



**HAL**  
open science

**Dossier “ L’économie circulaire : modes de gouvernance  
et développement territorial ” – Nouveaux modèles  
économiques et construction de la durabilité territoriale.  
Illustrations à partir d’une analyse de l’action collective**

Muriel Maillefert, Isabelle Robert

► **To cite this version:**

Muriel Maillefert, Isabelle Robert. Dossier “L’économie circulaire: modes de gouvernance et développement territorial” – Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d’une analyse de l’action collective. *Natures Sciences Sociétés*, 2020, 28 (2), pp.131-144. 10.1051/nss/2020031 . hal-04213891

**HAL Id: hal-04213891**

**<https://hal.science/hal-04213891>**

Submitted on 26 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d'une analyse de l'action collective<sup>★</sup>

Muriel Maillefert<sup>1,\*</sup> et Isabelle Robert<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Aménagement et urbanisme, Université-Jean-Moulin-Lyon-3, UMR EVS-CRGA, Lyon, France

<sup>2</sup> Sciences de gestion, Université de Lille, EA LSRMC, Lille, France

Reçu le 20 septembre 2018. Accepté le 3 mars 2020

**Résumé** – Depuis le début des années 2000, des expérimentations dont l'objectif est de développer de nouveaux modèles économiques (économie circulaire, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité...) s'organisent autour de pratiques collectives engagées autour et vers de nouvelles formes de durabilité. Ces initiatives émanent de partenaires privés ou de territoires. Malgré leur grande hétérogénéité, ces nouveaux modèles économiques ont en commun une hybridation de projets entrepreneuriaux et territoriaux qui portent potentiellement en germe une évolution radicale de la création de richesse à travers un processus innovant d'action collective. Ce travail se propose, à partir d'une grille de lecture de l'action collective, d'en décrypter les processus et d'en analyser les ressorts et les résultats potentiels en termes de ce que nous nommons durabilité territoriale. Nous montrons, à partir de trois cas d'entreprise, les processus et formes d'action collectives ainsi que les limites à la mise en place des modèles à une échelle plus large.

**Mots-clés** : développement durable / territoire / nouveaux modèles économiques / durabilité territoriale / action collective / économie circulaire

**Abstract** – **New business models and sustainability. Illustrations from a collective action approach.** Since the beginning of the 2000s, experiments to develop new business models (circular economy, industrial and territorial ecology, new product-service systems) are emerging around collective practices aiming at new forms of sustainability. These initiatives originate from different private stakeholders or from territories. In spite of their great heterogeneity, the common feature of these new business models is a hybridization of projects which potentially creates new value through an innovative process of collective action. The new business models are actually seeking to reinvent territorial sustainability patterns. This work aims to analyze the processes and stakes involved from a collective action standpoint. First, it shows the process of creating value around these economic models. Based on an original reading grid it compares three case studies and seeks to identify the levers of collective action. We show that common features are important for the development of these new models: value creation, externalities, territorial sustainability, institutionalization of action and reversibility.

**Keywords:** sustainable development / territory / sustainable business models / collective action / circular economy

Face aux difficultés économiques et sociales persistantes, de nouvelles expérimentations ont émergé depuis le début des années 2000 dans les régions, comme la région Hauts-de-France, particulièrement impactées

par le déclin industriel et les séquelles du modèle industrialiste. Ces expérimentations visent à développer de nouveaux modèles économiques (économie circulaire, écologie industrielle et territoriale, économie de la

<sup>★</sup> Voir dans ce numéro les autres contributions au dossier « L'économie circulaire : modes de gouvernance et développement territorial ».

\*Auteur correspondant : [muriel.maillefert@univ-lyon3.fr](mailto:muriel.maillefert@univ-lyon3.fr)

fonctionnalité, recyclage, réemploi, approche circuit court, selon la définition de l'Ademe) [Ademe, 2018] autour de pratiques collectives engagées autour et vers de nouvelles formes de durabilité qui impliquent des entreprises ou des territoires. Du point de vue des entreprises, ces « nouveaux modèles économiques » font écho à la notion de *business models* soutenables qui cherchent à tisser un lien entre création de valeur et soutenabilité (Bocken *et al.*, 2014 ; Dentchev *et al.*, 2018). Cependant, ces nouveaux modèles économiques se distinguent des *business models* soutenables par la nature de la valeur créée, par leur ancrage dans des projets territoriaux mais également par leur processus de coconstruction avec les acteurs du territoire (Maillefert et Robert, 2017)<sup>1</sup>. Du point de vue des territoires, les actions ont comme objectif une « transformation sociale » plus ou moins radicale passant par les comportements de l'ensemble des acteurs, privés et publics, tout en s'appuyant sur les habitants (Klein *et al.*, 2016). Il s'agit, dans les deux cas, de redéfinir les liens entre création de valeur et soutenabilité à travers l'émergence et la réalisation d'une « valeur territoriale » (Maillefert et Robert, 2017), dont nous tenterons d'explicitier certains des ressorts en nous appuyant sur la notion de durabilité territoriale. Une grille d'analyse de l'action collective territoriale permettra de comparer trois cas emblématiques et d'évaluer leur potentialité de transformation territoriale<sup>2</sup>.

## Un enjeu de développement autour de la durabilité territoriale

À partir des années 1990, la prise de conscience d'un engagement passé dans une trajectoire non durable, associée au déclin manifeste de l'emploi industriel et à la perception des dégâts laissés par le passé industriel sur les paysages, le sous-sol, l'eau, etc., ont provoqué une évolution profonde des politiques publiques régionales

dans certaines régions anciennement industrielles comme la région Nord-Pas-de-Calais (Zuindeau, 2010)<sup>3</sup>. Ces politiques ont développé des actions qui font référence aujourd'hui (Holec et Goxe, 2011) : élaboration d'Agendas 21 locaux, lancement de démarches participatives associant les habitants aux réflexions concernant l'avenir et le développement de la région (assises de l'emploi, mise en place de conseils de concertation...), mesures de protection de l'environnement et des espaces naturels (premier parc naturel régional de France), actions de solidarité internationale et nationale ou encore développement de filières économiques reposant sur l'environnement<sup>4</sup>. La réalisation de cet objectif a reposé sur différents leviers : outre la mise en place de politiques publiques de remédiation (financées à des échelles régionales, nationales ou européennes), les acteurs régionaux se sont appuyés sur une dynamique entrepreneuriale innovante (entreprises de l'économie sociale et solidaire, filières environnementales hybrides et multipartenariales, etc.) (Artis *et al.*, 2009 ; Marlier *et al.*, 2015).

La lenteur des résultats, notamment en termes de changement structurel (Zaccai, 2002 ; Theys, 2014), a poussé à une inflexion de la stratégie, articulant une dynamique régionale, autour du projet de « troisième révolution industrielle » porté par les travaux de Rifkin (2012), et des formes renouvelées de dynamiques entrepreneuriales. Les nouveaux modèles économiques (NME), en s'appuyant sur des leviers déjà éprouvés comme l'innovation technologique, l'*empowerment*<sup>5</sup>, l'écologisation des pratiques ou l'entrepreneuriat alternatif (Caron *et al.*, 2013 ; Caron, 2017), doivent assurer le renouvellement de la dynamique économique à l'échelle territoriale. Néanmoins, ils doivent également fournir des solutions pour répondre aux critiques sur l'épuisement ou l'inefficacité des modèles de durabilité appliqués aux territoires (Theys, 2014 ; Boissonnade, 2015). Pour dépasser cette critique, la création de richesses locales,

<sup>1</sup> Gaglio *et al.* (2011) définissent les nouveaux modèles économiques à partir de trois caractéristiques : l'utilité (réponse à une demande), la recherche d'une économie de ressources, la rentabilité (comme contrainte et non comme objectif). L'écologie industrielle et territoriale, l'économie de fonctionnalité et l'économie circulaire sont considérées comme des formes emblématiques de ces nouveaux modèles, en lien avec les travaux sur la transformation économique, écologique et sociale portée par la loi du 17 août 2015 sur la transition énergétique pour la croissance verte, puis la feuille de route sur l'économie circulaire publiée le 23 avril 2018.

<sup>2</sup> Cet article est issu du projet de recherche-action dénommé « MODEVACT » (Nouveaux modèles économiques et analyse de cycle de vie territoriale), financé par la région Hauts-de-France dans le cadre de l'appel à projet « Analyse en cycle de vie et nouveaux modèles économiques » entre 2015 et 2018.

<sup>3</sup> Aujourd'hui regroupée avec l'ancienne Picardie sous le nom de région Hauts-de-France.

<sup>4</sup> Création du Centre de développement des éco-entreprises (CD2E) et du Centre Ressource du développement durable (CERDD) en 2001.

<sup>5</sup> Nous nous référons à la définition de l'*empowerment* proposée par Marie Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013). Leur article propose une discussion sur l'émergence et l'utilisation du terme dans le temps long. Elles font mention de plusieurs approches possibles. Celle qui correspond à notre analyse se réfère à « un tournant politique qui amène à considérer comme cruciaux les enjeux de pouvoirs locaux, la question de la participation et le rôle de l'individu dans la mise en œuvre de projets sociaux, économiques et politiques, conduisant à reconsidérer les formes de gouvernement et de gouvernance » (Bacqué et Biewener, 2013, p. 22).

l'ancrage dans les territoires et la capacité des modèles à assurer une réversibilité en cas de choc économique nous semblent fondamentaux. Ces trois propriétés supposent de repenser les formes de durabilité à l'échelle territoriale, en ne les associant plus seulement aux critères habituels de durabilité comme ceux du rapport Brundtland (économie, social, environnement) ou ceux construits dans une logique de *triple bottom line* (Elkington, 1998).

Tout d'abord, repenser la durabilité à l'échelle des territoires suppose d'élargir le périmètre et l'évaluation des résultats des actions de développement durable pour couvrir l'ensemble des richesses locales que les démarches autour des NME peuvent contribuer à développer : ancrage des activités économiques pour répondre aux besoins des habitants, structuration de filières de proximité, qualité et durabilité des emplois créés... Dans notre approche, ces richesses potentielles sont vues comme le résultat d'un processus de mise en valeur d'externalités<sup>6</sup> autour d'actions productives que nous allons détailler. Ces externalités sont particulières : loin d'être totalement inintentionnelles, elles sont au contraire coconstruites autour d'un projet collectif de développement territorial. Elles résultent donc d'une action collective d'acteurs hybrides (producteurs, usagers, acteurs publics) que nous nommons action collective territoriale. Elles sont de nature sociale, positives et se valorisent dans l'action collective qui préside à leur coconstruction (Maillefert et Robert, 2019). L'action qui nous intéresse dans ce travail répond à un besoin collectif non satisfait par l'offre privée ou l'offre publique, dans un secteur relevant le plus souvent du domaine des biens communs<sup>7</sup> (la santé, la mobilité, l'énergie, le cadre de vie, etc.), comme l'ont montré les travaux récents sur l'économie de fonctionnalité (Gaglio *et al.*, 2011 ; Serra, 2018). Nous faisons l'hypothèse qu'une démarche de durabilité territoriale est potentiellement portée par ces NME. La démarche vise notamment à doter les entreprises d'une capacité à faire face aux risques et aux aléas productifs, grâce, par exemple, à la construction collective de ressources matérielles et immatérielles territorialisées (Buclet, 2015) générant un faisceau de

capacités territoriales (Buclet et Donsimoni, 2018)<sup>8</sup>. Ces capacités vont permettre aux acteurs d'organiser la réponse à des chocs productifs et d'assurer la réversibilité des modèles. Deux éléments apparaissent ici fondamentaux :

- la capacité des acteurs, grâce à l'action collective, à définir et faire vivre un projet de développement pérenne et viable qui concilie la dimension de mise en valeur durable du territoire et la dimension d'équité ;
- la réversibilité du modèle et sa capacité à évoluer et à faire face à différents risques ou chocs en fonction des ressources activables par le territoire<sup>9</sup> (connaissances communes, innovations, complémentarité des compétences...) [Pecqueur, 2014]<sup>10</sup>.

Pour créer et pérenniser les conditions de développement territorial durable, la gouvernance des démarches est essentielle à toutes les échelles (celle des entreprises et celle des territoires) et engage des ressources, mais aussi des dispositifs, formels ou informels, qu'il s'agira là aussi d'élaborer de manière commune, de piloter et de faire évoluer. Dans ce contexte, la coévolution des entreprises et du territoire dans le respect des équilibres des écosystèmes devient possible. Pour initier ou maintenir un processus de développement territorial « authentiquement durable » (Arnsperger et Bourg, 2016), certaines conditions doivent être remplies, notamment la coconstruction des valeurs et la mise en débat des actions. La compréhension de ces processus passe alors par l'examen des formes d'action collective mises en place autour des projets.

## L'action collective au service de la durabilité territoriale

La durabilité territoriale s'inscrit ainsi dans une problématique d'action collective (Herbert *et al.*, 2009 ;

<sup>6</sup> L'analyse économique définit une externalité comme un effet positif ou négatif sur le bien-être des acteurs économiques lié à leurs interactions au cours des processus de production ou consommation qui ne peut pas se traduire par des variations de prix. La pollution de l'air par les fumées des usines à Londres constitue l'exemple historique choisi par Arthur Cecil Pigou, auteur en 1920 du premier ouvrage de référence sur la notion.

<sup>7</sup> Les biens communs dont il s'agit se réfèrent à la définition générique proposée par Samuelson. Ils sont caractérisés par les propriétés de non-excluabilité et de rivalité (notamment dans l'accès). Les biens communs auxquels nous faisons référence ont en plus un caractère territorialisé.

<sup>8</sup> La notion de capacité, au sens d'Amartya Sen, fait référence à un processus individuel d'acquisition de capacités, compétences, etc... permettant aux individus d'atteindre ce qu'ils jugent souhaitable ou désirable pour réaliser leurs projets. Deux dimensions complémentaires sont ici ajoutées : collective et territoriale. Un des enjeux de la durabilité repose sur la coconstruction de cette capacité territoriale.

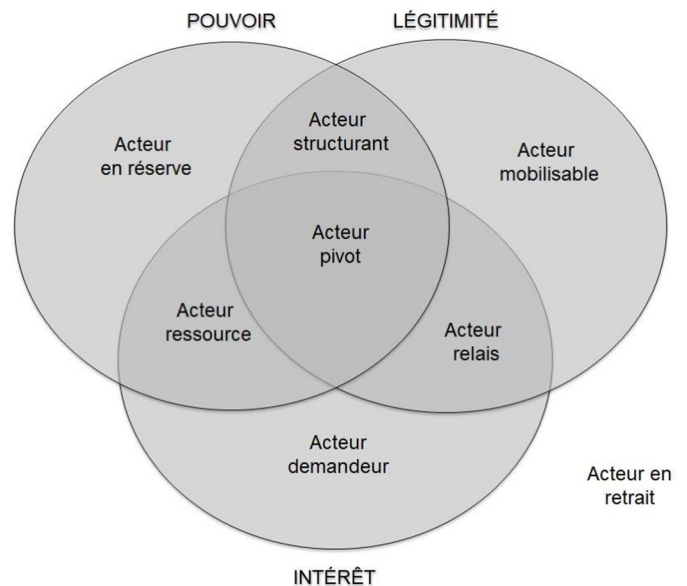
<sup>9</sup> Cette notion a été opérationnalisée dans le cadre des travaux réalisés avec l'association ORÉE entre 2016 et 2020. Le référentiel ELIPSE (Évaluation des performances, des démarches d'écologie industrielle et territoriale) s'est ainsi construit sur la base d'une réflexion sur les propriétés d'un modèle territorial durable. Outre une plateforme, le travail a permis l'écriture d'un rapport pour l'Ademe (ORÉE, 2020), [www.referentiel-elipse-eit.org/](http://www.referentiel-elipse-eit.org/)

<sup>10</sup> La notion d'activation à laquelle il est fait allusion fait référence aux travaux de Bernard Pecqueur et plus généralement à ceux de l'école de Grenoble, mais aussi à celle de Toulouse autour de la proximité.

Herbert et Petit, 2010) mettant en jeu sa construction et sa pérennisation. Sans revenir sur les fondements de l'analyse de l'action collective et les débats sur ses déterminants (Olson, 1978 ; Hirschman, 1970), notre hypothèse, dans une logique commonsienne (Commons, 1931 ; Commons et Parsons, 1950), est que l'action collective résulte de la combinaison d'actions individuelles motivées, portées par un projet (idéalement) coconstruit. Les ressources matérielles ou immatérielles (dont les institutions) mobilisées constituent à la fois une condition permissive, une contrainte et un levier pour l'action (Commons, 1931). Dans ce travail, nous nous appuyons sur une grille de lecture initialement proposée pour caractériser l'action collective dans le cadre de démarches d'écologie industrielle et territoriale (Maillefert et Schalchli, 2010 ; Schalchli, 2011)<sup>11</sup>. Elle propose une nouvelle modalité d'analyse de l'action collective dans les territoires (Amblard *et al.*, 2018). Elle repose sur deux éléments complémentaires : le repérage des acteurs, notamment de l'acteur-clé (ou des acteurs-clés) ou pivot (Colletis *et al.*, 1999)<sup>12</sup>, et la caractérisation de la position des acteurs participant au projet. Cette dernière est interprétée à partir d'une lecture de leurs motivations dont le point de départ est la définition d'attributs évolutifs (Brullot, 2009 ; Brullot *et al.*, 2014).

Trois motivations fondamentales de l'action, le pouvoir, la légitimité et l'intérêt, sont identifiées (Weber, 1971)<sup>13</sup>. Ces caractéristiques sont associées à des contextes spatialisés, ce qui constitue leur originalité. Le croisement des différents attributs et le déplacement de la focale autour de l'action collective territorialisée<sup>14</sup> permettent d'établir une grille de lecture des acteurs en situation, structurée à partir d'une typologie des acteurs et de leurs ressources (Maillefert, 2009) [Fig. 1].

L'acteur pivot (ou acteur-clé), qui se place à l'intersection des trois cercles, peut mobiliser des ressources hétérogènes s'appuyant sur les trois dimensions de l'action. Il s'agit rarement d'un acteur homogène ou unique et le



**Fig. 1.** Grille de lecture des acteurs territoriaux (source : Schalchli, 2011, projet Conception d'outils méthodologiques et d'évaluation pour l'écologie industrielle [COMETHE], www.comethe.org).

projet s'appuie souvent sur un groupe d'acteurs, ce qui correspond à notre hypothèse d'hybridation<sup>15</sup> de l'action. Les cercles adjacents croisent différents attributs deux à deux. Les catégories d'acteur structurant (pouvoir et légitimité), relais (intérêt et légitimité) et ressource (pouvoir et intérêt) sont particulièrement importantes pour différencier des situations d'action ou comparer la position d'un acteur dans différents contextes. L'acteur structurant détermine les caractéristiques structurelles de l'action (en déterminant, par exemple, le cadre légal de cette action). L'acteur relais est un intermédiaire dans les projets, il relaie l'information ou sert de maillon entre les réseaux sans intervenir dans l'action elle-même. Enfin, l'acteur ressource fournit des moyens, matériels ou immatériels nécessaires à l'action.

Au-delà de la situation d'action, il est souvent intéressant d'avoir une réserve d'acteurs mobilisables lors de la mise en œuvre du projet, alors même que les acteurs attentistes préféreront rester en retrait. Enfin, un acteur doté de pouvoir (par exemple, légal) mais sans légitimité ou enjeu, se situera en réserve et pourra basculer en acteur

<sup>11</sup> À noter que nous sommes à l'origine, avec les partenaires de ce projet, de la construction initiale de cette grille.

<sup>12</sup> Dans la perspective proximaliste, les acteurs pivots font le lien entre les enjeux et les échelles (territoriale, nationale et internationale). La perspective que nous retenons pour ancrer l'analyse est la référence au projet qui fait l'objet de l'action collective, par exemple un projet d'entreprise ou de territoire donné.

<sup>13</sup> Mitchell *et al.* (1997) ont proposé une analyse des motivations de l'action en introduisant le critère de la pression sur les actionnaires, critère qui ne semblait pas adapté à une analyse territoriale. C'est pourquoi nous avons opté pour la conservation des critères wébériens originaux.

<sup>14</sup> La variable territoriale est matérialisée dans la notion de projet et analysée par les jeux d'acteurs et d'échelle autour de ce projet.

<sup>15</sup> La notion d'hybridation se réfère, d'une part, à l'hybridation des registres d'action entre des acteurs aux motivations différentes (par exemple : producteurs et habitants, acteurs privés et publics) et, d'autre part, aux registres hétérogènes de mobilisation de ressources par les acteurs (actifs, compétences, savoirs, information, temps). Les registres productifs (entreprises), d'usage (habitants) et de régulation (acteurs publics) sont analysés de manière conjointe et non séparée.

ressource ou acteur structurant (c'est souvent le cas d'acteurs institutionnels comme l'Ademe [Agence de la transition écologique], la région, etc.). Cette grille a été appliquée à trois projets portés par des entreprises impliquées dans la mise en œuvre de NME (Encadré 1).

### Encadré 1. Méthodologie de la recherche.

Considérant que la recherche sur les NME est encore émergente, nous avons eu recours à une méthodologie basée sur l'étude de cas comparative (Eisenhardt et Graebner, 2007). Dans la mise en place d'une étude de cas multiples (Yin, 2009), nous avons d'abord recensé les entreprises dans la région Hauts-de-France dont les initiatives ont impacté le modèle économique sur le plan de la durabilité. Ensuite, nous avons choisi des entreprises ayant une bonne notoriété en matière d'innovation durable (attribution de prix et de nominations et attention médiatique importante dans la région). Basée sur une méthodologie dite des « récits de vie » ou d'entretiens narratifs (Bah *et al.*, 2015), la recherche se centre sur les chefs d'entreprise qui ont opté pour un modèle économique soutenable. Vingt et une entreprises ont été contactées et interrogées sur la base d'entretiens semi-directifs. Nous avons choisi de procéder à des entretiens narratifs longs (McCracken, 1988) d'une durée moyenne de 2 h à 3 h. Ces entretiens ont été menés entre juillet 2016 et septembre 2017. Les entreprises étudiées peuvent être classées selon le type d'innovation durable (technologique, organisationnelle ou sociale) [Boons et Lüdeke-Freund, 2013].

Ce travail constitue une étape de restitution qui se focalise sur trois cas d'entreprises parmi les vingt et un cas étudiés : l'entreprise Gecco, Beecity et Le Court-Circuit, implantées dans la région Hauts-de-France. Pour les trois cas étudiés, les récits autobiographiques sont couplés à des entretiens qualitatifs classiques menés auprès des parties prenantes appartenant à l'écosystème des entreprises, soit dix au total. En outre, le recueil des données a été facilité par le biais d'observations participantes (Leonard-Barton, 1990) lors de réunions et de sessions de cocréation de séminaires ou de forums sur la transition énergétique à destination des entrepreneurs. L'ensemble de ces sources permet d'assurer la crédibilité et la cohérence des résultats par la triangulation des données (Jick, 1979).

## Des modèles économiques soutenables en prise avec le territoire

Les trois cas étudiés permettent d'identifier les formes d'action collective qui rendent le projet territorial possible et indiquent les conditions de sa viabilité et de sa pérennisation. L'analyse comparative nous permet d'identifier les leviers et les contraintes de chaque modèle, et surtout, d'en déduire certains enjeux de construction et de pérennisation de l'action territoriale.

## Gecco : une action collective diverse et hybride

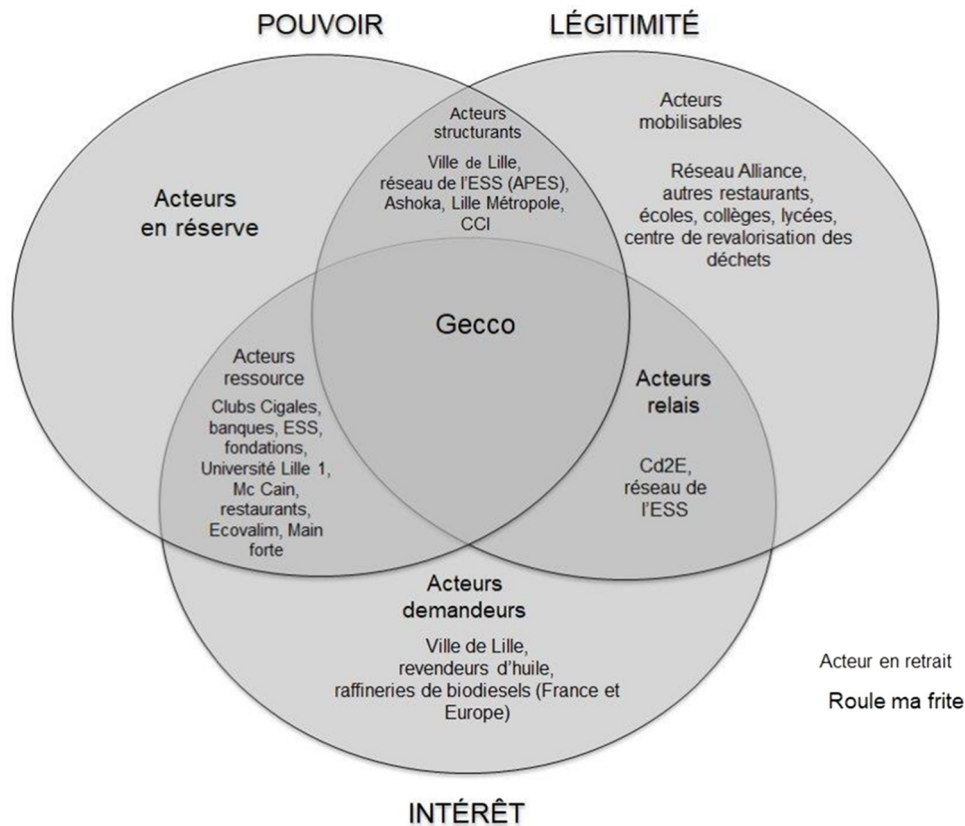
Créée en 2007, Gecco est une entreprise solidaire d'utilité sociétale qui emploie 10 salariés. Initialement, son activité était centrée sur la collecte et la revente des huiles et des graisses alimentaires usagées. Depuis fin 2016, une partie des huiles est valorisée, transformée en biodiesel grâce à un procédé biologique issu de son propre laboratoire de recherche. Le carburant est ensuite vendu à la collectivité (ici la ville de Lille).

L'action collective de Gecco, centrée sur l'élaboration d'une filière, est protéiforme et construite par étapes. Dans un premier temps, le fondateur va faire appel à l'APES Hauts-de-France (acteurs pour une économie solidaire), la tête de réseau de l'économie sociale et solidaire (ESS) et va recourir à plusieurs organismes d'épargne solidaire. Le mouvement de l'APES et du réseau Ashoka<sup>16</sup> vont lui permettre de multiplier les contacts dans la région Hauts-de-France et de se faire connaître (acteurs structurants).

Gecco va bénéficier, à partir de 2010, du soutien de l'Université de Lille (Institut Charles-Viollette) dans le cadre d'un partenariat leur permettant de développer un procédé biologique et non chimique visant à transformer les huiles usagées en biodiesel (acteurs ressources). Le modèle économique de Gecco est cependant confronté à des contraintes de coûts liés à la dispersion des lieux de collecte sur le territoire mais également à des fluctuations du prix de la tonne d'huile usagée revendue. Ces contraintes vont pousser le fondateur à multiplier des accords de collecte avec les restaurateurs et à élargir sa cible auprès des hôpitaux, des collèges, des lycées (acteurs ressources)... Gecco va également parfaire ses collaborations dans l'ESS dans ses fonctions supports en ayant recours au transporteur social Main Forte, dont la singularité est l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, pour collecter les huiles usagées (acteur ressource).

C'est grâce au réseau d'Ashoka que Gecco va s'adosser, en juillet 2014, à un grand partenaire économique, l'entreprise canadienne McCain. Ce partenariat a permis, d'une part, de tripler le volume d'huiles usagées récoltées et, d'autre part, de crédibiliser la démarche de Gecco sur le territoire. Cette collaboration a également offert à Gecco un accès au réseau Alliances, réseau d'entrepreneurs responsables qui se mobilisent en développant des programmes de RSE. Ces nouvelles collaborations avec le monde économique dit conven-

<sup>16</sup> Ashoka est une organisation internationale qui a pour vocation de faire émerger et de soutenir les solutions entrepreneuriales les plus innovantes aux défis sociaux et environnementaux actuels.



**Fig 2.** Caractérisation et rôle des parties prenantes de l'entreprise Gecco.

APES : Acteurs pour une économie solidaire ; CCI : Chambre de commerce et d'industrie ; Cd2E : Centre de développement des éco-entreprises ; Clubs Cigales : Clubs d'investisseurs pour la gestion alternative et locale de l'épargne solidaire ; ECOVALIM : entreprise spécialisée dans la valorisation de déchets alimentaires et de biodéchets.

tionnel, couplées au réseau de l'ESS, se sont également étendues aux acteurs institutionnels, acteurs structurants. Un nouveau partenariat avec la ville de Lille s'est construit autour de ces différents réseaux. Il a pour objectif de fournir à terme le biodiesel pour l'ensemble de sa flotte de véhicules. Dans un premier temps, un bus et des véhicules de nettoyage de la ville en carburant vert seront mis en service pour une période d'essai. D'une démarche focalisée initialement sur la récupération d'huiles usagées, la mission de Gecco s'est peu à peu diversifiée pour s'élargir à l'ensemble des déchets (par exemple, une démarche est en cours pour récupérer du marc de café et l'incorporer dans un processus de fabrication de biogaz avec comme partenaire Ecovalim).

La réussite du modèle économique de Gecco est intrinsèquement liée à la constitution d'un réseau de parties prenantes particulièrement hétérogènes, sur lequel appuyer la création d'une filière innovante et originale (Fig. 2). La mobilisation d'un large éventail de parties prenantes diversifiées et l'hybridation des réseaux économiques en lien avec la Chambre de commerce et d'industrie, des réseaux de l'ESS et du monde

institutionnel apparaissent comme les clés de la réussite de l'entreprise.

### **Becicity : une action collective construite autour d'un collectif d'entreprises engagées**

L'entreprise Becicity est une petite entreprise spécialisée dans l'installation de ruches en entreprises. Sa mission première est d'accompagner des entreprises dans leur démarche de biodiversité mais surtout d'intégrer la nature dans leur management en vue d'un accroissement du bien-être des salariés. Ses activités sont centrées sur l'abeille : conférences sur la biodiversité auprès de salariés, ateliers pédagogiques (confection de gâteaux à base de miel, de bougies avec les enfants des salariés, création d'hôtels à insectes, de potagers aromatiques...) et récolte du miel sur le site de l'entreprise. Les 80 clients recensés sont essentiellement de grandes entreprises implantées dans la région Hauts-de-France comme la MGEN, Electrodepot, EDF, Rabot Dutilleul, Bonduelle... Les interlocuteurs privilégiés de Becicity sont les responsables RSE (responsabilité sociale de

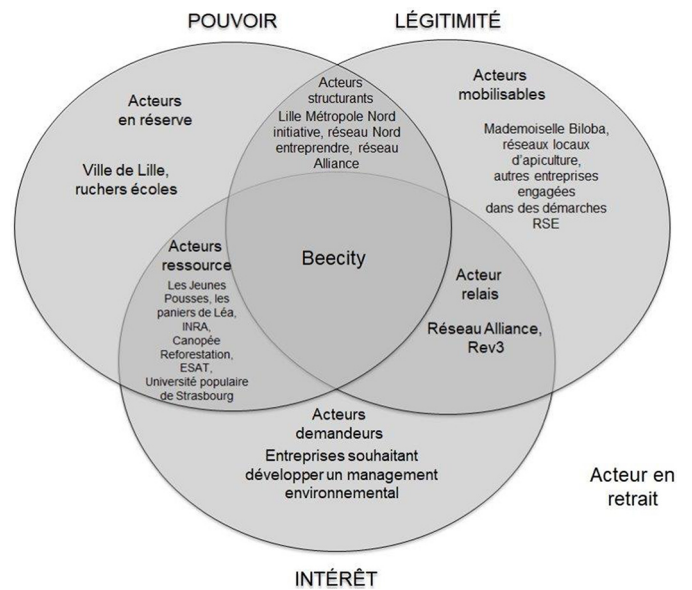
l'entreprise) qui initient généralement leur démarche biodiversité à partir de l'abeille.

La recherche d'une empreinte environnementale la plus faible possible a poussé l'entreprise à nouer un partenariat avec un ESAT (établissement et service d'aide par le travail) pour la fabrication écologique des ruches. L'entreprise recherche un bilan carbone neutre en finançant la plantation d'arbres en région avec l'association Canopée Reforestation. Outre ces acteurs ressources, le chef d'entreprise va bénéficier, dans le cadre du financement et de l'accompagnement, d'un réseau d'acteurs structurants comme Initiative Lille Métropole Nord, le réseau Nord entreprendre, et le réseau Alliances qui ouvre d'autres réseaux comme le collectif Jeunes Pousses. Ce dernier promeut la coopération entre les jeunes entrepreneurs tant au niveau des ressources (dans le cadre de la mutualisation de salariés ou de ressources physiques) qu'au niveau des clients. Beecity s'est également associée avec Les paniers de Lea, entreprise spécialisée qui contribue au bien-être au travail en livrant des fruits locaux et/ou biologiques au sein des entreprises. Parallèlement, Beecity a étoffé sa gamme de services en devenant l'un des premiers groupes de biosurveillance des sols, de l'eau et de l'air par l'intermédiaire de l'abeille en partenariat avec l'Institut national de la recherche agronomique et un bureau d'études spécialisé dans la méthode Apilab. Insecte particulièrement sensible aux polluants, l'abeille est révélatrice de l'état de la pollution d'une zone géographique : les résidus de pesticides, les métaux lourds ou les particules fines peuvent être analysés par des prélèvements du nectar, du pollen ou du miellat.

La réussite du modèle économique de Beecity est intrinsèquement liée à la construction et à la mobilisation d'un réseau de partenaires et d'acteurs ressources visant à renforcer une proposition de valeur complète et diversifiée sur le bien-être des salariés mais elle tient également à son adossement à une dynamique institutionnelle locale propice à l'apiculture, même si Beecity n'est pas en lien direct avec les ruchers écoles de la région ni avec les associations locales d'apiculture. Cette politique locale pourrait à terme offrir de nouvelles opportunités à Beecity car de nombreux acteurs publics et privés sont mobilisables, comme le montre la [figure 3](#).

### Le Court-Circuit : une action collective privée au service du territoire

Créé en 2013 par trois jeunes entrepreneurs issus du secteur de la grande distribution et de l'informatique, le Court-Circuit se présente comme un « drive fermier » basé sur une plate-forme de vente en ligne. Ce *business model* très classique (mise en relation d'une offre et d'une demande via une plateforme) vise à attirer les clients habituels de la grande distribution en utilisant les



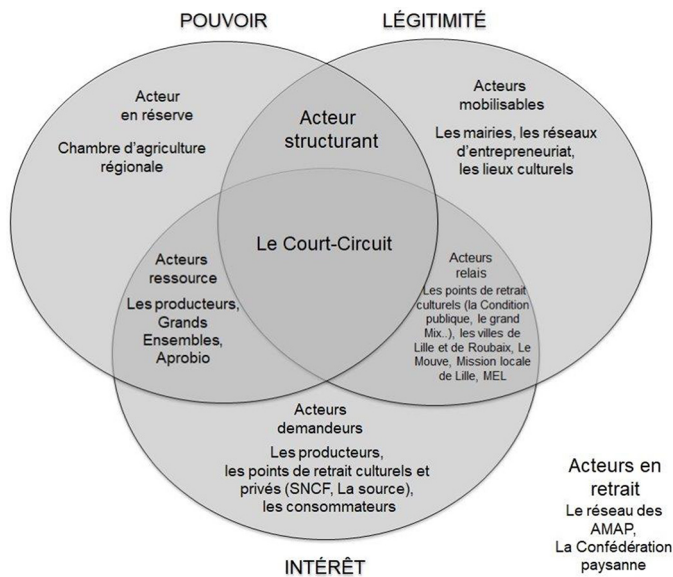
**Fig. 3.** Caractérisation et rôle des parties prenantes de l'entreprise Beecity.

Réseau Alliances est le réseau des entrepreneurs responsables des Hauts-de-France ; Les Jeunes Pousses de Réseau Alliances sont un collectif regroupant de jeunes entrepreneurs innovants et responsables ayant intégré la RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) dans leur stratégie ; INRA : Institut national de la recherche agronomique ; Canopée Reforestation est une association qui a pour mission de reboiser et restaurer les espaces naturels afin de préserver la biodiversité locale ; Rev3 est une dynamique collective qui vise à accélérer la transition écologique et sociale dans la région Hauts-de-France.

facteurs-clés de succès usuels de la distribution alimentaire : application, offre diversifiée, rapidité, simplicité. À ce jour, 30 points relais sont proposés et gérés par les producteurs.

L'ambition du Court-Circuit est néanmoins de dépasser la simple plate-forme et de s'inscrire, comme les fondateurs le précisent, « dans une action d'utilité publique » en promouvant de nouveaux modes de consommation en lien avec le territoire, en sensibilisant les consommateurs aux produits de saison, en développant un commerce équitable (ce sont les producteurs qui fixent leur prix), en maintenant l'emploi local et en privilégiant une agriculture soucieuse des enjeux environnementaux. Les fondateurs du Court-Circuit encouragent et épaulent les producteurs en cours d'installation, mettent en relation les producteurs entre eux, facilitent leur coopération (par la mutualisation du transport des produits, par exemple, par le développement de liens et d'échanges, d'une culture du travailler ensemble) et assurent la promotion des lieux culturels en les transformant en points de retrait. Pour générer ces externalités territoriales et contribuer à développer une agriculture locale et paysanne, Le Court-Circuit





**Fig. 4.** Caractérisation et rôle des parties prenantes de l'entreprise Le Court-Circuit.

présente un modèle économique singulier construit sans véritables partenaires ressources et structurants (Fig. 4).

Peu inséré dans le milieu de l'économie sociale et solidaire, Le Court-Circuit a toutefois bénéficié d'une structure juridique « Grands Ensembles ». Il a obtenu un financement de la mission locale de Lille ainsi que de la Métropole européenne de Lille, soit au total 7 500 euros. En revanche, les acteurs professionnels, comme la chambre d'agriculture, le réseau des AMAPS ou la Confédération paysanne, sont restés en retrait malgré la sollicitation du Court-Circuit pour les impliquer dans leur projet. Cette méfiance des acteurs professionnels conventionnels et alternatifs à l'égard du Court-Circuit s'explique essentiellement par le fait que ses trois fondateurs n'avaient aucune formation agricole ni aucun lien avec le monde agricole et paysan. Les acteurs/partenaires les plus décisifs se révèlent être les producteurs qui voient un intérêt marchand dans ce nouveau modèle économique et qui ont compris que cette mise en relation des producteurs entre eux et avec les consommateurs avait de nombreux avantages. Ainsi, une véritable relation de confiance s'est instaurée entre l'entreprise et ses acteurs à la fois demandeurs et ressources. D'autres acteurs jouent un rôle essentiel dans le modèle économique de l'entreprise : les points relais qui sont à la fois des acteurs ressources en faisant se rencontrer producteur et consommateur, des acteurs relais, mais également des acteurs demandeurs. En effet, ces points de relais sont très hétérogènes, mixant lieux de culture (librairies, salles de concert), de passage (gares) ou de rencontre (auberges de jeunesse et restaurants), et permettent la captation ou la création d'un trafic. Pour se faire connaître, l'entreprise est adhérente du Mouves

(Mouvement des entrepreneurs sociaux) et d'Aprobio (pôle de ressources, de promotion et de développement de la filière biologique de la région). Ainsi, dans le cas du Court-Circuit, la valeur territoriale est essentiellement coconstruite avec des acteurs dont l'intérêt privé domine que ce soit au niveau des producteurs ou des points de retrait (création de trafic, captation d'une nouvelle clientèle...). Cependant, aujourd'hui, leur utilité publique alliée à leur démarche de qualité et de transparence et leur contribution à l'essor d'une agriculture paysanne de qualité font que certains acteurs institutionnels se positionnent comme acteurs relais. Ainsi, la ville de Lille a fait récemment la promotion du Court-Circuit lors de la quinzaine du commerce équitable. De même, la ville de Roubaix met en valeur la démarche du Court-Circuit dans son projet Zéro déchet. Force est de constater que Le Court-Circuit s'inscrit totalement dans les projets territoriaux institutionnalisés.

### **L'action collective territoriale : prérequis pour une création de valeur élargie et le déploiement des modèles de durabilité territoriale**

Ces trois exemples nous ont permis d'identifier de manière précise des formes d'actions collectives plurielles à l'échelle des entreprises. Pour aller plus loin et identifier des modèles potentiels de durabilité territoriale, il convient de comprendre les logiques de création de valeur autour des jeux d'acteurs.

#### **Les logiques de création de valeur**

Les NME s'appuient sur des relations spécifiques entre les acteurs et engagent un processus d'hybridation des logiques d'action collective qui va conduire à la production du bien ou du service à travers la mobilisation et l'activation de nouvelles ressources territoriales matérielles ou immatérielles relevant de la sphère économique, sociale et environnementale (Gaglio *et al.*, 2011). Le bien ou service potentiellement produit ne peut se réaliser qu'après un processus de validation collective qui dépend d'une double condition : l'acceptation par les destinataires de la proposition de valeur (que l'on peut symboliser par la notion de prix ou de qualité des produits et des services proposés) et l'acceptation par l'organisation productrice de l'évolution du modèle économique antérieur. Cette évolution peut impliquer une prise de risque importante pour l'organisation ou un temps très long de maturation, ce qui explique le temps nécessaire à la stabilisation du modèle<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Cette étape interne n'est pas analysée dans ce travail, mais peut être déterminante dans la réussite ou l'échec du modèle.

La valeur est également coréalisée par un réseau de partenaires qui est la condition d'un processus spécifique de validation de la demande, par la forme de mise en vente collaborative des produits pour Le Court-Circuit, par l'appui conjoint des collectivités territoriales et du secteur privé dans le cas de Gecco ou par la construction d'une proposition de valeur enrichie à partir de la construction d'un réseau de partenaires privés dans le cas de Beecity. À chaque fois, le produit est de nature collective et ne peut pas s'approprié individuellement : sans le construit social autour du processus de production-demande, le modèle économique ne pourrait pas être viable. La dimension territorialisée de ce couple production-demande est fondamentale. Toutefois, la valeur produite est difficile à identifier et à caractériser car elle est multidimensionnelle : pour les entreprises, il s'agit évidemment de trouver un modèle économique viable, qui couvre les coûts. Cette dimension, cependant, peut paraître seconde au regard de la difficulté à faire émerger la bonne formule pour la valorisation de la production. Par exemple, le modèle économique de Gecco n'est pas conventionnel : il est fortement dépendant de la valeur de l'énergie alternative et du prélèvement nécessaire pour le financement des actions de recherche. De ce point de vue, Le Court-Circuit reste plus conventionnel dans sa politique de fixation du prix, alors même que la constitution de son action collective paraît singulière. Si Gecco a pu s'appuyer sur un ou des réseaux, Le Court-Circuit a été obligé de se développer sans prendre appui sur le réseau constitué autour de la production-distribution alternative de produits alimentaires. Le cas de Beecity est lui très original car il combine une proposition de valeur assez conventionnelle pour les managers et les salariés tout en cherchant à promouvoir une relation renouvelée des liens à la biodiversité et à sa mesure.

Dans nos trois cas, à des degrés divers, la production de valeur résulte d'un processus de cocréation de valeur hybride. Dans cette vision, le territoire est vu comme un bien commun, la valeur créée est indissociable du territoire car elle inclut une dimension de coconstruction et de covalorisation. Les externalités sont incorporées dans le processus de création de valeur et sont constitutives du « bien hybride » créé. On parle alors d'une valeur « pour le territoire ». La valeur « pour le territoire » est un résultat du modèle. La manière de construire cette valeur va donner la tonalité de la durabilité territoriale du modèle dont les caractéristiques pourront être identifiées à partir de trois dimensions : la richesse, les capacités et la réversibilité<sup>18</sup>. Il est à noter cependant que la mesure de la valeur est

difficile et son rapprochement avec la notion habituelle de richesse économique ne convient pas. Le processus dont il s'agit se rapproche davantage de la vision de « mise en valeur du territoire » portée par la géographie<sup>19</sup>. L'analyse de la valeur pour le territoire, identifiée par l'entreprise et son écosystème, à travers une action collective hybride, ne suffit donc pas à comprendre l'émergence de modèles de durabilité territoriale qu'il s'agit alors de mieux comprendre.

### Pistes pour l'identification de modèles de durabilité territoriale

Les expérimentations que nous étudions proposent des formes d'innovation sociale et territoriale qui contribuent à « reterritorialiser la ville » à travers l'action collective et le projet de développement sur lesquels elle s'appuie (Richez-Battesti et Vallade, 2017). La reterritorialisation concerne dans notre cas la problématique de l'énergie, de la biodiversité et de l'alimentation. Bien que de nombreux travaux aient déjà traité de ces thématiques<sup>20</sup>, nous proposons de lire ces trois exemples au regard de l'analyse de leur déploiement et de leur rattachement aux modèles de durabilité territoriale, caractérisés par des formes renouvelées de création de richesses territoriales, appuyées sur la construction de capacités et offrant une réversibilité des modèles. Nos exemples sont l'occasion de proposer une articulation entre les modèles d'entreprise et le territoire à travers deux leviers qui s'organisent de manière séquentielle. En premier lieu, l'évolution des comportements est le support de la création ou l'activation de ressources collectives, générant en retour des capacités territoriales. En second lieu, la pérennisation des expérimentations dépend du processus d'institutionnalisation à l'œuvre. La capacité/volonté des institutions locales à s'emparer de l'enjeu et de le promouvoir à travers des politiques publiques locales est primordiale, proposant ainsi de nouvelles figures territorialisées de l'action publique sur les territoires.

L'articulation entre ces deux dimensions fournit une première clé de lecture des processus de transformation en cours. Ainsi, les trois projets proposent chacun des modalités spécifiques et emblématiques de mise en œuvre de l'action. Le Court-Circuit s'est développé en dehors des réseaux traditionnels agricoles sur un modèle

<sup>18</sup> La notion de richesse ne se limite pas à la vision monétaire de la création de valeur. La dimension de réversibilité n'est pas approfondie dans ce travail car elle nécessiterait d'analyser les projets dans le temps long, ce qui n'est pas possible pour nos cas d'étude.

<sup>19</sup> Nous préférons cette formulation à l'idée de « milieu valuateur » (Huguenin, 2017), pourtant séduisante, mais qui nous semble considérer le milieu comme un acteur.

<sup>20</sup> Richez-Battesti et Vallade (2017) se réfèrent aux critères de l'ESS et aux travaux de Jean-Louis Laville qui ont proposé des éléments fondateurs sur la question de l'hybridation des ressources en lien avec la trilogie polanyienne sur les formes d'échange.

économique relativement conventionnel. Il s'appuie sur des leviers combinant un discours sur la durabilité (le bio, le local) et le changement de comportements d'achat hybridant les recettes de la grande distribution et celles de circuits alternatifs. Une des faiblesses du modèle est la difficulté d'ancrage dans des réseaux existants. On note l'absence d'acteurs institutionnels structurants (Fig. 4, schéma d'analyse des acteurs) et l'absence de co-engagement dans les politiques publiques territoriales d'alimentation développées par ailleurs sur le territoire à travers différentes actions (par exemple les actions annoncées dans le schéma d'aménagement et d'équilibre des territoires<sup>21</sup> ou des actions plus spécifiques sur le « manger local »<sup>22</sup>). Si le modèle propose potentiellement un renouvellement très important du processus de création de valeur (par l'ampleur des externalités créées autour de l'alimentation), il ne parvient pas pour le moment à construire cette logique d'hybridation qui, selon nous, est le vecteur de la pérennisation des modèles.

Le modèle de l'entreprise Gecco, à cet égard, se positionne plus efficacement sur la dimension de construction de capacités par hybridation : il s'appuie sur un partenaire public et un partenaire privé. Il articule plusieurs dimensions d'innovation, notamment technique (un processus de transformation des huiles en carburant), économique (une potentialité d'apport en termes de service aux habitants) et social (le modèle de l'ESS). Malgré ces points forts indiscutables, la dimension d'usage reste en retrait, les usagers potentiels du service ne sont pas associés à la construction du modèle : l'*empowerment* fait ici défaut.

Enfin, le modèle Beecity combine différents éléments d'un modèle économique en réseau fondé sur la diffusion d'un produit innovant (ici le bien-être salarial à travers un service autour de la ruche) et un modèle territorial redessiné autour d'une relation davantage biocentrée. Dans une optique d'intégration dans des politiques publiques de biodiversité, présentes aux échelles locales, Beecity propose de développer une nouvelle pratique d'évaluation de la qualité des milieux urbains à travers l'étude de leur impact sur les abeilles. Il s'agit ainsi d'un processus d'ancrage fondé à la fois sur des liens horizontaux et verticaux, et une forme très claire d'innovation territoriale.

Le soubassement du modèle de développement territorial est donc bien différent dans les trois cas étudiés. Dans le cas de Gecco, l'appui sur un partenaire privé reconnu légitime l'action et la rend visible aux yeux des pouvoirs publics. Il s'agit d'une action collective hybride orientée vers la création d'une filière énergétique à

l'échelle territoriale. Néanmoins, l'entreprise reste fortement dépendante de son partenaire et du marché à travers le prix des énergies alternatives et la réglementation des biocarburants.

Dans le cas du Court-Circuit, des résultats paradoxaux sont à noter : alors que cette initiative permet de construire beaucoup d'externalités territoriales (la coopération locale entre agriculteurs, la valorisation et le maintien d'un patrimoine, la proximité entre producteurs et consommateurs, l'interconnaissance, l'éducation au développement durable...), le déploiement de l'action collective à une échelle plus large est entravé par la réticence initiale des acteurs de la filière à accepter un nouvel entrant. La valeur territoriale potentiellement la plus forte est ainsi issue d'une initiative privée s'inscrivant en marge du réseau d'acteurs susceptibles de la porter. Enfin, le cas de Beecity montre une potentialité importante de développement d'externalités territoriales à travers la reconnexion des enjeux de durabilité à l'échelle des individus et l'appui potentiel sur des politiques publiques locales.

On entrevoit donc un des enjeux majeurs au succès de ces actions collectives pour structurer, pérenniser et ancrer ces modèles dans la durabilité territoriale. Il s'agit de la capacité à créer un maillage favorisant une hybridation des ressources et surtout une institutionnalisation du processus de création de valeur, vecteur d'une amplification de la valeur territoriale créée et de la pérennisation de l'action collective sur le territoire. Le **tableau 1** récapitule les différentes modalités de construction de modèles de durabilité territoriale à travers nos trois cas.

Ce tableau permet de mettre en évidence la distinction entre valeur territoriale et modèles de durabilité territoriale. En effet, la valeur territoriale est créée par les acteurs (action collective hybride et captation des externalités). C'est un processus analysé du point de vue des acteurs, alors que la durabilité territoriale caractérise les modèles de développement émergents, qualifiés à partir de trois propriétés : richesse, capacités territoriales et réversibilité. C'est donc un résultat à l'échelle des territoires. Toutefois, notre réflexion est en ce domaine à l'état d'esquisse. Davantage de cas ainsi que des études longitudinales nous permettant d'étudier en profondeur la réversibilité des modèles seraient nécessaires.

## Conclusion

Les nouveaux modèles économiques que nous étudions se déploient à l'échelle de territoires en s'appuyant sur des formes d'actions collectives hybrides. Malgré leur grande hétérogénéité, ils ont en commun de porter en germe des formes de transformation par l'entreprise pour les territoires. Le caractère innovant de ces modèles tient à la manière de créer de la valeur par un processus de coconstruction. La lecture que nous proposons, par les

<sup>21</sup> [www.hautsdefrance.fr/amenagement-equilibre-territoires/](http://www.hautsdefrance.fr/amenagement-equilibre-territoires/)

<sup>22</sup> [www.hautsdefrance.fr/categorie/dossiers/manger-local/](http://www.hautsdefrance.fr/categorie/dossiers/manger-local/). La page consacrée à l'item court-circuit n'est pas renseignée.

**Tab 1.** De l'action collective territoriale aux modèles de durabilité territoriale : esquisse d'une typologie à partir des trois cas d'étude (réalisation : M. Maillefert et I. Robert).

	Le Court-Circuit	Gecco	BeeCity
Forme de l'action collective support de la création de valeur	Logique d'offre d'un nouveau service dans le domaine des circuits courts alimentaires Rapprochement offre /demande (service d'intermédiation) (action collective orientée vers l'échange)	Structuration d'une action collective autour d'une thématique énergétique locale (action collective orientée vers la création et l'usage en commun d'une nouvelle ressource énergétique)	Structuration d'une offre servicielle en termes de management environnemental sous l'angle de la biodiversité (action collective orientée vers la redéfinition de l'usage de la biodiversité).
Valeur pour l'entreprise (externalités appropriables et transformables en profitabilité)	Captation de la valeur à travers le service d'intermédiation. Logique de massification des flux de distribution Mutualisation des livraisons	Retombées économiques des investissements en recherche et des investissements pour la structuration du réseau Viabilité recherchée Hybridation des sources de revenu Franchise potentielle	Vente d'un service autour de l'apiculture avec une symbolique forte en milieu urbain
Valeur pour le territoire (externalités territoriales)	Diffusion de produits biologiques et locaux. Diminution du transport liée à l'acheminement Mise en réseau de producteurs et de consommateurs autour de l'alimentation bio Effet de réseau autour des lieux de distribution	Modification potentielle des usages des transports si extension du modèle Récupération et mise en circuit des huiles usagées et réemploi Brevetage potentiel de technologies Mise en réseau des acteurs autour de l'énergie de récupération	Transformation des liens homme-nature, accent sur le bien-être et extériorisation à travers la symbolique de l'abeille de formes de reconnexion entre activités humaines et processus naturels. À terme évaluation environnementale biocentrée, en utilisant l'abeille comme indicateur de pollution à travers ses réactions au milieu.
Modalité de transformation sociale Liens sociaux mobilisés	Projet reposant sur le réseautage privé (innovation commerciale importance de la mise en œuvre organisationnelle): absence de structuration territoriale (acteurs institutionnels) au démarrage du projet	Projet fondé sur la transformation des modes d'usage de la mobilité (importance de l'innovation technique et de l'innovation organisationnelle) Hybridation équilibrée d'acteurs issus de modes différents (structuration par l'appui d'une	Projet fondé sur une revitalisation des liens entre l'homme et la biodiversité, dans une optique d'augmentation du bien-être dans les organisations et sur le territoire à travers des projets dans lesquels la prise en compte de la biodiversité est importante.

Tab 1. (suite).

	Le Court-Circuit	Gecco	BeeCity
		Collectivité Territoriale et d'une grande entreprise)	
Institutionnalisation	Politique régionale sur l'alimentation (approvisionnement local)	Mise en place d'une politique énergétique locale en faveur des biocarburants (ville de Lille)	Institutionnalisation potentielle de la biosurveillance.
Création de richesse territoriale	Construction d'une filière alimentaire basée sur l'adhésion des producteurs et des consommateurs	Construction d'une filière énergétique adossée à un important partenaire économique	Construction d'un réseau d'acteurs autour du bien-être des salariés en promouvant la biodiversité
Construction de Capabilités territoriales	Autour du maillage d'acteurs et la diffusion d'un modèle de consommation davantage biologique. Dialogue entre les producteurs locaux. Absence d'acteurs structurants	Autour de la co-construction d'une nouvelle fonctionnalité urbaine, d'un service urbain moins impactant sur l'environnement et socialement accessible.	Autour de la redécouverte des liens Homme-nature (sensibilisation, éducation à la biodiversité) et une nouvelle manière d'évaluer l'impact des activités humaines sur le milieu naturel
Réversibilité	Actuelle : Forte car modèle peu inséré dans des dynamiques structurantes	Actuelle : Assez faible du fait de la dépendance aux acteurs dans la phase d'implémentation (dépendance à la commande publique et au support d'un acteur privé)	Forte dans la mesure où le modèle est autonome et faiblement institutionnalisé mais dépendant des politiques de biodiversité
Forme de durabilité territoriale	Éducation et prise de conscience des consommateurs vers une alimentation responsable	Projet transversal sur la mobilité urbaine et le renouvellement des formes de mobilité collectives	Réactivation des liens à la nature. Activation de nouveaux modes de pensée à travers la symbolique de l'abeille et la mise en lumière des impacts humains sur l'environnement

fonctions (alimentation, énergie, biodiversité-bien-être), véhicule finalement cette idée de coproduction de l'offre et de la demande par des parties prenantes hybrides. Au lieu d'avoir une action sectorisée, le processus de mise en valeur demande une action transversale organisée par

fonction. Le territoire n'est plus une ressource ou une aménité mais un ressort de l'action, une composante à incorporer dans l'action. Dans cette perspective, des pistes d'émergence de modèles territoriaux durables peuvent être identifiées, même si les exemples étudiés ne réalisent que

partiellement les conditions de durabilité que nous avons identifiées.

La construction de la durabilité territoriale passe par la création de nouvelles ressources territoriales hybrides issues de l'action collective. On peut alors mobiliser la notion de capacités territoriales issue des travaux d'Amartya Sen évoqués plus haut : émergence de valeur pour le territoire en fonction des besoins ou des attentes des acteurs ; capacité à coconstruire un « produit » qui convient et qui peut, grâce aux compétences, financements, réseaux, etc. (ce que nous avons nommé externalités territoriales), eux-mêmes coproduits, évoluer en fonction des attentes ou des contraintes du territoire, telles qu'exprimées par les acteurs, y compris, dans le cas de Beecity, par un levier écocentré. Néanmoins, la difficulté à l'institutionnalisation de l'action collective (très longue dans le cas de Gecco, difficile dans le cas du Court-Circuit et en émergence dans le cas de Beecity) constitue sans doute un frein majeur à la mise en place des modèles et à leur pérennisation.

## Références

- Ademe (Agence de la transition écologique), 2018. *Économie circulaire. Un atout pour relever le défi de l'aménagement durable des territoires*, Angers, Ademe, [www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/economie-circulaire-defi-amenagement-durable-territoires-010659.pdf](http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/economie-circulaire-defi-amenagement-durable-territoires-010659.pdf).
- Amblard L., Berthomé G., Houdart M., Lardon S., 2018. L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche, *Géographie, économie, société*, 20, 2, 227-246, [www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2018-2-page-227.htm](http://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2018-2-page-227.htm).
- Arnsperger C., Bourg D., 2016. Vers une économie authentiquement circulaire. Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité, *Revue de l'OFCE*, 145, 1, 91-125, <https://doi.org/10.3917/reof.145.0091>.
- Artis A., Demoustier D., Puissant E., 2009. Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées, *Revue internationale de l'économie sociale*, 314, 18-31, <https://doi.org/10.7202/1020962ar>.
- Bacqué M.-H., Biewener C., 2013. L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?, *Idées économiques et sociales*, 173, 3, 25-32, <https://doi.org/10.3917/idee.173.0025>.
- Bah T., Ndione L.C., Tiercelin A., 2015. *Les récits de vie en sciences de gestion. Orientations épistémologiques et méthodologiques*, Cormelles-le-Royal, EMS.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Boons F., Lüdeke-Freund F., 2013. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>.
- Boissonnade J. (Ed.), 2015. *La ville durable controversée. Les dynamiques urbaines dans le mouvement critique*, Paris, Petra.
- Brulot S., 2009. *Mise en œuvre de projets territoriaux d'écologie industrielle en France : vers un outil méthodologique d'aide à la décision*. Thèse de doctorat en développement durable, Troyes, Université de Technologie de Troyes.
- Brulot S., Maillfert M., Joubert J., 2014. Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale, *Développement durable & territoires*, 5, 1, dossier écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10082>.
- Buclet N. (Ed.), 2015. *Essai d'écologie territoriale. L'exemple d'Aussois en Savoie*, Paris, CNRS Éditions.
- Buclet N., Donsimoni M., 2018. L'écologie territoriale ou comment resituer l'économie au-delà de la sphère monétaire, in Talandier M., Pecqueur B. (Eds), *Renouveler la géographie économique*, Paris, Economica/Anthropos, 188-203.
- Caron J.-F., Merckaert J., Lefèvre G., Prominski A., 2013. Loos-en-Gohelle, la conversion d'un territoire, *Revue Projet*, 5, 105-110, [www.revue-projet.com/articles/2013-10-loos-en-gohelle-la-conversion-d-un-territoire/](http://www.revue-projet.com/articles/2013-10-loos-en-gohelle-la-conversion-d-un-territoire/).
- Caron J.-F., 2017. Transposer la réussite singulière de Loos-en-Gohelle, *Le journal de l'école de Paris du management*, 123, 1, 37-44, <https://doi.org/10.3917/jepam.123.0037>.
- Colletis G., Gilly J.-P., Leroux I., Pecqueur B., Perrat J., Rychn F., Zimmermann J.-B., 1999. Construction territoriale et dynamiques économiques, *Sciences de la société*, 48.
- Commons J.R., 1931. Institutional economics, *American Economic Review*, 21, 4, 648-657.
- Commons J.R., Parsons K.H., 1950. *The economics of collective action*, New York, Macmillan.
- Dentchev N., Rauter R., Jóhannsdóttir L., Snihur Y., Rosano M., Baumgartner R., Nyberg T., Tang X., van Hoof B., Jonker J., 2018. Embracing the variety of sustainable business models: a prolific field of research and a future research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 194, 695-703, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.156>.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50, 1, 25-32, <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.
- Elkington J., 1998. Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business, *Environmental Quality Management*, 8, 1, 37-51, <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C. (Eds), 2011. *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Toulouse, Octarès.
- Herbert V., Maillfert M., Petit O., Zuideau B., 2009. Risque environnemental et action collective : l'exemple de la gestion du risque d'érosion à Wissant (Côte d'Opale), *Vertigo – la revue électronique en sciences de l'environnement*, 9, 3, <https://doi.org/10.4000/vertigo.9303>.
- Herbert V., Petit O. (Eds), 2010. *Risque environnemental et action collective. Application aux risques industriels et*

- d'érosion côtière dans le Pas-de-Calais*, Paris, Lavoisier/Tech & Doc.
- Hirschman A.O., 1970. *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, Harvard University Press.
- Holec N., Goxe A., 2011. Foncier, l'impérative maîtrise publique. Le développement durable en Nord-Pas de Calais, *Archipel des régions*, 1, 2-8, [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf/Archipel\\_des\\_regions\\_NDPC-VF.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf/Archipel_des_regions_NDPC-VF.pdf).
- Huguenin A., 2017. Transition énergétique et territoire : une approche par le « milieuvaluateur », *Géographie, économie, société*, 19, 1, 33-54, <https://ges.revuesonline.com/article.jsp?articleId=37487>.
- Jick T.D., 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 602-611.
- Klein J.-L., Jetté C., Champagne C., Camus A., Roy M., 2016. *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Leonard-Barton D., 1990. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites, *Organization Science*, 1, 3, 248-266, <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.248>.
- Maillefert M., 2009. Action collective territoriale et modèles de développement régionaux : le cas de trois sites de la région nord-pas de calais, *Vertigo – la revue électronique en sciences de l'environnement*, 9, 2, <https://doi.org/10.4000/vertigo.8689>.
- Maillefert M., Robert I., 2017. Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 905-934, <https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>.
- Maillefert M., Robert I., 2019. Aux frontières de l'économique. Territoire et valeur territoriale : des expérimentations à un nouveau modèle de création de valeur, in Klein J.-L., Boucher J.-L., Camus A., Champagne C., Noiseux Y., (Eds), *Trajectoires d'innovation, des émergences à la reconnaissance*, Québec, Presses de l'université du Québec, 253-260.
- Maillefert M., Schalhli P., 2010. Pré-requis pour la construction d'une méthodologie pour l'implantation d'une démarche d'écologie industrielle à l'échelle d'un espace territorial in Maillefert M., Petit O., Rousseau S. (Eds), *Ressources, patrimoine, territoires et développement durable*, Bruxelles, Peter Lang, 45-68.
- McCracken G.D., 1988. The long interview, *Qualitative Research Methods*, 13.
- Marlier G., Dallery T., Chusseau N., 2015. Le Nord-Pas-de-Calais, entre mutations économiques et développement humain, *Revue de l'OFCE*, 143, 7, 225-275, <https://doi.org/10.3917/reof.143.0225>.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Journal*, 22, 4, 853-886.
- Olson M., 1978. *La logique de l'action collective*, Paris, Presses universitaires de France.
- ORÉE, 2020. *État des lieux de l'écologie industrielle et territoriale en France. Évaluation, maturité, pérennité*, Paris, Ademe, [www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/etat\\_des\\_lieux-eit-france\\_2020\\_rapport.pdf](http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/etat_des_lieux-eit-france_2020_rapport.pdf).
- Pecqueur B., 2014. Esquisse d'une géographie économique territoriale, *L'Espace géographique*, 43, 3, 198-214, <https://doi.org/10.3917/eg.433.0198>.
- Richez-Battesti N., Vallade D., 2017. ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ?, *Management & Avenir*, 97, 7, 105-127, <https://doi.org/10.3917/mav.097.0105>.
- Rifkin J., 2012. *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Paris, Les Liens qui libèrent.
- Schalchli P. (Ed.), 2011. *Rapport COMETHE (Conception d'outils méthodologiques et d'évaluation pour l'écologie industrielle)*. Rapport pour l'ANR, [www.comethe.org](http://www.comethe.org).
- Serra B., 2018. *Perspectives durables et territoriales des économies de fonctionnalité légitimes. Une interprétation en termes conventionnalistes*. Thèse en urbanisme, mention aménagement, Grenoble, Université Grenoble-Alpes.
- Theys J., 2014. Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé ?, *Développement durable & territoires*, 5, 1, <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10196>.
- Yin R.K., 2009 [1st ed. 1984]. *Case study research: design and methods*, London/New Delhi, Sage.
- Zaccai E., 2002. *Le développement durable. Dynamique et constitution d'un projet*, Bruxelles, Peter Lang.
- Zuindeau B. (Ed.), 2010 [1<sup>re</sup> éd. 2000]. *Développement durable et territoires*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Weber M., 1971 (posthume 1921). *Économie et société*, Paris, Plon.

**Citation de l'article** : Maillefert M., Robert I. Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d'une analyse de l'action collective. *Nat. Sci. Soc.* 28, 2, 131-144.