



**HAL**  
open science

# Les apports de la perspective relationnelle pour l'analyse de la gouvernance de l'écosystème coopératif territorial

Julie Robin, Olivier Coussi, Benjamin Drevetton

## ► To cite this version:

Julie Robin, Olivier Coussi, Benjamin Drevetton. Les apports de la perspective relationnelle pour l'analyse de la gouvernance de l'écosystème coopératif territorial. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2023, 12 (52-53), pp.7-32. 10.3917/rimhe.052.0007 . hal-04485145

**HAL Id: hal-04485145**

**<https://hal.science/hal-04485145>**

Submitted on 1 Mar 2024

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

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

**Pour citer cet article :** Robin, J., Coussi, O. & Dreveton, B. (2023). Les apports de la perspective relationnelle pour l'analyse de la gouvernance de l'écosystème coopératif territorial. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 52-53,12, 7-32. <https://doi-org.ressources.univ-poitiers.fr/10.3917/rimhe.052.0007>

## **Les apports de la perspective relationnelle pour l'analyse de la gouvernance de l'écosystème coopératif territorial**

Julie ROBIN, Olivier COUSSI et Benjamin DREVETON

L'économie circulaire émerge comme un paradigme économique essentiel pour faire face aux enjeux contemporains de soutenabilité et de préservation des ressources naturelles. Cependant, la mise en place de pratiques circulaires efficaces et pérennes pose des défis complexes, notamment en raison de l'hétérogénéité des approches circulaires et de la nécessité d'une coopération entre acteurs publics et privés au niveau territorial. Comment observer une gouvernance fondée sur la coopération entre ces acteurs hétérogènes au sein d'un écosystème circulaire ? Cette proposition théorique et conceptuelle explore comment la perspective relationnelle permet la compréhension des mécanismes d'interactions entre les acteurs publics et privés au cœur des écosystèmes circulaires. Nous introduisons les notions de territoire, de gouvernance et d'écosystème pour aboutir sur une grille d'analyse permettant de lier ces trois concepts. En prenant appui sur la théorie des rentes relationnelles, celle-ci est construite à partir d'une analyse multicritère et multi-acteurs pour favoriser la compréhension des interactions entre acteurs. Ce cadre d'analyse managérial des déterminants de la coopération et de la création de valeur dans un écosystème circulaire est appliqué à l'exemple de l'écosystème coopératif territorial (ECT) afin de comprendre comment la grille managériale favorise la compréhension de la gouvernance des écosystèmes circulaires.

Mots clés : gouvernance territoriale, économie circulaire, écosystème, coopération, analyse managériale

Julie ROBIN, Doctorante en Sciences de gestion, Université de Poitiers, Laboratoire CEREGE (UR 13564), [julie.robin@univ-poitiers.fr](mailto:julie.robin@univ-poitiers.fr)

Olivier COUSSI, Maître de conférences en Sciences de gestion, Université de Poitiers, Laboratoire CEREGE (UR 13564), [olivier.coussi@univ-poitiers.fr](mailto:olivier.coussi@univ-poitiers.fr)

Benjamin DREVETON, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Poitiers, Laboratoire CEREGE (UR 13564), [bdreveton@poitiers.iae-france.fr](mailto:bdreveton@poitiers.iae-france.fr)

# **The relational view contribution to the analysis of the territorial cooperative ecosystem governance**

Circular economy emerges as an essential economic paradigm to address contemporary challenges of sustainability and natural resources preservation. However, establishing effective and sustainable circular practices hold complex challenges due to the heterogeneity of circular approaches and the need for cooperation between public and private actors at the territorial level. How can governance based on cooperation be observed among these heterogeneous actors within a circular ecosystem? This theoretical and conceptual paper explores how the relational view allows for understanding the mechanisms of interactions between public and private actors within circular ecosystems. We introduce the concepts of territory, governance, and ecosystem to develop an analytical framework linking these three concepts. Drawing on the theory of relational rents, this framework is constructed through a multicriteria and multi-actor analysis to enhance the understanding of interactions between actors. With the example of the Territorial Cooperative Ecosystem (TCE), this managerial analysis framework of cooperation and value creation criteria in a circular ecosystem facilitates the understanding of governance in circular ecosystems.

Keywords: territorial governance, circular economy, ecosystem, cooperation, managerial analysis

La question de l'observation de l'action collective (Ostrom, 1990) s'ouvre progressivement au champ de la circularité, tant elle progresse entre les organisations publiques et privées. Face à l'impulsion des pouvoirs publics pour adopter une dynamique de transition environnementale, la position de l'économie circulaire s'est vue hissée au cœur des préoccupations des organisations (Friant et al., 2021). Depuis près de dix ans, de nombreuses mesures aux échelles nationale et européenne ont accéléré ces pratiques pour établir des modes de consommation et de production durables. À titre d'exemple, le 17 août 2015, l'article 69 de la loi sur la transition énergétique pour une croissance verte<sup>1</sup> a introduit la volonté de concevoir une stratégie nationale de transition vers l'économie circulaire. S'en sont suivis le 23 avril 2018 la feuille de route pour l'économie circulaire (FREC)<sup>2</sup> fixant des objectifs opérationnels pour tous les acteurs, et le 10 février 2020 la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. Le 11 mars 2020, le Pacte vert pour l'Europe<sup>3</sup> a également influencé tous les pays de l'Union Européenne. Ce dernier comporte un plan d'action en faveur de l'économie circulaire avec un horizon à 2050 pour réduire la consommation des ressources dans les processus de production.

L'appropriation de l'économie circulaire par les acteurs a généré une démultiplication des déclinaisons d'échelles d'action au cœur des entreprises, zones d'activités ou industrielles, territoires administratifs ou plus généralement à l'échelle nationale (Ghisellini et al., 2016; Niang, 2021). L'étude des enjeux spécifiques aux sept piliers de l'économie circulaire<sup>4</sup> souligne l'accentuation progressive de ce constat, tant chacun des environnements condense en eux-mêmes une variété de pratiques. Pour en saisir les contours, les politiques publiques mobilisent la participation des collectivités locales en qualité d'intermédiaires et d'accompagnateurs (Nobile, 2018) pour collecter et diffuser le savoir auprès des acteurs du territoire, de la société civile aux acteurs privés (petites, moyennes et grandes entreprises, organismes à but non lucratif...).

À titre d'exemple, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) soutient depuis 2014 les initiatives de l'économie de *la* fonctionnalité<sup>5</sup>. En collaboration avec un cabinet de conseil (ATEMIS), ces deux derniers cheminent pour étendre le format de l'économie de *la* fonctionnalité à l'échelle nationale par la création d'écosystèmes coopératifs territoriaux (ECT) (Merlin-Brogniart, 2017). En ce sens, ils ont créé l'IE-EFC (Institut Européen de l'Economie de Fonctionnalité et de

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000031047865>

<sup>2</sup> <https://www.ecologie.gouv.fr/feuille-route-economie-circulaire-frec>

<sup>3</sup> <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/green-deal/>

<sup>4</sup> Les sept piliers de l'économie circulaire : approvisionnement durable, écoconception, écologie industrielle (et territoriale), économie de la fonctionnalité, consommation responsable, allongement de la durée d'usage, recyclage : <https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

<sup>5</sup> L'économie de *la* fonctionnalité est apparue dans les années 2000 par l'économiste Christian Du Tertre (Sidoli, 2017). Elle se détache du modèle économique de l'économie de fonctionnalité développé par Stahel dans les années 80 et introduit en France par Dominique Bourg à la fin des années 90. L'économie de fonctionnalité est un modèle économique axé sur le service pour remplacer la vente du bien par la vente de son usage et accroître la valeur ajoutée issue de la consommation d'énergie et des matières premières (Fromant, 2012). L'économie de *la* fonctionnalité repose sur la vente d'un bien et/ou d'un service et met l'accent sur la capacité de répondre aux besoins des acteurs d'un territoire (valeur d'usage) (IE-EFC, 2022).

Coopération) en vue de soutenir la transition vers une démarche de développement économique lié aux usages au niveau des territoires. Cette dynamique de transformation territoriale fut marquée récemment par deux grands projets initiés entre 2018 et 2021 : l'Atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition » qui compte aujourd'hui parmi l'un des sept ateliers d'accompagnement d'acteurs, et le programme Coop'ter<sup>6</sup> fondé en 2021 visant à former des accompagnateurs à partir d'un référentiel pour soutenir les acteurs de territoires en transition, ainsi qu'à développer des travaux de recherche sur le développement durable des territoires. Cette prééminence de l'Etat et de la Région au sein des collectivités est la conséquence des lois de décentralisation successives (Santilli, 2018), et notamment celle de 1982, faisant de fait évoluer les rapports entre l'Etat et la société civile (Pecqueur, 2000).

Les pratiques circulaires étant ancrées sur un territoire, les politiques publiques sont invitées à intégrer des dynamiques qui favorisent la participation et le partenariat avec une multiplicité d'acteurs hétérogènes. S'observe ainsi dans le champ de l'économie circulaire une forme de gouvernance collaborative où s'agencent des flux d'interactions et d'intérêts multiformes autour d'enjeux et de responsabilités partagées (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Dans ce cadre précis, la gouvernance des acteurs publics comporte un double-enjeu, d'une part celle de favoriser une coopération durable et un alignement des intérêts, tout en mutualisant des ressources hétérogènes ; de l'autre, celle de concevoir des projets adaptés aux spécificités du territoire dans lequel ils s'insèrent. Dès lors, la gouvernance mise en œuvre s'apparente à une forme de gouvernance territoriale, définie selon Pecqueur (2000, p. 121) comme « *un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires* ».

Si la littérature fait état d'une part des différentes formes de gouvernance collaborative dans la mise en œuvre d'une politique publique (Ansell & Gash, 2008), et d'autre part de l'implication des acteurs publics dans la transformation des modèles d'affaires des entreprises (Chen et al., 2021; Du Tertre, 2023; IE-EFC, 2022), nous observons une absence de grille de lecture liant ces deux phénomènes, ce qui constitue un impensé dans la recherche en sciences de gestion. Au sein de cet article, la question porte donc sur l'observation des mécanismes amenant à la transformation des modèles d'affaires des acteurs territoriaux par les politiques publiques pour concevoir des projets de développement soutenables. L'attention se porte principalement sur l'économie circulaire à travers l'exemple de l'écosystème coopératif territorial. C'est ainsi que nous formulons la problématique suivante :

Sous quelle grille de lecture pouvons-nous appréhender les relations partenariales publiques et privées dans le cadre de projets d'économie circulaire ?

---

<sup>6</sup> <https://www.ieefc.eu/ressource/programme-coopter-territoires-de-services-et-de-cooperations/>

Cet article est divisé en deux parties visant à proposer une grille théorique et conceptuelle autorisant une meilleure compréhension de la construction d'une gouvernance entre acteurs publics et privés dans le cadre de l'économie circulaire. Fondée sur une revue littérature, la première partie présente un cadre global de gouvernance territoriale. Les notions de territoire ainsi que de son ancrage dans l'économie circulaire sont introduites pour ensuite aboutir aux deux principaux défis de la gouvernance territoriale : *i)* la coordination des pratiques et *ii)* la prise en compte de sa forme de gouvernance écosystémique pour mettre en œuvre un mode d'évaluation spécifique. La seconde partie a pour objectif de proposer une grille d'analyse managériale qui vient répondre à ces deux défis. Chaque élément de la grille fait l'objet d'un approfondissement : *i)* sur l'évaluation à l'aide d'une analyse multicritère et multi-acteurs (Hyytinen, Gallouj, et al., 2014) et *ii)* sur la coordination grâce à l'introduction de la théorie des rentes relationnelles (Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998). L'application de la grille dans le cadre de l'ECT conclut le propos.

## 1. Cadre global de la gouvernance territoriale

Après avoir introduit le concept de territoire et son ancrage au sein de la gouvernance de l'économie circulaire, les défis de la gouvernance territoriale sont identifiés. Nous décrivons finalement comment ces pratiques coopératives se forment au sein d'écosystèmes, et concluons sur la question de l'évaluation de la gouvernance au cœur des écosystèmes.

### 1.1. La notion de territoire dans le cadre de l'économie circulaire

Dans son ouvrage sur le développement local, Pecqueur (2000) relève que les modalités d'intervention de la gouvernance territoriale ont fortement changées depuis la loi de décentralisation de 1982. Le rapport entre l'Etat et la société civile a fortement évolué par la naissance de nouveaux intervenants publics, mais également par une mutation des modalités d'intervention auprès des entreprises. Selon Ganne (1997, p. 268), l'intervention auprès des entreprises fut davantage la fonction des échelons régionaux et locaux. De plus, le ciblage a évolué car l'intervention englobe désormais tout l'environnement productif, et non plus uniquement des branches, entreprises ou zones spécifiques. Cette évolution a également eu un impact sur la conception du territoire, rendant obsolète sa définition en tant que « *croisement des stratégies des firmes et de la politique étatique d'aménagement du territoire* » (Pecqueur, 2000, p. 121). Le caractère polysémique du terme « territoire » ne permet pas d'en dresser une revue de littérature exhaustive, d'autant plus que chaque définition dépend de la discipline dans laquelle il s'insère. Selon Pesqueux (2014, p. 60), du latin *territorius*, le terme signifiait une « *zone conquise par l'armée romaine et gouvernée par une autorité militaire* ». Cette définition est centrée sur l'idée de possession et le droit d'agir à l'intérieur des frontières (*usus et fructus*). Le territoire est alors dans son acception originelle une construction sociale, historique et politique (Prévoist, 2022, p. 105). D'autres chercheurs (Carmouze, 2020; Lamouroux & Soldo, 2017; Paquot, 2011) s'appuient sur le terme latin *territorium*, dérivant de *terra* (terre) reprenant les travaux de Pierre Larousse (1866, p. 1660) définissant le territoire comme : « *une étendue de pays qui ressortit à une autorité ou à une juridiction* ».

*quelconque* ». Par la suite, la définition sera complétée pour ajouter la dimension sociale : « *étendue sur laquelle vit un groupe humain* » (Rey, 1992). Au-delà de ces deux points de vue, tous s'accordent sur l'idée que « *le territoire est d'abord une histoire de délimitation* » (Ferru & Chauchefoin, 2022, p. 19).

Toutefois, le territoire peut être étudié sur plusieurs échelles car selon Pecqueur (2009, p. 57), le « *territorial renvoie au mode de construction par les acteurs, quelle que soit l'échelle* » qu'elle soit nationale, régionale ou locale. En s'affranchissant de la notion d'espace et de proximité, sa définition est devenue plus floue et ambiguë. Pour expliciter le spectre territorial étudié, des termes plus spécifiques ont progressivement émergé de la littérature : la territorialité, l'interritorialité et la territorialisation (Carmouze, 2020). La territorialité (Raffestin, 1977) définit les rapports entre un groupe d'individus et l'espace comme réceptacle d'un projet sociétal (Aldhuy, 2008). L'interritorialité consiste en « *la recherche de l'efficacité de l'action publique par la coordination, l'articulation, l'assemblage des territoires tels qu'ils sont* » (Sadran, 2015, p. 344). La territorialisation fait référence à la multiplication des lieux constitués en réseaux concrets et symboliques (Di Méo, 1998) en vue de répondre à des problèmes sociétaux (Serval, 2015) localisés (Hassenteufel, 1998).

Dans la discipline des sciences de gestion, bien qu'il « *ne peut exister de définition universelle du territoire pertinent* » (Hernandez, 2017, p. 11), la notion s'est progressivement construite comme orientée vers l'action. Le territoire y est reconnu comme systémique du fait de son caractère complexe et évolutif (Moine, 2006). Ce constat est à relier aux différents flux d'actions, d'interactions et d'événements qui s'insèrent dans un environnement et qui accentuent son caractère incertain (Carmouze, 2020). Selon Moine et Faivre (2011, p. 3), le territoire en tant que système complexe s'étudie au travers de trois sous-systèmes indissociables : *i*) les acteurs qui utilisent, aménagent et administrent *ii*) l'espace géographique composé d'objets spécifiques à la localisation, porteurs d'aménités ou de contraintes filtrées par *iii*) les représentations conçues par les acteurs. Cette interconnexion de flux permet d'appréhender le territoire comme une entité socio-économique construite (Pecqueur, 2000). Il devient alors « *un « agencement territorial », connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances* » (Raulet-Croset, 2014, p. 48), la finalité étant « *[d']engendrer des ressources particulières et des solutions inédites* » (Pecqueur, 2000, p. 15).

Appréhender la complexité et le caractère systémique du territoire requiert un travail de recensement de cette multiplicité d'acteurs aux intérêts et ressources hétérogènes. L'étude de la gouvernance d'un territoire induit alors l'introduction de méthodes de compréhension des pratiques mises en œuvre et de leurs objectifs qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux. L'économie circulaire qui combine ces trois dimensions introduit dans le paysage sociétal une variété de pratiques initiées par des acteurs publics et privés. Dans ce contexte, la littérature permet alors de relever des défis généraux de la gouvernance et spécifiques à l'économie circulaire.

### 1.2. *Les défis de la gouvernance territoriale circulaire : pratiques et management territorial*

La gouvernance collaborative dans le cadre de l'économie circulaire induit une relation multi-acteurs qu'il convient de définir. Afin de fédérer les acteurs autour d'un objectif commun, chaque partie-prenante devient alors acteur et récepteur de cette nouvelle dynamique environnementale. Pour faire émerger des solutions soutenables, les coopérations interorganisationnelles entre acteurs publics et privés prennent généralement la forme d'éco-conception. Ces collaborations forment une dynamique collective et territoriale (Ntsonde, 2021) où émergent de nouveaux apprentissages et flux d'innovation, porteurs de solutions pour répondre aux défis techniques et organisationnels de cette transition.

Considérer les spécificités locales des territoires dans l'application des politiques publiques de développement durable (Allais et al., 2017; Bourdin & Maillefert, 2020) a progressivement fait émerger les notions de territorialisation et de territorialité de l'économie circulaire (Dermine-Brullot & Torre, 2020; Niang, 2021). Ces dernières tentent non seulement d'inclure des processus durables en termes d'utilisation des ressources et de maîtrise de la circulation des flux (Niang, 2021), mais deviennent également des objets d'étude pour comprendre comment les acteurs peuvent s'organiser et se coordonner afin d'optimiser les échanges techniques, sociaux et économiques (Galliano et al., 2019). À cela s'ajoutent les modalités de mise en œuvre de ces objectifs, marquées généralement par une proximité géographique entre acteurs. Cette caractéristique de distance favorise les échanges et la mutualisation de flux entre les différentes parties prenantes locales (Buclet, 2014; Maillefert & Robert, 2017; Torre & Rallet, 2005; Vaileanu-Paun & Boutillier, 2012). Ainsi, cette prise de conscience de la prééminence territoriale dans les dynamiques de l'économie circulaire appelle à des solutions de déploiement efficaces, jugées comme « *un enjeu important de meilleure compréhension de l'économie circulaire* » (Niang et al., 2022, p. 76).

Toutefois, si la littérature sur l'économie circulaire permet de recenser une grande diversité des pratiques collaboratives sur les territoires, le succès de l'expansion circulaire relate parallèlement quelques limites en termes de gouvernance. Ces limites couvrent deux dimensions principales : la coordination et l'évaluation.

Sur le plan de la coordination, la mise en œuvre de projets d'économie circulaire peut faire émerger d'éventuels conflits ou oppositions (Niang et al., 2020). L'action publique autour de l'économie circulaire rassemble différentes interprétations de la pratique. En étudiant les composantes spatiales de l'économie circulaire, Dermine-Brullot et Torre (2020, p. 114) ont observé que les sept piliers de l'économie circulaire disposent chacun d'une stratégie de développement territorial durable unique. Les critères utilisés sont les suivants : le rapport à l'innovation, la création de richesse, la réduction de l'empreinte environnementale, les inégalités sociales/le bien-être, l'usage vertueux des sols, la gouvernance spécifique, l'inscription dans un projet de territoire, et l'attractivité et résilience du territoire. Si certains points communs sont notables, aucun des piliers ne s'aligne parfaitement. Par

exemple, les piliers de l'allongement de la durée d'usage, de l'économie de fonctionnalité et de l'écologie industrielle et territoriale (EIT) s'accordent sur la nécessité d'une gouvernance spécifique. Toutefois, ce déterminant ne permet pas la mise en place d'une gouvernance commune à ces trois piliers du fait de leurs propres rapports aux autres critères. Pour n'en citer qu'un, l'allongement de la durée d'usage privilégie la réduction de l'empreinte environnementale à l'échelle globale, tandis que l'économie de fonctionnalité privilégie cette dernière à l'échelle du territoire, et l'EIT à l'échelle des entreprises et du territoire. Ainsi, la stratégie de gouvernance implique pour chaque pilier la mobilisation de parties prenantes, ressources et moyens d'action différents.

À ces différentes formes stratégiques, s'ajoutent des inégalités de pratiques selon les territoires, espaces de déploiement, stratégies des acteurs et périmètres d'intervention (Niang, 2021). Afin de pallier à ces limites, la gouvernance territoriale de l'économie circulaire doit favoriser la proximité à deux niveaux (Rallet & Torre, 2004; Torre & Zuideau, 2009) : géographique et organisée (Niang et al., 2020, p. 9). La proximité géographique fait référence à la distance entre les acteurs d'une même organisation ou d'un réseau, et s'exprime en unité monétaire et temporelle. La proximité organisée explore les liens sociaux existants entre les acteurs et se mesure par les degrés d'interactions et de confiance existants.

Sur le plan de l'évaluation, le défi est « *[d']identifier, quantifier et mesurer un ensemble d'indicateurs d'impacts directs et indirects en fonction des projets, bien qu'il soit difficile de disposer d'indicateurs quantitatifs* » (Niang, 2021, p. 57). Si une première littérature sur les effets des démarches de proximité dans l'économie circulaire a déjà émergé (Maillefert & Robert, 2017; Niang et al., 2022), l'étude des effets négatifs reste peu évoqué.

En sciences de gestion, l'alignement de cette gouvernance à double-niveau aux nouveaux défis du territoire (coordination d'une multiplicité de pratiques, hétérogénéité des acteurs au cœur de projets territoriaux) requiert la reconnaissance du territoire comme systémique (Carmouze, 2020). Le territoire devient dès lors perçu comme la résultante d'un double-processus de construction par les idées et les actions, générant l'introduction de termes autrefois réservés aux entreprises privées. La « *gestion des territoire* » se voit alors associée à la « *stratégie territoriale* » qui peut être définie comme « *la détermination d'intentions, de buts, d'objectifs globaux que l'organisation publique, en tant que responsable légale d'un territoire, souhaite voir se mettre en place. Il s'agit de projeter l'organisation dans l'avenir souhaité, grâce à une réflexion qui inscrira l'action sur le court, moyen et long terme. Pour atteindre ces objectifs, des ressources organisationnelles seront réparties en fonction des moyens hétérogènes et des actions dissemblables planifiés ou organisés plus ou moins souplement* » (Hernandez, 2017, p. 14).

La stratégie territoriale peut ainsi être répartie en trois objectifs aux temporalités différentes : *i*) les biens et services à fournir immédiatement (santé, logement, transports...), par une activité de production *ii*) les objectifs intermédiaires de l'organisation publique locale, par une activité de mesure et d'évaluation,

et *iii*) l'intention stratégique qui fixe des objectifs à moyen et long termes pour améliorer le bien-être de la population. La stratégie territoriale se manifeste alors au moyen d'outils du management territorial (Hernandez, 2006) qui se décrit autour de trois dimensions (Dupuis, 2015, p. 154) :

- Le management des organisations qui induit la gestion des ressources et des processus, la performance organisationnelle et des ressources humaines ;
- Le management des territoires qui regroupe la gestion de la performance territoriale, les partenariats ;
- Le management des politiques publiques qui repose sur la gestion de la performance et la qualité du service rendu.

Le management territorial s'est de plus accentué avec les diverses lois de décentralisation permettant aux élus et aux managers des organisations publiques décentralisées de se voir attribuer des compétences et des domaines d'action spécifiques pour répondre aux enjeux locaux. Ces acteurs peuvent s'associer avec des parties prenantes publiques et privées ainsi que des citoyens pour participer à la construction du territoire. Dans le cadre de l'économie circulaire, les démarches de management territorial pour répondre à des besoins spécifiques aux territoires locaux (Nadou & Pecqueur, 2020) sont multiples. À titre d'exemple, l'économie de *la* fonctionnalité recense une variété de partenariats multi-acteurs aux échelles régionales pour répondre à des problématiques autour des fonctions de la vie courante (habitat, transport, alimentation...). Ces collaborations s'agencent autour d'un écosystème coopératif territorial (ECT) initié par des acteurs publics ou privés, pour répondre à un projet commun à tous les acteurs du territoire (Maillefert & Robert, 2017).

### *1.3. Les défis de la gouvernance territoriale circulaire : écosystèmes et évaluation*

Nous avons relevé que les partenariats entre acteurs publics et privés peuvent prendre la forme d'écosystèmes. Dans cette partie, la notion d'écosystèmes circulaires est présentée pour aboutir à une évaluation de leurs dynamiques sous une approche multicritère et multi-acteurs.

La littérature sur la mise en œuvre des écosystèmes dans le cadre de l'économie circulaire reste récente, et se concentre principalement sur des tentatives de définition du concept (Aminoff et al., 2017; Hsieh et al., 2017; Konietzko et al., 2020; Parida et al., 2019; Trevisan et al., 2022). Elle naît d'un ensemble d'études comparatives entre l'économie circulaire et les écosystèmes d'affaires pour justifier le rôle des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre des pratiques circulaires. Toutefois, bien que fondée sur les principes de l'écosystème d'affaires (Lewin, 1999; Moore, 1993, 1996, 1998), elle se distingue dans sa finalité et son modèle de coopération. Dans un écosystème d'affaires, la structure hiérarchique et le mode de coordination entre acteurs accordent une importance à la coopération horizontale et transversale pour un meilleur partage des connaissances (Kœnig, 2012). Ces acteurs peuvent être de nature privée ou publique et leurs relations peuvent se matérialiser sous la forme de « *partenariats entre*

*l'État, le secteur privé, la société civile et la communauté* », ainsi que sous la forme « *d'arrangements hybrides tels que les partenariats public-privé, les partenariats privé-social et les régimes de cogestion (Agrawal and Lemos 2007)* »<sup>7</sup> (Emerson et al., 2012, p. 3). Autour d'un projet économique spécifique naît un processus de collaboration entre plusieurs acteurs hétérogènes, générant une multiplication des pratiques et de flux d'innovation (Daidj, 2011).

Un écosystème circulaire a pour « rôle critique » (Trevisan et al., 2022) d'augmenter les pratiques circulaires dans la gestion des ressources. Chaque pilier de l'économie circulaire (Ademe, 2014) peut alors comporter une forme écosystémique unique tout en conservant cette finalité commune de la circularité. En ce sens, Konietzko et al. (2020) développent des principes spécifiques à l'écosystème circulaire appliqués à l'innovation : la collaboration, l'expérimentation et la plateformes. La collaboration fait référence à un degré élevé d'interactions entre les organisations de l'écosystème, l'expérimentation à la réflexivité organisationnelle et la plateformes à l'organisation des acteurs pour partager des informations sociales et économiques. Un choix sélectif des partenaires et l'instauration d'un climat de confiance durable sont mis en œuvre afin d'atteindre ces objectifs et favoriser le succès de la cocréation. Afin d'augmenter la viabilité de l'écosystème, les parties sont sujettes à un investissement au sein de ce dernier, ainsi qu'à une répartition équitable des responsabilités et de la rémunération pour préserver l'engagement de chacun. L'écosystème circulaire souligne ainsi au travers de cette valeur générée un caractère multidimensionnel (Maillefert & Robert, 2017), cette dernière émergeant de la collaboration entre parties prenantes de natures différentes (acteurs privés, publics, ménages, territoires). Les écosystèmes créent ainsi un environnement favorable à l'émergence d'innovations (Adner, 2017; Aggeri, 2011; Jacobides et al., 2018; Trevisan et al., 2022) et accordent une importance à la coopération horizontale et transversale pour un meilleur partage des connaissances.

L'écosystème coopératif territorial (ECT) qui découle de l'économie de *la* fonctionnalité illustre bien cette finalité. Elle émane de la volonté de construire un écosystème territorial favorable au bien-être des acteurs d'un territoire et la coopération par les acteurs de l'économie de *la* fonctionnalité. Dans sa définition, l'économie de *la* fonctionnalité a pour objectif de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes à reconnaître le territoire comme au cœur du processus collaboratif pour mettre en œuvre des pratiques circulaires (Merlin-Brogniart, 2017). La valeur est conçue comme centrale à l'écosystème (Adner, 2017) et est construite au fil de la coopération. Ainsi, l'écosystème circulaire s'observe sous une perspective dynamique. Son caractère non-statique et donc évolutif se dénote non seulement à travers la construction collective de la notion de valeur, mais également dans sa conception et son organisation. Selon Trevisan (2022), un écosystème qui veut atteindre ses objectifs de circularité intègre cinq

---

<sup>7</sup> Version originale : “[For example, our definition encompasses “multipartner governance,” which can include] partnerships among the state, the private sector, civil society, and the community, [as well as] joined-up government and hybrid arrangements such as public-private and private-social partnerships and co-management regimes (Agrawal and Lemos 2007).” Traduite par les auteurs.

déterminants interdépendants : *i*) une valeur dont la création et captation est impactée par l'évolution des *ii*) acteurs, *iii*) des données, matériaux et flux, *iv*) des activités et stratégies circulaires et *v*) une gouvernance. Comprendre l'organisation et la stratégie territoriale au cœur des écosystèmes circulaires requiert donc des dispositifs qui intègrent des critères d'évaluation sociaux et environnementaux (modes de production et de conception des biens) au-delà des critères financiers. Selon Ntsondé (2021), il ne suffit pas uniquement de calculer la rentabilité économique des dispositifs environnementaux (cadre de valuation), créant une hiérarchisation entre le spectre économique et socio-environnemental, (Doganova et al., 2014), mais aussi de tendre vers une grille d'analyse où les deux dimensions sont étudiées parallèlement pour tendre vers une prise de décision commune.

Dans cette première partie, nous avons introduit comment la gouvernance territoriale et l'économie circulaire se conçoivent conjointement au travers de l'analyse des écosystèmes circulaires. Cette forme collaborative permet aux acteurs publics et privés de s'associer pour porter des projets sur un territoire. Toutefois, pour optimiser la coordination des acteurs et des pratiques circulaires, il convient de trouver un ou des outils d'évaluation adaptés aux dynamiques économiques, sociales et environnementales de l'économie circulaire. C'est ainsi que nous proposons en deuxième partie une grille d'analyse qui répond à ces enjeux.

## 2. Proposition d'une grille d'analyse managériale de l'écosystème circulaire

Après avoir présenté une méthode d'analyse pour évaluer la gouvernance des écosystèmes circulaires à partir d'une approche multicritère et multi-acteurs, nous proposons, à l'aide de la perspective relationnelle, une grille de lecture des déterminants pour observer la coordination entre acteurs. Cette dernière est appliquée à l'écosystème coopératif territorial (ECT) afin de démontrer l'alignement de l'approche relationnelle avec celle des écosystèmes circulaires et conclure sur la présentation d'une grille d'analyse globale.

### 2.1. *L'évaluation de la gouvernance : pour une introduction d'une analyse multicritère et multi-acteurs*

Selon Rappin (2018, p. 26), « *manager le territoire, c'est penser ce dernier comme une organisation qui doit s'adapter à un environnement* ». Cette pensée se retrouve dans les travaux antérieurs de Hyytinen et al. (2014) appuyant que le caractère systémique d'un territoire requiert une approche analytique qui peut évoluer avec ce dernier. Pour cette raison, ces derniers proposent une approche d'évaluation bidimensionnelle afin de comprendre les dynamiques au cœur de l'innovation de service dans le secteur environnemental. Cette approche offre d'une part un système « multicritère » pour observer les effets des services durables, et de l'autre un système « multi-acteurs » pour analyser les effets du point de vue des parties prenantes. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer la performance non-visible du service, représentant la soutenabilité sociale et environnementale (Hyytinen, Ruutur, et al., 2014). Cette méthode permet de prendre en considération les différents principes et valeurs répartis sous forme de « mondes »

(Boltanski Luc et al., 1991) qui régissent la société : industriel et technique (volumes, flux et opérations techniques), marchand et financier (valeur et transactions monétaires et financières), relationnel et domestique (relations interpersonnelles et organisationnelles, confiance, qualité des relations), responsable (développement durable, responsabilité, égalité de traitement et la justice) et de la réputation (marque et image). Toutefois, les effets générés dans chacun de ces mondes sont interdépendants et complémentaires, les uns pouvant agir comme éclairage ou prérequis pour générer les autres. Ainsi, ce mode d'évaluation ne délaisse pas pour autant les critères de mesure traditionnels représentant la performance visible (monde industriel et technique, de finance et de marché), mais vient compléter l'analyse avec des critères sociétaux et liés au relationnel (confiance, responsabilité, bien-être de la société).

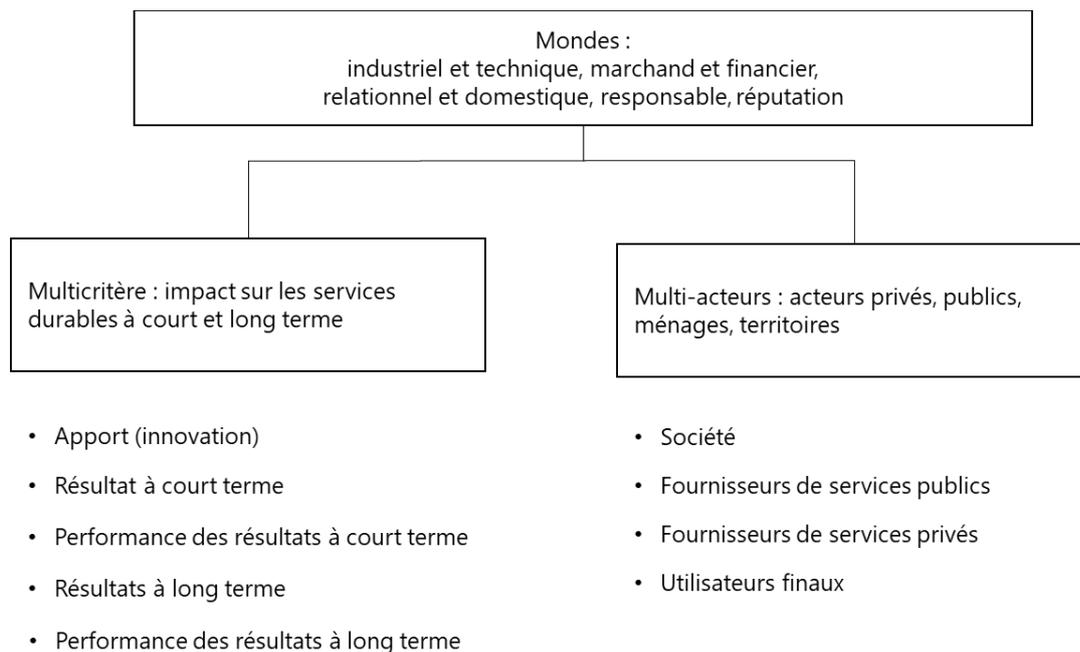
Sous l'angle multicritère, l'objectif est d'observer « *la manière d'aborder l'effort d'innovation* » (Djellal & Gallouj, 2009, p. 5)<sup>8</sup>. Celle-ci se réalise en deux temporalités : à court terme et à long terme. En amont du projet s'étudie l'apport (l'innovation) souhaité en amont du projet (*input*) pour ensuite comprendre les résultats (*output* et *outcome*). Les résultats à court terme (*output*), génèrent des effets directs tandis que les résultats à long terme (*outcome*) génèrent des effets indirects. Pour chaque forme de résultat et chaque monde, se pose ensuite la question de la performance créée.

Sous l'angle multi-acteurs, l'attention est portée sur la subjectivité des acteurs. Selon Gallouj et al. (2013), la perspective multi-acteurs permet de mieux comprendre les interactions entre les acteurs publics et privés d'un territoire et d'évaluer les bénéfices d'un service selon chaque point de vue. De plus, l'entreprise n'est pas la seule organisation considérée comme centrale au processus d'innovation environnemental. De façon plus exhaustive, les acteurs sont constitués de la « société » pour définir « *les décideurs politiques qui fixent les objectifs et les préférences de la société en matière de développement* » (Hyytinen, Gallouj, et al., 2014, p. 10), les fournisseurs de services publics, les fournisseurs de services privés et les utilisateurs finaux. Si la perception des impacts et bénéfices du projet divergent du fait de leurs préférences et valeurs, les auteurs soulignent que ces contradictions deviennent complémentaires dans le processus de co-création, démontrant l'indépendance et la nature systémique de leurs relations. Le modèle considère que les organisations politiques comme non-gouvernementales jouent un rôle important dans la dynamique de création. Il est donc nécessaire d'étudier les interactions entre les sphères économiques, sociales et politiques (Windrum, 2013). Ce constat nous amène à proposer un premier schéma conceptuel (Schéma 1) autour de l'évaluation de la dynamique coopérative au sein des écosystèmes circulaires.

---

<sup>8</sup> Version originale : “[...] the manner of addressing the innovation effort (output or input approach).” Traduite par les auteurs.

### Schéma 1 : Système d'évaluation de la dynamique coopérative d'un projet environnemental



Sources : auteurs d'après Hyytinen et al. (2014)

Cette analyse bi-dimensionnelle vient répondre aux enjeux de la gouvernance précédemment cités, tant du côté des pratiques de chaque acteur au sein d'un écosystème que dans les perceptions de chacun vis-à-vis d'un projet commun. L'analyse à court et long termes et l'emploi de la notion des mondes s'alignent avec la vision de la stratégie territoriale souhaitée dans la gouvernance. Ces éléments apportent une vision approfondie de ce qui est produit tout au long de la démarche collaborative, permettant d'observer les corrélations, complémentarités ou oppositions dans « *la détermination d'intentions, de buts et objectifs globaux* » (Hernandez, 2017, p. 14). Cela permet également d'effectuer des ajustements, donnant à la gouvernance une dimension proactive, flexible au caractère systémique du territoire et réflexive. Comme l'indique la section suivante, cette méthode vise à optimiser la coordination des acteurs et de leurs pratiques.

#### 2.2. La coordination de la gouvernance : pour une introduction de la perspective relationnelle ?

La recrudescence de l'approche relationnelle dans la façon de concevoir les projets à l'échelle d'un territoire émane du constat de « *la portée systémique des enjeux contemporains* » (Aubry et al., 2022, p. 240). Selon Hyytinen et al., cette approche requiert de « *mettre en évidence les interrelations et les rétroactions entre l'ensemble, ses parties et l'environnement avec lequel ils interagissent* (Cabrera et al., 2008)»<sup>9</sup> (2014, p. 1).

<sup>9</sup> Version originale : "It means highlighting interrelationships and feedbacks between the whole, its parts and the environment they are interacting with (Cabrera et al., 2008)" Traduite par les auteurs.

Si l'approche partenariale entre acteurs hétérogènes a été prouvée comme facteur d'optimisation du succès et de la viabilité des projets territoriaux (Aubry et al., 2022, p. 250), elle n'exclut pas pour autant les limites de coordination émanant de la gestion publique des territoires (Epstein, 2015), qui selon la littérature s'avèrent d'autant plus complexes au sein des nouveaux modèles économiques plaçant la soutenabilité et la coopération entre parties prenantes au cœur de la stratégie d'application. Tel est le cas particulier de l'économie circulaire et de ses composantes. La multiplicité d'interactions entre acteurs privés et publics qui en découle amène à considérer comme pertinent d'introduire la théorie des rentes relationnelles (Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998) pour observer la coordination des acteurs au sein d'un écosystème circulaire.

La théorie des rentes relationnelles offre un cadre analytique managérial permettant d'observer le lien entre les relations partenariales et la création de performance. Cette approche s'appuie sur les travaux de recherche abordant la collaboration comme une ressource stratégique pour atteindre les besoins organisationnels de développement ou de soutenabilité (Persais, 2004). En effet, des recherches soulignent comment la perspective relationnelle agit comme source de performance voir de surperformance dans une organisation qu'elle soit publique ou privée (Coussi et al., 2020). Cette situation de surperformance se traduit sous la forme de théorie des rentes relationnelles (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Elles sont définies par Dyer et Singh (1998, p. 662) comme : « *un profit supranormal généré conjointement dans une relation d'échange, qui ne peut être généré par aucune des entreprises isolément, et qui peut être créé uniquement par les contributions idiosyncrasiques conjointes des partenaires spécifiques de l'alliance* »<sup>10</sup>. Cette définition s'aligne avec l'approche de Ghoshal et Moran (1996) selon laquelle les relations de non-dépendance bien qu'efficaces à court terme ne permettent pas de générer des rentes relationnelles. Ces derniers proposent dans leur approche quatre déterminants permettant de les générer : *i*) des investissements dans des actifs spécifiques à la relation, *ii*) une routine de partage de connaissances, *iii*) la complémentarité des ressources et capacités *iv*) et des mécanismes de gouvernance efficaces afin de réduire les coûts de transaction.

Les actifs spécifiques à la relation peuvent se manifester sous trois formes. Ils peuvent être liés au site dans une logique de proximité des étapes de production, liés à l'actif physique au travers de processus conçus sur-mesure, et liés à l'actif humain au travers de relations à long-terme et d'échanges de savoir-faire. Ces actifs se coordonnent selon la durée de la garantie (ou modalités de la gouvernance) et le volume des transactions interfirmes. Ces deux processus ont ainsi pour objectif d'influer la capacité d'investissement des partenaires dans des actifs spécifiques, qui seront plus enclins à investir s'ils sont assurés de l'efficacité de la garantie (Williamson, 1985) et du retour sur investissement (Dyer, 1997).

---

<sup>10</sup> Version originale : “[We define relational rent as] a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners.” Traduite par les auteurs.

La routine de partage de connaissances repose sur le transfert, la recombinaison ou la création d'information et de savoir-faire. Si l'information est une connaissance aisément codifiable et déchiffrable, à l'inverse, le savoir-faire est une connaissance tacite et difficilement codifiable. Le volume des rentes relationnelles via l'échange substantiel de connaissances repose également sur la capacité d'absorption du partenaire de nouvelles informations externes (Cohen & Levinthal, 1990). Plus la capacité d'absorption sera élevée, et plus elle sera encline à mettre en œuvre des processus interorganisationnels qui permettent aux entreprises d'identifier le savoir-faire et de se le transférer mutuellement. La capacité d'absorption spécifique au partenaire (Dyer & Singh, 1998) découle ainsi du degré de chevauchement de leurs bases de connaissances et du degré de développement des routines d'interaction qui maximisent la fréquence et l'intensité des interactions.

La complémentarité des ressources et capacités permet d'apprécier le potentiel des rentes relationnelles découlant de l'alliance. Toutefois, la simple complémentarité des ressources stratégiques ne suffit pas pour générer des rentes relationnelles. Les mécanismes organisationnels (processus de décision, systèmes de contrôle et d'information, cultures) doivent également être compatibles (Buono & Bowditch, 1989; Doz, 1996; Kanter, 1994). En ce sens, Doz (1996) distingue 2 types de complémentarité : la complémentarité initiale (complémentarité stratégique) et la complémentarité avérée (complémentarité organisationnelle).

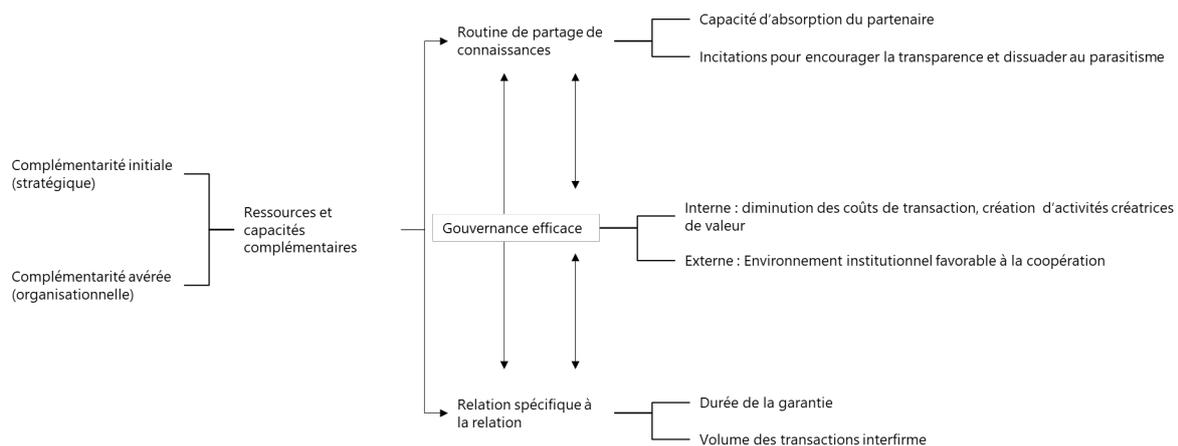
La gouvernance dispose d'un rôle clé dans la création des rentes relationnelles. Elle peut générer des rentes de deux manières : soit en diminuant les coûts de transaction ; soit en générant des activités créatrices de valeur (investissement dans des actifs spécifiques à la relation, connaissance partagée, combinaison de ressources stratégiques complémentaires). La gouvernance peut donc influencer les coûts transactionnels et la volonté des partenaires de l'alliance à investir dans des ressources spécialisées, et donc potentiellement créatrices de valeur. D'un point de vue externe à l'entreprise, s'ajoute également le besoin d'un environnement institutionnel favorable pour encourager la création d'un climat de confiance entre les partenaires. Ce cadre incitatif se traduit par un environnement disposant de règles formelles (légales) et informelles (sociales) pour contrôler l'opportunisme et favoriser la coopération.

Dans cet objectif de soutenabilité des rentes, la théorie fut revisitée en 2018 pour illustrer une analyse plus dynamique et inscrite dans le temps (Schéma 2). Elle permet ainsi d'observer les facteurs critiques influençant les rentes relationnelles, dans le but d'optimiser la performance tout au long du cycle de l'alliance. Cette théorie revisitée incite à la conception d'une approche processuelle mieux alignée avec les pratiques organisationnelles. En effet, cette forme dynamique réorganise la position des facteurs, toujours au nombre de quatre. Toutefois, la combinaison et complémentarité des ressources et capacités agissent comme point de départ pour étudier le potentiel d'un partenaire. Ce premier facteur joue un rôle d'incitation chez les partenaires pour investir dans les atouts spécifiques à la relation et des routines de

partage de connaissance. Les trois éléments restants prennent une fonction plus instrumentale, qui se manifestent ultérieurement dans le processus d'alliance.

Par ailleurs, Dyer et al. (2018) identifient au travers de cette approche dynamique quatre facteurs principaux internes et externes conduisant à une diminution progressive de la création de valeur au sein de l'alliance. Parmi les facteurs internes à l'alliance, sont mentionnées la diminution des ressources complémentaires entre les partenaires en raison de la convergence ou de la divergence des ressources, et une inertie relationnelle accrue qui influence négativement les activités. Parmi les facteurs externes à la relation, sont recensés la réplique ou le remplacement des ressources par des concurrents, et le dynamisme de l'environnement qui entraîne l'obsolescence des ressources. Le constat d'une possibilité de pertes relationnelles a par la suite conduit Coussi et al. (2020) à une nouvelle formulation dans l'approche du modèle, requalifiant les « déterminants des rentes relationnelles » en « déterminants des partenariats ».

Schéma 2 : Source des rentes relationnelles



Source : auteurs d'après Dyer et Singh (1998) et Dyer et al. (2018)

La perspective relationnelle vient compléter l'analyse de la gouvernance collaborative circulaire. Les quatre déterminants évoqués (ressources et capacités complémentaires, actifs spécifiques, routine de partage de connaissances, gouvernance spécifique) offrent une vision holistique des mécanismes managériaux à l'œuvre au sein d'un écosystème circulaire. La section suivante propose de combiner la perspective relationnelle et l'écosystème circulaire dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité et de l'écosystème coopératif territorial (ECT).

### 2.3. Le cas de l'économie de fonctionnalité et de l'écosystème coopératif territorial

Comme mentionné précédemment, l'économie circulaire comporte des modalités de gouvernance où l'organisation interne entre en interaction avec son environnement externe, initiant alors un modèle hybride de gouvernance des parties-prenantes alliant la sphère publique et privée, et dont le partage des ressources s'avère nécessaire au bon déroulement des projets. Cette liaison entre ces deux dimensions

insufflé une dynamique d'interaction qu'il semble ainsi pertinent d'étudier afin d'en comprendre les ressorts.

L'exemple de l'écosystème coopératif territorial (ECT) permet d'illustrer cette dynamique entre acteurs hétérogènes publics et privés. Son objectif est de mobiliser une communauté d'acteurs autour d'un objectif commun, la valeur territoriale, au travers de la prise en compte par chaque acteur de ses externalités pour faire émerger les effets utiles directs et indirects de leurs activités (Huet & Choplin, 2012; Moati, 2009).

Un ECT repose sur l'intégration de l'environnement de l'entreprise au cœur de l'activité, pour constituer une action qui passe de l'individuel au collectif dans un objectif de bien commun. Un ECT (Du Tertre, 2023, p. 12) défend alors trois grands principes :

- L'hétérogénéité des acteurs : un ensemble d'acteurs hétérogènes se réunit autour d'un ou plusieurs enjeux du territoire en lien avec les fonctions de la vie dans une perspective écologique et de bien-être social. Les acteurs concernés peuvent être des entreprises, associations de citoyens, collectivités... ;
- Une logique de coproduction et de coopération : les engagements réciproques, échanges d'informations et de connaissances, la mutualisation de moyens ainsi que d'investissements matériels et immatériels favorisent le développement et la pérennité de la dynamique territoriale ;
- Une gouvernance réflexive : le management des activités doit intégrer un apprentissage continu à partir des expériences vécues par chaque acteur. La gouvernance est coopérative et peut prendre la forme d'une structure juridique entre acteurs publics, privés et citoyens : SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif), GIE (Groupement d'intérêt économique)...

Cette conception de l'ECT révèle un lien étroit entre la théorie des rentes relationnelles et les objectifs de l'ECT, notamment au travers des processus de coopération et de gouvernance. Le Tableau 1 illustre ce constat.

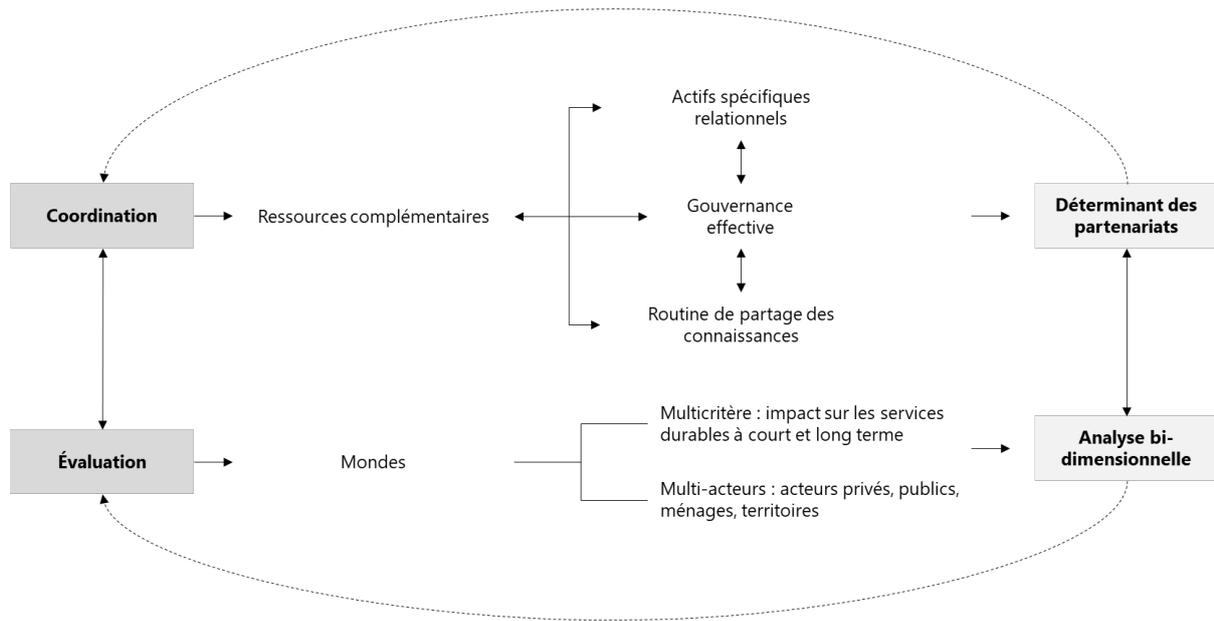
Tableau 1 : Alignement paradigmatique des déterminants de la perspective relationnelle et de l'écosystème coopératif territorial

|  | Perspective relationnelle  | Écosystème coopératif territorial   |
|--|--|---|
| Affectation de la création et captation de valeur matérielle et immatérielle | Au sein des organisations  | Sur le territoire   |
| Prédisposition recherchée dans la situation partenariale                     | Complémentarité des ressources et des capacités stratégique et relationnelle   | Logique de coproduction et de coopération fondée sur la mutualisation des moyens  |
| Nature des flux d'interactions entre les parties prenantes                   | Une routine de partage de connaissances pour fonder une relation idiosyncratique durable   | Une logique de coproduction et de coopération fondée sur les échanges d'informations et de connaissances  |
| Nature des investissements individuels de chaque partie prenante             | Des investissements dans des actifs spécifiques pour développer l'investissement des acteurs et favoriser la pérennité de la coopération | Une logique de coproduction et de coopération fondée sur des investissements matériels et immatériels pour favoriser la motivation des acteurs aux prémices de la formation de l'écosystème |
| Nature de la gouvernance   | Une gouvernance efficace conçue par les partenaires pour ajuster les activités génératrices de rentes                                    | Une gouvernance réflexive issue d'une action collective pour observer les activités et investissements des acteurs de l'écosystème  |

Source : auteurs d'après Dyer et Singh (1998), Dyer et al. (2018) et Du Tertre (2023)

Cet alignement existant entre la perspective relationnelle et les ECT permet de conclure sur le bien-fondé de l'emploi des déterminants des rentes relationnelles pour observer les relations au sein de cette forme écosystémique. A la suite de ce constat, un cadre d'analyse de la gouvernance d'un écosystème circulaire tel que l'ECT (Schéma 3) est proposé. Ce dernier favorise la prise en compte des moyens mobilisés pour atteindre les objectifs de coordination et d'évaluation de la gouvernance territoriale.

**Schéma 3 : Grille d'analyse de la gouvernance territoriale d'un ECT**



Source : auteurs adapté de de Dyer et Singh (1998), Dyer et al. (2018), Coussi et al. (2020) et Hyytinen et al. (2014)

Ce cadre d'analyse permet d'apprécier la vision performative des pratiques de gouvernance de l'ECT et d'observer le rôle de chaque acteur dans les processus d'interaction. En effet, l'observation des quatre déterminants au sein de l'écosystème s'inscrit dans une dynamique territoriale multi-acteurs et multicritère. Cette approche processuelle s'inscrit dans le temps (boucle récursive) et autorise l'évaluation des effets des politiques publiques sur l'écosystème circulaire, notamment en matière de gestion des activités. C'est un processus qui favorise la réflexivité organisationnelle et qui s'aligne avec les prérequis de l'écosystème circulaire selon Konietzko (2020), tant du point de vue de la compatibilité des intérêts des acteurs et de leurs investissements, que dans le degré de partage d'informations sociales et économiques.

### 3. Conclusion

Nous avons observé dans un premier temps l'ancrage territorial de la gouvernance et comment la coopération multi-acteurs devient un outil primordial pour promouvoir une transition environnementale bénéfique à tous les acteurs. Toutefois, des défis en termes de gouvernance persistent dans la coordination des pratiques et dans l'évaluation de la gouvernance en elle-même. Bien que le management territorial dessine les premières lignes pour répondre à ces enjeux de coordination, les nouvelles dynamiques du territoire vers des perspectives durables font émerger de nouvelles formes de gouvernance peu étudiées. Dans le cadre de l'économie circulaire, l'hétérogénéité des pratiques circulaires fait émerger des écosystèmes comme l'écosystème coopératif territorial (ECT) valorisé dans le cadre de l'économie de *la* fonctionnalité. À la suite de ce constat, nous avons développé, dans un second temps une grille d'analyse à deux niveaux à partir de l'exemple de l'ECT, permettant d'observer les interactions des acteurs dans un contexte public/privé. La perspective relationnelle et l'analyse multicritère et multi-acteurs répondent par leurs conditions de mise en œuvre aux freins de la gouvernance collaborative identifiés par la littérature.

Nous proposons alors l'idée que pour favoriser la gouvernance collaborative, l'écosystème circulaire devient, au-delà d'une notion fédératrice, le terrain fondateur pour agencer un ensemble de dynamiques individuelles autour d'un objectif commun : la valeur territoriale. Ayant évoqué que le territoire en qualité de dimension devient un facteur clé de création de valeur pour l'entreprise, il conviendra alors de développer la notion de valeur territoriale et de ses composantes. La valeur territoriale sous-entend le principe d'intégration des externalités positives et négatives par les acteurs du territoire à partir des flux matériels ou immatériels, monétaires ou non-monétaires produits. Il semblerait alors que la valeur territoriale découle de l'association de la valeur publique (Soldo et al., 2023) et de la valeur d'usage (Du Tertre, 2023). Cette valeur issue de ces externalités résulte ainsi d'un flux d'interactions entre acteurs hétérogènes aux initiatives privées, qui par un phénomène d'action collective répondent à un besoin de bien d'intérêt commun (Maillefert & Robert, 2017). De plus, se pose également la question de la gouvernance publique appliquée au territoire et de son effet sur cette création de valeur. Si plusieurs travaux ont déjà commencé à en dessiner les contours de façon holistique (Maillefert & Robert, 2017; Soldo et al., 2023), nous pensons qu'il serait pertinent de compléter ces analyses par une approche en sciences de gestion, managériale et spécifique à chaque forme écosystémique. À titre d'exemple, des recherches pourraient s'interroger sur comment la perspective relationnelle peut réunir les dimensions de l'économie circulaire, de la création et captation de valeur, et de la coopération pour aboutir à l'atteinte des objectifs des écosystèmes circulaires.

- Ademe. (2014), *Guide méthodologique du développement des stratégies régionales d'économie circulaire en France*. <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/2983-guide-methodologique-du-developpement-des-strategies-regionales-d-economie-circulaire-en-france-9782358389051.html>
- Adner R. (2017), Ecosystem as structure : An actionable construct for strategy, *Journal of management*, vol.43, n°1, p. 39-58.
- Aggeri F. (2011), Le développement durable comme champ d'innovation : Scénarisations et scénographies de l'innovation collective, *Revue française de gestion*, n°6, p. 87-106.
- Aldhuy J. (2008), Au-delà du territoire, la territorialité?, *Géodoc*, vol.55, p. 35-42.
- Allais R., Roucoules L., Reyes T. (2017), Governance maturity grid : A transition method for integrating sustainability into companies?, *Journal of cleaner production*, vol.140, p. 213-226.
- Aminoff A., Valkokari K., Antikainen M., Kettunen O. (2017), Exploring Disruptive Business Model Innovation for the Circular Economy, in Campana G., Howlett R. J., Setchi R., & Cimatti B. (eds.), *Sustainable Design and Manufacturing 2017*, Springer International Publishing, p. 525-536.
- Ansell C., Gash A. (2008), Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.18, n°4, p. 543-571.
- Aubry N., Torre A., Bioteau E., Vigroux P., Vérité O. (2022), Les trajectoires de développement des territoires : Les dynamiques relationnelles comme horizon de recherche renouvelé, *Géographie Économie Société*, vol. 24, n°3, p. 239-260.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Editions Gallimard.
- Bourdin S., Maillefert M. (2020), Dossier « L'économie circulaire : Modes de gouvernance et développement territorial » – Introduction – L'économie circulaire : modes de gouvernance et développement territorial, *Natures Sciences Sociétés*, vol.28, n°2, p. 101-107.
- Buclet N. (2014), L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : Une typologie, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, vol.5, n°1, p. 1-14.
- Buono A. F., Bowditch J. L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco (CA), Jossey-Bass Publishers.
- Carmouze L. (2020), *L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille-Université.
- Chen C.-L., Lin Y.-C., Chen W.-H., Chao C.-F., Pandia H. (2021), Role of government to enhance digital transformation in small service business, *Sustainability*, vol.13, n°3, p. 1028.
- Cohen W. M., Levinthal D. A. (1990), Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°1, p. 128-152.
- Coussi O., Balestrin A., Faccin K., Zarpelon F. (2020), Les apports de la perspective relationnelle pour comprendre la diffusion d'une politique publique de promotion de la coopération entre PME au Brésil, *Politiques et Management public*, vol.37, n°2, p. 171-192.
- Daidj N. (2011), Les écosystèmes d'affaires : Une nouvelle forme d'organisation en réseau?, *Revue management et avenir*, vol.6, p. 105-130.
- Dermine-Brullot S., Torre A. (2020), Dossier "L'économie circulaire : Modes de gouvernance et développement territorial" – Quelle durabilité pour le développement territorial ? Réflexions sur les composantes spatiales de l'économie circulaire, *Natures Sciences Sociétés*, vol.28, n°2, p. 108-117.
- Di Méo G. (1998), De l'espace aux territoires : Éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie, *L'information géographique*, vol.62, n°3, p. 99-110.

- Djellal F., Gallouj F. (2009), Innovation gap, performance gap and policy gap in the service economies, *19<sup>th</sup> International Conference of RESER, «Public and Private Services in the New Global Economy»*, September 24-26 Budapest, Hungary.
- Doganova L., Giraudeau M., Helgesson C.-F., Kjellberg H., Lee F., Mallard A., Mennicken A., Muniesa F., Sjögren E., Zuiderent-Jerak T. (2014), Valuation studies and the critique of valuation, *Valuation Studies*, vol.2, n°2, p. 87-96.
- Doz Y. L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances : Initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, vol.17, n°1, p. 55-83.
- Du Tertre C., Dir. (2023), *Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : Vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociales*, Rapport.
- Dupuis J. (2015), Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale-Les cadres dirigeants territoriaux au cœur du nouveau management territorial, *Revue française de gestion*, vol.41, n°251, p. 149-164.
- Dyer J. H. (1997), Effective interim collaboration : How firms minimize transaction costs and maximise transaction value, *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, p. 535-556.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998), The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, vol.23, n°4, p. 660-679.
- Dyer J. H., Singh H., Hesterly W. (2018), The Relational View Revisited : A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture, *Strategic Management Journal*, vol.39, n°12, p. 3140-3162.
- Emerson K., Nabatchi T., & Balogh S. (2012), An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.22, n°1, p. 1-29.
- Epstein R. (2015), La gouvernance territoriale : Une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires, *L'Année sociologique*, vol.66, n°2, p. 457-482.
- Ferru M., Chauchefoin P., Dir. (2022), *Territoires : État des savoirs et des pratiques*, Poitiers, Atlantique Éditions de l'actualité Nouvelle-Aquitaine.
- Friant M. C., Vermeulen W. J., Salomone R. (2021), Analysing European Union circular economy policies : Words versus actions. *Sustainable Production and Consumption*, vol.27, p. 337-353.
- Fromant E. (2012), *Les clés du renouveau grâce à la crise ! Économie de fonctionnalité : Mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise*, Cormelles-le-Royal, Editions EMS.
- Galliano D., Goncalves A., Triboulet P. (2019), The peripheral systems of eco-innovation : Evidence from eco-innovative agro-food projects in a French rural area. *International Journal of Rural Studies*, vol.72, p. 273-285.
- Gallouj F., Rubalcaba L., Windrum P. (2013), *Public-private innovation networks in services*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Ganne B. (1997), Politiques publiques industrielles et système d'aide aux entreprises en France depuis vingt-cinq ans. *Espaces et sociétés*, vol.88, n°1, p. 259-296.
- Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. (2016), A review on circular economy : The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems, *Journal of Cleaner production*, vol.114, p. 11-32.
- Ghoshal S., Moran P. (1996), Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, p. 13-47.
- Hassenteufel P. (1998), Introduction au numéro spécial : Think Social, Act Local-La territorialisation comme réponse à la " crise de l'Etat-Providence"?, *Politiques et management public*, vol.16, n°3, p. 1-11.
- Hernandez S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : Étude comparée de métropoles européennes*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille.

- Hernandez S. (2017), *A la recherche du management territorial—Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*, Aix Marseille Université, Presses universitaires de Provence.
- Hsieh Y.-C., Lin K.-Y., Lu C., Rong K. (2017), Governing a sustainable business ecosystem in Taiwan's circular economy : The story of spring pool glass, *Sustainability*, vol.9, n°6, p. 1068.
- Huet F., Choplin H. (2012), L'économie de fonctionnalité comme économie de « coopération » : Le cas du développement de logiciels, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol.2-3, n°11-12, p. 111-122.
- Hyytinen K., Gallouj F., Toivonen M. (2014), A multi-criteria and multi-actor perspective for the evaluation of sustainability services, *5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014*, July 19-23, Krakow, Poland.
- Hyytinen K., Ruutur S., Nieminen M., Gallouj F., Toivonen M. (2014), Evaluation of services linked to the sustainability : A dynamic and multi-criteria approach. *24<sup>th</sup> International Conference of RESER, «Services and New Societal Challenges: Innovation for Sustainable Growth and Welfare»*, September 11–13, Helsinki, Finland.
- IE-EFC. (2022), *Rapport au Parlement sur le développement de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*, Paris.
- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. (2018), Towards a theory of ecosystems, *Strategic management journal*, vol.39, n°8, p. 2255-2276.
- Kanter R. M. (1994), Collaborative advantage, *Harvard business review*, vol.72, n°4, p. 96-108.
- Kœnig G. (2012), Le concept d'écosystème d'affaires revisité, *M@n@gement*, vol.15, n°2, p. 209-224.
- Konietzko J., Bocken N., Hultink E. J. (2020), Circular ecosystem innovation : An initial set of principles, *Journal of Cleaner Production*, vol. 253, p. 119942.
- Lamouroux S., Soldo E. (2017). Avant-propos, in S. Hernandez, *À la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*, Aix-Marseille Université, Presses universitaires de Provence, p. 7-8.
- Larousse P. (1866), *Grand dictionnaire universel du XIXe siècle : Français, historique, géographique, mythologique, bibliographique*, Tome 14 S-TESTA.
- Lewin R. (1999), *Complexity : Life at the edge of chaos*. University of Chicago Press.
- Maillefert M., Robert I. (2017), Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle, *Économie Régionale et Urbaine*, vol.5, p. 905-934.
- Merlin-Brogniart C. (2017), Nature et dynamique de l'innovation des nouveaux modèles de croissance : Le cas de l'écologie industrielle et de l'économie de la fonctionnalité, *Innovations*, vol.54, n°3, p. 65-95.
- Moati P. (2009), Une économie des effets utiles, in Blondel C. et al., *Vers un autre monde économique: dépression ou émergence*, Paris, Descartes & Cie, p. 149-167.
- Moine A. (2006), Le territoire comme un système complexe : Un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *Espace géographique*, vol.35, n°2, p. 115-132.
- Moine A., Faivre E. (2011), Le territoire comme un système complexe : De la représentation... À l'action, *1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale" Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires"*, 12-14 octobre 2011, Gatineau, Canada, p. 8.
- Moore J. F. (1993), Predators and prey : A new ecology of competition, *Harvard business review*, vol.71, n°3, p. 75-86.
- Moore J. F. (1996), *The death of competition : Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, New York, Harper Paperbacks.
- Moore J. F. (1998), The rise of a new corporate form. *Washington quarterly*, vol.21, n°1, p. 167-181.

- Nadou F., Pecqueur B. (2020), Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, vol.22, n°3-4, p. 245-263.
- Niang A. (2021), *L'économie circulaire, une innovation au service du développement territorial ?*, Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay.
- Niang A., Bourdin S., Torre A. (2020), L'économie circulaire, quels enjeux de développement pour les territoires?, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, vol.11, n°1.
- Niang A., Bourdin S., Torre A. (2022), Vers une territorialisation des dynamiques de l'économie circulaire ? Analyse du cas français, 2008-2015, *Revue d'économie industrielle*, vol.1, n°177, p. 67-101.
- Nobile D. (2018), Orientation entrepreneuriale et territoire : Une approche par l'accompagnement d'un élu local, in Nobile D. & Marin A., *Management de la dynamique territoriale*, PUN-Éditions universitaires de Lorraine.
- Ntsonde J. (2021), Entre utopie et action collective, comment accompagner la transition des territoires vers l'économie circulaire? Le cas de la commande publique dans le secteur de la construction, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°30, 1<sup>er</sup> semestre.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Paquot T. (2011), Qu'est-ce qu'un « territoire » ? *Vie sociale*, vol.2, n°2, p. 23-32.
- Parida V., Burström T., Visnjic I., & Wincent J. (2019), Orchestrating industrial ecosystem in circular economy : A two-stage transformation model for large manufacturing companies, *Journal of business research*, vol.101, p. 715-725.
- Pecqueur B. (2000), *Le développement local : Pour une économie des territoires*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Syros.
- Pecqueur B. (2009), De l'exténuation à la sublimation : La notion de territoire est-elle encore utile?, *Géographie économie société*, vol.11, n°1, p. 55-62.
- Persais, É. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue française de gestion*, vol.158, n°1, p. 119-145.
- Pesqueux Y. (2014), De la notion de territoire, *Prospective et stratégie*, n°1, p. 55-68.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), Co-creation experiences : The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, vol.18, n°3, p. 5-14.
- Prévost B. (2022), Action publique et intervention de proximité?, in Ferru M. & Chauchefoin P., *Territoires : État des savoirs et des pratiques*, Poitiers, Atlantique Éditions de l'actualité Nouvelle-Aquitaine, p. 103-109.
- Raffestin C. (1977), Paysage et territorialité, *Cahiers de géographie du Québec*, vol.21, n°53-54, p. 123-134.
- Rallet A., Torre A. (2004), Proximité et localisation, *Économie rurale*, vol.280, n°1, p. 25-41.
- Rappin B. (2018), Le management n'est pas le territoire, in Nobile D. & Marin A., *Management de la dynamique territoriale*, PUN-Éditions universitaires de Lorraine.
- Raulet-Croset N. (2014), Le territoire comme objet de gestion, *Responsabilité et environnement*, vol.2, p. 48-52.
- Rey A. (1992), *Dictionnaire historique de la langue française*, 4<sup>e</sup> édition, Le Robert.
- Sadran P. (2015), *La République territoriale : Une singularité française en question*, Paris, Editions La documentation française.

- Santilli D. (2018), Entre partenariat, réseaux formels et informels et processus de décentralisation, in Nobile D. & Marin A., *Management de la dynamique territoriale*, PUN-Éditions universitaires de Lorraine.
- Serval S. (2015), *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : Comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères? : Une perspective ago-antagoniste*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille.
- Sidoli Y. (2017), *L'usage en partage : Analyse comparative des modèles socio-économiques d'« économie de (la) fonctionnalité » et d'« économie collaborative »*, Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur.
- Soldo E., Arezki D., Carmouze L., Bouhachm I. (2023), Territoire et Valeur(s) publique(s) Plaidoyer pour une approche à la Dewey, in Hernandez S., Lamouroux S., Soldo E., *Dessiner le management public autrement. Bilan et perspectives*. Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.
- Torre A., Rallet A. (2005), Proximity and localization, *Regional studies*, vol.39, n°1, p. 47-59.
- Torre A., Zuideau B. (2009), Dossier «Économie de la proximité»–Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : Inventaire et perspectives, *Natures Sciences Sociétés*, vol.17, n°4, p. 349-360.
- Trevisan A. H., Castro C. G., Gomes L. A. V., Mascarenhas J. (2022), Unlocking the circular ecosystem concept : Evolution, current research, and future directions, *Sustainable Production and Consumption*, vol.29, p. 286-298.
- Vaileanu-Paun I., Boutillier S. (2012), Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ?, *Innovations*, vol.37, n°1, p. 95-125.
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, London, Collier Macmillan Publishers.
- Windrum P. (2013), Multi-agent framework for understanding the success and failure of ServPPINs, in Gallouj F., Rubalcaba L., Windrum P., *Public-private innovation networks in services*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 88-112.