculture à cet effet), nous soutenons que la permaculture permet non seulement de les recadrer comme étant paradoxales, mais aussi d'apprécier leur interdépendance.



Cela fait également écho au besoin exprimé par Resch et Steyaert (2020, p. 727, traduction libre) pour ces organisations « d'offrir des opportunités de travailler collectivement sur des limites saines, des phases de modération et des moments de distanciation affective pour faciliter le changement participatif continu ». Le cas de LaCoop montre que l'intégration de règles d'éthique et principes permaculturels dans l'évaluation démocratique et collective de projets peut aider à protéger les membres de l'épuisement. Dans le cas étudié, contrairement au réflexe « naturel » initial de se lancer dans une proposition en réponse à l'appel d'offres, la prise de recul et les réflexions alimentées, entre autres, par la permaculture ont conduit les membres de LaCoop à refuser de soumissionner pour le contrat de camp de jour afin de protéger et de respecter les personnes travailleuses – ce qui implique d'apprendre à dire non, à renoncer à certains projets pour se préserver.

Étant donné la structure de gouvernance coopérative, cette décision aurait pu être contestée par le conseil d'administration pour des raisons financières ou autres. Or, les réflexions approfondies ayant conduit au renoncement, inspirées par la permaculture, ont généré, dans les mots des personnes ayant participé à la recherche, de la confiance et de la conscience. Une application plus poussée de la permaculture a également permis à LaCoop d'identifier, à sa périphérie, une autre organisation qui pourrait être invitée à présenter une offre, ce qui a généré de nouvelles possibilités de collaboration et une production potentielle pour les deux organisations.

#### **4.3 Potentiel de « communication » et création de sens**

La troisième contribution élargit les résultats pour aborder la dernière partie de notre question initiale : celle de la régénération possible par l'entremise du travail dans les organisations de l'ESS. Nous l'avons évoqué précédemment, un élément ressorti de la réunion bilan avec l'équipe de coordination de LaCoop est la façon dont le processus a contribué à restaurer la confiance entre les membres de l'équipe et envers la coopérative. Le design et l'expérimentation d'un nouveau processus de prise de décision ont permis d'impliquer délibérément différentes personnes membres au bon moment. En fin de compte, cela a nécessité plus de temps, mais a aussi permis de réduire les tensions et les frustrations.

Surtout – et c'est particulièrement important ici – il s'agissait d'une expérience de prise de conscience collective. Dans le contexte de la tendance croissante des organisations de l'ESS à adopter des pratiques managériales classiques, au risque d'une érosion de la participation, d'une déconnexion de leurs valeurs et d'une marchandisation du travail (Lethielleux *et al.*, 2023; Lapoutte, 2020), ce que nous avons observé chez LaCoop peut être décrit comme une « communication » rafraîchissante. Nous nous référons ici à l'étude de Chen sur *Burning Man*, où elle a observé la « communication », qui « implique les trois contrôles suivants contre la marchandisation et l'aliénation : (1) la revalorisation du travail, (2) l'établissement de relations entre les membres de la communauté, et (3) le soutien et l'intégration des perspectives et des intérêts des membres » (Chen, 2016, p. 88, traduction libre).

En bref, et pour revenir à LaCoop, ne pas épuiser les gens et travailler moins ne suffit pas (Posca, 2023). Il est crucial de réfléchir à la manière de créer des organisations qui permettent aux personnes travailleuses et aux autres membres de l'organisation de se régénérer. Par sa prise en compte holistique des personnes, de l'organisation et de l'environnement, la permaculture pourrait nous aider à repenser les relations et à trouver davantage de sens – et non d'épuisement – dans la participation et, plus largement, le travail.

## **Conclusion**

Dans cet article, nous avons d'abord mis de l'avant les paradoxes de la participation dans de nombreuses organisations de l'économie sociale et solidaire. Nous avons ensuite exploré le potentiel de la permaculture pour réfléchir au design de la participation afin de contrebalancer certains de ses inconvénients tout en

maximisant les effets positifs de la participation dans les espaces démocratiques offerts par les OBNL et les coopératives. L'application de la permaculture est encore relativement émergente en gestion (Mannen *et al.*, 2012) et en sciences sociales (Roux-Rosier *et al.*, 2018; Veteto et Lockyer, 2013). À partir d'un projet de recherche-action collaborative dans une coopérative et l'expérimentation de nouvelles manières de réfléchir et prendre des décisions alimentées par la permaculture, nous avons pu tester, empiriquement, les propositions théoriques de Lapoutte (2020). Les résultats nous ont permis d'identifier trois idées et contributions associées pour soutenir l'idée que les règles d'éthique et principes de la permaculture peuvent nourrir une participation significative et même régénératrice.

Étant donné les appels à explorer empiriquement des pratiques organisationnelles inspirées par la permaculture (Roux-Rosier *et al.*, 2018; Lapoutte, 2020), les résultats présentés ici fournissent des exemples concrets d'application et de traductions potentielles de la permaculture en gestion. Ceci dit, comme toute étude de cas, celle-ci ne permet pas de généraliser. L'analyse permaculturelle a été faite principalement en aval de la démarche. Il serait intéressant, dans des recherches futures, de tester les effets d'une démarche où l'ensemble des personnes participantes intègrent consciemment la permaculture comme outil d'analyse et de design d'une situation. D'autres contextes mériteraient d'être étudiés afin de voir dans quelle mesure nos résultats sont influencés par le type d'organisation étudié (une organisation de l'ESS), voire par l'ouverture et la familiarité de la coopérative avec la permaculture (en raison de son secteur d'activité, l'agriculture urbaine).

La permaculture n'est pas non plus une panacée. Sa nature normative et herméneutique peut décourager à la fois les milieux de pratique et de la recherche. En effet, bien que certains de ses principes et règles puissent être considérés comme triviaux, leur combinaison et les outils associés peuvent être complexes et requérir diverses ressources (que l'on souhaite pourtant économiser). Afin de mener à bien le travail de terrain pour cette étude, l'une d'entre nous a dû déployer des efforts importants pour simplifier et traduire des éléments de base pour l'organisation accompagnée, un cas unique tout de même initialement familier avec les grandes lignes de la permaculture, dans le cadre de cette recherche-action. Enfin, et comme le note Lapoutte (2020), malgré l'importance qu'elle accorde aux interactions (au sein du système, entre les humains et leur environnement, etc.), la permaculture occulte les relations sociales et de pouvoir. Il reste du travail à faire pour mieux saisir comment adapter la permaculture à la gestion des organisations et la rendre plus accessible. Cette recherche et sa diffusion ne sont qu'un humble pas dans cette direction.

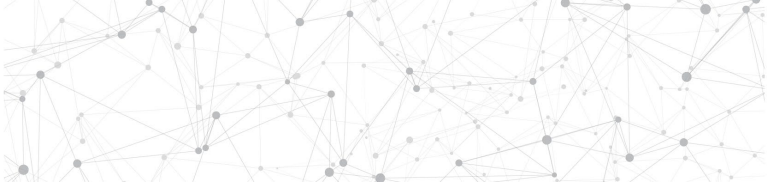
## NOTES

- 1 L'ordre alphabétique de présentation des autrices témoigne aussi de contributions équivalentes.
- 2 Nom fictif d'une organisation spécialisée dans la création d'activité jeunesse sur les insectes, dont le fondateur est un expert collaborateur de la coopérative.

## RÉFÉRENCES

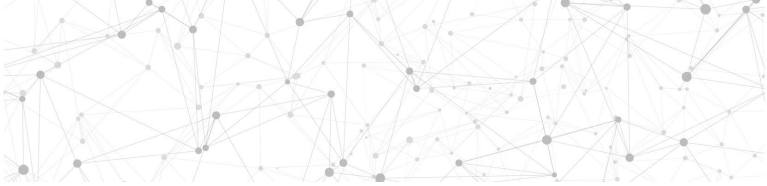
- Akingbola, K. et Brunt, C. (2023). Working conditions and wages. Dans I. Yi (dir.), *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy* (p. 452-461). Edward Elgar Publishing.
- Alonso, B. et Guiochon, C. (2016). *Permaculture humaine: des clés pour vivre la transition*. Écosociété.
- Baferty, J. (2024). *La quête de sens au travail, dans les entreprises et administrations*, (281), 40-42. <https://doi.org/10.3917/admi.281.0040>
- Barros, M. et Michaud, V. (2020). Worlds, words, and spaces of resistance: Democracy and social media in consumer co-ops. *Organization*, 27(4), 578-612. <https://doi.org/10.1177/1350508419831901>
- Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I. et Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221084714. <https://doi.org/10.1177/26317877221084714>





- Bergeron-Leclerc, C., Cherblanc, J. et Jean, É. (2021). Analyse bioécologique d'une organisation « porteuse de sens » : le cas de l'Écohomeau de La Baie. *Revue Organisations & territoires*, 30(3), 73-87. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n3.1382>
- Bonny, Y. (2017). Les recherches partenariales participatives : éléments d'analyse et de typologie. Dans A. Gillet et D.-G. Tremblay (dir.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (p. 25-44). Presses de l'Université du Québec.
- Brown, W. A. et Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18. <https://doi.org/10.1002/nml.18>
- Bryer, A. (2020). Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641-660. <https://doi.org/10.1177/0170840618814576>
- Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ?* Presses des Mines.
- Chen, K. K. (2016). "Plan your Burn, Burn your Plan": How Decentralization, Storytelling, and Communication Can Support Participatory Practices. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 71-97. <https://doi.org/10.1111/tsq.12115>
- Cochet, Y. (2002). Préface. Dans D. Holmgren, *Permaculture : Principes et pistes d'action pour un mode de vie soutenable* (2014<sup>e</sup> éd., A. El Kaïm, trad., p. 8-12). Rue de l'échiquier.
- Combes-Joret, M. et Lethielleux, L. (2018). L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans A. Béji-Bécheur, P. Codello et P. Château-Terrisse (dir.), *GESS - Gestion des entreprises sociales et solidaires* (p. 197-211). EMS.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>
- Cottin-Marx, S. (2021). *C'est pour la bonne cause ! Les paradoxes du travail associatif*. Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.
- Cottin-Marx, S. et Mylondo, B. (2024). *Travailler sans patron. Mettre en pratique l'économie sociale et solidaire*. Gallimard.
- CSMO-ÉSAC. (2023). *Enquête repères 2022* (Comité sectoriel de main-d'oeuvre Économie sociale Action communautaire (CSMO-ÉSAC)). <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/enquete-les-reperes-2022>
- Diefenbach, T. (2020). *The Democratic Organisation: Democracy and the Future of Work*. Routledge.
- Eychenne, A. (2020, 13 octobre). L'usure de l'engagement. Burn-out militant. *Socialter*. <https://www.socialter.fr/article/burn-out-militant>
- Fauvel, M. et Noiseux, Y. (2020). Le mouvement communautaire autonome et les conditions de travail : Entre précarité et contrôle des temps de travail. Dans D.-G. Tremblay et S. A. Soussi (dir.), *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités* (p. 53-80). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctvzb7m9z>
- Ferguson, R. S. et Lovell, S. T. (2014). Permaculture for agroecology: design, movement, practice, and worldview. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 34(2), 251-274. <https://doi.org/10.1007/s13593-013-0181-6>
- Ferreras, I., Battilana, J. et Méda, D. (2020). *Le Manifeste Travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Éditions du Seuil.
- Fournier, C. (2022). *Notre ville permaculturelle*. Fertiles Édition.
- Gagnon, O. (2021). Les entreprises libérées : en quête du dernier Eldorado. *Ad machina : l'avenir de l'humain au travail*, (5), 129-143. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1412>
- Genus, A., Iskandarova, M. et Warburton Brown, C. (2021). Institutional entrepreneurship and permaculture: A practice theory perspective. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1454-1467. <https://doi.org/10.1002/bse.2708>
- Grégoire, M., Delalieux, G. et Fatien, P. (2022). Alternative leadership and the pitfalls of hierarchy: When formalization enables power to be tamed. *Leadership*, 18(6), 729-753. <https://doi.org/10.1177/17427150221128358>
- Hathaway, M. (2011). The practical wisdom of permaculture: An anthropoharmonic phronesis for moving towards an ecological epoch. *Environment*, 40, 739-761.

- Hemenway, T. (2015). *The permaculture city: regenerative design for urban, suburban, and town resilience*. Chelsea Green Publishing.
- Hoffmann, E. A. (2016). Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses: Deep Acting, Surface Acting, and Genuine Emotions. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 152-173. <https://doi.org/10.1111/tsq.12113>
- Holmgren, D. (2002). *Permaculture: Principes et pistes d'action pour un mode de vie soutenable* (2014<sup>e</sup> éd., A. El Kaïm, trad.). Rue de l'échiquier.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R. et Lê, J. K. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 12(4), 274-287. <https://doi.org/10.1177/1476127014554575>
- Kelty, C. M. (2017). Too Much Democracy in All the Wrong Places Toward a Grammar of Participation. *Current Anthropology*, 58(S15), S77-S90.
- Kim, S. E. et Lee, J. W. (2007). Is Mission Attachment an Effective Management Tool for Employee Retention? An Empirical Analysis of a Nonprofit Human Services Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227-248. <https://doi.org/10.1177/0734371X06295791>
- King, D. et Land, C. (2018). The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. *Human Relations*, 71(11), 1535-1557. <https://doi.org/10.1177/0018726717751841>
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization*, 22(6), 847-871. <https://doi.org/10.1177/1350508414521098>
- Lapoutte, A. (2020). The problem is the solution: Can permaculture management regenerate social economy enterprises? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 479-492. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1111/apce.12278>
- Lethielleux, L., Valéau, P., Veyer, S. et Willems, J. (2023). *La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire: les valeurs à l'épreuve des pratiques*. Vuibert.
- Macnamara, L. (2012). *People & Permaculture*. Permanent Publications. <https://www.chelseagreen.com/product/people-permaculture/>
- Mannen, D., Hinton, S., Kuijper, T. et Porter, T. (2012). Sustainable Organizing: A Multiparadigm Perspective of Organizational Development and Permaculture Gardening. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 355-368. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/1548051812442967>
- Marchington, M. et Suter, J. (2013). Where Informality Really Matters: Patterns of Employee Involvement and Participation (EIP) in a Non-Union Firm. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(s1), 284-313. <https://doi.org/10.1111/irel.12004>
- Martineau, S. (2016). L'observation directe. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (6<sup>e</sup> édition, p. 315-334). Presses de l'Université du Québec.
- Mollison, B. (1991). *Introduction à la permaculture* (2012<sup>e</sup> éd., J.-L. Girard et M. Gasnier, trad.). Passerelle Eco.
- Park, R. (2018). Responses to emotional exhaustion: do worker cooperatives matter? *Personnel Review*, 48(2), 438-453. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2017-0253>
- Pinard-L'Abbée, M. et Michaud, V. (2022). La permaculture comme approche de design appliquée à la coconstruction de connaissances : exploration méthodologique à travers une recherche partenariale en GRH. *Actes du 6<sup>e</sup> colloque international du CRISES : Au carrefour des possibles. Quelles innovations sociales contre les injustices sociales, environnementales et épistémiques?* (p. 301-310). [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2022/03/ActesNumeriquesCompilationV2\\_2021\\_FPNv4\\_MCVF2.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2022/03/ActesNumeriquesCompilationV2_2021_FPNv4_MCVF2.pdf)
- Philip, K. et Arrowsmith, J. (2021). The limits to employee involvement? Employee participation without HRM in a small not-for-profit organisation. *Personnel Review*, 50(2), 401-419. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0457>
- Posca, J. (2023). *Travailler moins ne suffit pas*. Écosociété.
- Resch, B. et Steyaert, C. (2020). Peer Collaboration as a Relational Practice: Theorizing Affective Oscillation in Radical Democratic Organizing. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 715-730. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04395-2>



- Roux-Rosier, A., Azambuja, R., et Islam, G. (2018). Alternative visions: Permaculture as imaginaries of the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 550-572. <https://doi.org/10.1177/1350508418778647>
- Roy, S. N. (2016). L'étude de cas. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (6e édition, p. 195-221). Presses de l'Université du Québec.
- Russo, P. D. (2020). *Souffrance en milieu engagé: enquête sur des entreprises sociales*. Éditions du faubourg.
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Soetens, A. et Huybrechts, B. (2023). Resisting the Tide: The Roles of Ideology in Sustaining Alternative Organizing at a Self-managed Cooperative. *Journal of Management Inquiry*, 32(2), 134-151. <https://doi.org/10.1177/10564926211070429>
- Stohl, C. et Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Storey, J., Basterretxea, I. et Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624>
- Veteto, J. R., et Lockyer, J. (2013). Environmental Anthropology Engaging Permaculture: Moving Theory and Practice Toward Sustainability. In J. R. Veteto et J. Lockyer (sous la dir. de), *Environmental Anthropology Engaging Ecotopia: Bioregionalism, Permaculture, and Ecovillages* (1re édition., Vol. 17, pp. 95-112). Berghahn Books. <https://doi.org/10.2307/j.ct9qcp8c.12>
- Vitari, C. et David, C. (2017). Sustainable management models: innovating through Permaculture. *The Journal of Management Development*, 36(1), 14-36. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JMD-10-2014-0121>
- Weber, W. G., Unterrainer, C. et Höge, T. (2020). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>
- Wilkinson, A. et Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>
- Wood, M. M. (1992). Is governing board behavior cyclical? *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), 139-163. <https://doi.org/10.1002/nml.4130030204>