



**HAL**  
open science

# Integrative selforganizing to adress the paradoxes of transition governance towards circular economy

Anne-Claire Savy

► **To cite this version:**

Anne-Claire Savy. Integrative selforganizing to adress the paradoxes of transition governance towards circular economy. *Communs, communautés, territoires: quelles voies pour les transitions?*, CNRS CEPN Université-Paris-Sorbonne Campus-Condorcet Chaire-ETI Chaire-Comptabilité-Ecologique, Nov 2022, Aubervilliers, France. hal-04238765

**HAL Id: hal-04238765**

**<https://hal.science/hal-04238765>**

Submitted on 12 Oct 2023

**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 - NoDerivatives 4.0 International License

RIODD 2022 : Session A – les communs de territoire : comment développer des dynamiques collectives inclusives et écologiquement soutenables ?

**Autoorganisation intégrative comme réponse aux paradoxes de gouvernance de transition vers une économie circulaire ?**

Integrative selforganizing to adress the paradoxes of transition governance towards circular economy

---

Anne-Claire SAVY, [acsavy@posteo.net](mailto:acsavy@posteo.net)

<sup>1</sup> MRM, Univ Montpellier, place E. Bataillon, 34095 Montpellier, France

<sup>2</sup> ADEME, Angers, France

<sup>3</sup> CIHEAM-IAMM, F-34093 Montpellier, France

**Résumé**

Cette communication montre comment une instance gouvernementale en charge de la transition de son territoire vers une économie circulaire (EC) appréhende les paradoxes d'une gouvernance de transition vers une société durable. Elle constate d'abord le peu de connaissances établies sur la gouvernance de transition d'un territoire vers une EC (TTVEC), limitées à l'expérience de l'écologie industrielle et territoriale. Pour la compléter, elle synthétise le regard sur la gouvernance des littératures sur le management de transition et l'auto-organisation. Ces littératures encore exploratoires mettent en évidence trois paradoxes : une transition orchestrée par le régime qui la soutient mais lui résiste, une gouvernance de transition spontanée, imprévisible et non planifiable et une piste de gouvernance par l'auto-organisation. La recherche vise à comprendre comment une instance gouvernementale, en charge de la TTVEC, adresse ces paradoxes. Elle est menée en recherche accompagnement, étudiant un cas français de concertation et lancement de mise en œuvre d'un plan régional d'action en faveur de l'EC. Les résultats montrent une instance ouvrant sa gouvernance aux acteurs pour déjouer la résistance du régime, mobilisant l'intelligence collective pour planifier l'imprévisible, et tentant d'impulser un réseau autoorganisé pour engager la TTVEC. Ces efforts sont empêchés par le maintien de pouvoirs en place, par un cadre conventionnel de gestion de projet et un développement descendant de réseaux. La capacité des individus à agir sur le régime est reconnue sans être mobilisée comme fondement de l'auto-organisation. Les apports de ces résultats sont discutés en regard des thèses de résistance au changement du régime, et des littératures soutenant une transition par essence spontanée et autoorganisée. Les freins et leviers sont précisés, appelant à mobiliser la théorie Follettienne (Stout & Love, 2017) pour expérimenter des arènes et méta-gouvernances de transition, distinctes du régime (Hebinck et al., 2022).

**Mots clés** : Transition sociétale durable, Economie circulaire, Gouvernance, M.P. Follett, Territoire.

**Keywords** : Sustainable societal transition, Circular economy, Governance, M.P. Follett, Territory.

## Introduction

Cette communication montre comment une instance gouvernementale en charge de la transition d'un territoire vers une économie circulaire (TTVEC) fait face aux paradoxes de gouvernance d'une transition vers une société durable. Elle contribue à la littérature sur le management de transition et invite à l'enrichir avec la théorie de l'intégration Follettienne, pour assurer les conditions d'auto-organisation d'une métagouvernance (Loorbach, 2017).

Plusieurs limites de la planète sont menacées ou même dépassées tant sur le plan des capacités de régénération écologique que sur celui des besoins humains (Raworth, 2017). L'impact de l'activité économique sur le plan du dérèglement climatique et l'absence de prise en compte à sa juste mesure sont démontrés par les rapports successifs du GIEC. Pour retrouver sa durabilité, notre société doit transformer l'organisation de son activité pour réduire sa consommation au seuil de sa capacité de régénération : retrouver une empreinte écologique mondiale égale à un (Arnsperger & Bourg, 2017). Depuis les années 2010, pour relever ce défi, une transition vers une économie circulaire (TVEC) est envisagée par de nombreux acteurs économiques et institutions dans plusieurs pays du monde (ADEME & Geldron, 2014; Commissariat Général au Développement Durable et al., 2014; Ellen McArthur Foundation, 2012, 2013, 2014). Un dispositif de TVEC régulé par l'Etat s'institutionnalise en France (Savy et al., 2019). Il se concrétise notamment par le titre IV de la Loi 2015-992)<sup>1</sup> répondant aux directives européennes (Commission Européenne, 2015).

Pourtant l'économie circulaire (EC) vers laquelle tendre ne fait pas consensus. Au contraire, elle rassemble des enjeux différents selon les acteurs : pour l'économie, elle répond aux problèmes de pénurie de ressources, pour le domaine public, de gestion des déchets (Beulque et al., 2016), pour l'environnement, de durabilité. Dans le titre IV (Loi 2015-992), l'Etat traduit cette diversité d'enjeux en la hiérarchisant. L'intitulé de la loi – « relative à la transition énergétique pour une croissance verte » – désigne l'enjeu économique comme objectif de l'EC, le Titre IV qualifie l'EC de « nouvelle prospérité » visant « à dépasser le modèle économique linéaire consistant à extraire, fabriquer, consommer et jeter » et « à une consommation sobre et responsable ». L'enjeu environnemental est, dans un premier temps, seulement mobilisé pour qualifier cet objectif, avec le partage d' « information sur les coûts écologique, économique et social » du traitement des déchets. Cinq ans plus tard, la Loi 2020-105 change cette définition du Titre IV, en ajoutant au premier chef un objectif de durabilité : l'EC « ... vise à atteindre une empreinte écologique neutre dans le cadre du respect des limites planétaires et ... ». Enfin,

---

<sup>1</sup> La loi 2020-105 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'EC est ici peu évoquée car elle est ultérieure à l'observation.

l'enjeu de gestion des déchets constitue le moyen pour l'atteindre « en appelant à [...] la prévention de la production de déchets [...] et la] hiérarchie des modes de traitement des déchets». Il appelle pour cela à la « coopération entre acteurs économiques » à une « échelle territoriale pertinente », et à la « promotion de l'écologie industrielle et territoriale ».

Le titre IV, suivant de peu la Loi 2015-991 de réorganisation des territoires charge les nouvelles Régions – cumulant ainsi les compétences déchets, développement économique et durable – d'assurer la TTVEC. Elles doivent impulser et coordonner une action collective de TVEC, mobilisant de multiples acteurs aux différents enjeux, parfois antagonistes. Elle font ainsi face à un défi de gouvernance, prolongeant la tendance des gouvernements occidentaux à déterminer leur politique avec les acteurs plutôt que de manière unitaire et hiérarchique (Loorbach, 2010). Le terme d'acteur est utilisé au sens large de tout personne – morale ou physique, publique ou privée – agissante, en l'occurrence ici, sur la TVEC d'un territoire.

L'état des connaissances sur la gouvernance de TVEC, présenté dans la seconde partie, met en évidence trois paradoxes : une gouvernance hiérarchique pour une coopération volontaire, une planification interventionniste pour une transition spontanée et enfin une force institutionnelle comme moteur et frein. Cette communication cherche donc à comprendre comment une instance en charge de TTVEC adresse ces paradoxes de gouvernance.

Le peu de connaissances sur la TVEC amène à élargir ce cadre théorique à la gouvernance de transition sociétale et à l'auto-organisation. Une revue de littérature, synthétisée dans la troisième partie, renseigne les connaissances sur ces trois paradoxes. Trois questions de recherche en émergent et structurent l'étude d'un cas empirique de gouvernance de TTVEC, la concertation d'une instance gouvernementale pour élaborer son plan régional d'action en faveur de l'EC. La présentation du cas, de la méthodologie d'observation participante, puis des résultats de cette recherche, constituent les quatrième et cinquième parties. La sixième discute ces résultats avec les littératures mobilisées, au fil des paradoxes, ouvrant des pistes de recherche. Enfin une conclusion évoque les limites et implications.

## **1. Etat des connaissances sur la gouvernance de TTVEC**

### **1.1. Une TVEC territoriale et coopérative**

La récente littérature de TVEC est portée par les sciences de l'ingénieur, de la nature et de l'organisation, sur des questions technologiques, d'approvisionnement, et de modèles économiques (Tapia, Carlos et al., 2021, p. 1440-1441). Ces auteurs identifient des éléments communs malgré l'absence de définition consensuelle : l'EC est perçue comme meilleur moyen actuel de parvenir à un modèle ambitieux – une société durable ou un découplage entre consommation de ressources et croissance ; elle constitue un instrument transformateur vers

une restauration et régénération du système économique et un usage de la matière et plus efficient ; elle mobilise l'écoconception – fermeture de boucles de matière – et l'économie de la fonctionnalité – modèles économiques basés sur la propriété plutôt que l'usage ; enfin, elle adopte une approche systémique, impliquant une coopération transversale entre les divers acteurs d'un territoire, avec des modèles adaptés de gestion et de gouvernance.

La légitimité des Régions réside dans leurs compétences à planifier et coordonner les actions de politique de TVEC dans les territoires Carrière (2018, p. 17-18). Le territoire constitue « le lieu où se réalisent des interactions humaines, [...] le lieu d'incarnation de la personne humaine dans sa dimension sociale [...] mais] aussi un lieu marqué, défini, par les normes qui s'y appliquent [et] s'inscrit dans une histoire et une géographie qui le déterminent » (Pigé et al., 2015, p. 21). L'action collective s'y inscrit ainsi dans de multiples dimensions : spatiale, temporelle, matérielle, géographique, organisationnelle, économique, sociale, culturelle, symbolique, politique et administrative. Le territoire est ainsi approprié et donne un sentiment d'appartenance (Adoue, 2007; Phung Guyot & Charue-Duboc, 2020; Pigé et al., 2015). Il est articulation entre bien commun et interactions individuelles. Le territoire constitue un élément essentiel d'une « autre économie (à l'instar des pratiques de l'économie solidaire) [qui] ne peut se concevoir indépendamment de l'idée de territorialité ». Les sciences de gestion y ont un rôle à jouer, dans l'organisation de la double solidarité entre humains et avec la nature (Eynaud & França de Filho, 2019, p. 104-105). Pourtant, leur approche de la TVEC limitée aux relations entre acteurs économiques (Phung Guyot & Charue-Duboc, 2020; Tapia, Carlos et al., 2021), explore peu « au-delà de l'entreprise, les conditions nécessaires et mécanismes de transformation, de la TVEC » (Henrysson & Nuur, 2021, p. 152).

### **1.2. Gouvernance institutionnelle moteur et frein de TTVEC**

Quelques travaux étudient la gouvernance de TVEC, ils constatent un état peu avancé (Cramer, 2020; van Langen et al., 2021). Elle fait face à une grande complexité soulevant des freins. Il s'agit en effet d'opérer, de manière systémique et simultanée, des changements majeurs : stratégiques dans la gouvernance, tactiques dans les objectifs, opérationnels dans les expérimentations, et réflexifs dans le pilotage et l'évaluation (Heurkens & Dąbrowski, 2020). Or le contexte est un « manque de politiques et de réglementations », « peu de prise de conscience et de savoir faire » et une « résistance au changement » (van Langen et al., 2021, p. 19). Les instances gouvernementales – de même que les acteurs – manquent de connaissances, de capacité de sensibilisation et de coopération (Tapia, Carlos et al., 2021, p. 1446). Elles peuvent ainsi faciliter la constitution de réseaux par incitation ou coercition, tout autant que freiner l'émergence d'une action collective spontanée d'EIT par leur inertie (Chembessi, 2020,

p. 45; Henrysson & Nuur, 2021). Des acteurs intermédiaires se mobilisent pour dépasser les frontières entre acteurs institutionnels et économiques, conventionnels et émergents (Cramer, 2020; Phung Guyot, 2019). La littérature de TVEC évoque donc un premier paradoxe de gouvernance institutionnelle moteur et frein de transition.

### **1.3. L'expérience territoriale de l'EIT**

La dimension territoriale de la TVEC est souvent assimilée à celle des dynamiques d'écologie industrielle et territoriale (EIT). Le territoire – construit autour de valeurs mises en actions par des institutions et des organisations (Kadio, 2020) – y joue un rôle majeur. L'EIT analyse ses cycles de matières – métabolisme urbain ou industriel – afin d'optimiser l'usage des matières pour éliminer au maximum les déchets, par « la mutualisation des moyens et la substitution de matières » (Kadio, 2020, p. 11), en agissant sur les activités humaines et leur environnement.

#### **1.3.1. Planifier un changement spontané ?**

Les dynamiques d'EIT émergent d'un problème structurel de territoire pour lequel de multiples acteurs sont mobilisés et doivent coopérer – acteurs économiques, instances et agences gouvernementales, chambres consulaires, collectivités locales, universités et instituts de recherche et enfin société civile (Abitbol, 2012; Duret, 2007; Kadio, 2020). Ces coopérations s'ancrent dans trois proximités : géographique – atout de durabilité mais insuffisante pas pour créer un réseau de coopération ; sociale – possible moteur ou frein des actions, car source potentielle de conflits ; enfin organisationnelle – instaurant confiance et coopération préservant un système local (Chembessi, 2020). Ainsi « des contacts fréquents, la négociation et l'ajustement des orientations donnent progressivement lieu à une compréhension mutuelle ... » (Degremont, 2018, p. 281). Pourtant finalement, le réel moteur de coopération réside dans le sentiment de « similitude » émergeant de l'action collective autour de valeurs partagées (Chembessi, 2020). De même, la littérature sur l'agriculture durable, constate l'émergence spontanée, pour partie, de changements de pratiques. Elle interroge les préconisations de gouvernance interventionniste et planificatrice. Le changement institutionnel devient alors « un processus désordonné et hautement imprévisible, qu'aucune méthode [...] ne parviendra à maîtriser complètement ou même à guider » (Sherwood et al., 2016, p. 14). Ainsi un second paradoxe apparaît : une gouvernance de transition spontanée.

#### **1.3.2. Animation hiérarchique pour initier une auto-organisation ?**

La littérature sur l'EIT prône une « structure d'animation dédiée » pour créer et maintenir une dynamique, avec « un ascendant assez fort pour pouvoir rallier les participants, tout en leur laissant suffisamment de latitude pour qu'ils puissent s'approprier la démarche et s'y investir » (Chembessi, 2020, p. 165). Or le plus souvent, l'animation, non mixte, émanant du public ou

semi-public est portée par une ou deux personnes ; associée à une gouvernance conventionnelle – « comités, bureaux ou assemblées générales qui votent à main levée des décisions préparées par un petit groupe de personnes (voire une personne)... » (Duret et al., 2018, p. 16) ; elle tend vers une coordination hiérarchique, ainsi peu mobilisante (Chembessi, 2020; Degremont, 2018; Duret, 2007, p. 25-30; Duret et al., 2018; Kadio, 2020) et se développe mieux avec « une ou plusieurs personnalités fortes » (Duret, 2007, p. 25-30). L’animation et la gouvernance hiérarchique d’EIT questionnent « l’existence d’une réelle dynamique de construction collective ... » (Chembessi, 2020, p. 161) ainsi que la capacité d’auto-organisation en contexte institutionnel inadapté (Balazard & Fisher, 2016). Ainsi la littérature d’EIT identifie un troisième paradoxe : une gouvernance hiérarchique pour initier une auto-organisation.

Pour le résoudre, quelques rares démarches d’EIT récentes tentent une gouvernance partagée. Elles visent un « partage de la raison d’être, [...] la co-responsabilisation [, ...] l’auto-organisation des participants, et l’utilisation de l’intelligence collective dans un système de règles respectées par chacun » (Duret et al., 2018, p. 16). Toutes les parties prenantes – et pas uniquement les plus motivées – doivent participer activement, créant ainsi des relations de confiance, par la reconnaissance des différents enjeux, le partage des informations et la coconstruction d’une stratégie commune (Chembessi, 2020, p. 174).

La littérature sur la TTVEC repère donc trois paradoxes – institution moteur et frein, planification pour un phénomène spontané, et hiérarchie pour initier une auto-organisation – et une piste de gouvernance partagée. Ces constats invitent à mieux comprendre comment une instance en charge de la TTVEC, adresse ces paradoxes.

## 2. Axes de recherche émanant de la littérature de gouvernance de transition

Pour mieux cerner ces paradoxes, une revue de littérature étendue à la gouvernance de transition sociétale et autoorganisée a été menée. Synthétisé ci-après, elle montre le caractère exploratoire de la recherche actuelle et développe les trois paradoxes identifiés préalablement.

Le premier paradoxe (cf. tableau 1) consiste en une gouvernance de transition orchestrée par le régime à transformer, qui la soutient et lui résiste. Il induit le questionnement suivant : comment la gouvernance de TTVEC adresse-t-elle la résistance du régime ?

<b>Paradoxe 1 : transition orchestrée par le régime qui la soutient et lui résiste pour se maintenir</b>		
<b>Courant littéraire</b>	<b>Références</b>	<b>Apport théorique</b>
<b>Littérature TVEC</b>	Cramer, 2020 ; van Langen et al., 2021	Littérature peu avancée sur la gouvernance de TVEC (cf. partie1).
	van Langen et al., 2021 ; Henrysson & Nuur, 2021 ; Chembessi, 2020	La TVEC doit s’opérer au sein d’un système institutionnel inadapté qui freine mais peut aussi faciliter (cf. partie1).

<b>Littérature EIT (assimilée EC)</b>	Kadio, 2020 ; Chembessi, 2020	Dimension territoriale d'EC assimilée à celle d'EIT pour laquelle le territoire est un construit autour de valeurs (cf. partie1).
	Balazard & Fisher, 2016 ; Chembessi, 2020 ; Duret, 2007 ; Duret et al., 2018 ; Kadio, 2020	L'animation nécessaire selon l'EIT, vise à créer une dynamique autoorganisée en créant les conditions de communication, pourtant elle tend plus souvent vers une coordination hiérarchique questionnant l'auto-organisation, et le contexte conventionnel inadapté (cf. partie1).
<b>Littérature gouvernance de transition</b>	Geels, 2020, p. 9	Les institutions et agences gouvernementales sont parties intégrantes du régime. Elles interagissent avec les champs organisationnels : sur les innovations, par les normes et règles ; et sur les pratiques conventionnelles par les cultures et connaissances.
	Loorbach, 2017, 196-197; Laakso et al., 2021; Loorbach, 2007, p. 58	La transition se déroule jusqu'à présent au sein du régime, dont la logique de "pensée linéaire descendante avec une innovation et optimisation croissante ..." fonctionne de manière paradoxale en soutenant et résistant à la transition. Le régime sélectionne et régule les innovations pour se maintenir. Le régime compense les efforts de durabilité "par une recherche continue de croissance" Le régime doit simultanément être convaincu et affaibli.
<b>Dépasser ce paradoxe en remplaçant les institutions non durables du régime</b>		
<b>Littérature gouvernance de transition</b>	Loorbach, 2017, p.200; Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2021	Pour dépasser la résistance au changement face à la force émergente du modèle en X : étudier un pilotage descendant permettant de sélectionner les initiatives durables – repérables par leur caractère autoorganisé et systémique. Pour dépasser la résistance au changement face aux 3 forces institutionnelles du modèle en X (mobiliser l'agency en intégrant les alternatives des niches, puis les instaurer comme références structurées et stabilisées d'une nouvelle organisation, et en même temps identifier et affaiblir puis démanteler progressivement les structures non durables) : il est préférable de porter les efforts sur l'abandon des activités non durables plutôt que de chercher à changer frontalement le système conventionnel.

*Tableau 1 – Littérature sur paradoxe d'une transition orchestrée par le régime*

Le second paradoxe (cf. tableau 2) consiste à gouverner une transition imprévisible, implanifiable et dépendant de chaque situation émergeant d'un problème de territoire. Il pose la question : Comment la gouvernance de TTVEC en adresse-t-elle l'imprévisibilité ?

<b>Paradoxe 2 : gouverner une transition spontanée, imprévisible et non planifiable</b>		
<b>Courant littéraire</b>	<b>Références</b>	<b>Apport théorique</b>
<b>Littérature EIT (assimilée EC)</b>	Duret, 2007	Les dynamiques d'EIT émergent d'un problème structurel de territoire pour lequel des acteurs doivent coopérer (cf. partie1)
	Abitbol, 2012 ; Kadio, 2020	De multiples et divers acteurs (y compris la société civile) sont mobilisés et doivent coopérer (cf. partie1).
	Chembessi, 2020 ; Degremont, 2018	L'action collective autour de valeurs partagées fait ressentir un sentiment de 'similitude', réel moteur de coopération (cf. partie1)
<b>Litt. gouvernance de transition</b>	Loorbach, 2017, p. 204	Des solutions décentralisées spécifiques, sont nécessaires pour les nombreuses formes d'alternatives d'une transition durable
<b>Autres litt. : agriculture et alimentation durable ; planification urbaine</b>	Sherwood et al., 2016, p. 14 ; Puerari et al., 2018 ; Zhang et al., 2015	Les changements de pratiques en agriculture/alimentation durable et aménagement urbain sont en partie autoorganisés. Ainsi « le changement institutionnel [n'est plus considéré] comme un processus unidirectionnel, [... mais comme] un processus désordonné et hautement imprévisible, qu'aucune méthode [...] ne parviendra à maîtriser complètement ou même à guider ».
<b>Dépasser ce paradoxe en assurant les conditions d'émergence des alternatives</b>		

<b>Littérature EIT (assimilée EC)</b>	Chembessi, 2020	Pour créer et maintenir une dynamique de coopération d'EIT une animation est indispensable (cf. partie 1)
	Duret et al., 2018 ; Chembessi, 2020	Rares démarches récentes de gouvernance partagée (cf. partie 1)
<b>Littérature management public des réseaux</b>	Söderholm et al., 2019	L'action émerge de réseaux d'acteurs interdépendants décentralisés et autoorganisés, dans lesquels les instances gouvernementales, peuvent jouer un rôle de médiation, non hiérarchique, intervenant au départ pour stimuler la création d'un réseau puis plus tard pour soutenir les infrastructures.
		Il est possible d'intervenir sur la structure (par activation ou désactivation des acteurs et ressources en agissant sur les interactions), le contenu (par le recadrage des objectifs vers plus de croisements), ou le processus du réseau (par l'incitation à la participation et le pilotage des interactions) ; l'action peut en outre être directe ou indirecte en modifiant les règles de collaboration.
<b>Littérature management public / gouvernance intégrative</b>	Stout & Love, 2017, p.106-107	Toute forme de hiérarchie et de compétition conduit « nécessairement à une domination ou des compromis limitant en retour le progrès individuel et sociétal. »
	Stout & Love, 2017, p.139-142	La dynamique intégrative se caractérise par « des dispositions relationnelles, un style coopératif de relation et un mode participatif d'association »
		Les échanges entre les instances de gouvernance et les acteurs – publics, professionnels, citoyens – ne sont plus binaires mais deviennent un processus complexe. Elles nécessitent une bonne compréhension de la situation permettant d'en comprendre la loi.
		Les instances peuvent, en fonction de la loi de la situation, faciliter ou désavantager les capacités d'auto-organisation des acteurs.
		Le processus coopératif et participatif d'intégration est basé sur les faits de la loi de la situation et l'expression de la diversité des valeurs et enjeux de chaque acteur. Il permet, dans un dialogue réel autour de valeurs, de décider de la stratégie pour coconstruire des solutions intégrant chaque enjeu, dissocié de l'idée préconçue du moyen de l'atteindre.

*Tableau 2 – Littérature sur paradoxe 2*

Le troisième paradoxe (cf. tableau 3) identifie une gouvernance hiérarchique pour initier une TVEC par essence autoorganisée ; il invite à explorer une gouvernance par l'auto-organisation. Il en découle la troisième question de recherche : comment la gouvernance d'un territoire autoorganise-t-elle sa TVEC ?

<b>Paradoxe 3 : Gouverner par l'auto-organisation</b>		
<b>Courant littéraire</b>	<b>Références</b>	<b>Apport théorique</b>
<b>Littérature TVEC</b>	Heurkens & Dąbrowski, 2020 ; Cramer, 2020 ; van Langen et al., 2021	Gouverner une TVEC consiste à opérer des changements majeurs, selon une approche systémique, simultanément à 4 niveaux : stratégique dans la gouvernance, tactique dans les objectifs, opérationnel dans les expérimentations et réflexif dans le pilotage et l'évaluation.
	Tapia, Carlos et al., 2021, p. 1446	Les instances gouvernementales doivent posséder une capacité de sensibilisation et avec les acteurs du territoire des connaissances et un savoir-faire de coopération.
	Cramer, 2020 ; Phung Guyot, 2019	Des acteurs intermédiaires peuvent aider à dépasser les frontières entre acteurs institutionnels, acteurs économiques conventionnels et émergents.

<b>Littérature gouvernance de transition</b>	Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2017	Modèle en X d'une transition comme processus de 4 forces : forces émergentes des niches et dégénérantes du régime interagissent et se croisent en un point de basculement ouvrant sur l'institutionnalisation des alternatives durables et la désinstitutionnalisation des activités et structures non durables.
	Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2021; Hebinck et al. 2022; Rotmans & Loorbach, 2010, p. 226	Etant donné le caractère imprévisible d'une transition sociétale et la capacité des rencontres autoorganisées de diverses structures, cultures et pratiques, à générer des alternatives durables, proposition est faite de mener des recherche-action sur la base du schéma en X comme modèle de gouvernance, dans des arènes autoorganisées. Arènes distinctes des institutions du régime, représentant les différents acteurs de transition (personnes déjà engagés, aptes à l'action en réseau et doués en stratégie), accent sur l'intégration des idées et stimulation des actions individuelles.
	Loorbach, 2017, p. 193 ; Jessop, 2003, p. 4 et 9 ; Gjaltema et al., 2020, p. 1773-1774	Une méta-gouvernance organise les « conditions de l'auto-organisation » et « [pilote] 'à distance' en modifiant l'environnement », pour « diriger, coordonner, et faciliter » les diverses situations spécifiques d'arènes et qu'ensemble elles construisent un nouveau régime durable.

*Tableau 3 – Littérature sur paradoxe 3*

Les trois questions soulevées ont été étudiées à travers une étude de cas empirique de TTVEC.

### **3. Un cas de déploiement de TVEC par une instance régionale en France en 2017**

L'étude a porté sur l'élaboration (phase 1, 2017-2018) et le lancement de mise en œuvre (phase 2, 2018-2019) d'un plan régional d'action en faveur de l'EC (PRAEC).

#### **3.1. Le cas et sa pertinence**

La Région – instance gouvernementale française en charge de TTVEC – se caractérise ici par sa volonté de coconstruire le PRAEC au sein d'une large concertation, mobilisant plus de 150 acteurs. Sans afficher, elle-même la TTVEC comme axe prioritaire de sa politique, elle rassemble plusieurs initiatives de TTVEC tentées par des acteurs, chercheurs et collectivités depuis 2009. Elle les soutient et reprend en charge notamment l'une d'entre elles, le forum régional d'EC ayant réuni entre 150 et plus de 300 personnes en 2012, 2014 et 2016. Pour animer l'élaboration du PRAEC, elle fait appel à deux ingénieurs conseils, apportant la méthodologie de l'EIT et l'intelligence collective issue de l'économie sociale et solidaire. Enfin, ce cas est pertinent par un accès privilégié au terrain, par intégration préalable parmi les acteurs et institutionnels de TVEC de cette Région. Le cas de cette Région se justifie donc par la dynamique de TVEC existante, la coopération envisagée et l'opportunité d'une observation participante longitudinale ancrée.

#### **3.2. Observation participante en recherche-accompagnement**

Ma démarche est celle d'une chercheuse engagée, reconnaissant et explicitant sa subjectivité. Je me positionne en recherche accompagnement, étudiant mon terrain presque de l'intérieur, dans une posture de présence active mais en « retenue » pour influencer le moins possible sur l'objet observé (Beauvais, 2007) – comme quand il m'a été demandé de coanimer un atelier

(GT3 EIT de la phase 1). La scientificité se construit par une cohérence rigoureuse du design de recherche et le croisement de perspectives d'acteurs et chercheurs (Avenier & Thomas, 2015; Bréchet et al., 2014). L'observation a duré d'automne 2017 à l'été 2019, en profondeur pour la phase 1 de rédaction du PRAEC. Elle a été plus distante – à travers le groupe d'action EIT et les forums annuels et les entretiens des organisateurs – pour le lancement plus diffus de la phase 2 de mise en œuvre. J'ai ainsi pu collecter les listes de participants et un matériau longitudinal – avec deux séries de 3 entretiens des organisateurs, à l'issue des phases 1 et 2 – croisant les perspectives d'acteurs – avec 3 entretiens d'acteurs du déchet et 13 courts témoignages de participants (Cf. Tableau en annexes). Les entretiens et témoignages ont été retranscrits, soumis à validation de leurs auteurs, puis codés manuellement de manière inductive, à l'aide de N'Vivo. La rédaction de cette communication participe de la mise en cohérence de cette étude.

#### **4. Les résultats**

Les résultats montrent que les efforts de l'instance pour adresser les paradoxes de gouvernance d'une TTVEC – une ouverture de la gouvernance face à la résistance du régime, un recours à l'intelligence collective face à l'imprévisibilité de transition et l'impulsion d'un réseau pour gouverner par l'auto-organisation – rencontrent la limite du maintien de son pouvoir.

##### **4.1. Face à la résistance du régime l'instance ouvre sa gouvernance**

L'instance gouvernementale adresse la résistance du régime en ouvrant la gouvernance à des personnes mandatées par des têtes de réseaux mais garde un pouvoir d'animatrice et financeur.

##### **4.1.1. L'instance engage la TVEC en mobilisant les acteurs**

« L'EC, c'est du bon sens. [...] Mais ce qu'il faudrait, c'est développer l'EC au-delà de l'économie de la pauvreté et de la débrouille ... » (Responsable PRAEC, 2020). Selon le projet de la Région, l'EC est un outil permettant de rendre durable un développement territorial. Elle vise à « favoriser la mutation du système productif régional : plus d'économie de ressources, moins d'impact sur l'environnement ». Dans le plan de relance post-covid, elle n'est pas « mentionnée spécifiquement mais [apparaît] partout derrière le croisement entre relance économique et environnement » (Responsable PRAEC, 2020).

Etant donnée cette approche de développement territorial durable et l'hétérogénéité de ses acteurs – « Sur des démarches d'EC, on est vraiment multi-acteurs » (Prestataire 1) – l'instance mobilise les acteurs dès la planification du PRAEC. Elle invite plus de 300 personnes, acteurs économiques, du déchets, institutionnels, collectivités, ingénieurs conseils, chercheurs. Tous,

sauf les acteurs économiques – et les citoyens qui n’ont pas été invités – se mobilisent, avec plus de 150 participants cumulés<sup>2</sup> aux trois réunions (GT1, GT2 et GT3) de la phase 1.

Les participants sont des « *personnes qui se connaissent peu* » tout en partageant « *des valeurs et des représentations* » mais n’ayant « *pas de réflexe de coopération* » (*témoignage 1*). Les avis sur la coopération divergent notamment entre les 3 acteurs du déchet interrogés : pour les acteurs de l’économie privée et mixte, la coopération se pratique : « *entre acteurs majeurs* » représentatifs des parties prenantes (*Acteur 1*) et « *... on ne peut pas concerter des centaines, voire plus, d’acteurs, et faire un boulot efficace en si peu de temps* » (*Acteur 2*). Pour l’acteur de l’ESS, il faut au contraire « *... bien associer tous les acteurs et justement les citoyens, parce que ce sont eux les plus nombreux et finalement les bénéficiaires et consommateurs finaux* » (*Acteur 3*).

Pour la phase 2, de mise en œuvre des actions du PRAEC, la stratégie de mobilisation de l’instance gouvernementale se structure. Un groupe de travail est créé, par action du PRAEC, avec un pilotage double – un pilote, acteur représentant un réseau du territoire et un copilote, agent de l’instance gouvernementale. Il convie de manière plus ciblée les participants du PRAEC et les réseaux du pilote à contribuer. Les citoyens ne sont toujours pas invités, les collectivités les représentent. Ces dernières, très présentes dans la phase 1, le sont beaucoup moins ensuite. A contrario, les acteurs économiques – peu présents dans la phase 1, exceptés les acteurs du déchet – le sont davantage pour la mise en œuvre ; ce sont essentiellement des acteurs de secteurs contraints directement par la réglementation de responsabilité élargie du producteur, participant plus en observateurs que contributeurs.

L’instance mobilise les acteurs dans la perspective d’un développement territorial durable, avec un large succès, limité aux acteurs concernés directement par la TVEC et exceptés les citoyens.

#### ***4.1.2. L’instance ouvre sa gouvernance à des personnes du régime***

La Région engage également sa TTVEC en mobilisant des organismes concernés du régime conventionnel. Elle leur ouvre sa gouvernance en les invitant dès le début comme membres du comité de pilotage du plan déchet dont dépend le PRAEC. De ce comité naît avec la phase 2, une cellule de coordination dédiée au PRAEC. Elle se compose de personnes mandatées, donc légitimées, par leur organisme, mais ne les représentant pas, donc libres de leurs propos. Chacune a à charge ensuite de le convaincre de contribuer aux projets envisagés par la cellule.

*« Dans ces grands mouvements il y a des individus qui s’engagent et font bouger les organisations. Mais cela dépend aussi d’un contexte. Donc il faut être modeste dans sa capacité. Et on le voit parce que cela n’avance pas vite. » (Responsable PRAEC, 2018).*

---

<sup>2</sup> Entre 60 et 100 personnes participent au moins à une des trois réunions.

L'instance ouvre également la gouvernance, dans cette phase 2, en confiant le pilotage des groupes d'actions thématiques à des acteurs, tout en conservant le copilotage. Il s'agit d'« attester que la Région [n'est] pas dans une simple concertation, mais bien dans une co-construction ... » (Responsable PRAEC, 2020). Ces pilotes représentent des réseaux d'acteurs pertinents pour les actions et peuvent avoir un "intérêt professionnel direct à occuper ce poste" (*vade-mecum des groupes*). Ce sont des personnes, volontaires et connues des agents, avec une vision globale de l'EC et de la thématique, une disponibilité et des capacités d'animation. Volontaires, elles sont nommées par le comité de pilotage, pour au moins un an, reconduit ensuite par le groupe.

Ces pilotes font ensuite émerger un groupe de travail visant à coordonner les actions, qui émet des propositions, entérinées par la cellule de coordination, sans intervention de la Région. C'est le cas de la conception d'une identité commune aux acteurs du PRAE, envisagée, réalisée et entérinée par la cellule de coordination, malgré un désaccord de l'instance sur le choix final.

Ainsi l'instance, en maintenant sa présence systématique, ouvre sa gouvernance aux organismes du régime. Elle s'adresse à des personnes les représentant et œuvrant pour les engager en TVEC.

#### **4.1.3. L'instance devient animatrice et reste financeur**

Enfin la stratégie d'ouverture mobilisatrice, amène la Région à modifier sa posture, de gouvernante à animatrice, tout en restant financeur. Dans un premier temps, pour animer la concertation, elle fait appel à des prestataires, experts d'EIT et formés à l'intelligence collective (holocratie et sociocratie). Ils apportent la méthodologie d'EIT, s'appuyant sur une instance légitime. Un animateur détermine, avec elle, en amont, une vision commune et constitue un matériau à s'approprier pour faire émerger par la coopération une dynamique de réseau. Or les agents ne sont pas formés à l'animation en intelligence collective, ni à l'EC, mais y sont sensibles. Ils constituent « ... une équipe [... de personnes] bien configurées [...] ils sont convaincus, engagés, et ils font avec le système qui est le leur » (prestataire 2, 2018).

Alors que sa responsabilité de décideur final est rappelée dans la phase 1, la Région apprend et évolue au fil des groupes de travail. Dans la phase 2, elle change de posture, devenant opératrice des groupes d'actions et animatrice de la cellule de coordination.

« ... je pense qu'on prend en expérience et en légitimité [...] on n'avait pas mesuré autant l'inertie et [...] le temps indispensable de percolation. [...] il ne suffit pas que la tête du réseau soit impliquée pour que tout son réseau suive » (Responsable PRAEC, 2020).

" le copilote [...] est un peu [...] l'acteur opérationnel, et puis le pilote, c'est un peu comme le 'référént', [...] qui] décide, oriente. [...]" (Responsable PRAEC, 2020).

Pourtant un premier retour sur le développement de la phase 2 montre le manque de temps des acteurs. Il en résulte des actions limitées à la construction de réseaux (animation, plateforme,

formation), sans lien visible avec les initiatives d'EC soutenues par ailleurs, par la Région. Elle garde son pouvoir de financeur et donc de sélection des actions, tandis que les acteurs reviennent à une demande de leadership envers elle, plus que de coopération.

*"... aujourd'hui, la compétence économique, d'un point de vue loi, c'est la Région, et le fléchage des financements, c'est la Région" (Acteur économique 1).*

Ainsi l'instance tente de déjouer la résistance du régime en mobilisant les acteurs et en ouvrant sa gouvernance, tout en restant au sein du régime conventionnel et en conservant son pouvoir d'animateur et de financeur. L'engagement de personnes – actrices mais aussi citoyennes non mobilisées – émerge en phase 2 pour engager le régime en TVEC, sans avoir été sollicité.

#### **4.2. Face à l'imprévisibilité, l'instance mobilise l'intelligence collective**

Face à l'imprévisibilité de la TTVEC, l'instance charge l'équipe d'animation de mobiliser l'intelligence collective des acteurs et membres de la gouvernance. Les actions nécessaires sont identifiées, sélectionnées, hiérarchisées et structurées en fonction de la politique régionale.

##### **4.2.1. L'équipe d'animation fait émerger et prioriser des actions**

Pour faire émerger les actions du PRAEC, l'équipe d'animation met en place un processus de coopération invitant les acteurs concernés par la TVEC, à réfléchir collectivement, au-delà de leurs propres initiatives<sup>3</sup>, aux actions à intégrer dans le PRAEC.

*Des « participants [...] sont venus avec [...] leur projet propre [...] mais] le but [...] était qu'ils] se mettent au service du collectif [...] pour réfléchir à] ce qui est nécessaire pour créer du lien entre [eux], pour faire émerger les projets ... » (Responsable PRAEC, 2020).*

L'équipe invite chacun des 67 participants à apporter 2 idées d'actions, nécessaires à la TVEC, réalisables, et sur lesquelles il serait prêt à s'investir. Ce travail collectif (GT2) s'articule avec l'outil collaboratif "boule de neige" (cf. détail en annexe). Pour réduire le nombre d'idées, les consignes sont de couvrir le plus de domaines possibles et de fusionner les actions proches ou sélectionner les plus à même d'aboutir. En 3h, 134 idées sont réduites à environ 36 et des contributions ont émergé. Cet outil n'avait encore été utilisé par aucun des participants ou animateurs ; les 14 agents et partenaires mobilisés en renfort avaient seulement reçu une courte explication le matin.

Les témoignages sur cette expérience semblent controversés : un témoin très insatisfait dit avoir vécu une sorte de bataille entre groupes d'acteurs ; un autre très satisfait, dit avoir réussi à mener son idée au terme du processus, en la remaniant. Les principes d'intelligence collective – "écouter avec attention, parler avec intention, être bienveillant, se faire confiance, respecter le cadre" – et consignes doivent être respectées, au risque de voir émerger non pas les idées

---

<sup>3</sup> En Mai 2022, 81 initiatives d'EC sont recensées sur la plateforme régionale.

répondant aux consignes mais celles d'individus les plus convaincants. Or, ces principes, énoncés en début de chaque réunion, n'appartiennent pas à la culture commune.

L'instance a donc fait émerger et prioriser des actions, en mobilisant des outils d'intelligence collective, sans que ses principes soient réellement intégrés par les animateurs et acteurs.

#### ***4.2.2.L'instance structure les actions en comité restreint***

Pour structurer les actions du PRAEC, l'instance mobilise seulement l'équipe d'animation et la cellule de coordination. L'équipe d'animation analyse d'abord l'ensemble des actions – y compris celles qui n'ont pas été priorisées par les participants du GT2. Puis elle prépare et anime un séminaire de travail coopératif pour la cellule de coordination. 15 actions avec 48 déclinaisons opérationnelles sont ainsi structurées selon 6 axes cohérents avec la politique régionale – gouvernance régionale, systèmes économiques, territoires, politiques publiques, recherche et innovation et déchets / ressources. Des actions priorisées ont été abandonnées, d'autres repêchées, regroupées, reformulées et hiérarchisées. Pour chaque action un pilote a été désigné, le cas échéant, parmi les volontaires.

La phase de structuration des actions collectives s'opère donc sans les participants, par l'instance et la cellule de coordination, mais également avec une méthodologie coopérative.

#### ***4.2.3.L'organisation redevient conventionnelle pour l'opérationnalisation***

Enfin pour formaliser les 15 actions du PRAEC, l'instance organise le dernier travail collectif (GT3) de la phase 1. Un duo formé par le pilote – désigné par l'instance – et un agent ou l'un des partenaires régionaux – anime<sup>4</sup> un travail collectif sur 3h, avec 58 participants dont seulement 31 ont participé à l'émergence des idées (GT2). Le travail (détaillé en annexe) se déroule de manière conventionnelle, avec un cadre hiérarchique, des objectifs et échéances prédéterminés, avec un simple rappel des règles d'intelligence collective.

Ce retour à un fonctionnement plus conventionnel, avec des objectifs de travail conséquents en un temps très court, pose plusieurs problèmes aux participants : manque de temps – « *j'avais l'impression que tout était fait trop vite.* » (Acteur 2) ; manque de formation et culture de coopération – « *le présentateur [...] ne connaissait pas bien ce qu'il fallait faire ...* » (Témoignage 6), « *l'argument d'autorité refait toujours surface* » (Témoignage 7) ; méthodologie inadaptée aux objectifs et aux acteurs – « *méthodologie [...] bien plus contraignante et [qui] sollicitait [...] un savoir-faire planificateur* » (Témoignage 1) ; manque de communication – « *On n'a pas compris que c'était la dernière réunion ... qu'est-ce qui suit vraiment ?* » (Témoignage 4).

---

<sup>4</sup> Etant doctorante financée ADEME, partenaire de la Région, j'ai été sollicitée pour copiloter, avec un agent et des pilotes, l'atelier du GT3 sur l'action de la gouvernance mixte, qui avait été couplée avec l'action EIT.

Ainsi, une double injonction paradoxale apparaît : l'instance demande aux acteurs de coopérer en imposant le cadre ; les acteurs veulent coopérer mais attendent un cadre clair pour s'engager.

*« ... ça a beau être du participatif, les gens souhaitent qu'on leur donne la vision [...] mais en même temps, ils veulent qu'on coconstruise ... » (Responsable PRAEC, 2020).*

Pour planifier l'imprévisible TTVEC, l'instance mobilise donc des outils d'intelligence collective entre acteurs concernés et animateurs, sans en intégrer réellement les principes. La logique de planification semble ainsi avoir été optimisée plutôt que dépassée, comme elle aurait pu l'être en expérimentant par exemple des initiatives existantes d'EC.

### **4.3. Pour autoorganiser la transition, l'équipe d'animation impulse un réseau**

Enfin, pour autoorganiser la TTVEC, l'instance adopte la méthodologie d'EIT en impulsant un réseau de TTVEC (phase 1) fédérateur de réseaux d'actions thématiques (phase 2).

#### **4.3.1. L'instance crée les conditions d'émergence d'un réseau**

En amont de la phase 1, l'instance active ses propres réseaux, assistée des prestataires, pour mobiliser les acteurs concernés par la TTVEC. Entre 80 et 100<sup>5</sup> personnes se déplacent pour la journée entière du GT1. En amont de la phase 2, elle réitère, avec pilotes et prestataires missionnés ponctuellement dans ce but, pour lancer les 8 groupes d'actions thématiques. Une fois les acteurs rassemblés, elle crée les conditions d'émergence d'un réseau, en installant un climat de convivialité. Elle prévoit systématiquement un accueil avec une collation et organise un long déjeuner au début de chaque phase et pour les forums. Pour la phase 1 et les forums, un buffet facilite les rencontres et échanges d'un public nombreux ; en phase 2, un déjeuner assis s'adapte au groupe plus restreint. Enfin, l'instance initie une coopération selon des principes et outils d'intelligence collective, proposés par les prestataires, qui forment ainsi petit à petit agents animateurs et acteurs participants.

*« A travers chacune des réunions collectives, [...] on a déployé des méthodes d'intelligence collective de manière à ce que les pilotes et les copilotes, eux-mêmes, s'en inspirent, les vivent, et puissent les reproduire ... » (Prestataire 2, 2020).*

Ainsi pour impulser un réseau fédérateur de TTVEC, l'instance mobilise des acteurs, crée une rencontre conviviale et initie une coopération.

#### **4.3.2. L'animateur détermine la vision, le cadre et les objectifs**

Pour initier la coopération, l'équipe d'animation élabore vision, cadre coopératif et objectifs. Cette méthodologie d'EIT est apportée par les prestataires qui la pratique eux-mêmes, en préambule du PRAEC. Avec leur vision d'EC voisine d'EIT – qui tend à « rendre compatible

---

<sup>5</sup> Pour ce premier GT, il n'y a pas eu de feuille d'émargement.

les activités humaines avec le fonctionnement de la biosphère » (prestataire 2, 2018) – ils convainquent la Région d'aborder l'EC par les ressources plutôt que par les déchets.

« ... on a réussi à les convaincre d'aborder cette question des ressources [...], et qu'il fallait identifier, mobiliser et amener à travailler ensemble » (Prestataire 2, 2018).

De même, les objectifs comme le cadre coopératif sont posés sans être discutés dans la phase 1. En phase 2, le vade-mecum des groupes d'actions invite à "proposer et respecter un cadre relationnel partagé entre tous les membres du groupe de travail" et à "appliquer les règles de la gestion par consentement". L'application de cette méthodologie dépend du pilote.

« Globalement, c'est un terreau de personnes intéressées, qui ont une appétence pour les méthodes collaboratives. [...] cela dépend de l'appétence du pilote ou des participants [...] ça demande du temps [...] justement assez peu disponible » (Responsable PRAEC, 2020).

Le pilote, nouveau membre de l'équipe d'animation, imprègne l'action de sa propre vision pour se l'approprier en y retrouvant ses propres intérêts. Ainsi, avec agent et prestataires, les pilotes<sup>6</sup> du groupe des actions EIT et gouvernance mixte, décident de prioriser l'action EIT.

Les résultats montrent l'absence de discussion sur la vision et la méthodologie posées par l'animation au risque de ne pas voir émerger une dynamique autoorganisée.

#### **4.3.3. Mobiliser par l'appropriation collective d'un matériau**

Enfin, un matériau, construit en amont de chaque phase constitue la base du travail coopératif notamment par son appropriation par les acteurs.

« Il y avait un gros, gros travail préalable pour [...] arriver] avec une matière suffisamment claire pour qu'elle soit facilement appropriable par les participants, et que l'on puisse [...] les faire travailler pour les prioriser » (Prestataire 2, 2020).

Pour la phase 1, un diagnostic des ressources du territoire et de leurs enjeux, réalisé en amont, constitue le matériau, objet de coopération, à discuter et compléter pour être approprié collectivement. Un outil collaboratif simple est mobilisé, le word-café (cf. description en annexe). Les témoignages de participants sur le GT1 sont très positifs.

« Le 1er GT m'a semblé très riche avec une méthodologie féconde, des groupes denses, le mode brainstorming libérant bien la parole, [...] Le niveau d'intégration [...] permettait des échanges apaisés (Témoignage 1).

Pour la phase 2, la première réunion du groupe doit établir une feuille de route. L'équipe d'animation la prépare en choisissant une méthodologie. Pour l'action EIT, 13 acteurs participent : plusieurs représentants de collectivités locales à différents niveaux, trois représentants d'acteurs économiques et une institution. La méthodologie consiste d'abord à valider la priorisation de l'EIT. Ensuite 4 équipes de 4 personnes doivent relire les déclinaisons opérationnelles de l'action pour se les approprier, en identifier des manquantes et les organiser

---

<sup>6</sup> Les pilotes sont deux représentants de syndicats mixtes de traitement des déchets.

dans le temps. Puis les équipes mettent en commun, fusionnant les actions complémentaires proches et priorisant des déclinaisons prioritaires au consensus. Enfin certains participants positionnent les ressources qu'ils pensent pouvoir apporter. A l'issue de l'atelier, 15 actions ont été identifiées, avec des actions prioritaires et des contributeurs.

Ainsi l'instance gouvernementale tente d'impulser une TVEC autoorganisée en déployant un réseau à deux niveaux d'organisation. Elle mobilise des acteurs, initie des rencontres conviviales, puis élabore une vision, un matériau objet de coopération. Pourtant cette vision et ce matériau ne sont pas coconstruits, au risque de ne pas voir d'auto-organisation émerger.

Les résultats, synthétisés dans un tableau en annexe, sont détaillés ensuite.

#### **4.4. Synthèse des résultats**

Ces résultats montrent une instance gouvernementale adressant les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale durable en tentant d'impulser la TVEC par la reconstitution des conditions d'émergence d'une auto-organisation. Pourtant elle résiste à cette auto-organisation en tant qu'initiatrice et animatrice de réseau, gardant les pouvoirs d'orientation et de sélection. Elle y résiste en gardant le contrôle de la gouvernance, par son pouvoir de nomination et son intervention à tous les niveaux. Elle y résiste en conservant une logique linéaire inadaptée à une transition imprévisible en se bornant à rendre sa planification plus performante par l'intelligence collective (en phase 1), sans la concevoir à partir des projets en cours. Elle apprend néanmoins en phase 2 à adapter son accompagnement et son système au fur et à mesure, par les efforts de personnes engagées. Néanmoins, elle conditionne cet accompagnement des projets émergents, avec une demande d'être convaincu sur l'engagement des acteurs. Enfin, elle crée les conditions d'émergence de réseau par la convivialité et la coopération, en conservant une logique de fédération descendante incompatible avec une auto-organisation. Pourtant dans ce processus, une culture de la coopération apparaît : des agents deviennent animateur de coopération, des acteurs initient des actions de TVEC et coopèrent, des personnes s'engagent au-delà de leur mission professionnelle et transforment leurs structures.

### **5. Discussion**

Enfin, les apports des résultats aux théories sont discutés au fil des paradoxes.

#### **5.1. Paradoxe 1 : transition orchestrée par le régime**

Concernant le premier paradoxe – l'ambivalence d'une transition portée par le régime – les résultats confirment et prolongent la littérature et ouvrent à la recherche sur la coopération autour des valeurs.

Les résultats contribuent à la littérature sur la gouvernance de transition en illustrant sa mise en lumière d'une transition orchestrée par le régime (Geels, 2020), qui lui résiste, notamment par

la régulation des innovations (Laakso et al., 2021; Loorbach, 2007, 2017). L'instance gouvernementale interagit avec les acteurs<sup>7</sup> du régime et requiert des actions qui lui sont conformes – dotées d'un modèle économique et créatrices d'emploi<sup>8</sup>. Elle tente de faire émerger de nouvelles initiatives conformes à ses axes prioritaires plutôt que de soutenir des alternatives en cours, et de remplacer les institutions non durables (Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2021). Ces résultats rejoignent et ajoutent à la thèse, soutenue par la littérature de TVEC, de l'ambivalence d'une institution, inadaptée et peu formée à la transition (Chembessi, 2020; Henrysson & Nuur, 2021; van Langen et al., 2021). L'ambivalence<sup>9</sup> apparaît dans un engagement en TVEC restant secondaire par rapport à d'autres priorités stratégiques ; l'inadaptation et le manque de formations transparaissent dans l'absence de culture de coopération ; et les résultats ajoutent que l'instance évolue, apprenant et cherchant à s'adapter. Ils alimentent par ailleurs la littérature sur l'EIT, tout d'abord dans sa thèse d'une coopération territoriale facilitée par une proximité de valeurs, un sentiment de similitude (Chembessi, 2020; Degremont, 2018; Kadio, 2020). Ils constatent que si des valeurs sont partagées, elles restent implicites : écologie, solidarité, vision d'EC durable et principes d'intelligence collective ne sont discutées qu'au sein de l'équipe d'animation. Ils posent ainsi la question du nombre de participants adapté pour qu'une similitude émerge, avec des valeurs, intérêts et visions exprimées et débattues. Pour aller plus loin, les valeurs en présence et leur rôle dans la coopération pourrait être étudiés, avec la méthodologie des cartes cognitives de Christiansen (2021). Parallèlement, les travaux sur les modes d'existence de Latour (2012) permettraient de comprendre comment coopérer entre valeurs différentes.

## **5.2. Paradoxe 2 : gouverner une transition spontanée**

Concernant le second paradoxe – gouverner une transition spontanée, imprévisible et non planifiable – les résultats contribuent aux littératures identifiant le paradoxe puis cherchant à le dépasser. Ils invitent à orienter la recherche vers les réseaux existants autoorganisés et les citoyens.

Ils alimentent d'abord la mise en évidence du paradoxe par la littérature de management de transition, pointant les alternatives spécifiques et décentralisées d'une transition durable (Loorbach, 2017). Ils constatent, la non prise en compte de ces alternatives existantes, l'instance préférant en initier de nouvelles par un réseau descendant. Puis, cette posture évolue, devant la

---

<sup>7</sup> Les acteurs sont : fédérations d'acteurs économiques, syndicats de traitement de déchets, fédérations d'associations de la société civile, collectivités territoriales

<sup>8</sup> Par exemple, le réseau des « Réparateurs » labellisés par la Chambre des Métiers, pour les activités de réemploi, recyclerie, réparation

<sup>9</sup> Cette ambivalence se traduit également dans le contexte national d'une loi coercitive (notamment avec les filières de responsabilité sociétale des entreprises) mais s'opérationnalisant très lentement.

difficulté à faire émerger ces actions ; l'instance devient plus souple, cherchant à s'adapter aux quelques actions de réseau proposées par les groupes. Les résultats concourent ainsi à la compréhension désordonnée et imprévisible d'une transition comme changement institutionnel (Sherwood et al., 2016).

Ils contribuent ensuite à la thèse d'une coopération d'EIT émergeant d'une problématique de territoire (Duret, 2007) et concernant un large éventail d'acteurs divers, incluant les citoyens pour la TVEC (Abitbol, 2012; Kadio, 2020). La problématique du cas se limite pourtant à une obligation administrative, les problématiques de ressources n'étant identifiées qu'ensuite et ne structurant pas le PRAEC. Un large éventail d'acteurs participe, sans toutefois les acteurs économiques non contraints – conviés mais absents – et les citoyens – non conviés. Ces constats invitent à questionner la corrélation éventuelle entre ces problématiques et les alternatives existantes<sup>10</sup> et, si elles s'avèrent structurantes, leur pouvoir de mobilisation des acteurs économiques. Les résultats précisent enfin les méthodes et limites de l'initiation de réseaux d'EIT. Ils renforcent la nécessité de participation de toutes les parties prenantes dès la conception de la vision (Chembessi, 2020; Duret et al., 2018). Ils ouvrent sur les travaux de management public de réseaux (Söderholm et al., 2019) suggérant de s'appuyer sur des réseaux existants d'acteurs interdépendants, décentralisés et autoorganisés.

Les résultats identifient enfin des individus présentant des dispositions de coopération et d'approche systémique, œuvrant de l'intérieur du régime pour l'engager en TVEC. Ils interrogent ainsi la place de l'individu dans la transition. Brunsson (2015) soutient que les priorités d'atteinte d'objectifs et de maintien des organisations sont incompatibles avec ses enjeux humains et sociétaux, à long terme. Elle suggère de s'adresser aux citoyens et invite à explorer la théorie de l'intégration Follettienne, centrée sur l'individu capable de s'autoorganiser et initiant ainsi des réseaux (Stout & Love, 2017). Parallèlement, la théorie de l'acteur réseau (Latour, 1989) pourrait éclairer les processus de traduction et d'association, celle de l'entrepreneur institutionnel (Battilana et al., 2009), les réactions aux contraintes, et l'analyse institutionnelle de René Lourau<sup>11</sup> le rôle de l'individu dans l'évolution nécessaire des institutions pour se maintenir.

### **5.3. Paradoxe 3 : Gouverner par l'auto-organisation**

Concernant le troisième paradoxe – gouverner la transition par l'auto-organisation – les résultats contribuent à questionner une transition autoorganisée initiée par une instance et des

---

<sup>10</sup> Cette étude pourrait être réalisée à partir des interviews réalisées par les membres du groupe d'EIT (phase 2) sur des démarches d'EIT.

<sup>11</sup> J'adresse tous mes remerciements à DG pour cette référence.

acteurs du régime. Ils invitent à explorer la TVEC par une méta-gouvernance en dehors du régime.

Tout d'abord, le manque de culture de coopération apparaissant dans le cas invite instamment les sciences de gestion à développer des connaissances sur cette nécessaire coopération de TVEC (Tapia, Carlos et al., 2021). L'approche systémique, proposée par l'EIT et adoptée ici, est ainsi confirmée comme réponse à la nécessité de réaliser des changements majeurs, simultanés et à différents niveaux pour engager la TVEC (Heurkens & Dąbrowski, 2020). Ensuite, les résultats interrogeant l'auto-organisation (Chembessi, 2020) engendrée par et l'animation et la gouvernance ouverte limitée prônée par l'EIT (Balazard & Fisher, 2016; Chembessi, 2020; Duret, 2007; Duret et al., 2018; Kadio, 2020). Le pouvoir de détermination de l'animation, la gouvernance imbriquée dans le régime, avec maintien du contrôle de l'instance, qui en outre se positionne comme acteur intermédiaire (Cramer, 2020; Phung Guyot, 2019) s'opposent à cette émergence. Ce constat invite au partage de la gouvernance et de l'animation entre l'ensemble des acteurs concernés.

Les résultats alimentent également la thèse d'une volonté vaine de transformer frontalement le système (Loorbach et al., 2021). En effet, inhérent à son imbrication dans le régime, l'effort de TVEC de l'instance, rencontre sa résistance propre et celle des acteurs économiques. Ces derniers résistent notamment par leur absence pour la plupart. Seuls sont présents les acteurs du déchet – revendiquant une place majeure dans les décisions – et les acteurs de secteurs déjà fortement contraints par une filière de responsabilité élargie du producteur (REP, notamment ici pour la construction ou automobile) – participants plutôt passifs de la phase 2 surtout pour s'informer. Ce dernier résultat souligne le caractère inadapté de la contrainte pour initier l'auto-organisation. Il interroge la capacité à engager une réelle transition de la loi 2020-108 sur l'EC qui s'appuie sur l'instauration de nombreuses autres filières REP.

Les résultats alimentent enfin, en petite partie, le modèle en X de transition par l'auto-organisation (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2017, 2021; Rotmans & Loorbach, 2010). Ils constatent en effet des efforts uniquement sur les deux premières forces – stimuler l'émergence des alternatives, accompagner leur institutionnalisation. Les deux autres forces – affaiblir et désinstitutionnaliser les activités et structures non durables – n'apparaissent pas. Par ailleurs, ils contribuent, très partiellement, à l'appel à expérimenter ce modèle en recherche-action par une méta-gouvernance coordonnant des arènes de transition autoorganisées (Gjaltema et al., 2020; Jessop, 2003; Loorbach, 2017). En effet, le fonctionnement du groupe de coordination rassemblant les pilotes des différents groupes de travail dans la phase 2 présente, pour partie, les conditions énoncées pour ce modèle : il

rassemble au sein d'une arène autoorganisée des personnes ayant de l'appétence pour l'action collective et interagissant par intégration et stimulation des idées et actions individuelles, (Gjaltema et al., 2020; Jessop, 2003; Loorbach, 2017). Les résultats ajoutent que ces personnes partagent une vision systémique, mais en diffère en ce qu'elles ne sont pas distinctes du régime. Ainsi, le développement des actions du PRAEC à travers ces groupes de travail pourrait ainsi constituer un objet de recherche pertinent pour expérimenter ce modèle en X avec une métagouvernance en recherche-action. Dans cette perspective, le modèle d'intégration de la théorie Follettienne (Stout & Love, 2017) constitue un guide pertinent pour assurer les conditions d'une auto-organisation. En effet, réfutant toute forme de hiérarchie et de compétition, il décrit une gouvernance assurée par des acteurs parties prenantes. Leurs dispositions relationnelles et capacités d'expression, d'écoute des différents intérêts et valeurs en jeu, de compréhension de la situation et de dialogue co-créatif, leur permettent de comprendre collectivement chaque situation et sa loi, seule justification d'action de l'instance (Stout & Love, 2017).

### **Conclusion**

Cette communication montre comment une instance gouvernementale en charge de la TTVEC appréhende les paradoxes d'une gouvernance de transition sociétale durable. Elle constate d'abord le peu de connaissances établies sur la gouvernance de TTVEC, essentiellement réduites à l'expérience de l'EIT. Pour la compléter, les littératures s'étant intéressées à la gouvernance de transition sociétale et l'auto-organisation sont synthétisées, avec notamment le courant du transition management. Ces littératures encore exploratoires mettent en évidence trois paradoxes : une transition orchestrée par le régime qui la soutient mais lui résiste, une gouvernance de transition spontanée, imprévisible et non planifiable et une piste de gouvernance par l'auto-organisation. La recherche vise à comprendre comment une instance gouvernementale en charge de la TTVEC adresse ces paradoxes. Elle est menée en recherche accompagnement, à travers une étude d'un cas de concertation et de lancement de mise en œuvre d'un plan d'action en faveur de l'EC d'une Région française.

Les résultats montrent une instance ouvrant sa gouvernance aux acteurs pour déjouer la résistance du régime, mobilisant l'intelligence collective pour planifier l'imprévisible et tentant d'impulser un réseau autoorganisé pour engager une TVEC. Ces efforts sont empêchés par le maintien de pouvoirs en place, d'un cadre global de gestion de projet et du développement descendant de réseaux. La capacité des individus à agir sur le régime est pourtant reconnue mais ne constitue pas le fondement de l'auto-organisation.

Les apports de ces résultats sont discutés en regard des thèses de résistance du régime à se changer lui-même, et des littératures soutenant une transition par essence spontanée et

autoorganisée pour une TVEC entre tous acteurs concernés y compris citoyens. Les freins identifiés sont : l'ouverture de gouvernance limitée aux organisations fédératrices du régime ignorant l'individu citoyen, l'adoption d'un rôle d'animateur qui reste déterminant, la volonté d'initier des réseaux et activités innovantes viables économiquement – donc conformes aux critères du régime – ignorant ainsi les actions alternatives existantes non économiques, et l'absence de volonté de déstabiliser les structures et activités non durables. Les leviers repérés sont la mobilisation des individus et leur aptitude à prendre en compte les enjeux sociétaux à long terme et à s'autoorganiser en réseaux. Ils contribuent en cela à la littérature sur la gouvernance de transition, en appelant avec elle à identifier (ou créer) des arènes de transition distinctes du régime se coordonnant par des méta-gouvernances montantes et distinctes du régime : des réseaux rassemblant des individus, acteurs de transition, ayant une vision systémique de la situation, des dispositions au travail coopératif et une conscience des enjeux sociétaux à long terme. Enfin la contribution finale consiste à mobiliser le modèle de gouvernance intégrative Follettienne (Stout & Love, 2017), pour expérimenter en recherche-action l'action coopérative au sein de ces arènes et de leur méta-gouvernance.

### **Limites**

Cette recherche a les limites de son objet de recherche, une démarche en cours de TTVEC. Elle n'est donc qu'exploratoire. Plutôt que de démontrer, elle cherche à comprendre en croisant différentes perspectives – empiriques – d'acteurs et – théoriques – de chercheurs. Elle concerne un cas unique, nécessaire pour comprendre le phénomène en profondeur, mais qui doit être ensuite comparé à d'autres démarches institutionnelles, en France et dans d'autres pays. Le cas est complexe, impliquant de multiples acteurs, relativement centralisés pour la phase 1, et déployé dans l'espace et dans le temps pour la phase 2. Accompagnant l'immersion, et les interviews, les courts témoignages de participants de la phase 1 ont permis de construire une image complète. Néanmoins ils ajoutent à la subjectivité du chercheur, celle des témoins et le relationnel qui ont amené à solliciter ces témoignages-là. Une série d'interviews aurait permis de préciser l'image, d'autant plus dans la phase 2, où la source essentielle est le témoignage du responsable régional et des animateurs. Un travail de recherche longitudinale en profondeur dans chacun des groupes d'actions permettrait d'étudier la manière dont se déroulent concrètement l'action collective, les interactions, et d'identifier les alternatives impulsées. En effet la dernière limite réside dans la temporalité : une transition est phénomène très long, et il n'a été possible ici d'observer qu'une petite partie. Cette limite n'a pas permis par exemple d'établir si une transition a concrètement été engagée, au-delà de l'élaboration du PRAEC et du réseau. Seule une recherche à long terme permettrait d'identifier la réalité du processus.

### **Implications :**

Ces résultats invitent les sciences de gestion à développer une connaissance de l'auto-organisation, de la coopération, distincte des principes notamment organisationnels et économiques du régime. Il s'agit non pas de chercher comment un ordre nouveau, une nouvelle organisation se crée, mais comment fonctionne l'auto-organisation, au sein du chaos lui-même, avant qu'elle ne se stabilise vers un nouvel ordre. Il s'agit d'étudier ce moment suspendu du chaos, comment il émerge, quelles sont les conditions d'équilibre de sa dynamique, avant qu'elle ne se solidifie. Cette recherche doit faire face à l'urgence et la complexité des enjeux sociétaux et être à même de réaliser le conséquent pas de côté nécessaire pour dépasser les principes économiques fondateurs des sciences de gestion. Les principes ontologiques de la théorie Follettienne tels que mis en évidence par Stout et Love (2014) peuvent être très utiles en ce sens. Ces constats orientent vers de nombreuses formes de recherche, parmi lesquels la recherche-action testant le modèle en X, mais aussi des recherches-accompagnement exploratoires multiples étudiant les alternatives de transition existantes et émergentes. L'urgence à mener cette transition induit un appel à l'engagement des scientifiques, en tant qu'individus, à devenir eux-mêmes acteurs de transition.

Ils invitent les institutions à identifier les enjeux sociétaux de transition à mener, la résistance du régime à commencer par la leur, la nécessité de destituer les structures ou activités non durables. Ils les invitent et à continuer d'apprendre et d'évoluer chemin faisant, en donnant la priorité à la transition plutôt qu'à leur propre maintien. Ils les invitent à partager, au-delà d'une simple ouverture, avec des acteurs concernés distincts du régime, la gouvernance et la responsabilité d'engager une TVEC. Ils les invitent à identifier avec eux, les acteurs, actions et réseaux durables et autoorganisées – remettant ainsi en cause par essence les pouvoirs institutionnels à commencer par le leur.

Ces résultats mettant en lumière l'impossibilité d'une institution à se changer elle-même et a contrario la capacité des individus à les transformer, invite ces derniers à se mobiliser. Au travers de ces institutions et organisations, ils invitent les individus, citoyens et acteurs, à se mobiliser, à échanger sur les enjeux sociétaux, sur les valeurs qui les fondent. Ils les invitent à expérimenter des solutions concrètes et ainsi à retrouver leur capacité à s'autoorganiser, puis à se coordonner en méta gouvernance pour coconstruire une transition.

## Bibliographie

- Abitbol, L. (2012). *Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale : Une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières* [Doctorat en sciences de gestion]. Université Jean Moulin Lyon 3.
- ADEME, & Geldron, A. (2014). *Fiche technique Economie Circulaire : Notions* (p. 1-10). ADEME.
- Adoue, C. (2007). *Mettre en oeuvre l'écologie industrielle*. PPUR presses polytechniques.
- Arnsperger, C., & Bourg, D. (2017). *Ecologie intégrale—Pour une société permacirculaire* (PUF).
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61-98.
- Balazard, H., & Fisher, R. (2016). Community organizing, pansement aux politiques néolibérales ou révolution lente ? *Mouvements*, 1, 105-113.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Beauvais, M. (2007). Chercheur-Accompagnateur : Une posture plurielle et singulière. *Recherches qualitatives, Hors-Série numéro 3-Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative-Association pour la recherche qualitative*, 5.
- Beulque, R., Micheaux, H., & Aggeri, F. (2016). D'une politique de gestion des déchets vers une politique d'économie circulaire? *Conférence OPDE-Les outils pour décider ensemble*.
- Bréchet, J.-P., Émin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2014). La recherche-accompagnement : Une pratique légitime. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 25-46.
- Brunsson, K. (2015). Sustainability in a Society of Organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 12(1), 5-21.
- Carrière, J.-P. (2018). La région, une échelle pertinente pour la « mise en territoire » de l'économie circulaire ? Réflexions à partir du cas français. *Lucrările Seminarului Geografic "Dimitrie Cantemir"*, 46(1), 3-22.
- Chembessi, C. (2020). *Pour une perspective sociale de l'écologie industrielle et territoriale (EIT) : Mécanismes d'action collective, processus d'apprentissage, création de valeur territoriale. Une mise en récit à partir des démarches d'EIT dans la municipalité régionale de comté (MRC) du Kamouraska et au port Atlantique de La Rochelle* [Thèse de doctorat en Géographie]. Université de Limoges ; Université Laval (Québec, Canada).
- Christansen, G. (2021). *Valoriser la diversité des raisonnements des acteurs dans l'accompagnement d'une transition agroécologique* [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Institut National polytechnique de Toulouse.
- Commissariat Général au Développement Durable, Rouquet, R., & Nicklaus, D. (2014). *Études & documents Comparaison internationale des politiques publiques en matière d'économie circulaire*.
- Commission Européenne. (2015). *Moving towards a circular economy* (Numéro July).
- Cramer, J. M. (2020). The function of transition brokers in the regional governance of implementing circular economy—A comparative case study of six Dutch regions. *Sustainability*, 12(12), 5015.
- Degremont, M. (2018). *Transitions énergétiques et politiques à l'orée du XXIe siècle. L'émergence en France d'un modèle territorial de transition énergétique* [Thèse de doctorat en sciences politiques, Sciences Po - Institut d'études politiques de Paris]. <http://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/5a64ov85qu83laa8ilv7lpav6f>
- Duret, B. (2007). Premiers retours d'expériences en écologie industrielle : Études de cas en Europe et en Amérique du Nord -Synthèse et perspectives. *Les cahiers de la Chaire d'écologie industrielle, Juillet*, 1-60.
- Duret, B., Valluis, C., Des Gayets, M., & Dain, A. (2018). *Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France*, pôle Éco-Industries, Mydiane, Auxilia.
- Ellen McArthur Foundation. (2012). *Towards the Circular Economy—Vol1- Economic and business rationale for an accelerated transition*.
- Ellen McArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy—Vol-2 Opportunities for the consumer goods sector*.
- Ellen McArthur Foundation. (2014). *Towards the Circular Economy-Vol3- Accelerating the scale-up across supply chains*.
- Eynaud, P., & França de Filho, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Erès.
- Geels, F. W. (2020). Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119894. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119894>
- Gjaltema, J., Biesbroek, R., & Termeer, K. (2020). From government to governance... to meta-governance: A systematic literature review. *Public Management Review*, 22(12), 1760-1780.

- Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., Beers, P., Barsties, L., Buchel, S., Greer, R., Steenbergen, F., & Loorbach, D. (2022). An actionable understanding of societal transitions: The X-curve framework. *Sustainability Science*. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>
- Henrysson, M., & Nuur, C. (2021). The role of institutions in creating circular economy pathways for regional development. *The Journal of Environment & Development*, 30(2), 149-171.
- Heurkens, E., & Dąbrowski, M. (2020). Circling the square : Governance of the circular economy transition in the Amsterdam Metropolitan Area. *European Spatial Research and Policy*, 27(2), 11-31.
- Jessop, B. (2003). *Governance and meta-governance* (Department of Sociology, Lancaster University). [www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/jessop-governance-and-metagovernance.pdf](http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/jessop-governance-and-metagovernance.pdf)
- Kadio, A. K. C. (2020). *Le déploiement et l'intégration de l'économie circulaire au sein des organisations logistiques des entreprises : Cas d'une démarche d'écologie industrielle au Port Atlantique La Rochelle* [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Université de La Rochelle.
- Laakso, S., Aro, R., Heiskanen, E., & Kaljonen, M. (2021). Reconfigurations in sustainability transitions: A systematic and critical review. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 17(1), 15-31. <http://dx.doi.org.ezpum.biu-montpellier.fr/10.1080/15487733.2020.1836921>
- Latour, B. (1989). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences. Traduit de l'anglais par Michel Biezunski*. La Découverte.
- Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des modernes* (La Découverte).
- Loorbach, D. (2007). Transition management. *New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: *International Books*.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development : A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Loorbach, D. (2017). Consumption, governance, and transitions. In *Social Change and the Coming of Post-consumer Society : Theoretical Advances and Policy Implications*. Routledge.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: Transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626.
- Loorbach, D., Schwanen, T., Doody, B. J., Arnfalk, P., Langeland, O., & Farstad, E. (2021). Transition governance for just, sustainable urban mobility : An experimental approach from Rotterdam, the Netherlands. *Journal of Urban Mobility*, 1, 100009.
- Phung Guyot, C. (2019). Contributions des intermédiaires de transition à la diffusion d'une niche sociotechnique. *Technologie et innovation*, 4(2). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2019.0342>
- Phung Guyot, C., & Charue-Duboc, F. (2020). La dimension territoriale : Modalités d'émergence et de diffusion de la niche sociotechnique. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-9. <https://doi.org/10.4000/fcs.4942>
- Pigé, B., Marchais-Roubelat, A., Mengual, E., Roubelat, F., & Saulnier, J.-P. (2015). *Représentation de la Performance*. 6.
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene : Humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48-e49.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2010). Towards a better understanding of transitions and their governance. A systemic and reflexive approach. In *J. Grin, J. Rotmans and J. Schot, Transitions to sustainable development. New directions in the study of long term transformative change* (Routledge, p. 105-198).
- Savy, A.-C., N'diaye, M., & Kessari, M.-E. (2019). Le dispositif français de transition vers l'économie circulaire institutionnalise-t-il un concept? Une analyse transversale de discours. *Technologie et innovation*, 4(2), 1-25.
- Sherwood, S., Van Bommel, S., & Paredes, M. (2016). Self-organization and the bypass: Re-imagining institutions for more sustainable development in agriculture and food. *Agriculture*, 6(4), 66.
- Söderholm, P., Hellsmark, H., Frishammar, J., Hansson, J., Mossberg, J., & Sandström, A. (2019). Technological development for sustainability: The role of network management in the innovation policy mix. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.010>
- Stout, M., & Love, J. (2014). The Unfortunate Misinterpretation of Miss Follett. *Public Voices*, 13(2), 11-32. <https://doi.org/10.22140/pv.113>
- Stout, M., & Love, J. M. (2017). Integrative Governance: A Method for Fruitful Public Encounters. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 130-147. <https://doi.org/10.1177/0275074015576953>
- Tapia, Carlos, Bianchi, Marco, Pallaske, Georg, & Bassi, Andrea M. (2021). Towards a territorial definition of a circular economy: Exploring the role of territorial factors in closed-loop systems. *European Planning Studies*, 29(8), 1438-1457. <https://www.proquest.com/pq1business/docview/2548740712/abstract/4D3DF85739CD45DDPQ/1?accountid=45440>

- van Langen, S. K., Vassillo, C., Ghisellini, P., Restaino, D., Passaro, R., & Ulgiati, S. (2021). Promoting circular economy transition: A study about perceptions and awareness by different stakeholders groups. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128166.
- Abitbol, L. (2012). *Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale : Une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières* [Doctorat en sciences de gestion]. Université Jean Moulin Lyon 3.
- ADEME, & Geldron, A. (2014). *Fiche technique Economie Circulaire : Notions* (p. 1-10). ADEME.
- Adoue, C. (2007). *Mettre en oeuvre l'écologie industrielle*. PPUR presses polytechniques.
- Arnsperger, C., & Bourg, D. (2017). *Ecologie intégrale—Pour une société permacirculaire* (PUF).
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61-98.
- Balazard, H., & Fisher, R. (2016). Community organizing, pansement aux politiques néolibérales ou révolution lente ? *Mouvements*, 1, 105-113.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Beauvais, M. (2007). Chercheur-Accompagnateur : Une posture plurielle et singulière. *Recherches qualitatives, Hors-Série numéro 3-Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative-Association pour la recherche qualitative*, 5.
- Beulque, R., Micheaux, H., & Aggeri, F. (2016). D'une politique de gestion des déchets vers une politique d'économie circulaire? *Conférence OPDE-Les outils pour décider ensemble*.
- Bréchet, J.-P., Émin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2014). La recherche-accompagnement : Une pratique légitime. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 25-46.
- Brunsson, K. (2015). Sustainability in a Society of Organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 12(1), 5-21.
- Carrière, J.-P. (2018). La région, une échelle pertinente pour la « mise en territoire » de l'économie circulaire ? Réflexions à partir du cas français. *Lucrările Seminarului Geografic "Dimitrie Cantemir"*, 46(1), 3-22.
- Chembessi, C. (2020). *Pour une perspective sociale de l'écologie industrielle et territoriale (EIT) : Mécanismes d'action collective, processus d'apprentissage, création de valeur territoriale. Une mise en récit à partir des démarches d'EIT dans la municipalité régionale de comté (MRC) du Kamouraska et au port Atlantique de La Rochelle* [Thèse de doctorat en Géographie]. Université de Limoges ; Université Laval (Québec, Canada).
- Christansen, G. (2021). *Valoriser la diversité des raisonnements des acteurs dans l'accompagnement d'une transition agroécologique* [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Institut National polytechnique de Toulouse.
- Commissariat Général au Développement Durable, Rouquet, R., & Nicklaus, D. (2014). *Études & documents Comparaison internationale des politiques publiques en matière d'économie circulaire*.
- Commission Européenne. (2015). *Moving towards a circular economy* (Numéro July).
- Cramer, J. M. (2020). The function of transition brokers in the regional governance of implementing circular economy—A comparative case study of six Dutch regions. *Sustainability*, 12(12), 5015.
- Degremont, M. (2018). *Transitions énergétiques et politiques à l'orée du XXIe siècle. L'émergence en France d'un modèle territorial de transition énergétique* [Thèse de doctorat en sciences politiques, Sciences Po - Institut d'études politiques de Paris]. <http://spire.sciencespo.fr/hdl:2441/5a64ov85qu83laa8ilv7lpav6f>
- Duret, B. (2007). Premiers retours d'expériences en écologie industrielle : Études de cas en Europe et en Amérique du Nord -Synthèse et perspectives. *Les cahiers de la Chaire d'écologie industrielle, Juillet*, 1-60.
- Duret, B., Valluis, C., Des Gayets, M., & Dain, A. (2018). *Pérennité des démarches d'écologie industrielle et territoriale en France, pôle Éco-Industries, Mydiane, Auxilia*.
- Ellen McArthur Foundation. (2012). *Towards the Circular Economy—Vol1- Economic and business rationale for an accelerated transition*.
- Ellen McArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy—Vol-2 Opportunities for the consumer goods sector*.
- Ellen McArthur Foundation. (2014). *Towards the Circular Economy-Vol3- Accelerating the scale-up across supply chains*.
- Eynaud, P., & França de Filho, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Erès.
- Geels, F. W. (2020). Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neo-institutional theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119894. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119894>

- Gjaltema, J., Biesbroek, R., & Termeer, K. (2020). From government to governance... to meta-governance: A systematic literature review. *Public Management Review*, 22(12), 1760-1780.
- Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., Beers, P., Barsties, L., Buchel, S., Greer, R., Steenbergen, F., & Loorbach, D. (2022). An actionable understanding of societal transitions: The X-curve framework. *Sustainability Science*. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>
- Henrysson, M., & Nuur, C. (2021). The role of institutions in creating circular economy pathways for regional development. *The Journal of Environment & Development*, 30(2), 149-171.
- Heurkens, E., & Dąbrowski, M. (2020). Circling the square : Governance of the circular economy transition in the Amsterdam Metropolitan Area. *European Spatial Research and Policy*, 27(2), 11-31.
- Jessop, B. (2003). *Governance and meta-governance* (Department of Sociology, Lancaster University). [www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/jessop-governance-and-metagovernance.pdf](http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/jessop-governance-and-metagovernance.pdf)
- Kadio, A. K. C. (2020). *Le déploiement et l'intégration de l'économie circulaire au sein des organisations logistiques des entreprises : Cas d'une démarche d'écologie industrielle au Port Atlantique La Rochelle* [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Université de La Rochelle.
- Laakso, S., Aro, R., Heiskanen, E., & Kaljonen, M. (2021). Reconfigurations in sustainability transitions: A systematic and critical review. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 17(1), 15-31. <http://dx.doi.org.ezpum.biu-montpellier.fr/10.1080/15487733.2020.1836921>
- Latour, B. (1989). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences. Traduit de l'anglais par Michel Biezunski*. La Découverte.
- Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des modernes* (La Découverte).
- Loorbach, D. (2007). Transition management. *New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: *International Books*.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development : A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Loorbach, D. (2017). Consumption, governance, and transitions. In *Social Change and the Coming of Post-consumer Society : Theoretical Advances and Policy Implications*. Routledge.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: Transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626.
- Loorbach, D., Schwanen, T., Doody, B. J., Arnfalk, P., Langeland, O., & Farstad, E. (2021). Transition governance for just, sustainable urban mobility : An experimental approach from Rotterdam, the Netherlands. *Journal of Urban Mobility*, 1, 100009.
- Phung Guyot, C. (2019). Contributions des intermédiaires de transition à la diffusion d'une niche sociotechnique. *Technologie et innovation*, 4(2). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2019.0342>
- Phung Guyot, C., & Charue-Duboc, F. (2020). La dimension territoriale : Modalités d'émergence et de diffusion de la niche sociotechnique. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-9. <https://doi.org/10.4000/fcs.4942>
- Pigé, B., Marchais-Roubelat, A., Mengual, E., Roubelat, F., & Saulnier, J.-P. (2015). *Représentation de la Performance*. 6.
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene : Humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48-e49.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2010). Towards a better understanding of transitions and their governance. A systemic and reflexive approach. In *J. Grin, J. Rotmans and J. Schot, Transitions to sustainable development. New directions in the study of long term transformative change* (Routledge, p. 105-198).
- Savy, A.-C., N'diaye, M., & Kessari, M.-E. (2019). Le dispositif français de transition vers l'économie circulaire institutionnalise-t-il un concept? Une analyse transversale de discours. *Technologie et innovation*, 4(2), 1-25.
- Sherwood, S., Van Bommel, S., & Paredes, M. (2016). Self-organization and the bypass: Re-imagining institutions for more sustainable development in agriculture and food. *Agriculture*, 6(4), 66.
- Söderholm, P., Hellsmark, H., Frishammar, J., Hansson, J., Mossberg, J., & Sandström, A. (2019). Technological development for sustainability: The role of network management in the innovation policy mix. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.010>
- Stout, M., & Love, J. (2014). The Unfortunate Misinterpretation of Miss Follett. *Public Voices*, 13(2), 11-32. <https://doi.org/10.22140/pv.113>
- Stout, M., & Love, J. M. (2017). Integrative Governance: A Method for Fruitful Public Encounters. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 130-147. <https://doi.org/10.1177/0275074015576953>
- Tapia, Carlos, Bianchi, Marco, Pallaske, Georg, & Bassi, Andrea M. (2021). Towards a territorial definition of a circular economy: Exploring the role of territorial factors in closed-loop systems. *European Planning Studies*, 29(8), 1438-1457. <https://www.proquest.com/pq1business/docview/2548740712/abstract/4D3DF85739CD45DDPQ/1?accountid=45440>

van Langen, S. K., Vassillo, C., Ghisellini, P., Restaino, D., Passaro, R., & Ulgiati, S. (2021). Promoting circular economy transition: A study about perceptions and awareness by different stakeholders groups. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128166.

## ANNEXES

Tableau du Matériau collecté-----II

Détail du déroulé des outils collaboratifs -----III

Tableau de synthèse des résultats----- IV

## Tableau du Matériau collecté

Terrain	Type de support	Témoignage	Présence aux GT	
				Groupe du GT3 phase 1
<b>PRAEC phase 1</b>	<b>Participation observante, GT1, GT2, GT3</b>	<b>Doctorante, notes</b>	<b>GT 1,2,3 phase1</b>	<b>Groupe F</b>
	Listes des participants GT2, GT3	Instance gouvernementale		
	Interviews exploratoires acteurs déchet	Acteur déchet 1 (économie conventionnelle)	GT 1,2,3 phase1	Groupe F
		Acteur déchet 2 (économie mixte)	GT 2 et GT3 phase1	Groupe F
		Acteur déchet 3 (associatif)	GT 1 phase1	-
	Interviews série - phase 1	Prestataire 1	GT 1,2,3 phase1	Coordinateur
		Prestataire 2	GT 1,2,3 phase1	Coordinateur
		Responsable Régional	GT 1,2,3 phase1	Responsable
	Témoignages écrits (mail) sur le ressenti du PRAEC	Témoignage 1	GT 1 et GT3 phase1	Groupe C
		Témoignage 2	GT 1,2,3 phase1	Groupe F
		Témoignage 3	GT 2 phase1	-
		Témoignage 4	GT 1,2,3 phase1	Groupe I
		Témoignage 5	GT 3 phase1	Groupe C
		Témoignage 6	GT 3 phase1	Groupe B
		Témoignage 7	GT 1,2,3 phase1	Groupe A
<b>PRAEC phase 2</b>	<b>Participation observante phase 2</b>	Doctorante, notes	Forums 2017, 2018, 2019, 2020	
		Doctorante, notes	Lancement du GT EIT phase 2	
	Interviews sur le déroulé du PRAEC - phase 2	Doctorante recherche-action, élection sans candidat du pilote	Préparation GT Innovation et recherche phase 2	
		Prestataire 1	Coordinateur lancement phase 2	
		Prestataire 2	Coordinateur lancement phase 2	
	Forum Régionaux phase 2	Responsable Régional	Responsable phase 2	
		Propos recueillis à la sortie		
		Témoignages : 1 membre cellule coordination, 4 participants ESS		
Intervention élue de la Région				
Listes participants GT actions et Forums	Région			

### Détail du déroulé de l'outil word-café (Phase 1, GT1)

Le word-café, outil collaboratif simple mobilisé pour le GT1 vise à faire émerger des idées par l'intelligence collective au sein de groupes d'environ 10 personnes. Les personnes se succèdent dans des ateliers animés sur différentes thématiques – ici sur quatre thématiques, ressources et flux, territoires spécifiques, besoins des acteurs, opportunités de filières économiques. Les agents de l'instance gouvernementale et de ses partenaires institutionnels, ayant tous déjà au moins participé à un word-café, sont chargés par duos, des rôles d'animateur et secrétaire. Ils doivent rester en retrait des échanges, s'assurer que les consignes soient respectées, relancer si les échanges se tarissent, résumer les apports des groupes précédents, s'assurer du respect du temps imparti, rédiger les idées sous le contrôle de l'auteur et faire une synthèse. Chaque participant se présente très rapidement au moment de sa première prise de parole. La parole est au centre du cercle, le participant indique qu'il la prend, puis qu'il la laisse. A l'issue des rotations, le duo restitue en réunion plénière les idées émises.

### Détail du déroulé l'outil boule de neige (Phase 1, GT2)

L'outil collaboratif "boule de neige" procède par des échanges dans des temps très courts au sein de groupes, constitués au départ de 3 personnes, puis doublant à chaque itération. D'abord les 3 personnes se présentent leurs actions et réduisent leurs 6 idées à 4 ; puis le groupe s'associe à un autre pour réduire 8 idées à 5 ; puis double à nouveau pour réduire 10 idées à 6 ; il double encore pour la dernière étape : avec l'aide d'un animateur, 24 personnes votent chacune pour 3 des 12 actions présentées, et indique comment il pourrait y contribuer.

### Détail du déroulé de la formulation des fiches actions (Phase 1, GT3)

L'instance conçoit une fiche, avec pour chaque action et déclinaison opérationnelle, les titres, contextes, objectifs, et une série d'éléments à renseigner : échéance, pilote, référent, rôle et fonction, ressources, moyens et critères d'évaluation. Les participants sont répartis en 14 groupes fixes, de 10 participants maximum, préconstitués en fonction de leur préférence d'action<sup>12</sup>, pour renseigner les fiches. Les groupes doivent valider ou modifier les éléments rédigés dans les fiches et renseigner les autres éléments. Un temps est prévu également pour indiquer les ressources mises à disposition par les acteurs pour d'autres actions.

---

<sup>12</sup> Certains participants sont redirigés, comme l'Acteur2 qui souhaitait participer à l'action sur la gouvernance mixte, redirigé vers l'action réemploi suite au repêchage de sa déclinaison opérationnelle de café-bricole.

## Tableau de synthèse des résultats

<b>QR-Comment la gouvernance de TTVEC adresse-t-elle les paradoxes de gouvernance de transition sociétale ?</b>	<b>Pour adresser les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale durable, l'instance gouvernementale tente d'impulser la TVEC en créant les conditions d'émergence d'une auto-organisation à laquelle elle résiste</b>
<b>Comment la gouvernance de TTVEC adresse-t-elle la résistance du régime ?</b>	<b>Pour déjouer la résistance l'instance ouvre sa gouvernance, mais elle garde le contrôle en tant qu'animateur et financeur</b>
L'instance mobilise les acteurs du territoire dans la TVEC	« Avec l'EI on va travailler uniquement avec les acteurs économiques et les entreprises. Sur des démarches d'EC, on est vraiment multi-acteurs » (Prestatiaire 1). La Région invite plus de 300 personnes, aux trois réunions organisées. Entre 60 et 100 acteurs, participent au moins à une réunion. Peu d'acteurs économiques se mobilisent sauf dans les secteurs contraints (notamment BTP) et citoyens non invités.
L'instance ouvre sa gouvernance à des personnes mandatées par des têtes de réseaux	« ... confier le pilotage à des acteurs, pour attester que la Région n'était pas dans une simple concertation, mais bien dans une co-construction ... » (Responsable PRAEC, 2020). Les pilotes des groupes de mise en œuvre thématique peuvent avoir un "intérêt professionnel direct à occuper ce poste" (vade-mecum des groupes). Ont une vision globale sur la thématique, une disponibilité et des capacités d'animation. La Région participe également par un agent régional copilote dans chaque groupe et à chaque niveau de coordination.
L'instance devient animatrice mais reste financeur	La Région devient animatrice, finançant les actions. " le copilote [...] est un peu [...] l'acteur opérationnel, et puis le pilote, c'est un peu comme le 'réfèrent', [...] qui] décide, oriente. [...] " (responsable Région PRAEC, 2020). "... aujourd'hui, la compétence économique, d'un point de vue loi, c'est la Région, et le fléchage des financements, c'est la Région " (Acteur économique 1)
<b>.. adresse-t-elle l'imprévisibilité de cette transition ?</b>	<b>Pour planifier l'imprévisible, l'équipe d'animation guide l'émergence d'un plan par intelligence collective</b>
L'équipe d'animation fait émerger et prioriser des actions par l'intelligence collective entre acteurs déjà engagés dans la TVEC (GT2)	« ... le but [...] c'était] que eux, [...] se mettent au service du collectif, [...], pour dire ' [...] qu'est-ce qui est nécessaire pour créer du lien entre nous, pour faire émerger les projets ? ' » (Responsable PRAEC, 2020). En 3 réunions, les animateurs font émerger d'entre 60 à 100 acteurs de la TVEC, environ 36 actions et des contributeurs potentiels.
L'équipe organise la sélection, structuration et hiérarchisation des actions en fonction de ses axes, avec un séminaire de gouvernance,	La cellule de coordination (gouvernance ouverte) sélectionne, parfois reformule et hiérarchise 15 actions et 48 déclinaisons opérationnelles, structurées selon 6 axes, en cohérence avec les axes de gouvernance territoriale
L'équipe organise de manière plus conventionnelle la formalisation de l'opérationnalisation (GT3)	La « méthodologie était bien plus contraignante et sollicitait [...] un savoir-faire planificateur » (Témoignage 1) ; « on semble être revenu à des solutions peu innovantes » (Témoignage 2)
<b>Comment la gouvernance d'un territoire autoorganise-t-elle sa TVEC ?</b>	<b>Pour autoorganiser la transition, l'équipe d'animation impulse un réseau fédérateur d'acteurs de TVEC</b>
L'équipe crée les conditions d'émergence d'un réseau par la convivialité et la coopération	« A travers chacune des réunions collectives, [...] on a déployé des méthodes d'intelligence collective de manière à ce que les pilotes et les copilotes, eux-mêmes, s'en inspirent, les vivent, et puissent les reproduire à l'avenir » (Prestatiaire 2, 2020).
L'équipe oriente le travail collectif en déterminant une vision et un cadre coopératif	« ... on a réussi à les convaincre d'aborder cette question des ressources et de la proposer à un ensemble de personnes [...], et qu'il fallait identifier, mobiliser et amener à travailler ensemble" (Prestatiaire 2, 2018). « Il n'y a pas de règle et cela dépend de l'appétence du pilote ou des participantes » (Responsable PRAEC, 2020).
L'équipe engage les acteurs par une coopération sur un matériau commun à s'approprier	« Il y avait un gros, gros travail préalable pour [...] arriver à cette première réunion avec une matière suffisamment claire pour qu'elle soit facilement appropriable par les participants, et que l'on puisse, du coup, les faire travailler pour les prioriser » (Prestatiaire 2, 2020).