

# Asymétries d'acteurs dans les expérimentations locales d'économie circulaire : une mise en perspective empirique dans la municipalité régionale de comté (MRC) de Kamouraska

Chedrak Chembessi, Christophe Beaurain and Geneviève Cloutier 

Volume 32, Number 3, 2023

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1109393ar>  
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1674>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)  
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chembessi, C., Beaurain, C. & Cloutier, G. (2023). Asymétries d'acteurs dans les expérimentations locales d'économie circulaire : une mise en perspective empirique dans la municipalité régionale de comté (MRC) de Kamouraska. *Revue Organisations & territoires*, 32(3), 12–32.  
<https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1674>

Article abstract

This paper examines the asymmetries between the actors in the implementation of the local circular economy (CE) project in the Municipalité Régionale de Comté (MRC) of Kamouraska, in the administrative region of Bas-Saint-Laurent (Quebec, Canada). Based on 40 semi-structured interviews with 26 stakeholders, we analyze the actors' positions in the network through their resources and skills, their knowledge and their roles. The results underscore two main asymmetrical relationships in the actor network. The first refers to a form of local sovereignty of a territorial actor for the development of the CE project in Kamouraska. The second is characterized by the existence of at least three actor sub-ecosystems with differences of importance in network functioning and local CE implementation. Therefore, our results emphasize the necessity to consider the asymmetries between actors in the transition to CE. To this end, we highlight new trajectories of actions to minimize the negative externalities of actor asymmetries in local CE experiments.



## Dossier spécial

## Asymétries d'acteurs dans les expérimentations locales d'économie circulaire : une mise en perspective empirique dans la municipalité régionale de comté (MRC) de Kamouraska

Chedrak Chembessi<sup>a</sup>, Christophe Beaurain<sup>b</sup>, Geneviève Cloutier<sup>c</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1674>

**RÉSUMÉ.** Cet article examine les asymétries entre les acteurs de la démarche d'économie circulaire (ÉC) dans la municipalité régionale de comté (MRC) de Kamouraska, dans le Bas-Saint-Laurent. À partir de 40 entretiens auprès de 26 parties prenantes, nous analysons le positionnement des acteurs dans le réseau à travers leurs ressources-compétences, leurs connaissances et leurs rôles. Les résultats montrent deux principales relations asymétriques dans le réseau d'acteurs. La première est liée à une forme de souveraineté locale d'un acteur territorial dans le développement de l'ÉC au Kamouraska. La seconde se caractérise par l'existence d'au moins trois sous-écosystèmes d'acteurs avec une importance différenciée dans le fonctionnement du réseau et la mise en œuvre de l'ÉC. Nos résultats interpellent sur la prise en compte des asymétries entre les acteurs dans la transition vers l'ÉC. À cet effet, nous mettons en évidence de nouvelles trajectoires d'actions pour minimiser les externalités négatives des asymétries d'acteurs dans les expérimentations locales d'ÉC.

**Mots-clés :** Économie circulaire, territoire, acteurs, réseau, asymétries

**ABSTRACT.** This paper examines the asymmetries between the actors in the implementation of the local circular economy (CE) project in the Municipalité Régionale de Comté (MRC) of Kamouraska, in the administrative region of Bas-Saint-Laurent (Quebec, Canada). Based on 40 semi-structured interviews with 26 stakeholders, we analyze the actors' positions in the network through their resources and skills, their knowledge and their roles. The results underscore two main asymmetrical relationships in the actor network. The first refers to a form of local sovereignty of a territorial actor for the development of the CE project in Kamouraska. The second is characterized by the existence of at least three actor sub-ecosystems with differences of importance in network functioning and local CE implementation. Therefore, our results emphasize the necessity to consider the asymmetries between actors in the transition to CE. To this end, we highlight new trajectories of actions to minimize the negative externalities of actor asymmetries in local CE experiments.

**Keywords:** Circular Economy, territory, actors, network, asymmetries

### Introduction

Considérées comme l'une des pratiques majeures de transition de l'économie extractiviste vers une économie moins consommatrice de matières premières et d'énergies (Barros et collab., 2021;

Evans, 2023), les démarches d'économie circulaire (ÉC) se développent dans le monde à travers l'engagement et la mobilisation des ressources d'une diversité d'acteurs socioéconomiques : entreprises, réseaux d'entreprises, organismes communautaires, consommateurs, etc. (Chembessi et collab., 2021; Torre, 2021). Cette diversité d'acteurs – ainsi que la

<sup>a</sup> Professeur adjoint, Pôle d'études et de recherches en économie et innovation sociale, Université de l'Ontario français

<sup>b</sup> Professeur titulaire, GEOLAB UMR 6042 CNRS, Université de Limoges

<sup>c</sup> Professeure titulaire, École supérieure d'aménagement du territoire et de développement régional, Université Laval

valorisation de ressources tangibles et intangibles qu'elle induit (Torre, 2021) – laisse entrevoir différentes tensions : adaptation nécessaire des processus de production, conflits entre acteurs sur les coûts à supporter, défaillances des acteurs présents, périmètre des actions à mener, envergure relative des progrès locaux poursuivis et/ou atteints, effets rebonds, etc. (Beurain et Chembessi, 2019; Boldrini, 2020). Ces différentes tensions renvoient à la particularité des processus d'action collective, qui sont marqués par des asymétries entre les parties prenantes (Barnaud et collab., 2016). Ces asymétries peuvent être dues à un déséquilibre ou à une certaine hétérogénéité dans l'allocation ou dans l'exploitation des ressources (Pfeffer et Salancik, 2003; Rispal, 2012). Elles sont aussi attribuables aux contextes sociopolitiques (Barnaud et collab., 2016; Frère et Zwarterook, 2016) et aux dispositifs de coordination (Valette et Baron, 2020).

Ainsi, Barnaud et ses collègues (2016), Barnaud et Van Paassen (2013) soulèvent particulièrement la question de la prise en compte des asymétries par les porteurs de projets, c'est-à-dire des organismes de coordination, dans la mise en œuvre d'initiatives mobilisant une diversité d'acteurs. Cette observation interpelle sur la nécessité de considérer ou d'émettre l'hypothèse de la présence d'asymétries entre acteurs dans les expérimentations d'ÉC (Babri et collab., 2018; Maccaglia et collab., 2022). À cet effet, cet article vise à caractériser les asymétries entre acteurs dans les démarches territoriales d'ÉC, puis à identifier des modalités d'actions ou des trajectoires permettant d'en limiter l'intensité et les conséquences sur la transition vers l'ÉC. Il tente de répondre aux questions suivantes : *Comment se traduisent les asymétries entre acteurs dans les expérimentations locales d'ÉC? Quelles perspectives pour en limiter l'intensité et les conséquences dans le développement des pratiques d'ÉC?*

Pour répondre à ces questions, notre analyse renvoie, en premier lieu, à l'idée suivant laquelle les démarches d'ÉC – à l'instar des processus participatifs – mobilisent des acteurs qui « n'ont ni la même capacité ni le même intérêt à participer au processus, à se l'approprier et à en influencer le cours » (Barnaud et collab., 2016, p. 138). En second lieu, elle fonde les asymétries entre acteurs sur leur représentativité, sur leurs connaissances et savoirs, sur

leurs ressources-compétences, sur le fonctionnement du réseau et sur le processus décisionnel (Boiral et Kabongo, 2004; Frère et Zwarterook, 2016; Torre et Beuret, 2012).

Par ailleurs, notre analyse se base sur des données issues de 40 entretiens semi-directifs avec 26 parties prenantes à la démarche locale d'ÉC dans la MRC de Kamouraska au Québec pour illustrer les potentielles asymétries entre acteurs. Enfin, nous explorons ces asymétries à travers le cadre théorique de l'économie des proximités (Torre et Gallaud, 2022), qui aide à analyser les conflits et les mécanismes de coordination des processus d'action collective territorialisée. Nous insistons ainsi dans cet article sur les enjeux d'asymétries entre acteurs à l'échelle locale dans la transition vers l'ÉC à partir des interactions entre les parties prenantes.

## 1. Aperçu théorique : les asymétries dans les processus collectifs

Depuis de nombreuses années, la question des asymétries entre acteurs dans les processus d'action collective suscite un vif intérêt parmi les chercheurs issus de diverses disciplines des sciences sociales (Rispal, 2012). Trois perspectives sont souvent mobilisées pour analyser ces asymétries : celle des rapports entre les individus (Bourgeois et Nizet, 1995; Laurens, 2014), celle des rapports au sein des organisations (Nooteboom et Six, 2003; Pasquet et Liarte, 2012; Smith et collab., 2006) et celle des relations interorganisationnelles (Granovetter, 1985; Mahamadou, 2017; Mougeot et Naegelen, 1998).

Dans la perspective des rapports entre les individus, les analyses se concentrent sur les stratégies de pouvoir (pression et légitimation) mises en œuvre par les individus pour atteindre leurs objectifs (Bourgeois et Nizet, 1995; Laurens, 2014). Sur le plan des organisations (en interne ou dans les relations interorganisationnelles), les analyses portent principalement sur les ressources et sur les relations de dépendance qui peuvent exister dans le cadre d'alliances ou de coopération (Mahamadou, 2017; Pasquet et Liarte, 2012).

Ainsi, les expertises et les ressources (financières, techniques, cognitives, etc.) au sein des organisations, les relations entre les organisations et leur environnement, la gestion interne au sein des organisations, etc., sont considérées comme des facteurs susceptibles de générer des asymétries. En outre, s'ajoutent à ces facteurs les interdépendances, les transactions et les échanges, ainsi que les règles, normes et valeurs en vigueur au sein des organisations et dans leur environnement dans la formation et le maintien des asymétries. S'appuyant sur l'ensemble de ces facteurs, différentes formes spécifiques d'asymétries sont distinguées dans la littérature.

#### *Asymétrie institutionnelle*

La première forme d'asymétrie souvent identifiée dans la littérature est de nature institutionnelle. L'asymétrie entre acteurs est ici perçue comme le résultat des politiques publiques, des réglementations et des cadres juridiques qui structurent et régissent le fonctionnement des réseaux d'acteurs (Barnaud et collab., 2016; Frère et Zwarterook, 2016). Elle est liée aux injonctions faites aux acteurs territoriaux de se conformer aux règles définies par les groupes d'acteurs institutionnels et de s'aligner sur elles (Talpin, 2006).

#### *Asymétrie technologique*

La deuxième forme d'asymétrie est d'ordre technologique. En effet, l'évolution des processus de production implique souvent l'utilisation de nouvelles technologies et/ou d'innovations pour les parties prenantes (Chembessi et collab., 2022). Cependant, tous les acteurs ne disposent pas des ressources nécessaires en ce qui concerne l'accès aux technologies, les compétences techniques, les infrastructures disponibles ou la capacité d'adoption de nouvelles solutions technologiques (Barnaud et collab., 2016; Frère et Zwarterook, 2016; Rispal, 2012). L'asymétrie technologique est alors déterminée par les différences entre les organismes en matière de dotation en ressources technologiques ou de secteurs d'activités (Mahamadou, 2017; Pérez et collab., 2012).

#### *Asymétrie économique*

Ces asymétries technologiques sont fréquemment issues d'une autre forme d'asymétrie qualifiée d'économique. L'asymétrie économique découle des inégalités dans les capacités économiques et/ou financières entre les acteurs (Mahamadou, 2017). Par exemple, les grandes entreprises établies peuvent disposer de plus de ressources et de capacités pour investir dans des technologies et des pratiques durables, tandis que les petites entreprises ou les acteurs économiques locaux peuvent éprouver des difficultés à opérer cette transition en raison de contraintes financières ou d'un manque de soutien (Pérez et collab., 2012).

#### *Asymétrie d'accès aux savoirs*

La dernière forme d'asymétrie concerne souvent l'accès à l'information et aux connaissances. En effet, les alliances et les coopérations peuvent être marquées par des disparités entre les acteurs en matière d'accès aux données et aux informations stratégiques, ainsi qu'en matière de savoirs ou de connaissances (Mougeot et Naegelen, 1998). Certains acteurs ont ainsi un avantage dans la compréhension des enjeux et dans la prise de décision.

Ces différentes formes d'asymétries ont pour conséquence des dynamiques de pouvoir entre les parties prenantes impliquées. Plus généralement, les acteurs disposant de plus de ressources ou bénéficiant de mesures politiques favorables ont un avantage et une influence plus importants dans les prises de décision et la mise en œuvre des initiatives (Gandia et collab., 2016).

Considérant que les démarches d'ÉC reposent sur des alliances stratégiques et sur des coopérations entre acteurs et organisations, nous faisons l'hypothèse que ces différentes formes d'asymétries peuvent potentiellement y être distinguées. En effet, dans les démarches d'ÉC, les politiques publiques jouent un rôle essentiel d'impulsion, soit à travers des contraintes législatives et normatives, soit à travers des dispositifs d'aide fournis pour l'engagement dans ces démarches (Chembessi et collab., 2021). De même, les changements technologiques

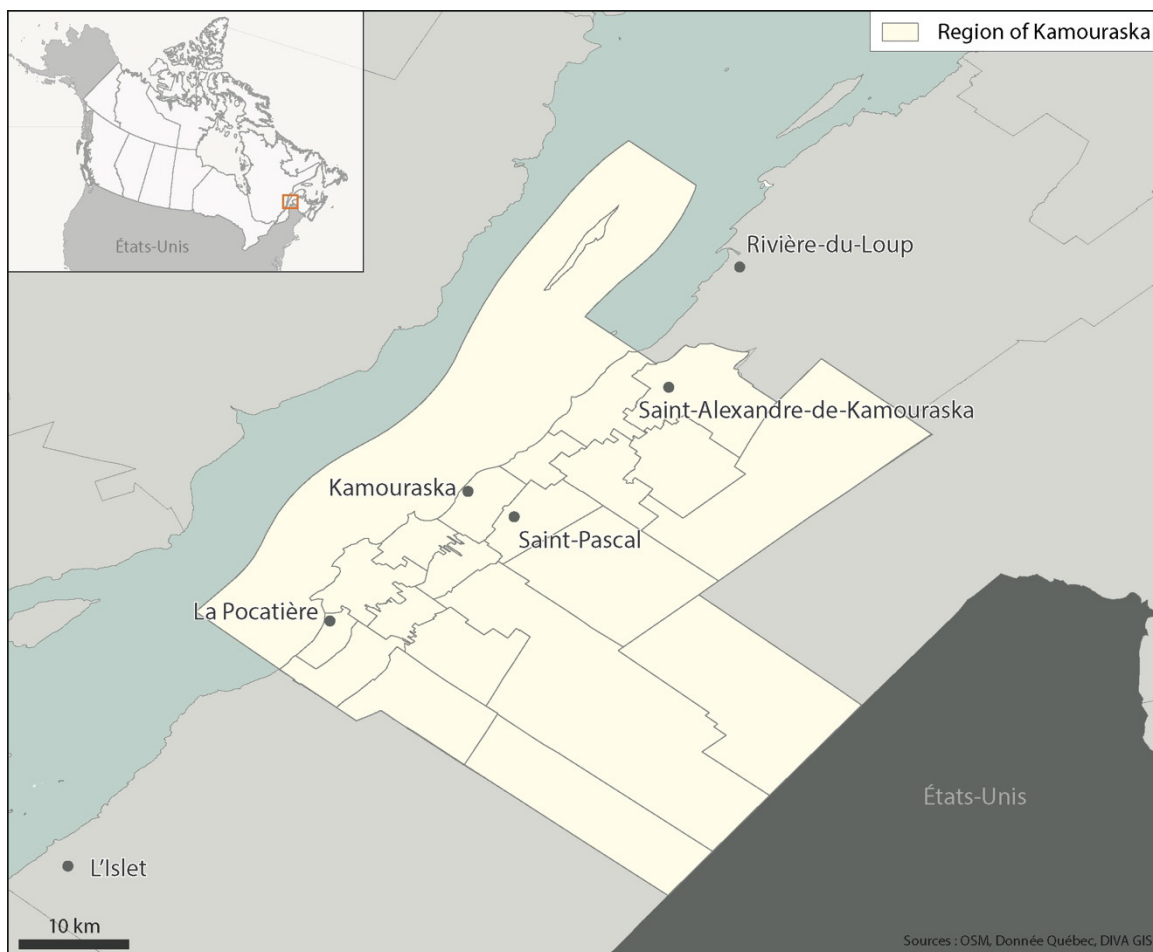
et/ou la capacité d'adaptation à ces technologies sont également décisifs dans ces démarches pour faciliter la transformation nécessaire des processus de production (Chembessi et collab., 2022), ce qui génère inévitablement des asymétries technologiques et économiques.

Ainsi, la mise en œuvre de l'ÉC, parce qu'elle implique un collectif d'acteurs et des interactions renforcées, fait nécessairement face aux asymétries d'interdépendance et de pouvoir (Beurain et

collab., 2017). Il nous paraît donc pertinent d'examiner la question des asymétries entre acteurs dans la mise en œuvre des expérimentations locales d'ÉC.

## 2. Méthodologie

Nous nous basons sur des données collectées entre 2018 et 2020 auprès de parties prenantes à la démarche locale d'ÉC dans la MRC de Kamouraska, dans la région du Bas-Saint-Laurent, au Québec (voir carte 1).



Carte 1 - Localisation de la MRC de Kamouraska

Plusieurs facteurs justifient le choix de la démarche d'ÉC dans la MRC de Kamouraska, qui constituait en 2018 l'une des plus abouties au Québec. Cette démarche locale a été développée

autour d'échanges de matières entre les organisations socioéconomiques locales. En 2018, on y dénombrait au moins 52 échanges de matières<sup>1</sup>. Ces échanges de matières n'étant pas réduits à une zone d'activités, ils impliquent des industries, des

commerces, des institutions, des organismes communautaires, des centres de recherche et des populations locales à l'échelle de la MRC.

De plus, la démarche d'ÉC au Kamouraska est sous le leadership d'un organisme qui en assure la coordination, ce qui permet d'analyser les modes de coordination des interactions entre les acteurs, tout comme les mécanismes de convergence autour des objectifs et des intérêts des différentes parties prenantes, indispensables pour relever de possibles asymétries.

## 2.1 Les premières expérimentations d'ÉC au Kamouraska

Région semi-rurale située dans l'Est du Québec dans la région du Bas-Saint-Laurent, la MRC de Kamouraska (voir carte 1) fait l'objet depuis 2013 d'une mobilisation des acteurs locaux pour y développer des initiatives d'ÉC. Cette transition locale vers l'ÉC a émergé en réponse à différents enjeux environnementaux locaux (préservation du capital naturel, maintien d'une qualité environnementale, etc.) liés à une systématisation progressive des activités agricoles et forestières, à un développement de manufactures dans le domaine du transport, à l'exploitation des mines ainsi qu'à l'intensification des activités de services et touristiques. Elle repose essentiellement sur des objectifs d'amélioration des performances territoriales en matière de recyclage, de valorisation des résidus de matières et de réduction des quantités de déchets.

Entre 2013 et 2020, 43 acteurs locaux<sup>2</sup> (collectivités locales, organismes communautaires, entreprises, centres de recherche, partenaires techniques, etc.) sont progressivement mobilisés sous le leadership de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) pour la mise en œuvre de pratiques circulaires de production et de consommation. Plus spécifiquement, les entreprises proviennent de différents secteurs d'activités : agriculture, exploitation forestière, mines, manufactures, alimentation, commerce et vente de détail, services, artisanat, etc. Celles-ci disposent d'un potentiel non négligeable de flux de matières (matériaux composites, bois, métaux, résidus alimentaires, contenants en verre,

rendres, retailles de tissus, papier-cartons, etc.) progressivement intégrés dans un circuit local de valorisation à travers de multiples échanges entre les parties prenantes, notamment les entreprises.

Entre 2016 et 2018, 52 échanges de matières sont mis en place. Les plus importantes matières échangées sont les résidus de bois, les cartons, les métaux ferreux, le verre, la mousse, les cendres, les tissus et les résidus alimentaires. Parmi les initiatives développées, soulignons : l'utilisation d'un rejet minéral par une municipalité locale; la réutilisation de retailles de tissus industriels pour la production de sacs; la réutilisation de retailles de bois pour la fabrication de cadres et montants de bancs; et la valorisation de rejets industriels, de résidus de bois, de papiers-cartons, de feuilles d'acier, de cendres résiduelles et de surplus de chaudières en plastique. À ces échanges de ressources s'ajoutent d'autres initiatives mises en œuvre localement et qui touchent à différents piliers de l'ÉC : le partage et la location d'équipements professionnels, la mutualisation de personnel, le recyclage d'énergies fatales, l'optimisation des procédés, etc.

Ces différentes initiatives – et les réflexions en cours – résultent des interactions entre les acteurs, d'une complémentarité de ressources-compétences, de la coordination du réseau par la SADC (Chembessi et Cloutier, 2022; Chembessi et collab., 2022). L'hétérogénéité de ces différents acteurs amène à s'interroger sur la nature des relations qu'ils entretiennent, notamment les asymétries possibles dans leurs interactions dans la mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska. C'est pour identifier la nature de ces relations que nous avons mené une collecte de données auprès des parties prenantes à la démarche.

## 2.2 La collecte des données

Les données sont principalement issues d'entretiens semi-dirigés auprès de différentes catégories de parties prenantes (entreprises, organismes publics, collectivités locales, organismes communautaires, centres de recherche, partenaires techniques, etc.) à la démarche locale d'ÉC au Kamouraska. Nous avons ainsi réalisé 40 entretiens auprès de 26 parties prenantes<sup>3</sup> (voir tableau 1). Certains participants à

l'étude ont été interviewés plusieurs fois, soit pour corroborer certaines informations, soit pour faire le suivi de la démarche ou de certaines initiatives qui

présentaient la particularité d'être liées à des enjeux propres aux relations entre les parties prenantes.

	Nbre de répondants	Nbre d'entretiens
Organisme de projet	5	10
Organismes partenaires	4	8
Collectivités territoriales et locales	3	6
Entreprises	14	16
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>40</b>

Tableau 1 - Participants à l'étude

Pour les différents entretiens, nous avons conçu des guides autour de différents thèmes : a) le cadre institutionnel de l'aménagement du territoire; b) le contexte économique et social; c) les acteurs et leurs différentes interactions dans le projet; d) les échanges de matières; e) le rôle des politiques publiques; f) la coordination de la démarche; et g) les changements dans la mise en œuvre des projets. Nous avons ensuite retranscrit et anonymisé tous les entretiens dans le strict respect des engagements de confidentialité avec les participants à l'étude. Les entretiens ont été retranscrits au fur et à mesure de la collecte de données afin de disposer d'une interaction directe ainsi que d'une possibilité de réaction et de reprise d'informations avec les participants à l'étude.

Par ailleurs, nous avons complété ces données d'entretiens par une revue documentaire. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux documents de politiques (lois, arrêtés ministériels, règlements, plans locaux, etc.), aux rapports d'activités et aux autres documents sur le projet.

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse compréhensive pour examiner la nature des relations entre les parties prenantes. L'analyse documentaire a essentiellement permis de comprendre les fondements institutionnels, c'est-à-dire les éléments structurants dans l'action politique dans les relations qu'entretiennent les parties prenantes et leur positionnement dans le réseau, notamment en ce qui concerne l'organisme de coordination.

### 2.3 L'analyse des données

L'analyse des données s'est intéressée aux significations et aux perceptions que chacun des participants à l'étude a de ses relations avec les autres parties prenantes à la démarche et entre les parties prenantes. Il s'agit ici d'une approche compréhensive qui repose sur l'identification et sur la compréhension du sens et des perceptions que les acteurs donnent au phénomène étudié (Fürst et Grin, 2018). Nous avons analysé les discours des participants à l'étude en nous appuyant sur la grille de lecture des processus d'action collective territorialisée de l'économie des proximités.

L'économie des proximités permet d'identifier les principaux motifs qui incitent les acteurs à se sentir « proches de ». Dans cette logique, elle fonde les relations (asymétriques ou non) entre acteurs sur deux grandes formes de proximité : la proximité géographique et la proximité non géographique (Rallet, 2002).

La *proximité géographique* distance métrique entre les acteurs. Quant à la *proximité non géographique* elle se décline en proximité organisationnelle et en proximité institutionnelle.

La *proximité organisationnelle* s'intéresse à la coordination entre un groupe de personnes ou d'acteurs partageant des objectifs communs (Carrincazeaux et collab., 2008) et régi par des hiérarchies de rôles (Talbot, 2010). Elle suppose ainsi l'existence d'une certaine hiérarchie entre les acteurs dans le déve-

loppement de projets collectifs, hiérarchie qui requiert des modalités d'actions pour en réduire les conséquences sur les dynamiques de groupe et pour instaurer la confiance dans la collaboration (Mériade et collab., 2018).

La proximité organisationnelle renvoie donc à l'idée suivant laquelle les relations d'influence de certaines parties prenantes ne peuvent servir de base à l'émergence et à la pérennisation des projets collectifs réunissant toutes les parties prenantes.

À cet effet, Beaurain et ses collègues (2009) insistent sur l'adhésion des parties prenantes à des valeurs partagées ou à des normes préétablies pour justifier leur engagement dans les projets, voire la nature de leurs relations avec les autres parties prenantes. Ces valeurs partagées et/ou normes préétablies sont appréhendées dans un cadre de référence au sein de l'économie des proximités.

Ainsi, la *proximité institutionnelle* concerne la capacité des acteurs, aux horizons temporels parfois très différents, à se coordonner par la convergence de leurs représentations vers un ensemble de règles et de représentations communes (Talbot, 2008). Elle réfère explicitement à la dimension politique dans la coordination des interactions d'action collective (Beaurain et collab., 2017; Talbot, 2008). Elle souligne la nécessité d'une réciprocité des perspectives pour les acteurs engagés dans un processus social, suggérant même aux individus, dans leurs comportements, de prévoir comment les autres vont réagir.

Partant de cette perspective d'une complexité des relations entre acteurs dans les processus d'action collective de l'économie des proximités, nous avons identifié, pour chaque participant à l'étude, des éléments structurants dans son discours articulant la démarche d'ÉC à des relations asymétriques entre acteurs. Nous avons relevé ces éléments structurants en traduisant chaque idée maîtresse des réponses aux questions posées en un type de relations (asymétriques ou non), puis en lui associant, par des interprétations, différents facteurs possibles.

À cet effet, nous avons retenu une série de mots-concepts issus de la grille de lecture de l'économie des proximités qui sont liés à l'analyse des relations entre parties prenantes à un processus d'action collective territorialisée. Les mots-concepts aident à élaborer une compréhension des discours des parties prenantes à l'étude (Bowker et Star, 2000; Wetherell, 1998). Dans cette étude, nous avons codé manuellement chaque réponse des participants avec ces mots-concepts. Nous avons associé un maximum de trois mots-concepts à chaque réponse après en avoir saisi le sens. Ce codage manuel nous a permis de mettre en perspective les représentations individuelles des relations entre acteurs dans le projet par chaque participant. Nous avons ainsi agrégé l'ensemble des représentations individuelles, dont nous présentons les éléments structurants dans les sections suivantes.

### 3. Résultats

L'analyse de l'expérimentation locale d'ÉC dans la MRC de Kamouraska permet de révéler au moins deux niveaux de relations asymétriques. Le premier niveau est lié aux rapports entre l'organisme de coordination et l'ensemble des parties prenantes (leadership de l'écosystème). Le second niveau concerne les asymétries issues du positionnement et de l'influence de chacune des parties prenantes dans le réseau d'acteurs constitutif de la démarche d'ÉC (sous-écosystèmes d'acteurs).

#### 3.1 Le leadership local et l'asymétrie d'acteurs : l'exemple de la SADC du Kamouraska

Les démarches locales d'ÉC résultent bien souvent du leadership ou de l'intermédiation d'un ou de plusieurs acteurs territoriaux (Bourdin et collab., 2019; Maillefert et Robert, 2020). Dans la MRC de Kamouraska, cette intermédiation est dévolue à la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), qui a porté les premières réflexions et actions dans la démarche :

Dans le fond, l'économie circulaire, ça prend une personne pour faire le lien. Ça prend quelqu'un qui joue bien ce rôle. La façon dont on est structurés [organisés] ici [au



Kamouraska], ce rôle, ça relève de la SADC.  
(Verbatim – collectivité locale)

Par ailleurs, le leadership de la SADC peut être mis en perspective avec les asymétries institutionnelles dans les processus participatifs :

Quand le gouvernement fédéral a soutenu la mise en place des SADC, la philosophie, c'est qu'on soit là pour outiller et accompagner le développement du milieu, qu'on travaille sur des projets pour animer le territoire, accompagner les municipalités dans leurs plans de développement, dans la sensibilisation au développement durable. (Verbatim – organisme de projet)

Le contexte sociopolitique canadien fait des SADC des lieux de concentration et de circulation des flux matériels et immatériels entre les acteurs territoriaux (Beaudoin et Favreau, 1998; Guillemette et Thiboutot, 1999) et des partenaires locaux privilégiés dans la gestion des changements socioéconomiques (Polèse, 2018). Cela permet à la SADC de Kamouraska de disposer d'une capacité différenciée par rapport aux autres acteurs locaux pour la mise en œuvre de l'ÉC :

On ne pouvait pas être le leader du projet. On n'a pas de subventions qui sont versées par le fédéral ou je ne sais qui. On ne pouvait être que partenaire du projet. Ça prenait au moins deux employés. Et la SADC était capable d'avoir ces deux employés. (Verbatim – organisme partenaire)

Le soutien financier du gouvernement du Québec à la SADC de Kamouraska pour le développement de l'ÉC apparaît aussi comme une réaffirmation d'un rôle de leadership « naturel » de cette dernière :

Quand on a fait l'appel à propositions, on cherch[ait] une organisation qui connaît bien son milieu, qui avait un beau portrait des liens qui existaient entre les entreprises pour pouvoir démarrer le projet le plus rapidement. C'est ce qui est arrivé avec la SADC au Kamouraska. (Verbatim – organisme public)

Ainsi, le leadership de la SADC dans la transition vers l'ÉC au Kamouraska s'inscrit dans une réalité sociopolitique et institutionnelle canadienne de monopolisation du processus de développement local et de restructuration territoriale par certains organismes (Chembessi, 2021). La SADC se positionne dans une hiérarchie institutionnelle par rapport aux autres acteurs territoriaux. Cette hiérarchie institutionnelle de la SADC s'articule à une particularité des processus d'action collective territorialisée dont la construction ne peut occulter les contraintes imposées par les institutions (lois, cadres juridiques, règles de jeu, normes, etc.), notamment à l'échelle macro, qui fournissent les structures d'incitation du jeu économique, et définissent et limitent les choix des individus (Hamouda et Talbot, 2018). De ce fait, si les institutions – à travers les règles qu'elles imposent aux acteurs – peuvent être créatrices de processus participatifs (Talbot, 2008), il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent contribuer à l'émergence et à la pérennisation de relations asymétriques dans les réseaux.

Dans le cas de l'ÉC au Kamouraska, les règles institutionnelles ont établi d'autres formes d'asymétries qui sont à la fois technologiques, économiques et informationnelles (cognitives) entre la SADC et les autres parties prenantes en matière de ressources, de compétences et/ou de capacités d'action :

On se rend compte que, pour qu'il y ait des échanges récurrents, il faut quelqu'un en arrière qui anime, qui structure. Ça prend un leadership. Et il faut que le leadership reste à la SADC. Elle a des liens de confiance avec les entreprises. C'est notre partenaire de toujours. (Verbatim – collectivité locale)

En d'autres termes, les rapports historiques de collaboration entre la SADC et ses partenaires locaux, notamment les entreprises, lui offrent une totale légitimité et un leadership dans la mobilisation de la communauté locale autour de l'ÉC. La connaissance du milieu et les rapports avec les acteurs peuvent ainsi caractériser des asymétries entre la SADC et les autres parties prenantes à la mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska.

Ces asymétries laissent entrevoir des relations de dépendance à la SADC, qui sont relativement contestées par certaines parties prenantes :

Ce n'est pas un tabou d'en parler. Mais, à un moment, j'ai l'impression qu'il faudra qu'on [les entreprises] ait la mécanique, qu'on assume un leadership, qui peut être graduel, qui pourrait être moins grand et partagé par l'ensemble. (Verbatim – entreprise)

Ces relations de dépendance peuvent aussi occasionner une réticence à l'engagement de certains acteurs territoriaux :

Ce projet, il a démarré depuis un moment, mais on n'est pas capables d'aller chercher

tous les gens qui ont un intérêt pour ce projet-là et les inclure tout de suite parce que la SADC veut garder le "lead". (Verbatim – entreprise)

Ces observations sont intéressantes pour la réflexion sur les enjeux liés au positionnement des organismes de projet dans la mise en œuvre des expérimentations locales d'ÉC. Au Kamouraska, le leadership de la SADC ne semble pas suffisant pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes et ne saurait être appréhendé comme gage de succès. Les enjeux liés à ce leadership de la SADC peuvent être synthétisés à travers la complexité dans la trajectoire de la mise en œuvre de la démarche (voir figure 1).

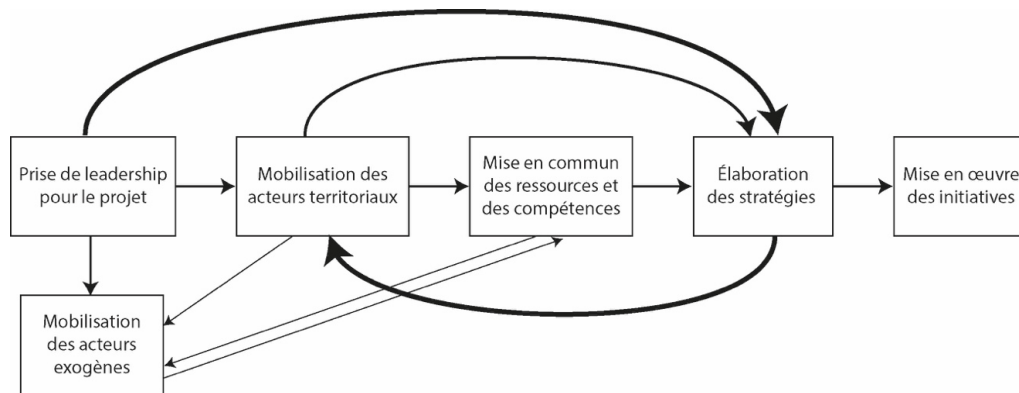


Figure 1 - Trajectoire de mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska

Cette trajectoire hétéroclite illustre un paradoxe dans la structuration et le développement de l'ÉC au Kamouraska. En effet, d'une part, le leadership territorial de la SADC offre l'avantage de favoriser la mobilisation des acteurs. Mais, d'autre part, ce leadership quasi total – quelque peu contesté – atténue l'engagement de certaines parties prenantes. Ce faisant, la démarche se traduit par l'existence et/ou l'émergence de différents sous-écosystèmes d'acteurs avec des relations asymétriques dans la mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska.

### 3.2 Des sous-écosystèmes d'acteurs résultant des asymétries

Les processus d'action collective mettent en perspective des asymétries entre différents acteurs (Barnaud et Van Paassen, 2013; Kok et collab., 2021) qui peuvent être liées à leur hétérogénéité de capacités, de rôles et de compétences (Klein et Pecqueur, 2020). Ces asymétries peuvent aussi être dues aux relations de proximité entre les parties prenantes, notamment entre celles qui se connaissent et collaborent depuis de nombreuses années (Dermine-Brullot et Torre, 2020). Nos données montrent que ces différents types d'asymétries sont présents entre les parties prenantes à la démarche d'ÉC au Kamouraska. Elles permettent de caractériser un

réseau d'acteurs en trois sous-écosystèmes (voir figure 2) : les sous-écosystèmes central, intermédiaire et périphérique.

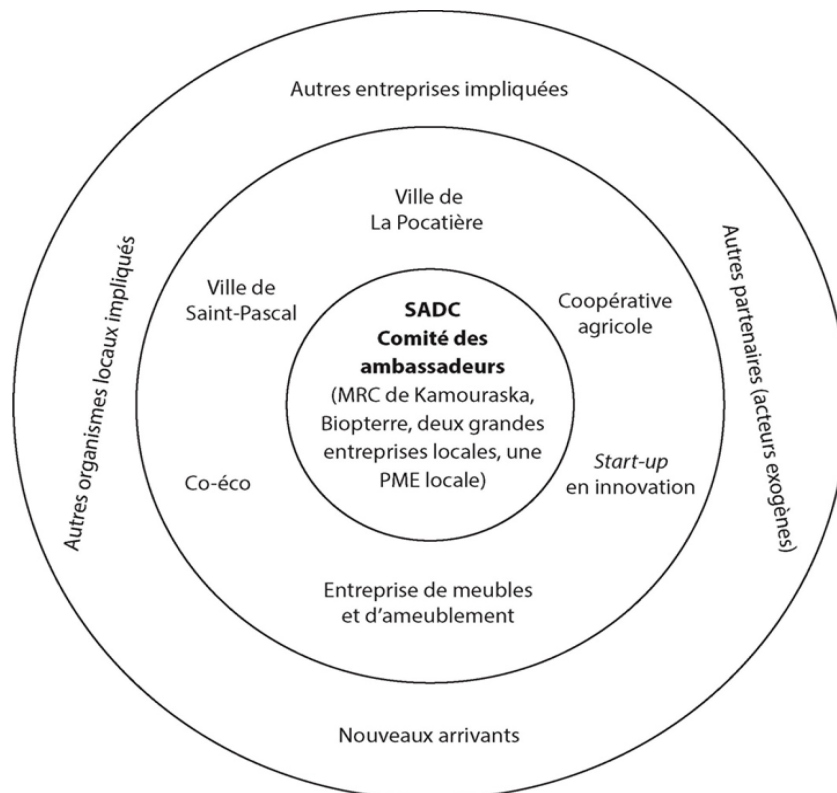


Figure 2 - Sous-écosystèmes d'acteurs dans la démarche d'ÉC au Kamouraska

Ces trois sous-écosystèmes – nés des asymétries entre acteurs – s'expliquent par l'importance des parties prenantes dans l'économie locale, dans leur investissement dans le milieu, dans les ressources dont elles disposent pour soutenir les différents projets territoriaux, dans les faibles distances qui les séparent, dans l'intensité de leurs liens sociaux, dans leur historique de collaborations, dans leur potentiel de ressources, etc.

#### *Sous-écosystème central*

D'abord, on distingue un sous-écosystème central – noyau du réseau – composé de la SADC et de quelques parties prenantes distinguées dans la démarche d'ÉC au Kamouraska, par exemple le « comité des ambassadeurs ». Ce noyau laisse

entrevoir des asymétries technologiques, économiques, institutionnelles, informationnelles et cognitives entre les acteurs qui le composent et les autres parties prenantes de la démarche. En tant qu'organisme de projet, la SADC se positionne dans ce sous-écosystème central.

En effet, l'initiation du projet, faut-il le rappeler, est l'œuvre de la SADC, qui en assure l'animation et la coordination. Les discours mettent en évidence des asymétries plutôt technologiques, informationnelles et cognitives avec la SADC qui sont liées principalement à ce rôle d'animation et de coordination :

La SADC est vraiment le porteur du chapeau. C'est vraiment la SADC qui crée avec nous, les acteurs du milieu. On ne crée pas, avec la

SADC. C'est elle qui a été capable de faire le maillage. Nous, on fournit de l'information, mais l'action, le plan d'action, ça part vraiment d'elle. (Verbatim – collectivité locale)

En plus de la SADC, on retrouve dans le sous-écosystème central deux des plus grandes entreprises de la région. Ces deux grandes entreprises disposent de compétences et de ressources qui ont été nécessaires au démarrage et à la mise en œuvre du projet :

Quand la SADC nous a approchés pour appuyer le projet, c'était carrément si on voulait démarrer le projet au Kamouraska. Ça prenait un appui du privé, d'un gros joueur. Puis, avec la grosseur d'entreprise qu'on a ici, c'était important qu'on soit ambassadeur. (Verbatim – entreprise)

Les premiers échanges de matières, les premières interactions et la coordination du réseau se sont alors établis autour de ces deux grandes entreprises :

Dès le début du projet, ç'a été les premières entreprises qu'on a approchées. Puis, avec elles, on a un rapport historique. On travaille avec elles depuis longtemps. Il y a une confiance et une crédibilité. (Verbatim – organisme de projet)

De plus, ces entreprises développent depuis plusieurs années – bien avant le projet d'ÉC – des pratiques environnementales internes offrant des opportunités et des leviers d'action à la mise en œuvre du projet :

On essaie depuis longtemps d'avoir des projets pour réduire soit la consommation d'électricité, de propane, de l'eau, de chauffage. Ça fait qu'on est plus impliqués que d'autres. Ça fait qu'on peut avoir un lien direct avec la SADC. (Verbatim – entreprise)

Par ailleurs, une des deux grandes entreprises du sous-écosystème central possède en interne un département dédié à l'environnement et à la gestion des matières résiduelles. Le savoir-faire de cette entreprise – principalement celui de ses employés –

met en évidence des asymétries technologiques et cognitives entre elle et les autres parties prenantes :

Quand on a commencé, les entreprises n'avaient vraiment pas de connaissances sur le thème. Mais moi, j'ai eu la chance de faire une maîtrise en écologie industrielle. J'avais une bonne idée de ce que c'était l'économie circulaire. J'arrivais à bien maîtriser le sujet et à pouvoir l'expliquer. Cela a eu un avantage pour nous. Les gens nous faisaient confiance pour ça. Je pense que ça apportait de la crédibilité pour développer les partenariats avec les autres entreprises. (Verbatim – entreprise)

À titre illustratif, cette même entreprise arrive à la deuxième place en nombre de synergies développées (n = 7), derrière une autre grande entreprise<sup>4</sup> (n = 10) présente dans le réseau. D'ailleurs, le positionnement de cette entreprise dans le réseau est perçu par certaines parties prenantes comme une forme de domination :

Vu comment ça [le projet] fonctionne, on a quand même l'impression que [cette grande entreprise locale] domine dans ce projet-là. On a l'impression que c'est elle qui nourrit l'écosystème. (Verbatim – entreprise)

Enfin, le sous-écosystème central est complété par la MRC, par une petite entreprise solidement implantée dans la région et par un centre collégial de transfert de technologie (CCTI) possédant un savoir-faire mondialement reconnu dans le domaine de l'agriculture, principale activité économique locale. Les acteurs de ce sous-écosystème central qualifié de « comité des ambassadeurs » doivent leur présence à leurs savoirs, à leurs connaissances, à leurs ressources, etc., qui aident à la mise en œuvre de l'ÉC.

#### *Sous-écosystème intermédiaire*

On retrouve plus ou moins essentiellement les mêmes profils d'acteurs dans le deuxième sous-écosystème d'acteurs : grandes entreprises, partenaires techniques et collectivités locales. Le sous-écosystème intermédiaire réunit des parties

prenantes distinguées comme des partenaires majeurs de la démarche. Ces six parties prenantes peuvent, d'une manière ou d'une autre, influencer les choix et les décisions relatifs au projet.

Il s'agit notamment des deux grandes villes, dont le rôle dans le recrutement des entreprises participantes est déterminant : La Pocatière et Saint-Pascal. En effet, ces deux villes – en plus de la MRC de Kamouraska – semblent disposer des capacités ou ressources internes conséquentes pour la promotion de la démarche, pour le recrutement des entreprises, pour les modifications réglementaires, etc., dans la mise en œuvre de la démarche.

À cet égard, les trois collectivités territoriales (la MRC et les deux grandes villes) apportent une contribution significative au développement de la démarche :

On a un milieu municipal qui est mobilisé. On a des municipalités qui comprennent de mieux en mieux l'enjeu. On a une MRC et des maires qui parlent de plus en plus de l'économie circulaire. L'économie circulaire est déjà incluse comme action du Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles. Il y a une volonté et une vision politique qui font la différence. (Verbatim – organisme de projet)

Leur présence dans le réseau offre l'opportunité d'inscrire durablement l'ÉC dans une planification territoriale :

Dans la majorité des projets qui touchent la région, si les deux villes ne sont pas là, ça ne va pas bien. Donc, il faut qu'elles soient là, qu'on travaille ensemble. (Verbatim – organisme de projet)

L'importance des collectivités territoriales dans le développement de l'ÉC au Kamouraska renvoie à l'idée selon laquelle les relations asymétriques ne peuvent être isolées du contexte sociopolitique ou territorial (Barnaud et collab., 2016; Frère et Zwarterook, 2016). Dans le cas de l'ÉC au Kamouraska, l'asymétrie entre les collectivités

territoriales et les autres parties prenantes est davantage de l'ordre institutionnel :

On a un rôle, je pense, de partenaire important puisque la SADC, en raison de certaines règles, ne peut pas recevoir des fonds de tous les bailleurs. Elle fait le travail d'animation, mais on est importants pour jouer un rôle d'entremetteur avec nos entreprises manufacturières, pour autoriser certains développements dans le projet. (Verbatim – collectivité locale)

Cette asymétrie entre les collectivités territoriales et les autres parties prenantes fait d'elles des partenaires privilégiés de la SADC dans la mise en œuvre de la démarche :

On est conscients de toute la portée que peut avoir la ville ou la MRC dans ce projet. On a besoin d'elles pour faire avancer ce projet. On a donc poussé fort pour avoir une union avec les municipalités. (Verbatim – organisme de projet)

Ce deuxième sous-écosystème illustre aussi les asymétries technologiques et économiques entre les parties prenantes à l'ÉC au Kamouraska, avec la présence d'une des plus grandes coopératives agricoles du Canada implantées dans la région. Ses relations avec plusieurs entreprises locales et son savoir-faire dans la valorisation des résidus agricoles sont structurants pour la mise en œuvre de la démarche :

C'est important qu'on soit un acteur important pour le projet. Nous sommes dans plein de secteurs. Il y a des garages de machinerie agricole, les équipements de ferme, la soudure, l'animalerie, le commerce de détail, le transport. (Verbatim – entreprise)

On retrouve aussi dans ce sous-écosystème une grande entreprise locale de fabrication de meubles et d'ameublement avec le plus grand nombre d'échanges de matières (10, dont 6 récurrents) mis en œuvre dans la démarche. Il s'agit d'une entreprise historiquement influente dans l'économie locale du Kamouraska – et avec de longues expériences de

collaborations – avec les autres acteurs socioéconomiques locaux et un fort attachement à la région. Notons que, globalement, les entreprises, en fonction de leurs ressources (financières, technologiques, matérielles, humaines, etc.) et de leur nombre dans le réseau, disposent collectivement d'une importance capitale dans l'opérationnalisation et le financement des échanges de matières.

En outre, dans ce deuxième sous-écosystème, les asymétries entre acteurs dans la démarche d'ÉC peuvent également se saisir par la présence d'au moins un partenaire technique de la démarche et des start-ups en innovation de la région. En effet, la mise en œuvre de la démarche – notamment de certains échanges de matières (cendres, bois, déchets de travaux publics, etc.) – repose en partie sur l'expertise technique et sur l'accompagnement de ces acteurs en formation et en recherche-développement pour l'ensemble du réseau :

L'appui de ces structures est très important, notamment parce que la connaissance que les entreprises ont de l'économie circulaire était mauvaise. (Verbatim – collectivité locale)

Plus spécifiquement, l'expertise d'un organisme environnemental local de ce deuxième sous-écosystème sur les questions d'ÉC fut déterminante dans la mise en œuvre de la démarche :

On fait de la formation sur les 3RV en entreprises (réduction, réutilisation, recyclage et valorisation) en partenariat avec la SADC. On fait aussi, en partenariat avec la SADC, des diagnostics de développement durable en entreprises. Et l'économie circulaire, ça fait quelques années qu'on en parle. (Verbatim – partenaire technique)

#### *Sous-écosystème périphérique*

Enfin, notre analyse montre l'existence d'un troisième sous-écosystème d'acteurs, que nous qualifions de périphérique. Il est constitué de la grande majorité des entreprises engagées dans des initiatives ponctuelles et non récurrentes :

Nous, les matières qu'on a actuellement, les synergies où on peut être impliqués n'ont pas suscité un engouement. On ne peut pas faire autre chose que ce qu'on peut faire. (Verbatim – entreprise)

Ainsi, contrairement aux parties prenantes du sous-écosystème central et, dans une certaine mesure, du sous-écosystème intermédiaire, les acteurs du sous-écosystème périphérique sont moins dotés en ressources :

C'est une caricature, mais, pour la majorité de nos entreprises, elles ont vraiment besoin de nous et ça va prendre du temps pour qu'elles soient vraiment impliquées. C'est des entreprises qui n'ont pas beaucoup de temps, qui n'ont pas beaucoup de ressources et qui ont besoin de résultats à court terme. (Verbatim – organisme de projet)

Dans ce contexte, les acteurs des deux premiers sous-écosystèmes sont particulièrement mobilisés pour faciliter l'appropriation de l'ÉC par les autres organisations socioéconomiques, notamment celles possédant une faible connaissance et une capacité d'action limitée. Jouissant d'une solide réputation, elles exercent une relation d'influence et agissent comme des structures d'incitation supplémentaires pour les parties prenantes.

Ces trois sous-écosystèmes – et les asymétries entre les acteurs qui les caractérisent – sont déterminés par la proximité géographique entre les parties prenantes. En effet, les courtes distances entre les acteurs ont longtemps facilité les échanges et les collaborations entre certaines parties prenantes qui constituent aujourd'hui le noyau dans le développement de l'ÉC au Kamouraska :

C'était facile pour nous de nous impliquer comme ambassadeur. Depuis deux ans et demi, on se voit plusieurs fois par année dans un autre projet. (Verbatim – entreprise)

Ces sous-écosystèmes résultent aussi d'une proximité institutionnelle entre les parties prenantes, lue ici comme une similitude d'expériences :

Dans nos partenaires importants, on a peut-être les 20 % d'entreprises d'ici qui veulent, qui vont s'organiser, chercher des outils et poser des gestes vis-à-vis de l'environnement, que ça soit avec nous ou sans nous. (Verbatim – organisme de projet)

En d'autres termes, les acteurs du sous-écosystème central partageraient des valeurs communes :

Parmi les partenaires qui sont vraiment importants, on a de l'expertise technique, on a une vision de projection du territoire. (Verbatim – collectivité territoriale)

Enfin, ces trois sous-écosystèmes relèvent d'un encastrement des acteurs dans des structures sociales qui déterminent les modalités de connaissances, les interactions, la prise d'initiatives, etc. :

De ce que j'ai entendu, il y a toujours eu des synergies entre les gens ici et de ce que j'ai entendu – puis c'est ce que je pense aussi –, il y a certaines entreprises qui ont réussi à développer de bonnes relations avec les gens d'ici. (Verbatim – entreprise)

Ainsi, les différents sous-écosystèmes dans la mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska renvoient au degré de connectivité dans les processus d'action collective, qui se mesure plus ou moins suivant le potentiel de ressources, d'interactions ou d'actions communes entre les parties prenantes (Torre et Beuret, 2012).

L'existence de ces sous-écosystèmes n'est donc pas propre à la démarche d'ÉC au Kamouraska. Cependant, elle amène à réfléchir sur les modalités d'actions pour assurer la mobilisation et l'engagement durable des parties prenantes et la pérennité des initiatives. Par exemple, une des entreprises locales – avec des pratiques anciennes de circularité – a longtemps refusé d'adhérer au projet parce qu'elle ne disposait pas de ressources suffisantes et craignait ainsi des relations de dépendance pouvant naître de cette asymétrie économique avec les autres parties prenantes<sup>5</sup> :

Aujourd'hui, on est une très petite entreprise qui n'est pas bénéficiaire. On ne peut pas se

permettre de perdre de l'argent et du temps parce que c'est un projet pour la communauté. Je n'ai pas de ressources supplémentaires à investir, mais c'est un peu ce qu'on nous demande. (Verbatim – entreprise)

Par ailleurs, les asymétries font craindre la démobilité de certaines parties prenantes par manque de considération :

C'est beau de mettre du temps, mais, à un moment donné, si les gens ne nous écoutent pas, si on ne sait pas ce qu'on apporte, on est moins actifs, on suit le cours des réunions et des discussions. Et pour moi, s'il n'y a rien qui se passe pour changer ça, à l'automne qui s'en vient, ce n'est pas dans ce groupe-là que je vais trouver une solution. (Verbatim – entreprise)

Les asymétries peuvent ainsi entraver l'émergence et la stabilité d'un processus collectif. L'enjeu est donc, pour l'ensemble des parties prenantes à l'ÉC au Kamouraska, de contenir l'intensité des asymétries pour en limiter les effets indésirables sur le réseau et sur les initiatives. Cette nouvelle perspective pourrait alors être associée aux capacités individuelles et/ou collectives des acteurs à répondre à d'éventuels conflits ou à surmonter de possibles obstacles (Glon et Pecqueur, 2016) ou encore à se repositionner dans les jeux de forces et les controverses qui structurent la transition socio-écologique (Durand et Landel, 2020).

#### 4. Discussion : dépasser les asymétries dans la transition vers l'ÉC

L'analyse des asymétries d'acteurs dans la mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska permet d'insister sur deux transformations capables de soutenir la transition vers l'ÉC. La première transformation – qui nous paraît majeure – se situe probablement dans la multiplication des valeurs invoquées par la diversité des acteurs. La seconde repose sur l'idée suivant laquelle la transition vers l'ÉC ne saurait s'appuyer sur quelques catégories d'acteurs dans les territoires.

#### 4.1 Une transformation par les valeurs et les conséquences

La prise en compte des multiples valeurs en jeu suppose une mise en commun des expériences et des projections des acteurs, ou la recherche d'une similitude dans les modes de pensée et les valeurs (Le Nadant et collab., 2018). À cet égard, les liens directs et/ou les relations sociales, compris comme des interactions en binômes ou en petits groupes d'interlocuteurs se connaissant ou développant une connaissance mutuelle, permettraient d'aborder plus sereinement les enjeux liés au projet. En effet, les liens directs constituent un levier pour dépasser le caractère parfois rigide, hiérarchique et vertical de la coordination du réseau (Cramer, 2020). En ce sens, les parties prenantes à l'ÉC au Kamouraska s'évertuent à maintenir des relations sociales dont l'intensité permettrait d'assurer la confiance et une dynamique collective autour des projets.

Toutefois, en suivant les logiques de proximités, au-delà des relations sociales, les démarches doivent être construites à partir d'une certaine ressemblance des représentations et des modes de fonctionnement (Gilly et Torre, 2000) et de la prise en compte des intérêts individuels par le collectif d'acteurs. En effet, les individus agissent en fonction des conséquences attendues de leurs actes. Ils mobilisent pour cela l'ensemble des croyances, des règles d'action et des habitudes nécessaires à la stabilité de leur point de vue. La limitation des désutilités des asymétries revient alors à rechercher une adhésion complète des parties prenantes aux valeurs et/ou conséquences possibles des expérimentations. Dans le cadre de l'ÉC au Kamouraska, ces valeurs et conséquences prennent notamment deux formes complémentaires : a) une vision commune du Kamouraska comme territoire d'innovation; et b) une vision individuelle et collective de conciliation du développement économique et de la préservation de l'environnement.

Cependant, les valeurs et les conséquences doivent être considérées avec précaution afin d'éviter le piège de l'inertie institutionnelle, qui fait

reposer les démarches sur les normes, représentations et projections de certaines parties prenantes (Durand et Landel, 2020). À cet égard, l'enjeu se situe davantage dans les processus de délibération au cœur de l'action collective. Ces processus doivent s'inscrire dans une procédure démocratique, ne reposant pas ainsi sur quelques acteurs dans les territoires. Il s'agit ici du second levier de transformation des asymétries pour soutenir la transition vers l'ÉC.

#### 4.2 Une transition vers l'ÉC par le public

Notre seconde perspective d'une transition vers l'ÉC qui dépasse les incertitudes des asymétries renvoie à la prise en compte de l'ensemble des acteurs socioéconomiques dans les territoires. Elle s'inscrit dans la vision d'une ÉC qui intègre les individus dans leurs comportements quotidiens (achats, recyclage, réparation, etc.), mais également dans leurs attentes et pressions sociétales exercées sur le monde économique en matière de transition écologique (Ho et collab., 2022).

Par ailleurs, elle repose sur les objectifs et actions d'un certain nombre d'opérateurs économiques relevant du tiers-secteur et pour lesquels, par conséquent, la motivation principale n'est pas celle de la profitabilité, ni de la valorisation marchande, ni de la défense de position de marchés par la recherche de compétitivité. Elle se fonde sur une perspective systémique de l'ÉC, se traduisant par la mobilisation des acteurs oubliés ou encore peu visibles dans les dynamiques actuelles d'ÉC.

L'exemple de l'ÉC au Kamouraska nous permet ici d'illustrer que le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), à travers de multiples activités (*repair cafés*, entreprises de recyclage, associations de réinsertion, réseaux de redistribution alimentaire, etc.), est amené à jouer un rôle majeur dans cette transition, parallèlement à l'activité industrielle et tertiaire traditionnelle ou encore en complément à celle-ci. De manière générale, les innovations sociales portées par les acteurs de l'ESS peuvent influencer sensiblement les dynamiques territoriales (Muller et Tanguy, 2019) et la transition vers l'ÉC (Ziegler et collab., 2023). Toutefois, la multiplication des acteurs engagés dans l'ÉC a potentiellement



plusieurs conséquences, qui ont des impacts directs sur le contenu du système relationnel et, plus généralement, sur les asymétries.

Dans une logique pragmatiste, la dynamique collective est conditionnée à la restitution au public concerné par telle ou telle problématique de son pouvoir de décision et de ses compétences d'action (Dewey, 2010). De fait, c'est à cette condition que les effets d'inertie et d'accaparement du pouvoir par des asymétries existantes peuvent être dépassés (Latour, 2008). Ainsi, ce qui est en jeu dans ce processus, ce sont à la fois les nouvelles associations et connexions d'acteurs provoquées par cet élargissement du public concerné, et les nouveaux conflits et les relations de pouvoir qu'elles génèrent potentiellement, compte tenu des intérêts et des valeurs initialement divergents des acteurs composant le collectif issu de cet élargissement du public (Akrich et collab., 2013; Latour, 2007).

L'enjeu est alors d'éviter de figer les asymétries dans une mécanique routinière et, pour cela, de créer les conditions de leur évolution. C'est précisément le rôle de la mobilisation des proximités institutionnelle et organisationnelle, dont le ressort principal réside dans la tentative de construction d'un point de vue collectif sur les conséquences des décisions prises à partir d'une projection partagée dans le futur de l'ensemble des acteurs. En appliquant cette perspective à notre réflexion sur le rôle des asymétries dans les démarches territoriales d'ÉC, nous pouvons insister sur deux points essentiels.

En premier lieu, les ressources tangibles ne sont pas les seules en jeu dans la dynamique d'évolution de l'économie. Par conséquent, les ressources intangibles (valeurs, normes, règles, idées, connaissances, etc.) peuvent tout autant contribuer à la transition vers la circularité. À ce titre, l'enjeu sera donc de porter dans ces domaines des innovations susceptibles d'alimenter la dynamique relationnelle.

En second lieu, les changements dans les pratiques sociétales émanant des nouveaux acteurs cités précédemment apparaissent désormais comme une nouvelle source possible de dynamique socioéconomique pouvant influencer de manière significative les comportements d'entreprises. L'enjeu sera donc

d'intégrer ces nouvelles sources d'innovation dans la dynamique du système relationnel afin de prendre en considération l'ensemble des acteurs et de veiller aux changements dans les asymétries d'acteurs, par exemple dans les trois sous-écosystèmes d'acteurs décrits ci-dessus.

En définitive, dans la mesure où l'ÉC engage un collectif composé d'acteurs humains, de dispositifs techniques et de ressources naturelles, l'évolution des asymétries liée à l'extension du réseau doit en permanence s'analyser comme résultant des capacités de projection commune dans le futur par les acteurs (Babri et collab., 2018).

## Conclusion

Les résultats de notre recherche montrent que les dynamiques d'acteurs dans la mise en œuvre de l'ÉC au Kamouraska sont structurées autour de relations asymétriques entre les parties prenantes. Cette observation confirme les résultats de différentes recherches dans le champ de la critique sociale de la participation et des processus participatifs. Plus précisément, dans notre cas d'étude, les asymétries se manifestent à la fois entre l'organisme de projet et le reste des acteurs, et à l'intérieur même du groupe d'acteurs participant à la démarche.

S'agissant des relations entre l'organisme de projet et les autres parties prenantes, les asymétries principales sont clairement institutionnelles. Elles tiennent pour l'essentiel au rôle de relai que joue la SADC par rapport aux impulsions législatives et réglementaires et par rapport à la connaissance des dispositifs institutionnels.

Concernant les asymétries entre tous les participants à la démarche, deux observations s'imposent. D'une part, la diversité des acteurs et des positions révèle la présence de l'ensemble des catégories d'asymétries généralement identifiées par la littérature économique. D'autre part, l'identification de sous-systèmes d'acteurs souligne l'importance des effets de proximité dans la plus ou moins grande prégnance de ces asymétries.

Sur ce point, la mobilisation de la grille des proximités permet de souligner que la complexité des relations entre les acteurs territoriaux, marquée par des asymétries, pose un enjeu dans la capacité de ces acteurs territoriaux à activer convenablement leurs relations spatiales, organisationnelles, sociales et institutionnelles, et à mettre en commun leurs ressources et leurs compétences pour développer des projets durables. Dans ces conditions, l'équilibre entre les intérêts et les valeurs spécifiques des acteurs et le bien commun est potentiellement fragilisé. En effet, au sein du processus de transformation induit par l'objectif de l'ÉC, la dynamique territoriale est exposée à une représentation confuse du rôle et des attentes de chaque acteur. Il en résulte un déséquilibre potentiel dans les relations entre acteurs, notamment sur le plan de l'engagement, des pouvoirs d'influence et de contenu des interactions. Les impacts de ce déséquilibre sur la conduite du changement peuvent être considérables.

Pour cette raison, au-delà de la seule caractérisation des types d'asymétries présents entre l'ensemble des parties prenantes au sein des démarches d'ÉC, l'enjeu reste fondamentalement d'identifier les termes d'un nouvel équilibre entre les positions des parties prenantes. En clair, il s'agit d'éviter que les externalités négatives des asymétries n'aboutissent en définitive à un blocage de l'action collective, sous l'effet notamment d'une trop grande rigidité des interactions. Sur ce point également, la convocation de la grille des proximités, particulièrement dans son acception institutionnaliste et pragmatiste, nous amène à esquisser deux pistes de réflexion en faveur de

trajectoires des démarches d'ÉC contournant cet obstacle d'un blocage par les asymétries. D'une part, il paraît nécessaire de considérer l'importance de la projection commune des acteurs dans le futur, par la mobilisation de ressources intangibles et par la prise en compte des conséquences des choix effectués et actions entreprises. D'autre part, il s'agit d'être attentif à élargir le public concerné par la démarche à l'ensemble des acteurs potentiellement affectés par les décisions prises afin d'ouvrir à de nouvelles sources d'innovation.

L'approche à préconiser consisterait plutôt à instaurer une démarche appuyant les acteurs et le système sur plusieurs plans. Sur le plan politique, rassembler tous les acteurs du territoire potentiellement concernés et faciliter l'expression d'un compromis acceptable assurerait la construction d'un projet collectif capable de dépasser les rapports de force inégaux. Sur le plan institutionnel, l'articulation de différents systèmes de normes permettrait de façonner des représentations convergentes, si ce n'est communes, permettant au réseau de s'ancrer dans des références collectives solides. Sur le plan relationnel, la démarche à mener devrait encourager à la multiplication des interactions entre les acteurs en tenant compte de leur insertion dans des réseaux plus larges. L'approche à valoriser afin de favoriser la transition vers l'ÉC suppose ainsi de faire interagir une plus grande diversité d'acteurs, en tenant précieusement compte de leurs normes et valeurs individuelles, tout en établissant un régime favorable à une perception et à des projections communes autour des projets.

## NOTES

- 1 Ces échanges de matières renvoient principalement à l'écologie industrielle, de plus en plus considérée comme un pilier de l'économie circulaire. L'écologie industrielle suppose du suivi et des échanges des flux et des stocks de matières entre entreprises, en particulier ceux dont les cycles sont fortement influencés par les activités industrielles, afin de réduire les impacts des processus de production sur l'environnement (Frosh et Gallopoulos, 1989).
- 2 La collecte de données a été effectuée de mars 2018 à mars 2020.
- 3 Pendant la collecte de données, 43 organisations étaient impliquées dans la démarche. Nos données ont donc concerné la réalisation d'entretiens avec plus de la moitié des parties prenantes.
- 4 Cette autre grande entreprise appartient au deuxième niveau de sous-écosystèmes d'acteurs, ce qui atteste quelque peu des asymétries entre les parties prenantes à la démarche.

- 5 Il faut noter que cette entreprise – sans pour autant être devenue membre du réseau, ce qui suppose des cotisations annuelles et la participation aux rencontres de maillage – a depuis développé des échanges de matières avec certaines parties prenantes à la démarche.

## RÉFÉRENCES

- Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (2013). Sociologie de la traduction : Textes fondateurs. Dans *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines. <http://books.openedition.org/pressesmines/1181>
- Babri, M., Corvellec, H. et Stål, H. (2018, septembre). *Power in the development of circular business models: An actor network theory approach* [Communication]. Corporate Responsibility Research Conference, Leeds (R.-U.).
- Barnaud, C., d'Aquino, P., Daré, W. et Mathevet, R. (2016). Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir : expliciter et interroger les positionnements. *Participations*, 16(3), 137-166. <https://doi.org/10.3917/parti.016.0137>
- Barnaud, C. et Van Paassen, A. (2013). Equity, power games, and legitimacy: Dilemmas of participatory natural resource management. *Ecology & Society*, 18(2), 21. <https://doi.org/10.5751/ES-05459-180221>
- Barros, M. V., Salvador, R., do Prado, G. F., de Francisco, A. C. et Piekarski, C. M. (2021). Circular economy as a driver to sustainable businesses. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100006. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2020.100006>
- Beaudoin, L. et Favreau, L. (1998). Les fonds locaux et régionaux de développement : l'itinéraire de la SADC de Papineau [Série Pratiques économiques et sociales n° 2]. *Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire*. [http://w3.uqo.ca/crdc/00\\_fichiers/publications/cahiers/PES2.pdf](http://w3.uqo.ca/crdc/00_fichiers/publications/cahiers/PES2.pdf)
- Beaurain, C. et Chembessi, C. (2019). L'écologie industrielle et territoriale : une politique alternative pour la gestion de la décroissance urbaine? Le cas de Dunkerque. *Géographie, économie, société*, 21(1-2), 45-66. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2019-1-page-45.htm>
- Beaurain, C., Longuépée, J. et Soussi, S. P. (2009). La proximité institutionnelle, condition à la reconquête de la qualité de l'environnement : l'exemple de l'agglomération dunkerquoise. *Natures Sciences Sociétés*, 17(4), 373-380. <https://doi.org/10.1051/nss/2009064>
- Beaurain, C., Maillefert, M. et Lenoir Varlet, D. (2017). La proximité au cœur des synergies éco-industrielles dunkerquoises. *Flux*, 109-110(3-4), 23-35. <https://doi.org/10.3917/flux1.109.0023>
- Boiral, O. et Kabongo, J. (2004). Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle. *Revue française de gestion*, 149(2), 173-191. <https://doi.org/10.3166/rfg.149.173-191>
- Boldrini, J.-C. (2020). La transition vers l'économie circulaire et ses tensions dans la mutation des modèles d'affaires. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(5), Article 5. <https://doi.org/10.7202/1075478ar>
- Bourdin, S., Nadou, F. et Raulin, F. (2019). Les collectivités locales comme acteurs intermédiaires de la territorialisation de la transition énergétique : l'exemple de la méthanisation. *Géographie, économie, société*, 21(4), 273-293. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2019-4-page-273.htm>
- Bourgeois, E. et Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation : une approche constructiviste du pouvoir*. PUF.
- Bowker, G. C. et Star, S. L. (2000). *Sorting things out: Classification and its consequences* (éd. rév.). MIT Press.
- Carrincazeaux, C., Lung, Y. et Vicente, J. (2008). The scientific trajectory of the French school of proximity: Interaction- and institution-based approaches to regional innovation systems. *European Planning Studies*, 16(5), 617-628. <https://doi.org/10.1080/09654310802049117>
- Chembessi, C. (2021). *Proximités et construction de réseaux socio-économiques locaux dans la MRC de Kamouraska (Québec) : entre approche collective et souveraineté locale*. [https://www.researchgate.net/publication/355103452\\_Proximites\\_et\\_construction\\_de\\_reseaux\\_socio-economiques\\_locaux\\_dans\\_la\\_MRC\\_de\\_Kamouraska\\_Quebec\\_entre\\_approche\\_collective\\_et\\_souverainete\\_locale](https://www.researchgate.net/publication/355103452_Proximites_et_construction_de_reseaux_socio-economiques_locaux_dans_la_MRC_de_Kamouraska_Quebec_entre_approche_collective_et_souverainete_locale)
- Chembessi, C., Beaurain, C., et Cloutier, G. (2021). Understanding the scaling-up of a Circular Economy (CE) through a strategic niche management (SNM) theory: A socio-political perspective from Quebec. *Environmental Challenges*, 100362. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100362>

- Chembessi, C. et Cloutier, G. (2022). L'économie circulaire comme stratégie de gestion intégrée des ressources au Québec : Vers une nouvelle ingénierie territoriale. Dans A. Zaga Mendes, J.-F. Bissonnette et J. Dupras (dir.), *Une économie écologique pour le Québec*, (p. 61-78). Presses Universitaires du Québec.
- Chembessi, C., Beaurain, C. et Cloutier, G. (2022). Analyzing technical and organizational changes in circular economy (CE) implementation with a TOE framework: Insights from a CE project of Kamouraska (Quebec). *Circular Economy and Sustainability*, 2, 915-936. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00140-y>
- Cramer, J. (2020). *How Network Governance Powers the Circular Economy*. Amsterdam Economic Board.
- Dermine-Brullot, S. et Torre, A. (2020). Quelle durabilité pour le développement territorial? Réflexions sur les composantes spatiales de l'économie circulaire. *Natures Sciences Sociétés*, 28(2), 108-117. <https://doi.org/10.1051/nss/2020034>
- Dewey, J. (2010). *Le public et ses problèmes*. Gallimard Éducation.
- Evans, S. (2023). An integrated circular economy model for transformation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 388, 135950. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135950>
- Frère, S. et Zwarterook, I. (2016). La concertation dans l'élaboration des Plans de prévention des risques technologiques de Dunkerque : asymétries d'information et jeux d'acteurs. *Natures Sciences Sociétés*, 24(2), 109-122. <https://doi.org/10.1051/nss/2016018>
- Frosh, R. et Gallopoulos, N. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 261(3), 144-153. <https://www.jstor.org/stable/24987406>
- Fürst, G. et Grin, F. (2018). A comprehensive method for the measurement of everyday creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 28, 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.03.007>
- Gandia, R., Gardet, E. et Guallino, G. (2016). Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance? Une application aux studios de jeu vidéo français. *Revue française de gestion*, 256(3), 103-123. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00016>
- Gilly, J.-P. et Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan.
- Glon, E. et Pecqueur, B. (2016). *Au cœur des territoires créatifs : proximités et ressources territoriales*. Presses universitaires de Rennes.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://www.jstor.org/stable/2780199>
- Guillemette, É. et Thiboutot, C. (1999). Les retombées économiques des SADC : étude de cas. *Revue canadienne des sciences régionales*, 22(3), 263-276. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V22N3-Guillemette-Thiboutot.pdf>
- Hamouda, I. et Talbot, D. (2018). Contenu et effets de la proximité institutionnelle : un cas d'enfermement dans l'industrie aéronautique. *Management & Avenir*, 101(3), 105-129. <https://doi.org/10.3917/mav.101.0105>
- Ho, C.-H., Böhm, S. et Monciardini, D. (2022). The collaborative and contested interplay between business and civil society in circular economy transitions. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2714-2727. <https://doi.org/10.1002/bse.3001>
- Klein, J.-L. et Pecqueur, B. (2020). *Les living labs : une perspective territoriale*. L'Harmattan.
- Kok, K., Loeber, A. et Grin, J. (2021). Politics of complexity: Conceptualizing agency, power and powering in the transitional dynamics of complex adaptive systems. *Research Policy*, 50, 104183. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104183>
- Latour, B. (2007). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte.
- Latour, B. (2008). Introduction. Dans W. Lippmann (dir.), *Le public fantôme* (p. 5-44). Demopolis.
- Laurens, S. (2014). Les relations d'influence et leurs représentations. *Revue européenne des sciences sociales*, 52-2(2), 43-71. <https://doi.org/10.4000/ress.2786>
- Le Nadant, A.-L., Marinos, C. et Krauss, G. (2018). Les espaces de coworking. *Revue française de gestion*, 44(272), 121-137. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00233>

- Maccaglia, F., Nessi, H. et Rulleau, B. (2022). Les déchets, un secteur pour appréhender les asymétries et les relations de pouvoir inhérentes aux interdépendances? *Flux*, 128(2), 75-80. <https://doi.org/10.3917/flux1.128.0075>
- Mahamadou, Z. (2017). Asymétries entre partenaires et confiance : le cas des alliances stratégiques entre PME et multinationales. *Revue internationale P.M.E.*, 30(1), 57-84. <https://doi.org/10.7202/1039786ar>
- Maillefert, M. et Robert, I. (2020). Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale : illustrations à partir d'une analyse de l'action collective. *Natures Sciences Sociétés*, 28(2), 131-144. <https://doi.org/10.1051/nss/2020031>
- Mériade, L., Rochette, C. et Talbot, D. (2018). La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la Proximité. *Gestion et management public*, 7(1), 31-52. <https://doi.org/10.3917/gmp.071.0031>
- Mougeot, M. et Naegelen, F. (1998). Asymétrie d'information et financement des hôpitaux : une comparaison des modes d'organisation du système de santé. *Revue économique*, 49(5), 1323-1343. <https://doi.org/10.2307/3502776>
- Muller, P. et Tanguy, C. (2019). Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale : leurs apports... et limites. *Innovations*, 58(1), 189-217. <https://doi.org/10.3917/inno.058.0189>
- Nooteboom, B. et Six, F. (2003). *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Edward Elgar Publishing.
- Pasquet, P. et Liarte, S. (2012). La Société coopérative et participative : outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale? *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(3), 3-16. <https://doi.org/10.3917/rimhe.003.0003>
- Pérez, L., Florin, J. et Whitelock, J. (2012). Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances. *The Journal of High Technology Management Research*, 23(2), 142-154. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2012.06.007>
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Polèse, M. (2018). *De politique régionale à développement local – Récit d'un succès québécois (ou presque) : jumeler équité territoriale et entrepreneurship local* [Notes de recherche n° 2018-04]. Centre Urbanisation Culture Société, INRS. <https://espace.inrs.ca/id/eprint/7407/1/polese-2018-note04.pdf>
- Rallet, A. (2002). L'économie de proximités. *Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, 11-25. <https://hal.science/hal-01231641>
- Rispal, M. (2012). La gestion de relations asymétriques au sein d'un réseau composite : le cas de petites entités du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). *Revue internationale P.M.E.*, 25(1), 89-116. <https://doi.org/10.7202/1014875ar>
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N. et Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59(5), 622-629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.012>
- Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'économie régionale urbaine*, 3(octobre), 289-310. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0289>
- Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, 12(2), 125-144. <https://www.cairn.info/revue--2010-2-page-125.htm>
- Talpin, J. (2006). Jouer les bons citoyens : les effets contrastés de l'engagement au sein de dispositifs participatifs. *Politix*, 75(3), 11-31. <https://doi.org/10.3917/pox.075.0011>
- Torre, A. (2021). Réflexions sur les possibilités d'un développement territorial durable. *Revue canadienne des sciences régionales*, 44(3), 111-120. <https://doi.org/10.7202/1086211ar>
- Torre, A. et Beuret, J.-E. (2012). *Proximités territoriales : construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*. Economica Anthropos.
- Torre, A. et Gallaud, D. (2022). *Handbook of proximity relations*. Edward Elgar Publishing.

- Valette, H. et Baron, C. (2020). Gouvernance de l'eau et conflits de qualification en Indonésie : une lecture institutionnaliste de la loi sur l'eau. *Géographie, économie, société*, 22(1), 35-59. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2020-1-page-35.htm?contenu=resume>
- Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: Conversation analysis and post-structuralism in dialogue. *Discourse & Society*, 9(3), 387-412. <https://www.jstor.org/stable/42888205>
- Ziegler, R., Poirier, C., Lacasse, M. et Murray, E. (2023). Circular economy and cooperatives: An exploratory survey. *Sustainability*, 15(3), 2530. <https://doi.org/10.3390/su15032530>