



**HAL**  
open science

# Les Dynamiques d'acteurs dans un contexte de transition vers une économie circulaire. Le Défi organisationnel.

Anne-Claire Savy

► **To cite this version:**

Anne-Claire Savy. Les Dynamiques d'acteurs dans un contexte de transition vers une économie circulaire. Le Défi organisationnel.. Gestion et management. Université de Montpellier, 2022. Français. NNT: . tel-03961214

**HAL Id: tel-03961214**

**<https://hal.science/tel-03961214v1>**

Submitted on 28 Jan 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

# THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEURE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion

École doctorale EDEG – Economie et Gestion (EDEG n°231)

Les Dynamiques d'acteurs dans un contexte  
de transition vers une économie circulaire : le défi organisationnel

Présentée par Anne-Claire SAVY

le 16 décembre 2022

Sous la direction de Gérald Naro  
et Myriam-Emilie Kessari

Devant le jury composé de

Florence PALPACUER, Professeure des Universités HDR, Université de Montpellier	Suffragante, Présidente du jury
Muriel MAILLEFERT, Professeure des Universités HDR, Université de Lyon 3	Rapporteuse
Elise MARCANDELLA, Maître de Conférence HDR, Université de Lorraine	Rapporteuse
Marion ALLIET, Maître de Conférence, ENSIACET, Université de Toulouse	Suffragante
Jean-Marie COURRENT, Professeur des Universités HDR, Université de Montpellier	Suffragant
Guillaume JUNQUA, Maître assistant HDR, Ecole des Mines d'Alès	Suffragant
Myriam-Emilie KESSARI, Maître de Conférence, Institut Agronom. Méditerranéen Montpellier	Codirectrice de recherche
Gérald NARO, Professeur des Universités HDR, Université de Montpellier	Directeur de recherche



UNIVERSITÉ  
DE MONTPELLIER

***« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteure. »***

## Résumé

Depuis les années 2010, divers acteurs – économiques, instances gouvernementales, société civile – prônent une transition vers une économie circulaire (TVEC) en réponse aux déséquilibres sociétaux et à leurs enjeux respectifs. Ils rencontrent des défis de management, tous liés à la coopération, particulièrement présents pour la transition vers une société circulaire (TVSC), plus radicale.

Une première revue de littérature sur l'action collective de TVEC, montre notamment l'enjeu crucial de coopération et le manque d'intérêt des revues scientifiques de gestion. Elle conduit à poser la TVSC comme problématique d'organisation de l'action collective, à différents niveaux de territoire. Une seconde revue de littérature, élargie à des revues interdisciplinaires et aux théories de l'action collective, développe un cadre conceptuel autour de trois théories : le changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) pour étudier le défi d'institutionnalisation du concept, au niveau macro ; l'auto-organisation intégrative Follettienne (Stout & Love, 2016), pour le défi d'émergence de dynamiques de citoyens-acteurs, au niveau micro ; et la gouvernance de transition (Loorbach, 2017), pour le défi de gouvernance de transition sociétale, au niveau méso.

Une recherche-accompagnement est menée par l'étude longitudinale, de 2015 à 2019, du cas unique imbriqué de la France, caractérisée par son approche territoriale. Selon ma posture subjective de constructivisme radical, et critique d'une gestion chrématistique, je participe avec retenue pour limiter mon impact, positionnée en miroir pour accompagner les acteurs. L'attention flottante permet de collecter un matériau divers, abondant, d'où émergent des faits saillants. Ils sont traités par analyses textuelles et mises en perspectives variées et abductives. Chaque défi étudie un niveau du cas, par un essai de cette thèse sur essais.

Le premier essai étudie l'institutionnalisation de l'EC, il réalise une analyse en profondeur, linguistique, sémantique et contextualisée (Seignour, 2011) d'un corpus de 20 textes représentatifs du discours français au niveau national de 2008 et 2017. Il montre que le dispositif français de TVEC indique une EC en cours de théorisation, mobilisant un large panel d'acteurs et contribuant à un processus de changement sociétal de prise en compte de l'impact de l'activité économique sur la nature.

Le second essai étudie, au niveau micro, l'émergence de dynamiques de citoyens-acteurs de TVSC, il développe une recherche-accompagnement sur un projet de TVSC par un collectif auto-organisé de citoyens-acteurs. Il met en lumière une dynamique émergeant de besoins de coopérer à des niveaux de plus en plus complexes, pour mettre en cohérence des pratiques avec des valeurs, et la co-conception d'un projet de TVSC, résultant d'un processus par boucles d'auto-organisation intégrative.

Enfin, un troisième essai étudie, en recherche-accompagnement, au niveau méso, les défis de gouvernance de la TVEC d'un territoire, par une instance gouvernementale. Il montre une instance gouvernementale relevant ces défis, en devenant animatrice de réseau auto-organisé, mais en conservant responsabilité et pouvoir, et sans coconstruire avec les initiatives de citoyens-acteurs.

Ces résultats convergent vers un rôle essentiel de l'auto-organisation face aux défis d'organisation de la TVEC, qui, de fait, devient TVSC pour adapter la société à l'auto-organisation. Ils ouvrent des pistes de recherche : vers une EC objet-frontière de transition entre acteurs divers, avec la théorie de l'acteur réseau (ANT) ; un rôle central du chercheur dans une transition par l'éco-management (Avenier, 1993, 2016) ; une mobilisation intégrative de TVSC autour de valeurs sociétales avec la théorie Follettienne revisitant l'ANT ; une expérimentation de gouvernance de TVSC avec le schéma en X (Hebinck et al., 2022) et diverses théories, comme celle d'Ostrom pour construire les lois et de Follett pour l'émergence des dynamiques.

## Abstract

Since the 2010s, various actors - economic, governmental, civil society - have been advocating a transition towards a circular economy (TCE) in response to societal imbalances and actors' respective challenges. They face management challenges, all related to cooperation, which are particularly present for the more radical transition towards a circular society (TCS).

A preliminary literature review on the collective action of TCE shows the scientific management journals' lack of interest, and, in particular, that what is crucially at stake is cooperation. This leads to setting down TCS as an organisation issue of collective action, at different territory levels. A second literature review, extended to interdisciplinary journals and theories of collective action, develops a conceptual framework around three theories: institutional change (Greenwood et al., 2002) to study at the macro level the challenge of institutionalisation of the concept; Follettian integrative self-organising (Stout & Love, 2016) at the micro level, for the challenge of the emergence of citizen-actor dynamics; and transition governance (Loorbach, 2017) at the meso level, for the challenge of governance of societal transition.

Accompanying research is carried out via unique, embedded, longitudinal case study, from 2015 to 2019, of France, characterised by its territorial approach. According to my subjective posture of a radical constructivism critical as well as of a chrematistic management, I participate with restraint to limit my impact, in mirror image to accompany the actors. Floating attention enables the connection of diverse and abundant material, from which surface salient facts. They are processed by textual analysis and put into varied and abductive perspectives. Each challenge studies one level of the case, and is the subject of a paper of this paper-based thesis.

The first paper studies the institutionalisation of the concept, and carries out an in-depth linguistic, semantic and contextualised analysis (Seignour, 2011) of a corpus of 20 texts representative of national level French discourse from 2008 to 2017. This paper shows that the French TCE apparatus indicates a CE in the process of theorisation, mobilising a wide range of actors and contributing to a process of societal change to take into account the impact of economic activity on nature.

The second paper studies at the micro level, the emerging of TCS citizen-actor dynamics, and develops an accompanying research on a TCS project by a self-organising collective of citizen-actors. It highlights a dynamic surfacing from the need to cooperate at increasingly complex levels, to make practices consistent with values, and the co-design of a TCS project, resulting from an integrative self-organising loop process.

Finally, a third paper studies, at the meso level in accompanying research, the governance challenges of a territory TCE, by a governmental body. This shows a governmental body taking up these challenges, by becoming facilitator of a self-organising network, but maintaining its responsibility and power and without co-constructing with citizen-actor initiatives.

These results converge towards an essential role for self-organising in the face of the organisational challenges of TCE, which in fact becomes TCS, to adapt society to self-organising. Then, these results open up varied research paths: towards an object-frontier CE of transition between diverse actors, with the actor-network theory (ANT); the researcher's central role in an eco-management transition (Avenier, 1993, 2016); an integrative mobilisation of TCS around societal values with the Follettian theory revisiting ANT; an experimentation of TCS governance with the X-scheme (Hebinck et al, 2022) and various theories, such as Ostrom's for the construction of laws and Follett's for the emergence of dynamics.

## Résumé pour le grand public

Depuis les années 2010, divers acteurs prônent une transition vers une économie circulaire (TVEC), soulevant des défis de coopération. Trois essais mettent en lumière l'auto-organisation appelée par cette TVEC, induisant une transformation sociétale.

Le premier essai montre des textes de discours français, indiquant une économie circulaire en débat, mobilisant un large panel d'acteurs et contribuant à la prise en compte de l'impact de l'activité économique sur la nature.

Le second essai met en lumière un projet de transition vers une société circulaire porté par un collectif auto-organisé, initié par des besoins de coopérer, pour mettre en cohérence des pratiques avec des valeurs, et dont la co-conception émerge par l'auto-organisation.

Le troisième essai étudie un projet en concertation pour la TVEC d'un territoire, par une instance gouvernementale. Il montre qu'elle devient animatrice de réseau auto-organisé, gardant responsabilité et pouvoir, et sans coconstruire avec les initiatives de citoyens-acteurs.

## **Abstract for the general public**

Since the 2010s, various actors have been advocating a transition towards a circular economy (TCE), raising challenges for cooperation. Three papers highlight the self-organisation called for by this TCE, leading to a societal transformation.

The first paper shows French discourse texts, indicating a CE in debate, mobilising a wide range of actors and contributing to the consideration of the impact of economic activity on nature.

The second paper points out a project to circular society, carried by a self-organised collective, initiated by successive needs to cooperate, to bring practices into line with values. It shows a co-design of project surfacing through self-organisation.

The third paper studies a TCE consultation of a territory by a governmental body. It shows that it becomes a self-organised network facilitator, keeping responsibility and power and without co-constructing with the initiatives of citizen-actors.

## Remerciements

Avant tout, je tiens à remercier mesdames et messieurs les membres du jury pour l'attention accordée à ma thèse et pour leurs précieuses remarques.

J'adresse ensuite mes premiers remerciements à mes directeurs de thèse Pr Gérald Naro et Dr Myriam-Emilie Kessari pour m'avoir fait confiance, il y a plus de cinq ans, et avoir suivi mon travail pendant tout ce temps. Je remercie les membres de mon CSI, Pr Marie Boitier et Dr Nicolas Balas pour leur suivi et leur implication dans mon travail. Je remercie également le laboratoire MRM pour m'avoir appris les bases de la recherche avec le Master REM et m'avoir ouvert une arène de réflexion à travers les groupes de recherche Altermanagement/Organisations et RSE-DD/ Management responsable.

Je remercie d'emblée aussi l'ADEME pour m'avoir offert un soutien financier mais aussi humain, notamment à travers les personnes de Dominique Traineau et Valérie Pineau. Je remercie également le CIHEAM-IAMM pour son soutien pendant ces cinq années.

Je remercie également TBS et tout particulièrement Pr Jan Jonker à travers la Chaire d'excellence Pierre de Fermat, Pr Marie Boitier, Pr Akram Al Ariss et Pr Alain Klarsfeld et leurs groupes de recherches de m'avoir donné l'occasion d'apprendre le métier de chercheur en tant qu'assistante recherche.

Je suis très reconnaissante aux Pr Anne Marchais-Roubelat et Pr Yvon Pesqueux de m'avoir initiée aux bases de la recherche, encouragée à construire un parcours de recherche et accueillie au CNAM. Merci aussi aux apprenants du module propédeutique pour nos échanges et en particulier à Dr Malick N'Diaye pour la co-réécriture de mon premier article publié, avec Dr Myriam-Emilie Kessari.

Je remercie profondément Pr Jan Jonker d'avoir accueilli mes premiers balbutiements de chercheuse en m'intégrant à ses travaux de la Chaire d'excellence Pierre de Fermat, de la Conférence internationale des New Business Models et de son livre 'En route vers l'Economie Circulaire'. Merci pour m'avoir fait goûter aux échanges réflexifs et pour m'avoir fait comprendre que mes réflexions sur une économie circulaire inclusive pouvaient contribuer à développer la connaissance.

Je suis grée de la générosité, de l'engagement réflexif, ainsi que la chaleur humaine des acteurs de mes trois terrains : la communauté des acteurs promouvant l'EC au niveau national, les organisateurs, animateurs et participants du PRAEC, ainsi que tous les membres du Collectif.

Enfin cette thèse n'existerait pas sans un très grand nombre de personnes qui m'ont apporté leur soutien de diverses manières depuis mon départ en reconversion en septembre 2014.

Je tiens donc à dire à chacun un très grand Merci :

- A Philippe Mouilherat (MD Architecture), Catherine Fis (BGE), le FONGECIF, et Pôle-Emploi de m'avoir soutenue dans mon projet de reconversion.
- Aux membres du Collectif et compagnie de m'avoir accueillie chaleureusement, alimentée en réflexion, notamment sur la capacité de l'humain à s'auto-organiser pour laisser une planète vivable à nos enfants, et de m'avoir donné à vivre concrètement cette résilience.

- Aux quelques courageux qui ont entrepris de lire mes longs travaux et de m'en faire un retour, Pascal, Claire, Anne, François et Michel.
- A Martha Boeglin pour ses conseils précieux et son soutien et aux doctorants de Scriptoria avec qui j'ai concrètement aussi ressenti la résilience.
- A toutes les personnes qui ont aidé mon corps et mon esprit à tenir sur la durée, avec leur présence et leur soutien sans faille. Je remercie tout particulièrement Mamie, Delphine, Juliette, Marion, Anne-Marie et Michel.
- A mes enfants Giulia et Baldo, d'avoir accepté de se débrouiller sans moi souvent et à Alain de les avoir pris particulièrement en charge et d'avoir été un soutien humain et logistique.

Et je ne conclurai pas sans évoquer les deuils qui ont douloureusement jalonné cette thèse, Mamie, Maman, Monique, Fabio, Claudette et Denis, ravivant aussi la perte de Cathie et Papa, et pour finir Bruno Latour.

Je remercie enfin Mamie pour son don précieux du goût de la vie et des autres. Il m'a permis de construire avec cette thèse, pour mes enfants, un grain d'espoir vers un monde résilient.

## Liste des essais de la thèse

### Essai 1

*Article publié*

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.** *ISTE Open Science – Technologie et Innovation*, 4(2), 1-25.

---

### Essai 2

*Article soumis à la revue Local Economy le 18 août 2022, en attente de décision*

**Self-organising for a transition towards a circular society:**

**Insight from Follettian thinking**

Anne-Claire SAVY

---

### Essai 3

Communication acceptée au Congrès du RIODD 2022

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

**Auto-organisation intégrative comme réponse  
aux paradoxes de gouvernance de transition vers une économie circulaire ?**

Anne-Claire SAVY

---

## Liste des sigles et abréviations utilisées

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (jusqu'en 2020, puis)  
Agence de la transition écologique

ANT : Actor network theory / Théorie de l'acteur réseau (Latour, 1989)

CGE : Conseil Général de l'Économie

CE : Circular economy

CES : Conseil Économique et Social

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

DTEC : Dispositif de transition vers une économie circulaire

EC : Économie circulaire

EIT : Écologie industrielle et territoriale

ESS : Économie sociale et solidaire

IAEN : Impact de l'activité économique sur la nature

IEC : Institut de l'Économie Circulaire

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

MENE : Mouvement des Entrepreneurs de la Nouvelle Économie

MLP : Multi-level Perspective / perspective à trois niveaux du management de transition selon Geels et Schot (2007).

OP : Observation participante

PRAEC : Plan régional d'action en faveur d'une économie circulaire

RA : Recherche-accompagnement

REP : Responsabilité élargie du producteur

RI : Recherche-intervention

RIODD : Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable

SC : Société circulaire

TCE : Transition towards a circular economy

TNI : Théorie néoinstitutionnelle

TVEC : Transition vers une économie circulaire

TVSC : Transition vers une société circulaire

TTVEC : Transition d'un territoire vers une économie circulaire

TCS : Transition towards a circular society

## Sommaire

RESUME.....	1
ABSTRACT .....	3
RESUME POUR LE GRAND PUBLIC.....	5
ABSTRACT FOR THE GENERAL PUBLIC.....	6
REMERCIEMENTS.....	7
Liste des essais de la thèse.....	9
Liste des sigles et abréviations utilisées.....	10
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION.....	12
PARTIE 1- PROBLEMATISATION ET DESIGN DE RECHERCHE.....	25
<b>Chapitre I - Une transition vers une économie circulaire, problématique d'action collective</b> ____	<b>25</b>
<b>Chapitre II - Développement de la problématique par les défis d'organisation de transition vers une économie circulaire</b> _____	<b>56</b>
<b>Chapitre III - Une posture constructiviste de citoyenne-chercheuse</b> _____	<b>107</b>
<b>Chapitre IV - Une méthodologie de recherche-accompagnement en attention flottante</b> _____	<b>113</b>
PARTIE 2- ESSAIS ET DISCUSSION SUR TROIS DEFIS D'ORGANISATION DE LA TRANSITION VERS UNE ECONOMIE CIRCULAIRE.....	127
<b>Chapitre I - Action collective d'institutionnalisation de transition vers une économie circulaire</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre II - Action collective d'émergence de dynamique de transition vers une société circulaire</b> _____	<b>157</b>
<b>Chapitre III - Action collective de gouvernance de transition vers une économie circulaire</b> ____	<b>183</b>
<b>Chapitre IV - Discussion d'ensemble, contributions et pistes de recherches</b> _____	<b>211</b>
CONCLUSION.....	235
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	254
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	271
TABLE DES MATIÈRES.....	273

*«The exciting thing about the circular economy is that it simply forces us to reinvent [...] our relationship to each other ...»*

*(Jean-Louis Bergey, ADEME, in Delchet-Cochet, 2020, p. 223)*

*«The confronting of diverse desires, the thereby revealing of 'values', the consequent revaluation of values, a uniting of desires [...] this is progress. »*

*(Follett, 1924, p. introduction)*

## **INTRODUCTION**

Cette thèse porte sur les défis d'organisation de l'action collective de transition vers une économie circulaire (EC) mobilisant divers acteurs à plusieurs niveaux d'organisation d'un territoire. Elle émerge de constats de déséquilibres sociétaux dûs en partie à l'activité économique, et de l'EC proposée comme réponse par divers acteurs – économiques, d'instances gouvernementales et de la société civile – pour leurs différents enjeux. Etablissant d'abord ces constats, l'introduction met en lumière ensuite pour chaque groupe d'acteur, des défis de management de l'action collective soulevés pour chaque groupe d'acteurs, tous centrés autour de la coopération.

### **1. Une économie circulaire répondant à divers enjeux sociétaux**

Les déséquilibres sociétaux, la responsabilité de notre activité économique pour certains et les différents enjeux amenant divers acteurs à prôner une EC sont présentés tout d'abord.

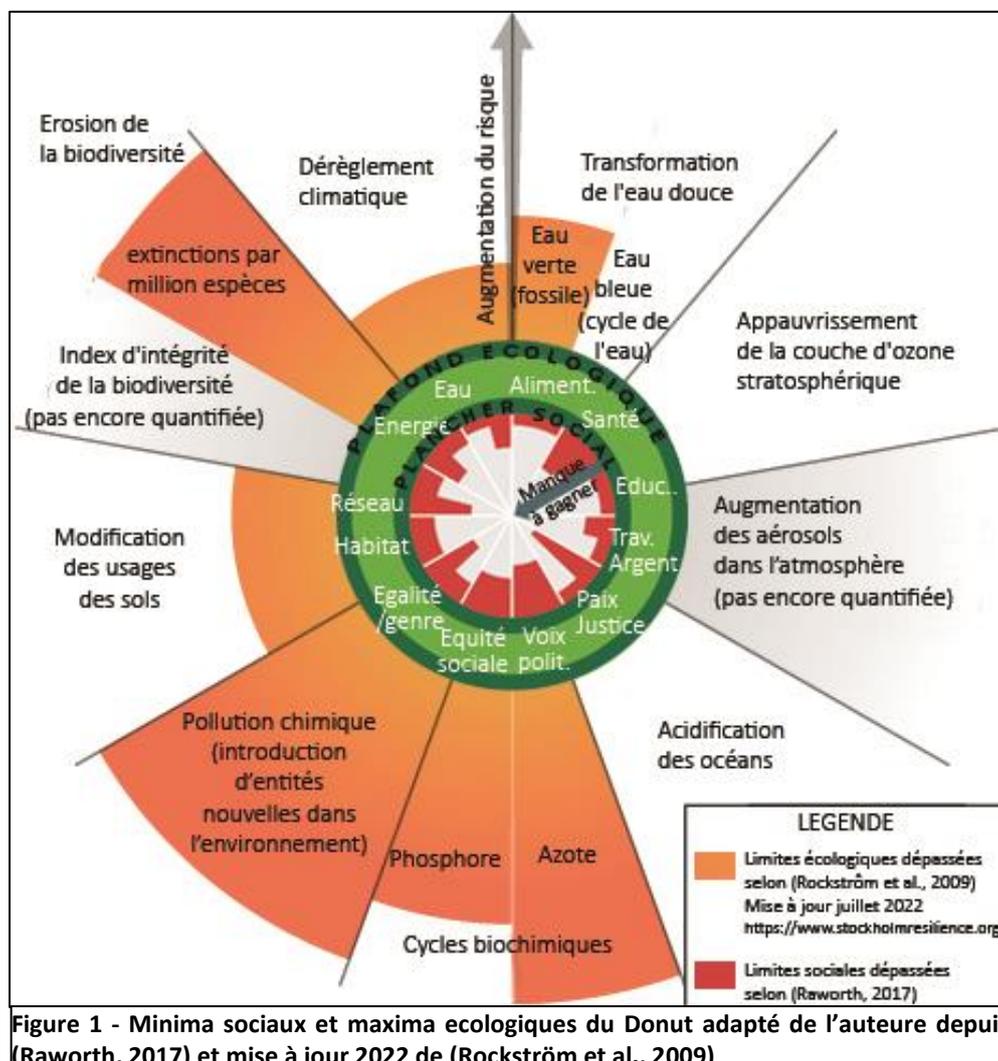
#### ***1.1 Déséquilibres sociétaux***

Notre société fait face à une situation sans précédent avec de nombreux déséquilibres (Savy, 2015) parmi lesquels plusieurs limites écologiques et sociales d'habitabilité de la Terre sont dépassées comme le montre la Figure 1.

D'une part, un dépassement croissant de plusieurs limites écologiques met en péril l'équilibre du système planétaire dont elle dépend (Persson et al., 2022; Wang-Erlandsson et al., 2022). Sept limites sont dépassées : dérèglement climatique, érosion de la biodiversité, modification des usages des sols, cycles biochimiques de l'azote et du phosphore, pollution chimique (introduction d'entités nouvelles dans l'environnement) et utilisation d'eau douce verte (qui correspond à l'eau stockée dans les sols, tandis que l'utilisation de l'eau douce bleue du cycle de l'eau n'a pas encore atteint sa limite). Les trois autres sont menacées mais pas encore franchies (ou quantifiée pour les aérosols) : acidification des

océans, augmentation des aérosols dans l'atmosphère et appauvrissement de la couche d'ozone stratosphérique.

D'autres part, des minima sociaux ne sont pas assurés pour tous les êtres humains. O'Neill et al. (2018) montrent qu'aucun pays (parmi 48 étudiés) n'assure le bien-être humain et tous les besoins sociaux et que 35 d'entre eux n'assurent qu'un seul minima social (parmi les 11 identifiés). Ils montrent également que plus les pays assurent les minima sociaux plus ils dépassent les limites écologiques. Plusieurs travaux proposent de se limiter entre des minima sociaux et des maxima écologiques (O'Neill et al., 2018; Raworth, 2017). Ainsi des écarts démesurés de développement humain et d'accès aux ressources sont avérés.



En outre, l'ensemble de ces dépassements sociétaux se conjugue à une démographie exponentielle qui démultiplie son activité économique et donc aggrave ces déséquilibres de manière exponentielle.

## 1.2 Responsabilité de l'activité économique

Plusieurs travaux établissent la responsabilité de l'activité économique dans ces déséquilibres. Le lien de causalité entre les émissions de gaz issues de l'activité économique et le dérèglement du climat a notamment été confirmée par le GIEC dès 2014 ( Edenhofer et al., 2014). Aujourd'hui, la société ne peut que tenter de limiter les effets à long terme (Giannakis & Zittis, 2021).

Parallèlement, le développement humain, le développement technologique et la logique de croissance, conduisent à une augmentation exponentielle de la consommation de ressources et d'énergie par habitant. Les stocks de ressources non renouvelables montrent leurs limites, avec une extraction devenant trop coûteuse en énergie. L'empreinte écologique<sup>1</sup> – la quantité de ressources nécessaires et de déchets produits par habitant et par an ramenés à la surface de la Terre qui permet de les fournir – dépasse ainsi sa capacité de régénération au niveau mondial depuis les années 1970 (cf. Figure 2). Elle a augmenté de manière continue au niveau mondial de 1 à 1.75 en 50 ans. Elle s'échelonne actuellement par pays de < 1 à 14.7 (Qatar), avec notamment la France à 4.6 et les Etats-Unis à 8, en 2022.

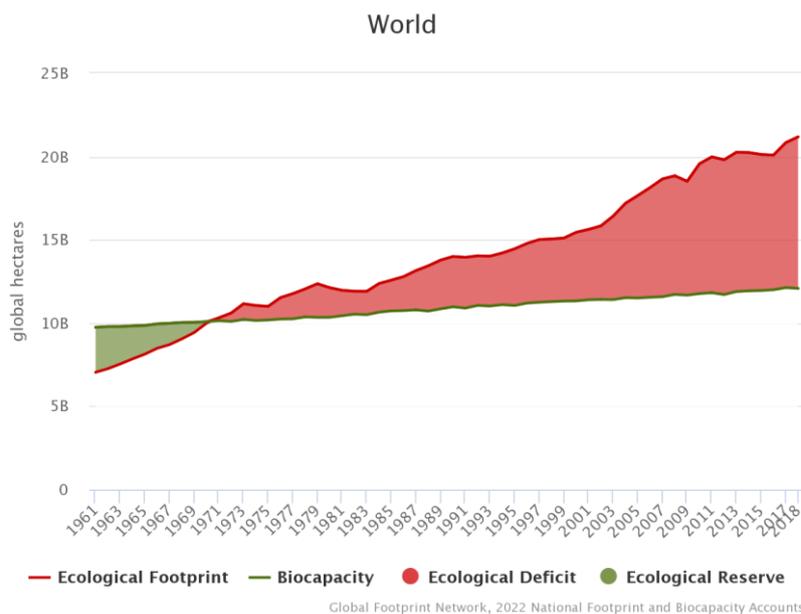


Figure 2 - Evolution de l'empreinte écologique mondiale (Source <https://data.footprintnetwork.org>)

Enfin le modèle productiviste de l'activité économique implique une augmentation des quantités de déchets et donc une problématique de gestion des déchets (Beulque et al., 2016).

<sup>1</sup> Source site du Global footprint <https://www.footprintnetwork.org/> et <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/empreinte-ecologique-par-pays/>

### ***1.3 Différents enjeux en fonction des acteurs appelant l'économie circulaire***

Face à chacun de ces constats, une économie circulaire (EC) est évoquée comme solution par différents acteurs. L'EC, en termes simples est une économie de territoire qui, plutôt que d'extraire ses ressources de la planète, remet en circulation ses anciens déchets qui deviennent ses nouvelles ressources et prolonge au maximum leur durée de vie. Or ces acteurs évoquent l'EC pour répondre chacun à des enjeux différents : les acteurs économiques pour répondre à la pénurie de ressources ; les gouvernements pour répondre à la problématique de gestion des déchets ; et les acteurs de la société civile alertant sur les déséquilibres sociétaux, pour tenter de préserver des conditions d'habitabilité de la planète (Alphandéry et al., 2013; Kothari et al., 2014).

Selon les enjeux, la conception de l'EC et de la transition à opérer diffèrent également. Concernant la pénurie de ressources, il s'agit d'une question d'approvisionnement transformant uniquement le bout de la chaîne de création de valeur. Concernant la gestion des déchets, il s'agit pour les gouvernements de partager la gestion des déchets avec les acteurs économiques ; l'attention est portée ici à l'autre bout de la chaîne. Concernant enfin les enjeux sociétaux, plusieurs courants adoptent une démarche systémique. Ils appellent à la transformation du système économique conventionnel productiviste et fondé sur la croissance, en un système économique frugal, solidaire et circulaire (Brand et al., 2021; Desvaux, 2017; Schröder et al., 2020). Pour certains, la perspective consiste à respecter une empreinte écologique égale à une fois sa capacité de régénération (Arnsperger & Bourg, 2017).

### ***1.4 L'économie circulaire définie par l'ADEME et ses débats***

L'EC répondant à des enjeux et portée par différents acteurs fait débat sur sa définition. En France, la première définition, opérationnelle, a été énoncée par Alain Geldron, expert EC de l'ADEME (2014) et fait encore référence aujourd'hui : « Il s'agit d'un système économique de production et d'échange qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en permettant le bien-être des individus. » L'ADEME illustre cette définition par un schéma dessinant l'EC comme un cycle parcourant sept piliers rassemblés en trois domaines d'action : offre des acteurs économiques, demande et comportement des consommateurs et gestion des déchets (cf. Figure 3).



**L’approvisionnement durable** (extraction/exploitation et achats durables) concerne le mode d’exploitation/extraction des ressources visant une exploitation efficace des ressources en limitant les rejets d’exploitation et l’impact sur l’environnement notamment dans l’exploitation des matières énergétiques et minérales (mines et carrières) ou dans l’exploitation agricole et forestière tant pour les matières/énergies renouvelables que non renouvelables ». Ce pilier recouvre les éléments relatifs aux achats privés et publics (des entreprises et des collectivités).

**L’écoconception** vise, dès la conception d’un procédé, d’un bien ou d’un service, à prendre en compte l’ensemble du cycle de vie en minimisant les impacts environnementaux. C’est un atout pour la stratégie produit d’une entreprise.

**L’écologie industrielle et territoriale**, dénommée aussi symbiose industrielle, constitue un mode d’organisation interentreprises par des échanges de flux ou une mutualisation de besoins. Pilier de l’économie circulaire, l’écologie industrielle et territoriale vise à optimiser les ressources sur un territoire, qu’il s’agisse d’énergies, d’eau, de matières, de déchets mais aussi d’équipements et d’expertises, via une approche systémique qui s’inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels.

**L’économie de la fonctionnalité** privilégie l’usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes. [...]

**La consommation responsable** doit conduire l’acheteur, qu’il soit acteur économique (privé ou public) ou citoyen consommateur, à effectuer son choix en prenant en compte les impacts environnementaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit (bien ou service).

**L’allongement de la durée d’usage** par le consommateur conduit au recours à la réparation, à la vente ou don d’occasion, ou à l’achat d’occasion dans le cadre du réemploi ou de la réutilisation ;

**Le recyclage** vise à utiliser les matières premières issues de déchets.

Figure 3 – Les 3 domaines d’action et les 7 piliers de l’EC (extrait de <https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire> le 24-08-2022)

Les différents enjeux conduisent à de nombreux débats sur la définition – qui seront évoqués au fil de la thèse. Il est à noter pourtant dès à présent une première division émergeant dans les discours entre une approche segmentée considérant séparément les composantes de la transition vers une économie (TVEC) ou holistique considérant les composantes interconnectées nécessitant une transition vers une société circulaire réformatrice ou transformative (Friant et al., 2020).

## **2. Des défis de management soulevés par la transition vers une économie circulaire**

Envisageant le passage à l'EC, les différents acteurs rencontrent différents défis de management, avec un point commun, la coopération, indiquée alors comme spécificité de l'action collective d'une TVEC ou d'une transition vers une société circulaire transformative (TVSC) (Friant et al., 2020).

### ***2.1 Défi de management de chaîne d'approvisionnement pour les acteurs économiques***

Les acteurs économiques rencontrent au départ un défi de management de leur chaîne d'approvisionnement (Fernandes & Kadio, 2017). Cette chaîne se complexifie, les fournisseurs ne sont plus quelques acteurs miniers mais n'importe quel utilisateur de ressources n'en ayant plus l'usage. Il ne s'agit plus d'utiliser une matière première mais une matière secondaire qu'il faut d'abord sortir de son statut de déchet, et négocier selon de nouvelles valeurs d'échange. Il faut ensuite l'acheminer et probablement la désassembler d'avec d'autres matériaux et la traiter avant de pouvoir utiliser ces matériaux. En effet, ces matières secondaires sont disséminées, souvent en de petites quantités et le plus souvent assemblées à d'autres matériaux. Pour s'approvisionner en grande quantité, il faut donc s'adresser à un grand nombre de fournisseurs, dont ce n'est pas le métier. Il faut les connaître, donc s'organiser en réseaux. Il faut partager les informations des stocks disponibles, donc modifier un moyen de contrôle essentiel de la logique de concurrence visant à faire obstacle aux monopoles. La dissémination des ressources constitue en elle-même un obstacle aux monopoles. La logique de management de l'approvisionnement s'inverse donc complètement et rencontre la résistance des monopoles qui pourraient en être affaiblis. L'approvisionnement d'une EC appelle à un fonctionnement en réseau, non concurrentiel, qui interroge fondamentalement la logique conventionnelle de management d'approvisionnement. La chaîne linéaire d'approvisionnement devient réseau d'approvisionnement complexe.

Ce défi de management est accentué, même pour les acteurs n'ayant pas de problématique de pénurie de ressources, à l'autre bout de la chaîne de production, par l'obligation de gérer les déchets. En Europe, et en France, de plus en plus de filières sont assujetties à la responsabilité élargie du producteur imposée par les gouvernements.

## ***2.2 Défi de gouvernance de transition pour les instances gouvernementales***

Au cours de ces dernières décennies, les instances gouvernementales répondent à leur problématique de gestion de déchets en légiférant vers une économie circulaire : l'Allemagne adopte une première loi de promotion de la gestion des déchets dans un cycle fermé des substances en 1994, devenant en 2012, loi d'économie circulaire. Elle applique ainsi la Directive déchets de l'Europe de 2008, comme les Pays-Bas, qui choisissent une approche cycle de vie en 2009. La France l'applique également, en s'intéressant à l'approche de la Chine (Commissariat Général au Développement Durable et al., 2014; Gouvernement Français, Ministère des Affaires étrangères et al., 2013).

En Asie, l'approche, plus systémique, énonce une nécessaire coopération entre divers acteurs – instances gouvernementales, acteurs économiques, ONG. Le Japon instaure une première loi cadre visant à réduire, réutiliser, et recycler les déchets, selon un principe de proximité. La Chine instaure en 2008 la première loi cadre consacrée à l'EC, selon une approche intégrative considérant toutes les ressources, y compris l'eau et l'énergie, déclinée à différents niveaux d'organisation territoriale (Lévy, 2009; Xiaohong, 2008; Xiaohong et al., 2006).

La France s'en inspire et inscrit l'EC par le Titre IV dans une loi cadre de sa politique environnementale, la loi 2015-992 relative à la transition énergétique pour une croissance verte. Le Titre IV est consacré à une EC qui « vise à dépasser le modèle économique linéaire consistant à extraire, fabriquer, consommer et jeter ». Si la gestion des déchets reste centrale avec les stratégies mobilisées, le Titre IV la dépasse en appelant à limiter la consommation des ressources primaires et la production de déchets, ainsi qu'à une « coopération entre acteurs économiques à l'échelle territoriale pertinente dans le respect du principe de proximité et le développement des valeurs d'usage et de partage et de l'information sur leurs coûts écologique, économique et social » (Art.L110-1-1, Loi 2015-992 Titre IV, 2015). Cette implication ne devient une contrainte que par le biais des 12 filières de responsabilité élargie du producteur en 2015. La loi de 2020-105 renforce cette contrainte avec l'obligation d'informer le consommateur sur la réparabilité des produits, 11 autres filières de responsabilité élargie du producteur sont annoncées d'ici 2025. Cinq ans plus tard, la loi 2020-105 opère une révision 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 ... ». Elle affirme ainsi une visée environnementale systémique dépassant la seule gestion des déchets.

Ainsi par ce Titre IV, pour résoudre son problème de gestion des déchets, en impliquant les acteurs économiques, la France lance un défi de management à ses collectivités territoriales. Au même moment que la promulgation de ce Titre, elle promulgue la loi de Nouvelle organisation territoriale

de la République, qui crée de grandes Régions cumulant les compétences économiques et de gestion des déchets. Ces instances gouvernementales se retrouvent face à un défi de gouvernance, ainsi chargées d'initier et de gouverner la TVEC de leur territoire, et donc de dynamiques de coopérations entre les acteurs économiques, dans une perspective environnementale.

### ***2.3 Défi d'institutionnalisation et d'auto-organisation pour la société civile***

Parallèlement aux préoccupations des acteurs économiques et des instances, les divers acteurs de la société civile considérant l'EC comme solution systémique pour appréhender les enjeux sociétaux rencontrent également plusieurs défis majeurs de management.

Tout d'abord, ces acteurs sont divers – citoyens, institutionnels, scientifiques, politiciens, acteurs de l'alternative. Ils se mobilisent pour engager une TVSC, s'activent en tant qu'individus, suite à des prises de conscience de dysfonctionnements de la société conventionnelle dont ils font partie. Ils sont disséminés dans la société, tous différents, mus par divers enjeux et parlant divers langages. Leurs engagements citoyens les amènent à devenir acteurs individuels de la TVSC. Pour contribuer à une action collective de TVSC, ils rencontrent un premier défi de management : comment se connaître et devenir acteurs collectifs, autrement dit comment se constituer en réseaux d'acteurs multiples de TVSC.

Ensuite, la vision de cette société circulaire vers laquelle tendre n'est pas clairement définie. De nombreuses réflexions, souvent collectives, apparaissent pour dessiner des visions d'un avenir durable, dont certaines évoquent les principes de circularité. Elles émergent de constats de dysfonctionnement du système conventionnel et s'appuient sur différents concepts (Friant et al., 2020), comme la décroissance (Bihouix, 2014), le convivialisme (Hatchuel, 2014), la permaculture et la pluri-économie (Arnsperger & Bourg, 2017). Ces diverses visions tendant vers une société circulaire font face à un second défi lié à l'objectif de la transition : concevoir une vision globale partagée, autrement dit, institutionnaliser une vision de société circulaire.

Enfin, la société civile d'habitude mobilisée pour défendre des droits, des idées, des biens communs, dans des actions collectives de résistance, se retrouve avec son engagement pour la TVSC, engagée dans une action collective constructive. Les constats de dysfonctionnement des acteurs et décideurs de la société conventionnelle la conduisent à dépasser sa posture critique pour rentrer en action. Or, en terme de management constructif, elle manque de modèles autres que ceux du management de l'économie linéaire conventionnelle qui rentre en tension avec les valeurs d'engagement (Cirelli & Melé, 2021).

L'économie sociale et solidaire constitue, elle, une piste à explorer (Bernet et al., 2016; Eynaud & França de Filho, 2019). De nombreuses initiatives d'alternatives au système conventionnel existent et

s'organisent déjà – parmi lesquelles, des circuits-courts, des habitats participatifs, des ateliers de réemploi, la construction écologique, les recycleries, des mutualisations de tous types. Ces initiatives contribuent à une transition vers une société circulaire, sans nécessairement être identifiées comme telles : la plupart partagent un objectif de frugalité, de réemploi, de production durable et éthique, autour de valeurs de solidarité et d'écologie.

Pour qu'une TVSC s'engage, elles doivent concourir, donc s'organiser entre elles et avec les acteurs et institutions pour les amener à changer de fonctionnement. Mais ces actions sont d'autant plus complexes, qu'elles doivent s'opérer dans un système linéaire, imbriqué. Ce système est, d'une part, le contexte qui les fait émerger et donc apporte les ressources à mobiliser, et d'autre part, l'objet du changement, avec qui il faut composer mais qui résiste. Il s'agit d'avancer avec la conscience que toute solution émergeant de ce système conventionnel pourrait conduire à nouveau vers un résultat linéaire.

Ainsi, les acteurs de la société civile se trouvent face à un troisième défi de management : s'auto-organiser entre citoyens pour transformer le système économique et institutionnel de leur société malgré leur résistance et sans modèle. Ils doivent non plus suivre les directives d'un manager, mais décider et agir individuellement et collectivement pour engager cette transition. Il s'agit, par exemple, de réfléchir à des méthodes comme le fait ce citoyen qui propose d'agir simultanément aux niveaux individuel, de groupe et institutionnel.

*"Faire société [...] Transiter vers une société plus écologique, c'est faire évoluer les humains sur trois dimensions : se changer soi-même, changer la loi et faire évoluer, en tirant des enseignements, des micro-sociétés que nous fréquentons tous les jours" (AM, dossier de présentation du projet du Collectif à l'Intercom, juin 2019, p. 25).*

#### **2.4 En France, des modèles de management sans piste pour la coopération**

Ainsi, trois défis de management ont été soulevés : un défi de management de chaîne d'approvisionnement complexe pour les acteurs économiques, un défi de gouvernance de transition entre les divers acteurs d'un territoire pour les instances gouvernementales et des défis d'institutionnalisation et d'auto-organisation entre divers membres de la société civile. Quels que soient les acteurs et quels que soient les enjeux qui les préoccupent, ces défis sont tous centrés autour de questions de coopération entre acteurs divers et multiples.

Pour y faire face, en France, ils disposent de deux modèles officiels de management d'EC : la norme expérimentale AFNOR XP X30-901 de management de système circulaire est destinée aux acteurs

économiques ; le référentiel d'action d'EC de l'ADEME vise à guider les collectivités locales dans la transition de leur territoire vers l'EC, tous deux élaborés en 2018 (puis retravaillés ensuite).

L'ADEME et l'AFNOR construisent leur modèle sur les sept piliers de l'ADEME. L'ADEME construit son référentiel selon cinq axes : le premier appelle une stratégie globale, le second s'intéresse à la prévention et gestion des déchets, le troisième aux autres piliers de l'EC, le quatrième aux outils financiers de la transition et le dernier à la coopération et à l'engagement des acteurs de la collectivité. L'AFNOR quant à elle, mobilise les sept piliers comme stratégies d'action à combiner pour un système de management, devant adresser chacune les trois dimensions d'un développement durable – environnementale, économique et sociétale. L'AFNOR reprend les étapes d'un processus projet – leadership, planification, action – dans une démarche d'amélioration continue.

Si le référentiel de l'ADEME et la norme expérimentale de l'AFNOR donnent ainsi des pistes aux acteurs économiques et aux collectivités, ils ne sont pas destinés à la société civile. Enfin, ni l'un ni l'autre n'expliquent comment faire émerger une coopération entre les acteurs divers d'un même territoire.

Le double constat d'une EC envisagée par divers acteurs et soulevant des défis d'organisation tous liés à la coopération, sans modèle proposé, initie la réalisation de cette thèse. Ainsi, elle se donne pour projet de comprendre comment des acteurs divers adressent les défis d'organisation d'action collective que soulève une TVSC. La question de la coopération étant d'autant plus centrale et dans l'approche radicale de la TVEC, la TVSC, la thèse opte pour une inscription dans cette approche.

### **3. Présentation du déroulé de la thèse**

Afin de comprendre comment des acteurs divers adressent les défis d'organisation d'action collective que soulève une TVSC, une problématique, un design et une méthodologie cohérente avec une posture épistémologique ont été élaborés. Ils sont présentés dans une première partie et mis en œuvre dans une seconde partie structurée par trois essais – publiés ou soumis à publication – puis mis en discussion ensemble.

Une première partie élabore une problématique d'une TVEC rencontrant plusieurs défis d'organisation, en s'appuyant sur plusieurs revues de littérature, en raison du manque de connaissances gestionnaires sur l'action collective de TVEC.

Dans un premier chapitre, les principaux concepts mobilisés par cette recherche, l'EC, l'action collective et la gouvernance de territoire, sont d'abord présentés. Puis l'étude du champ théorique gestionnaire à travers des revues de littérature gestionnaire sur l'EC montre peu d'intérêt, limitée à une promotion d'une perspective non radicale du concept et une réticente à participer aux débats

interdisciplinaires qu'il soulève. Elle ouvre néanmoins des axes de recherche sur l'action collective de TVSC, avec l'action discursive et le rôle des dynamiques d'acteurs à différents niveaux d'organisation du territoire. La problématique, découlant des constats sociétaux, et des apports et limites de cette littérature, est alors formulée avec la question suivante : **Comment les dynamiques d'acteurs de transition vers une société circulaire adressent-elle les défis d'organisation de l'action collective à différents niveaux d'un territoire ?**

Dans un second chapitre, la problématique est développée, en écartant le premier défi de coopération des acteurs économiques, par ailleurs étudié à travers les défis de la société civile. Les apports et limites de la revue de littérature du champ théorique gestionnaire sur l'action collective de TVEC ouvrent ainsi sur trois axes de recherche et trois niveaux de territoire : **au niveau macro d'un territoire, l'institutionnalisation d'une TVEC portée par de multiples acteurs sur le long terme ; au niveau micro, l'émergence d'une dynamique auto-organisée pour engager une TVSC transformative ; au niveau méso, la gouvernance de transition d'un territoire.** Dans un second temps, pour étudier ces questionnements, une large revue de littérature, dépassant les limites du champ théorique gestionnaire conventionnel, explore plusieurs théories. Les théories conventionnelles et alternatives de l'action collective, s'opposant sur leurs paradigmes d'un individu égoïste ou social, tandis que d'autres mobilisant l'auto-organisation, tentent de les concilier avec notamment la théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne (Follett in Stout & Love, 2016). Ensuite les théories de l'institutionnalisation sont mobilisées par leur capacité à expliquer l'action collective d'un large panel d'acteurs, des premiers institutionnalistes avec Boulding (1957) et Berger et Luckman (1967) au changement institutionnel (Greenwood et al., 2002). Enfin, la théorie du management de transition apporte une compréhension par différents niveaux d'organisation. Le courant de la gouvernance de transition souligne l'imprévisibilité d'une transition, le paradoxe des instances gouvernementales qui en sont simultanément soutiens et freins. Il propose un schéma en X qui explicite la conjugaison de forces auto-organisées et institutionnalisées à l'œuvre dans une transition, et préconise de l'expérimenter avec une gouvernance de transition auto-organisée et coordonnée par une méta-gouvernance dans des arènes distinctes du régime. En outre, la théorie de l'intégration Follettienne est à nouveau mobilisée, apportant un modèle de gouvernance intégrative sans hiérarchie ni compétition (Stout & Love, 2017). Ainsi **un cadre d'analyse est élaboré combinant la théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), la théorie de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout & Love, 2016) et la gouvernance de transition (Loorbach, 2017).**

Un troisième chapitre présente ma posture de citoyenne s'engageant en TVSC, suite à une prise de conscience, puis en recherche pour comprendre et tenter d'agir humblement. Il explicite ma subjectivité au regard du principe de circularité perçu comme prisme de durabilité. Il précise le

contexte duquel ma démarche émerge : le moment d'un appel à un changement de paradigme. En effet, à ce moment les promoteurs de transitions pour une organisation durable de la société, et notamment de TVSC, appelaient à quitter le mythe d'un humain, individu égoïste et opportuniste, et déconnecté de la nature. Les travaux de Kropotkine, montrant la dimension coopérative de l'évolution des espèces jusqu'ici non prise en compte, sont à ce titre évoqués. Enfin, posant ma croyance ontologique de l'impossibilité de savoir si une réalité existe ou non, ma **posture épistémologique de constructivisme radical, pourtant critique des sciences de gestion-chrématistique**, est discutée enfin.

Cette posture et l'objet de recherche induisent le design de recherche global de la thèse présenté dans le quatrième et dernier chapitre de la première partie. Le choix de la **méthodologie de recherche-accompagnement** est d'abord explicité, avec son observation participante en retenue pour limiter l'impact, et son positionnement en miroir réflexif. Puis, le choix de réaliser une **étude longitudinale de cas unique imbriqué** est justifié comme permettant d'étudier la problématique, à plusieurs niveaux du territoire. Le territoire choisi est la France, spécifique par son approche territoriale. Ses cas imbriqués sont : au niveau national, un large discours de promotion de l'EC ; au niveau méso, une large concertation pour élaborer un plan régional d'action en faveur de l'EC ; et au niveau micro, la co-conception d'un projet d'expérimentation citoyen de la TVSC. Les principes méthodologiques abductifs sont évoqués pour l'ensemble de la thèse : **attention flottante pour faire émerger les points saillants**, mise en perspectives – par l'écrit, l'échange et la théorie – pour construire leur cohérence, éventuelle nouvelle collecte ciblée, puis **analyse textuelle – par codage inductif à l'aide des logiciels Tropes ou N'Vivo**, avec structuration et analyse – avant remise en discussion. Enfin, l'intérêt de la recherche est justifié au regard des enjeux de la société civile, des acteurs et des chercheurs.

La seconde partie développe la problématique à travers trois essais, formant chacun un chapitre, introduit et conclu au regard de la problématique globale, dont les résultats sont ensuite synthétisés et discutés dans un dernier chapitre.

Le premier essai étudie un corpus de 20 textes représentatifs du discours français au niveau national, de 2008 et 2017. Il montre que **le dispositif français de TVEC indique une phase de théorisation de l'EC en cours, mobilisant un large panel d'acteurs, et contribuant à un processus de changement sociétal de prise en compte de l'IAEN**.

Le second essai réalise une recherche-accompagnement, de 2015 à 2019, en attention flottante d'un projet de TVSC par un collectif auto-organisé de 30 à 60 citoyens-acteurs de l'alternative. Il met en lumière **une dynamique émergente de besoins successifs de coopérer, d'abord individuels puis à des niveaux de plus en plus complexes, pour mettre en cohérence des valeurs et des pratiques durables**.

**Un processus de boucles d'auto-organisation intégrative au sens Follettien conduit à la co-conception d'un projet de TVSC.**

Enfin, un troisième essai étudie en recherche-accompagnement, de 2017 à 2019, la gouvernance de TVEC d'un territoire par une instance gouvernementale. Il observe l'élaboration et le lancement d'un plan d'action en faveur de l'EC, mobilisant de 60 à 100 acteurs du territoire. Il révèle une **stratégie de l'instance gouvernementale adressant les paradoxes de gouvernance de transition sociétale, en mobilisant l'auto-organisation, mais en conservant responsabilité et pouvoir**. Il éclaire également la **capacité d'individus à créer des initiatives alternatives et à engager leurs organismes dans la TVSC**.

Le dernier chapitre synthétise puis discute ces résultats. **Un résultat global apparaît d'abord avec une auto-organisation jouant un rôle essentiel pour répondre aux défis d'organisation de l'action collective soulevés par une TVEC**, aux trois niveaux du cas. **La TVEC appelle ainsi, de fait, une TVSC pour adapter la société à un fonctionnement auto-organisé**. Les résultats de chaque problématique sont ensuite mis en discussion avec les théories du cadre conceptuel, ouvrant ainsi de nombreuses pistes de recherche – notamment avec les théories de l'acteur réseau (ANT) (Latour, 1989), de l'auto-organisation intégrative Follettienne (Stout & Love, 2016), de l'éco-management (Avenier, 1993, 2016) et des communs (Ostrom, 2010), ainsi que le schéma en X (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017).

La thèse se termine par une conclusion proposant d'abord une synthèse détaillée. Puis les limites de la thèse sont mises en lumière, liées à la recherche-accompagnement menée en solo, à une transition dépassant les limites temporelles de la thèse, un manque de cadre théorique préexistant d'action collective de TVEC. Un décalage est également mis en évidence entre les exigences d'une thèse sur essais et le peu d'intérêt des revues gestionnaires pour cet objet de recherche exploratoire critique. Enfin, l'étude d'un cas unique révélateur invite à des comparaisons avec d'autres cas. Chaque limite ouvre ainsi sur de nouvelles perspectives de recherche. Enfin, des préconisations managériales sont proposées aux acteurs économiques et citoyens invités, avec le modèle de l'éco-management d'Avenier (1993, 2016), à remettre l'individu à sa place dans le système territorial, et à développer une culture de la coopération. Les acteurs institutionnels et instances gouvernementales, quant à eux, sont invités – considérant les limites d'une institution, la rendant inapte à piloter une transition sociétale – à changer de rôle pour assurer les conditions d'une méta-gouvernance misant sur l'auto-organisation des individus – y compris ceux qui composent les institutions –, les rendant capables de mener une transition et de changer les institutions.

## **PARTIE 1- Problématisation et design de recherche**

Dans cette première partie, la TVEC est problématisée comme venant questionner les sciences de gestion sur leur capacité à accompagner une transition auto-organisée. Dans un premier chapitre, les principaux concepts mobilisés – l'EC, l'action collective et la gouvernance de territoire – sont présentés. Le premier chapitre construit une problématique générale constatant un champ théorique gestionnaire peu mobilisé sur l'EC, identifiant l'action collective coopérative nécessaire à une TVEC radicale et indiquant l'importance du rôle des dynamiques d'acteurs à différents niveaux de territoire. Son développement compose un second chapitre, déterminant les défis étudiés – institutionnalisation, auto-organisation et gouvernance de territoire – avec la construction d'un cadre conceptuel ouvrant sur trois défis d'organisation de l'action collective de TVEC – institutionnalisation, auto-organisation et gouvernance. Le design de recherche, ancré sur une posture constructiviste de citoyenne-chercheuse engagée en transition et conduisant à une méthodologie de recherche-accompagnement est ensuite présenté dans les deux chapitres suivants.

### **Chapitre I - Une transition vers une économie circulaire, problématique d'action collective**

Ce premier chapitre construit une problématique générale à partir de trois concepts – l'EC, l'action collective et le territoire – et de l'étude de revues de littératures, cantonnées au champ théorique gestionnaire. La mobilisation pour l'EC dans les revues gestionnaires apparaît émergente, essentiellement visant à en construire les outils. Les revues de littérature se limitent à ce champ, sans le questionner, et en ignorant les revues plus interdisciplinaires. Le défi d'action collective coopérative soulevé par la TVSC, pourtant confirmé, semble presque totalement invisible. Ces constats montrent ainsi un défi de coopération induit par la TVEC confirmé mais ignoré par les sciences de gestion, pourtant sciences de l'action collective (Crozier & Friedberg, 1977) organisée et organisable (Martinet & Pesqueux, 2013). Ces constats, ainsi que la mise en lumière de l'importance du rôle de dynamiques d'acteurs à différents niveaux de territoire, conduisent à formuler une problématique générale.

#### **1. Les principaux concepts**

La thèse s'intéresse à l'action collective transition vers une EC (TVEC), induisant pour les approches radicales dans laquelle elle s'inscrit une transition plus systémique de la société, une transition vers une société circulaire (TVSC). Pour être engagée cette TVEC suppose la transition d'un territoire vers une EC (TTVEC). Ainsi, la problématique s'articule autour de trois concepts principaux, l'EC, l'action collective et le territoire, qui sont présentés ci-après.

## ***1.1 Economie circulaire***

Définir l'EC est en soi un défi, compte-tenu de la diversité des enjeux qui mobilisent les acteurs. L'approche de l'EC adoptée dans cette thèse est celle d'une action coopérative au sein d'un territoire. Pour la définir, les trois définitions suivantes sont mobilisées.

La première définition évoque l'EC comme principe d'organisation : « L'EC est un principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la quantité de matières premières et d'énergie sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou d'un service et à tous les niveaux d'organisation de la société, en vue d'assurer la protection de la biodiversité et un développement propice au bien-être des individus » (Aurez & Georgeault, 2019, p. 13).

La seconde définition précise son rapport à l'action collective : « Les activités organisationnelles d'EC sont des actions qui participent au développement des infrastructures et des relations avec différents acteurs pour atteindre l'efficacité par la fermeture de boucles écologiques. En substance, l'EC est un ensemble de pratiques visant à conserver les produits en usage le plus longtemps possible, même après leur fin de vie » <sup>2</sup> (Alhawari et al., 2021, p. 13).

La troisième définition met l'accent sur le rapport au territoire, de l'EC, même si associée non pas à l'EC mais à l'écologie industrielle et territoriale (EIT). L'EC est appréhendée par (Maillefert & Robert, 2020) comme nouveau modèle économique durable. Avec d'autres expériences durables – telles que le réemploi, l'écologie de la fonctionnalité ou « l'écologie industrielle territoriale à la française » (Bourdin & Maillefert, 2020) –, elle se caractérise par un ancrage dans un projet de territoire et une co-construction par l'ensemble des acteurs d'un territoire – institutionnels, économiques et citoyens. Elle vise « 'une transformation sociale' plus ou moins radicale [...] redéfinissant] les liens entre création de valeur et soutenabilité à travers l'émergence et la réalisation d'une 'valeur territoriale' » (Maillefert & Robert, 2020, p. 132).

Ces définitions s'inscrivent dans le développement de l'EC conçue par Kenneth E. Boulding dans sa réflexion sur un modèle d'économie de la responsabilité d'un individu conscient d'appartenir à un territoire, système aux multiples dimensions interconnectées, dont il dépend et avec lequel il interagit.

L'encadré ci-après présente ce concept d'EC tel qu'il a été conçu par Kenneth E. Boulding à travers deux textes (Boulding, 1966, 1972) et tel qu'il réapparaît par une perspective approchante dans des travaux plus récents.

---

<sup>2</sup> Traduit par l'auteure : « Organizational CE activities are actions that occur in the development of infrastructure and relationships with different actors to achieve material efficiency through closing ecological loops. In essence, the CE is a set of practices aimed to keep products in use as long as possible even after the end of their lives »

### **L'économie circulaire pour un modèle d'équilibre d'une société responsable<sup>3</sup>**

Nous nous référons au concept initial d'économie circulaire conçu par Kenneth E. Boulding, inscrit dans la dissidence économique des premiers institutionnalistes américains (Boulding, 1957) et qui développa ensuite la théorie générale des systèmes (Boulding, 1956). Constatant l'absence de considération pour les « détériorations de l'environnement naturel et des structures sociales », d'une civilisation inconsciente des limites de son territoire, Boulding (1966, p. 1) propose le concept de Terre-navette-spatiale, réintégrant l'humanité dans son territoire. Le système économique humain est pour Boulding (1966, p. 3) un système d'échange de capitaux au sens large, « objets, êtres humains, organisations, etc. ». Réintégré dans le système limité de son territoire, la Terre-navette-spatiale, il interagit nécessairement avec trois autres sous-systèmes de la Terre : la matière, l'énergie et la connaissance. Pour qu'un équilibre général se maintienne compte-tenu des limites de ce territoire, les échanges économiques ne peuvent plus fonctionner dans une perspective de croissance infinie. Boulding propose de changer le modèle économique du « cow-boy » (aux plaines infinies), pour celui de la « navette spatiale ». D'une part, concernant les interactions entre les systèmes de l'économie et de la matière, il énonce que « dans un tel système, tout produit issu d'une consommation est recyclé pour devenir l'approvisionnement d'une production »<sup>4</sup> (Boulding, 1966, p. 3). Il va plus loin en affirmant que « la différence entre les deux types d'économie devient plus évidente dans l'attitude envers la consommation. Dans l'économie du cowboy, la consommation est considérée comme une bonne chose, et la production également [...]. Par contraste, dans l'économie de la navette spatiale le flux de production n'est en aucun cas un objectif et doit clairement être regardé comme quelque chose à minimiser et non à maximiser »<sup>5</sup> (Boulding, 1966, p. 8). D'autre part, à terme l'apport d'énergie doit être uniquement solaire (Boulding, 1966, p. 3). Enfin, dans ce système, le développement humain est assuré non plus par une croissance de la production-consommation mais par l'augmentation de la connaissance (Boulding, 1966, p. 3).

Boulding (1972, p. 22) nomme « l'économie circulaire » dans un modèle de société d'équilibre d'une société de la responsabilité individuelle. Elle est présentée comme modèle économique alternatif à une « économie linéaire qui va des mines aux décharges » : « une économie circulaire dans laquelle les décharges deviennent des mines »<sup>6</sup>. Boulding (1972, p. 23) précise que la prise de conscience des limites du territoire et de sa vulnérabilité implique une « transition profonde », un « changement psychologique profond des êtres humains », de leur culture, de leurs institutions « personnalité, éthique, religion, famille, nation, entreprise ».

---

<sup>3</sup> Ce passage a fait l'objet d'une diffusion antérieure sous la forme d'une communication : (Savy, 2019), Quel mode d'organisation pour l'économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p. 2-3.

<sup>4</sup> Traduit par l'auteur : « in such a system all outputs from consumption would constantly be recycled to become inputs for production... »

<sup>5</sup> Traduit par l'auteur : « The difference between the two types of economy becomes most apparent in the attitude towards consumption. In the cowboy economy, consumption is regarded as a good thing, and production likewise [...] By contrast, in the spaceman economy, throughput is by no means a desideratum, and is indeed to be regarded as something to be minimized rather than maximized. »

<sup>6</sup> Traduit par l'auteur : « linear economy' which runs from mines to dumps [...] circular economy, in which the dumps becomes the mines »

Il nous apparaît ainsi que la définition actuelle la plus répandue d'une économie circulaire opérationnelle, telle que définie par la Fondation Ellen Mc Arthur (2012), [...], n'est qu'une partie de l'ensemble formé par ce que Boulding appelait économie circulaire, avec une recherche de découplage entre croissance et consommation des ressources qui la contredit.

Il nous semble ainsi que le concept de Boulding est le mieux représenté actuellement par le concept d'économie perma-circulaire (Arnsperger & Bourg, 2017, p. 5), dont l'objectif est « la préservation de la biosphère afin d'en maintenir la viabilité, pour l'espèce humaine au premier chef ». L'économie perma-circulaire se situe sur une échelle de circularité à un troisième niveau qui « intègre les outils du niveau 1 [où les efforts ne se situent qu'au seul niveau des entreprises, indépendamment des flux globaux et de leur réduction], la substitution de matières premières recyclées, mais aussi biosourcées, aux matières premières extractives (niveau 2), et y ajoute le retour à une empreinte écologique d'une planète. » Dans cette économie perma-circulaire, nous souhaiterions insister sur la mobilisation qui est faite de l'économie plurielle, qui reconnaît la nécessité d'une diversité de segments, devant tous s'inscrire dans cet objectif. Il s'agit des segments « des services publics gérés [...], des activités capitalistes standard [...], et des activités d'économie sociale et solidaire (ESS) [...] s'ajoute aujourd'hui un segment d'expérimentation plus radicale : fab lab en open source, réseaux de construction low tech, communautés de vie à visée d'autosuffisance, écovillages, fermes en permaculture, cercles de sobriété volontaire, écoles à pédagogie alternative, en particulier » (Arnsperger & Bourg, 2017, p. 89).

Pour évoquer l'approche de Boulding, nous souhaitons, en effet, insister sur la dimension coopérative du concept. Cette dimension est notamment apportée par le concept de WEconomy énoncé par Jonker (2014). La WEconomy englobe d'une part « l'économie des matières premières qui est axée sur l'utilisation efficace et efficiente des biens et ressources de base et des marchandises et produits », avec l'économie circulaire (au sens de la Fondation Ellen McArthur, 2012), la bioéconomie et l'économie de la fonctionnalité. D'autre part, la WEconomy mobilise également des économies alternatives coopératives, avec l'économie de partage et l'économie collaborative, ainsi que l'économie de l'autoproduction, que vient faciliter la technologie de l'impression 3D.

Ce concept d'EC apparaît aujourd'hui dans une approche différente par d'autres acteurs. La transition qui en découle vise non plus un changement en profondeur de la société, mais une transition permettant au modèle économique conventionnel d'être perpétué en découplant l'activité économique de la consommation de ressources. L'encadré ci-après fait état rapidement de cette autre compréhension de l'EC, et de son décalage avec celui de Boulding.

### **Transition vers une EC, source de prospérité économique ? <sup>7</sup>**

Si une définition opérationnelle d'une EC « Une économie circulaire est un système industriel qui, par intention et conception, est réparateur ou régénérateur. Il remplace le concept de 'fin de vie' par celui de restauration, change pour l'utilisation des énergies renouvelables, élimine l'utilisation de produits chimiques toxiques, qui nuisent à la réutilisation et vise à éliminer les déchets grâce à une conception

<sup>7</sup> Ce passage a fait l'objet d'une diffusion antérieure sous la forme d'une communication : (Savy, 2019), Quel mode d'organisation pour l'économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p. 5-6.

optimale des matériaux, des produits, des systèmes et des modèles économiques» (Ellen McArthur Foundation, 2012, p. 7) est de loin la plus citée, Kirchherr et al. (2017) recensent également 113 autres définitions d'EC, dans la littérature anglosaxonne. En France, c'est encore une autre définition opérationnelle, intégrant la dimension environnementale, qui fait référence [...] ( Geldron, 2014).

[...]

Au moment de sa conception par K.E. Boulding (1966, 1972), pourtant, l'EC est un changement sociétal profond, vers une "société de la responsabilité individuelle", consciente des limites de son territoire. La TVEC vise alors à préserver la richesse du capital naturel planétaire, en assurant le développement humain par la croissance intergénérationnelle de la connaissance. Elle implique un changement profond du mode d'organisation de notre société, de notre système économique dans ses finalités. Il s'agit de changer un système de production croissante basé sur un marché d'échange financier, pour un système d'échange-partage-mutualisation satisfaisant les besoins des individus, dans la mesure des limites de leur écosystème.

La TVEC implique de construire, à la place des relations conventionnelles, linéaires et cloisonnées – fournisseurs de ressources > producteurs > consommateurs > gestionnaires de déchets – des interrelations multiples entre les acteurs d'un territoire limité. Chaque individu se trouve ainsi mobilisé, non plus dans son rôle au regard de la chaîne de production-consommation, mais dans son rôle au regard des circuits d'échange-partage-mutualisation et de préservation de la matière. Les nouveaux modes d'organisation doivent donc être adaptés à la multiplication, la complexification et la transversalité des échanges, et à une perspective commune de durabilité.

Les fondements de ce concept d'origine, pacifiste, non productiviste et sans croissance, réapparaissent dans les approches critiques récentes de l'EC. Celles-ci questionnent la durabilité et les finalités de la TVEC (Geissdoerfer et al., 2017; Korhonen et al., 2017; Moreau et al., 2017). Des alternatives radicales sont également énoncées (Arnsperger & Bourg, 2017; Kamplmann, 2018; Kopnina, 2017; Prins et al., 2015).

Ainsi la thèse se positionne dans une approche radicale de la TVEC, que l'on retrouve ensuite sous l'appellation de TVSC, apportant un regard critique sur le système non durable de l'économie conventionnelle.

### ***1.2 Action collective***

L'action collective est ici considérée dans la multiplicité de ses acteurs. La thèse l'emploie telle que définie par Olson : « l'action collective est une action menée par un groupe de personnes avec un objectif commun d'améliorer leur situation, tout en réalisant un objectif commun » (Oh & Hettiarachchi, 2020, p. 3). Elle implique des interactions humaines « une action commune, coordonnée qui pour transformer des choses, passe obligatoirement par l'établissement et le développement de relations entre les hommes » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 31). Elle consiste en une action complexe, produit d'interactions entre individus et de leurs actions, comme Commons

l'indique : elle « résulte de la combinaison d'actions individuelles motivées, portées par un projet (idéalement) coconstruit » (Bourdin & Maillefert, 2020, p. 135).

La théorie économique conventionnelle établit que les individus participent à l'action collective si elle répond à leur propre intérêt. Ils peuvent coopérer et ainsi améliorer le résultat de l'action, mais cela suppose de partager les intérêts et que certains passagers clandestins ne profitent pas des efforts des autres. Par ailleurs, la performance décroît quand le nombre de participants augmente (Shastitko et al., 2021, p. 41). Pourtant, d'autres auteurs comme Pigé et al. (2015, p. 18) mettent en lumière la double aspiration, individualiste et coopérative de l'individu : « Tout individu libre est [...] confronté à une double dimension : la gestion de ses biens et son insertion dans une collectivité humaine ». Or, les sciences de gestion, sciences de l'action collective, sont fondées sur cette théorie économique et son paradigme d'un individu égoïste, ignorant son besoin du collectif et sa capacité à s'auto-organiser.

### 1.2.1 Acteurs

Les participants à l'action collective en sont les acteurs au sens d'agent « une personne qui agit et apporte le changement » (Sen, 1999, p.19, in Pelenc et al., 2015, p. 227). Dans la thèse, l'usage de ce mot ne se limite pas à « acteur économique », dans une économie circulaire toute participant au système en devient acteur. Pour extrapoler, l'acteur pourrait être la matière qui circule, acteur non humain de la théorie de l'acteur réseau.

### 1.2.2 Dynamique d'acteurs

Une dynamique d'acteurs constitue un processus d'interactions entre des individus produisant des actions collectives. Cette notion s'approche de la notion de dynamique de réseau clignotant (Bruyère & Verlaque, 2009), il s'agit d'un réseau territorial d'acteurs et d'organisations agissant tour à tour et ensemble pour résoudre un problème qu'ils ne pourraient pas résoudre seuls.

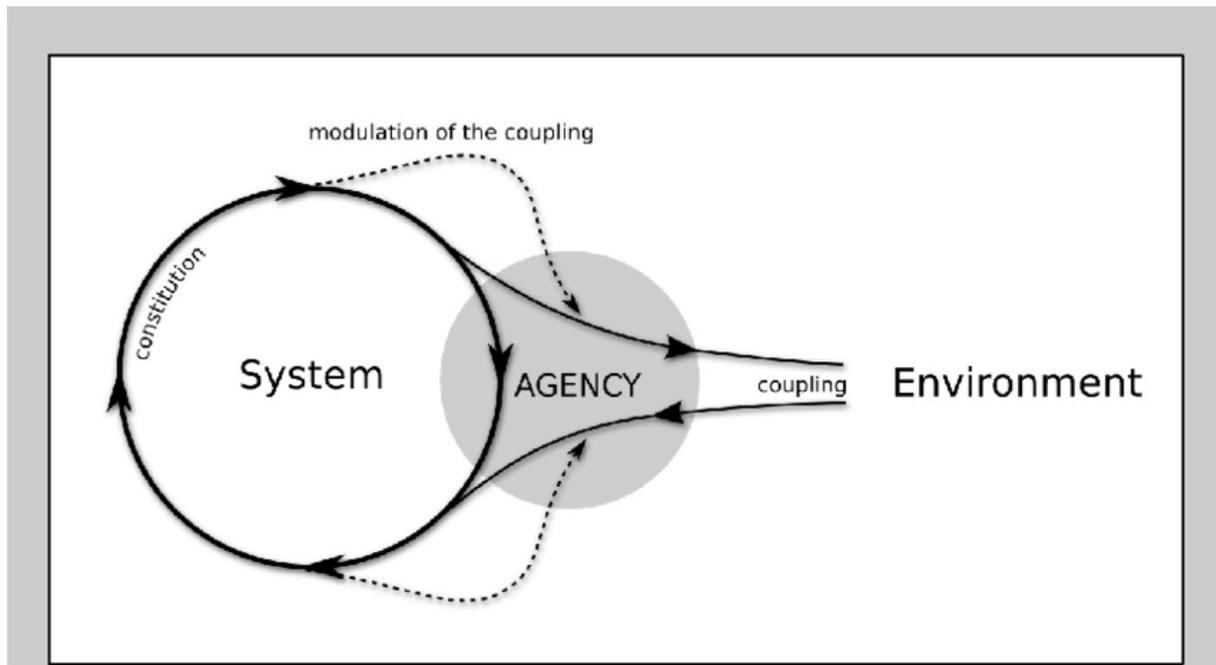
### 1.2.3 Mode d'organisation

Le mode d'organisation est la manière dont les acteurs organisent leur action collective. Elle peut être organisée intentionnellement, selon les quatre modes d'organisation conventionnelle visant une performance et un profit – marché, bureaucratie, clan et réseau – ou selon un mode d'organisation alternatif. Un mode d'organisation alternatif – comme l'économie collaborative – est un mode d'organisation avec des prérequis non nécessairement liés à une recherche de profit ou de performance qui peut se caractériser par : une organisation horizontale ou verticale, une visée de profit ou autre, un type de « relation client », un « niveau de capital confiance », une « conception de l'économie substantive ou formelle », un « principe de comportement économique, selon Polanyi (réciprocité ou échange marchand) », une « utilité sociale », une « administration comme un bien

commun », une « mise en commun des ressources et des résultats », un projet de « bricoler une construction du monde » (Vallat, 2018). Enfin, un mode d'organisation peut aussi bien s'organiser spontanément, s'auto-organiser, sans intention d'organisation planifiée.

#### 1.2.4 Agency et auto-organisation

L'*agency*<sup>8</sup> est définie comme capacité d'un individu ou d'un système à s'adapter et à agir pour adapter son interdépendance avec son environnement, et ainsi à s'y maintenir (Barandiaran et al., 2009, p. 367; Giddens, 1984) ( cf. Figure 4).



La figure illustre la définition de l'*agency* : le système est constitué par un réseau autosuffisant de processus (représenté par un cercle à gauche) couplé à l'environnement ; le système exerce des contraintes réglementaires sur son couplage donnant lieu à l'*agency*.

**Copyright 2009 Xavier Barandiaran sous licence Creative Commons Attribution Share Alike, la liberté est accordée de copier, modifier et redistribuer ce travail à condition que cet avis soit conservé**

L'*agency* individuelle désigne la « capacité d'une personne à poursuivre des objectifs et agir de manière à les atteindre en accord avec ses valeurs » (Pelenc et al., 2015, p. 227). Inscrite dans la théorie de l'action économique de l'action collective, elle concerne les propres intérêts de la personne. Une *agency* collective, en revanche, s'élargit aux intérêts d'autres personnes et poursuit des valeurs partagées avec le groupe. Elle apparaît par sympathie, générosité ou responsabilité de la personne – dans un cadre d'interactions sociales valorisant et donnant du sens à cet engagement

<sup>8</sup> Il n'existe pas de terme français explicitant précisément la signification de l'*agency*, aussi ce terme sera utilisé dans sa forme anglaise.

responsable. L'*agency* collective « ne peut être imposée » (Pelenc et al., 2015, p. 228). Des interactions sociales et débats publics permettant d'échanger sur les valeurs individuelles peuvent mettre en évidence une « convergence des motivations, valeurs et un sens partagé des responsabilités » conduisant ainsi à l'émergence d'une *agency* collective, ou au contraire en montrer les divergences et conduire à des conflits (Pelenc et al., 2015, p. 228). Les auteurs montrent ainsi que « la capacité d'action des individus à prendre en compte les objectifs les uns des autres, le débat public et les interactions sociales peuvent conduire à la convergence des valeurs, intérêts, motivations et du sens de la responsabilité des individus » (Pelenc et al., 2015, p. 228). L'*agency* est intentionnelle et s'appuie sur la capacité spontanée de l'humain à s'auto-organiser (Kelso, 2002).

L'auto-organisation – au sens de capacité à s'auto-organiser – est spontanée (Boons, 2008). Elle a été identifiée par la théorie des systèmes complexes. Elle correspond à la capacité des éléments d'un système à s'organiser spontanément pour s'adapter aux modifications du système et pour adapter ce qu'ils peuvent dans le système. Il s'agit d'un « processus dynamique et adaptatif » émergeant des interactions entre les éléments d'un système complexe sans « contrôle extérieur »<sup>9</sup> (Boons, 2008, p. 42). Elle ne peut être prescrite ni dirigée. Morin définit « l'auto-éco-organisation », dans laquelle éco, indique également ce qui entoure le système. Elle est une « organisation spontanée [qui] naît d'actions 'égoïstes', d'interactions 'myopes', [...] d'intercommunications baignées, et parfois submergées par le flou, le bruit, l'erreur, dans des niches ou milieux sans clôtures, ni barrières... » (Morin, 1980, p. 17-21, in Avenier, 1993, p. 12).

La TVEC appelle une action collective en lien avec un territoire et pose un défi de gouvernance de territoire.

### ***1.3 Gouvernance et territoire***

Envisager une EC, induit nécessairement de considérer un territoire.

#### **1.3.1 Territoire**

La notion de territoire est mobilisée dans cette thèse, parce que le territoire est le « lieu où se réalisent des interactions humaines, où la personne humaine, dans son unité et dans sa spécificité, se confronte à d'autres » (Pigé et al., 2015, p. 21). Ainsi une « autre économie (à l'instar des pratiques de l'économie solidaire) ne peut se concevoir indépendamment de l'idée de territorialité » (Eynaud & França de Filho, 2019, p. 104-105).

---

<sup>9</sup> "Self-organization is defined by De Wolf and Holvoet (2004) as 'a dynamical and adaptive process where systems acquire and maintain structure themselves, without external control.' This structure, or organization, emerges as a result of local interactions between system elements. Organization implies increase in order as well as a function or goal, to which the order contributes (Heylighen, 2002)." (Boons, 2008, p.42)

La prise de conscience du territoire et de ses limites est l'objet de la TVEC. Selon Boulding (1966, p. 7-8) en effet, il s'agit d'une transition d'une « 'économie ouverte', l'économie des cowboys, symbole de plaines infinies et associée à un comportement négligent, opportuniste, romantique, et violent » à une économie limitée. L'EC est « 'l'économie du cosmonaute', dans laquelle la Terre devient une navette spatiale, sans aucun réservoir illimité, ni de ressources, ni d'effluents, et dans laquelle, par conséquent, l'être humain doit trouver sa place dans le système écologique cyclique ».

Ainsi, la TVEC induit une compréhension gestionnaire du territoire qui dépasse la « ressource », comme « composante à incorporer dans l'action », un « ressort de l'action » (Maillefert & Robert, 2020, p. 142). Le territoire est le domaine que gère l'oikonomia. Or, le concept de territoire, souvent mentionné dans les travaux sur l'EC, est peu développé, en dehors de l'EIT, ou de l'économie de la fonctionnalité (Dermine-Brullot & Torre, 2020; Maillefert & Robert, 2020).

Pourtant, par ses dimensions géographique, économique et sociale, il constitue l'inscription matérielle, spatiale et temporelle de l'action collective, dont il est une des parties prenantes (Marchais-Roubelat, dans Pigé et al., 2015). Le territoire est donc ici considéré dans ses multiples dimensions et dans les interactions humaines qui le structurent à différents niveaux (Chembessi et al., 2021, p. 10). Le territoire émerge d'une double force, selon deux logiques : descendante « celle du territoire 'prescrit', qui renvoie à des définitions d'action et de politique publique » et ascendante « celle du territoire 'construit', où le territoire émerge d'usages et d'appropriations par des acteurs locaux ... » (Raulet-Croset, 2014, p. 14). Il «... joue alors un rôle d'agrégateur, de facteur de cohésion pour [ses] différentes ressources [spatiale, acteurs, réseaux, connaissances, infrastructures, dispositifs...]. Par la qualité des liens existants entre les différentes ressources, il suscite des coopérations et une dynamique dans l'espace ainsi partagé » (Raulet-Croset, 2014, p. 51). En effet la thèse sur l'écologie industrielle et territoriale (EIT) de Cerceau (2013) montre que c'est justement la dynamique d'acteurs pour mettre en œuvre une EIT qui constitue le processus de construction du territoire.

### 1.3.2 Gouvernance territoriale

Le terme de gouvernance est apparu pour démarquer une action collective pour gouverner et l'action d'un 'gouvernement', basée sur une prise de décision autoritaire, hiérarchique, contraignante. L'action de 'gouvernance' est une « forme plus souple de pouvoir politique [qui] consiste "dans l'interaction d'une pluralité d'acteurs 'gouvernants' qui ne sont pas tous étatiques ni même publics" (Leca, 1996, dans Le Galès, 2014, p. 300). Le contexte français est celui d'un découpage par niveaux, avec un Etat qui dirige les territoires à distance par les politiques publiques, des labels ou autres instruments d'une part, et des acteurs territoriaux qui anticipent et s'approprient ces pressions pour

développer leurs propres stratégies. Ainsi « c'est donc, en réalité, un ensemble d'organisations publiques et privées qui assurent le pilotage des projets territoriaux par le haut » (Pasquier et al., 2020, p. 23). Dans ce contexte, « la gouvernance [qui] recouvre l'ensemble des situations de coopération entre autorités publiques, acteurs privés, associations, porteurs de projet et citoyens » constitue un enjeu majeur (Pasquier et al., 2020, p. 23-24).

## **2. Un champ théorique gestionnaire sur l'économie circulaire limité**

Malgré les défis de management identifiés, les sciences de gestion se sont encore relativement peu intéressées à l'EC. Elles n'ont que dans de rares travaux évoqué leurs défis de coopération et encore moins ceux de la transition pour y conduire.

### ***2.1 Une littérature gestionnaire peu critique***

Ce premier état de l'art fait état d'une littérature promouvant l'économie circulaire sans en questionner les fondements, et limitée par sa réticence à l'interdisciplinarité induite par la TVEC

#### **2.1.1 Un enjeu d'interdisciplinarité**

Une requête sur Proquest (réalisée le 25-08-2022 avec « circular economy » et « literature review » dans le titre, les mots clés ou le résumé) a identifié 78 articles académiques analysant la littérature sur l'EC, revus pas les pairs au cours des trois dernières années. Proquest met à disposition l'intégralité de l'article pour 28 d'entre eux. Les deux tiers (19/28) inscrivent la durabilité dans leurs mots-clés. Près de la moitié des articles (13/28) traite du management d'approvisionnement. Les articles se répartissent dans des revues généralistes (dont 3 dans la revue *Benchmarking*), ou consacrées à la gestion environnementale (dont 3 dans la revue *Management of Environmental Quality*), ou spécifiques à un secteur (dont 5 articles sont parus dans la revue *Built Environment Project and Asset Management*), ou de production à la logistique d'approvisionnement. Aucun article ne porte sur des thématiques liées à la gouvernance ou à l'institutionnalisation, ni sur la coopération.

Pourtant, comme le constatent Sehnem et al. (2019), les revues de littératures gestionnaires sur l'EC mobilisent essentiellement la base de données Scopus – qui comme Proquest – ne prend pas en compte *Journal of Cleaner Production*, ni *Resources Conservation and Recycling*, deux revues prolifiques en articles sur l'EC. Des travaux apparaissent ainsi entre des revues de littérature émanant simultanément de disciplines différentes, avec des significations différentes pour un même vocabulaire, créant des tensions et des incohérences (Sehnem et al., 2019). Ainsi, un des premiers enjeux scientifiques de la recherche sur l'EC est son interdisciplinarité (Gil-Lamata & Latorre-Martínez, 2022). Une recherche avec les mêmes mots-clés sur Sciences Directs apporte 252 résultats, dont 95

dans *Journal of Cleaner Production*, 33 dans *Sustainable Production and Consumption* et 17 dans *Resources, conservation and Recycling*.

### 2.1.2 Une littérature de promotion de l'EC, selon Sehnem et al. (2019)

Dans leur revue de littérature interdisciplinaire comparant les bénéfices de systèmes de production linéaires et non linéaires, Sehnem et al. (2019) montrent une littérature uniforme et normative. Cette littérature prône l'adoption de l'EC en s'appuyant seulement sur quelques études de cas.

Les auteurs constatent des manques d'approches théoriques et expérimentales sur les impacts négatifs, avec très peu de théories mobilisées, et notamment de théorie de management. On retrouve d'autant plus ces éléments dans les articles collectés par Proquest, présentés ci-après. La partie suivante se limite volontairement, pour en faire état, à cette vue limitée de l'EC par les courants de recherche managériaux conventionnels. Dans la suite de la thèse, l'ensemble des revues de littérature prend en compte des bases de données plus larges comme Elsevier / Sciences Direct et CAIRN.

Cette littérature conventionnelle se consacre en grande partie à promouvoir l'EC, en démontrant qu'elle répond aux enjeux de « production de déchets, pénurie de ressources, et maintien des bénéfices rentables » (Lahane et al., 2021, p. 576). Son potentiel de durabilité comme « solution à la crise environnementale mondiale » est clairement établi (Gil-Lamata, et Latorre-Martinez, 2022 p.38), avec notamment son fort impact sur un approvisionnement durable (Cerqueira-Streit et al., 2021).

#### 2.1.2.i *Travaux sur les antécédents de l'économie circulaire*

Parmi les travaux s'intéressant à une EC durable, trois approches apparaissent (Gil-Lamata & Latorre-Martínez, 2022, p. 222). La première étudie les principaux antécédents de l'EC – « modèles économiques circulaires et durables, recyclage, symbioses industrielles et production » ; la seconde partie analyse les effets de l'EC comme « l'innovation écologique, le management de l'approvisionnement et l'intelligence artificielle », enfin ces travaux s'intéressent au concept interdisciplinaire lui-même, notamment à travers le regard des PME, de l'industrie du textile et du secteur alimentaire.

Dans cette dernière perspective, Rodriguez, et al. (2020) constatent l'absence de prise en compte de la question du futur dans la littérature sur l'EC, alors que la TVEC pose le problème d'une transition vers un futur inconnu. Ils alertent sur le manque « d'un processus structurel pour passer d'une économie linéaire à un EC », d'une réflexion sur le futur, pour pouvoir appréhender les différentes alternatives (Rodríguez et al., 2020, pp. 538-539). Ils remarquent néanmoins que seuls les travaux de Boulding (1966) l'évoquent, en considérant le risque d'absence de réactivité et donc d'effondrement

d'une « société qui perd son lien avec le passé et son image positive de l'avenir » (Rodríguez et al., 2020, p. 530).

#### *2.1.2.ii Travaux sur les stratégies d'économie circulaire*

Cette littérature étudie également les stratégies d'EC, comme l'upgrading et la réaffectation de l'EC dans l'industrie (Bauer et al., 2020), l'efficacité des approches des symbioses industrielles basées sur l'économie d'énergie (Fraccascia et al., 2021), l'impact bénéfique de l'éco-innovation des produits, des processus et du système de management réutilisant les ressources (Maldonado-Guzmán et al., 2021), ou encore les avancées techniques de la transformation des déchets en énergie (Boloï et al., 2021).

Parallèlement, plusieurs revues s'intéressent à la stratégie du modèle économique de produit-service (modèle de l'économie de la fonctionnalité) montrant qu'elle améliore la performance de la ressource, en allongeant sa durée de vie et en refermant des boucles de matière. Pourtant, la revue de Jaeger & Upadhyay (2020) constate que si l'économie de fonctionnalité constitue une stratégie très performante pour mener à une EC, elle est actuellement surtout mobilisée dans la logique de marché.

#### *2.1.2.iii Travaux sur les leviers et freins d'adoption de l'économie circulaire*

Cette littérature cherche enfin à identifier les facilitateurs généraux et les freins à l'adoption de l'EC. Enfin, six facteurs affectant le passage à une supply chain circulaire sont identifiés : « l'attractivité économique du passage à un approvisionnement circulaire, la stratégie de durabilité de l'entreprise, l'environnement politique et sociétal, la catégorie de produit, les relations avec la chaîne d'approvisionnement et la technologie » (Kühl et al., 2020, p. 721). Pour résoudre les freins du passage à ce modèle économique, la revue de (Kohlbeck et al., 2022) conclut à la nécessité d'élargir à des cultures et à des contextes différents, notamment de pays en voie de développement.

Deux facteurs de succès critiques apparaissent, le premier est la question financière et le second est lié à la vision d'une EC (Khan et al., 2021). Jaeger & Upadhyay (2020) montrent que les industries sont conscientes de l'enjeu de l'EC, mais l'abordent par les stratégies peu performantes comme le recyclage et la réduction des déchets plutôt que les stratégies de maintenance ou réutilisation, très performantes en termes d'EC. Les freins majeurs sont « les problèmes de qualité des matériaux recyclés, les complexités de la chaîne d'approvisionnement, les problèmes de coordination entre les entreprises, la conception et la production du produit, le démontage des produits et les coûts de démarrage/d'investissement élevés » (Jaeger and Upadhyay, 2019, p. 742).

Spécifiquement, les freins et les vecteurs sont étudiés dans différents secteurs industriels, comme l'industrie du tourisme (Costa et al., 2020), de l'automobile (Maldonado-Guzmán et al., 2021), de la

construction / démolition en Australie (Ratnasabapathy et al., 2021) ou encore l'industrie 4.0 (Rajput & Singh, 2021; Rejikumar et al., 2019), ainsi que la gestion des déchets alimentaires (Salim et al., 2021). Dans l'industrie de la mode (Hemantha, 2021), appelant une transformation en profondeur des modèles économiques et des propositions de valeur (Mishra et al., 2021), des facteurs clés sont identifiés, parmi lesquels « la collaboration avec les partenaires », « la relation aux usagers », et « la modification des modèles d'utilisation » (Mishra et al., 2021). Dans le secteur de la construction, le « passeport-matériau », qui introduit les principes de l'EC, est suggéré pour faciliter le faible développement de l'EC dans la construction (Munaro & Tavares, 2021), de même que l'usage des technologies intelligentes pour améliorer la performance des bâtiments concernant la consommation d'eau et d'énergie (Windapo & Moghayedi, 2020). Dans le secteur en pleine croissance de la gestion/production des déchets électroniques un système de management environnemental est le facilitateur le plus efficace (Sharma et al., 2020). Une gestion efficace des déchets électroniques appelle l'écoconception, des législations rigoureuses, la construction d'une image verte et le soutien des pratiques circulaires des partenaires producteurs.

### 2.1.3 Une littérature gestionnaire émergente qui doit dépasser ses limites

La littérature sur l'EC est encore très jeune et émergente (Gil-Lamata & Latorre-Martínez, 2022; Lahane et al., 2021). Elle se développe essentiellement selon des démarches qualitatives et empiriques appelant à d'avantage de modélisation quantitative (Lahane et al., 2021).

A travers leur vaste revue de littérature sur l'EC basée sur Scopus, Lahane et al. (2021) identifient sept manques de connaissances : « analyses complexes de données quantitatives », « techniques d'analyses de prise de décision multicritères », manque d'intérêt pour les « modèles économiques de ralentissement des boucles de ressources », synthétiser les multiples appellations et stratégies de l'EC, identifier les « facilitateurs, facteurs, et leviers ou freins » en fonction des différents types d'industrie ou d'organisation, mobiliser « les différentes théories étudiant le management d'approvisionnement [...], les différentes pratiques de management [...], conduisant à développer différents indicateurs de performance » ainsi que « les mesures d'indicateurs standards d'EC » (Lahane et al., 2021, p. 590-591).

Cette revue appelle à conjuguer la TVEC avec la transition numérique et invite surtout à élargir le champ de la littérature sur l'EC : aux entreprises au-delà des seules PME, entre les disciplines de l'organisation et au-delà de ses frontières, dans les villes et auprès des gouvernements et citoyens (S. Carrière et al., 2020; Gil-Lamata & Latorre-Martínez, 2022; Pham et al., 2020).

Cette revue ouvre donc de multiples voies de recherche, essentiellement pour promouvoir l'EC, tout en ouvrant à des approches systémiques et questionnant le management, sans remettre en question ses fondements.

Ces deux revues de littératures montrent en creux que les défis managériaux de coopération ne sont pas adressés par la littérature gestionnaire conventionnelle.

## ***2.2 Une littérature étudiant la coopération inhérente à l'économie circulaire***

La question de la coopération est pourtant mise en évidence par plusieurs travaux d'une littérature élargie à des revues moins spécialisées dans la gestion ainsi qu'aux praticiens. Ce défi de coopération apparaît notamment dans l'expérience de l'écologie industrielle et territoriale (EIT).

### **2.2.1 Nécessité de coopérer pour un approvisionnement circulaire**

Le peu de recherche sur la coopération dans l'EC est tout d'abord mis en évidence par une revue de littérature sur la performance écologique de la supply chain (Sudusinghe & Seuring, 2022). Cette revue souligne la nécessité de créer une coopération pour aller vers une chaîne d'approvisionnement circulaire. Un système de coopération fondé sur une « solidarité existentielle » non centralisée doit émerger entre les acteurs hétérogènes d'un « écosystème d'affaire » (Fernandes & Kadio, 2017).

Sudusinghe & Seuring (2022) montrent que la chaîne d'approvisionnement doit évoluer en interne, entre les différentes fonctions des entreprises, et doit également s'étendre à des organismes non économiques – gouvernements, ONG, et même au secteur informel. La chaîne d'approvisionnement doit s'élargir avec le partage des responsabilités pour la préservation des ressources.

La coopération doit alors dépasser une organisation verticale, descendante ou ascendante, par une réflexion en réseau. La raison est double, d'une part, due à la complexité des intervenants de la chaîne d'approvisionnement circulaire, d'autre part, elle est due à la dualité de chaque maillon de la chaîne, cumulant les rôles de fournisseur et d'utilisateur (Sudusinghe & Seuring, 2022). Les auteurs constatent par ailleurs l'absence de recherche sur l'apport, pourtant essentiel, de l'économie informelle aux stratégies de réemploi. Ils invitent à étudier cet apport, dans une approche par les réseaux, fondée sur la coopération.

### **2.2.2 Des travaux cherchant à instaurer une coopération**

Les trois encadrés ci-après font état de travaux d'une littérature élargie à d'autres revues moins gestionnaires, intégrant notamment la recherche sur l'EIT par des scientifiques et des praticiens.

### 2.2.2.i Difficultés à coopérer

Le premier encadré met en évidence des freins de coopération identifiés par la littérature d'EC ou d'EIT.

#### **Des freins identifiés à la coopération<sup>10</sup>**

Le Moigne (2014, p. 36) évoque « le phénomène de réticences des acteurs économiques à coopérer autour de projets communs ». Le constat est encore plus net avec les expériences d'écologie territoriales, se développant depuis les années 1990. Adoue (2007, p. 102) énonce ainsi : « la coopération avec d'autres entités va même à l'encontre des valeurs et tendances naturellement générées par certains fondements de la société industrielle contemporaine que sont la quête du pouvoir économique et la compétition intra et inter-espèces ». Abitbol (2012, p. 48) précise que le principe de proximité « ... n'est pas d'emblée source de socialisation ».

De nombreux freins à la coopération entre acteurs économiques d'un territoire ont ainsi été mis en évidence : la déconnexion entre le public et les cycles de ressources, le cloisonnement (administratif, professionnel, inter-sectoriel et la séparation entre les offres de services), des infrastructures et un système fonctionnel inadaptés à la coopération, avec un manque de disponibilité des informations, un manque de cadre support légal, un manque de standards communs, un manque d'autonomie des acteurs locaux et d'engagement de la société civile, d'incompatibilité de temporalité et de priorités, un non alignement entre des objectifs individuels et collectifs (Abitbol, 2012; Adoue et al., 2014; Boldrini, 2018; Lozano & Witjes, 2016; J. Williams, 2019).

Ces travaux montrent un grand nombre de difficultés à mettre en œuvre un fonctionnement coopératif dans un système conventionnel dont ce n'est pas la logique.

### 2.2.2.ii Pistes pour faciliter une coopération planifiée

Pour y faire face, le second encadré indique, dans des démarches intentionnelles, des pistes pour instaurer la coopération nécessaire à la TVEC.

#### **Des pistes pour engager et faciliter une coopération planifiée<sup>10</sup>**

Face à ces freins d'expériences initiées le plus souvent dans des approches descendantes, quelques pistes sont identifiées.

○ Un management coopératif pour la prospérité économique d'EC

Skawinska et Zalewski (2018, p. 228) proposent l'EC, selon la définition de la Fondation Ellen Mc Arthur, comme modèle de management du développement durable. Ils évoquent la nécessité d'améliorer « le capital social [...] (confiance, habitudes et valeurs, solidarité, coopération, etc.) » par le biais « des autorités nationales et régionales, mais aussi des écoles, des dirigeants d'entreprises et des ONGs. » ainsi que la « coopération entre fournisseurs et acheteurs, fabricants, et consommateurs vers une économie collaborative de partage ».

<sup>10</sup> Ce passage a fait l'objet d'une diffusion antérieure sous la forme d'une communication : (Savy, 2019), Quel mode d'organisation pour l'économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p. 6-8.

Selon une approche productiviste de la TVEC, (Velte & Steinhilper, 2016) soutiennent que dans une EC, la complexité ne doit pas être évitée, réduite, et contrôlée, elle constitue au contraire une opportunité. Trois axes de complexité sont ainsi repérés, la complexité interne / externe, la complexité statique de détail (nombre ou diversité des éléments) / dynamique (évolution dans le temps, non linéarité, non prévisibilité) et enfin, la variété des éléments / connectivité des liens.

○ Un management écologique non productiviste et non croissant

Heikkurinen et al. (2019, p. 13) soutiennent la nécessité de changer la philosophie productiviste du management pour engager la TVEC. « ... la philosophie productiviste du management, considérant une productivité quantifiable et une croissance comme objectifs du management, est peu compatible avec les objectifs d'une EC ou de durabilité, par son absence de notion de limites. » Ils préconisent un management écologique, qui ne reconnaît la nécessité de produire que pour répondre aux besoins des humains, dans la perspective de leur épanouissement, et dans les limites imposées par son écosystème. Dans ce management écologique, l'organisation constitue le connecteur entre l'humain et la matière, toutes trois dimensions d'un même système.

○ Croiser les démarches coopératives d'EIT et d'économie solidaire et sociale (ESS)

Duret (2007), à l'issue de son étude des retours d'expériences d'EIT, préconise de croiser les démarches d'EIT et d'économie sociale et solidaire (ESS). Il constate que les initiatives d'EIT émergent comme stratégies de développement en réponse à des problèmes structurels, spécifiques au territoire. Elles sont initiées par diverses impulsions initiales, se développent et perdurent sous condition d'un engagement de personnalités fortes et d'une animation territoriale pour coordonner la diversité d'acteurs complémentaires rassemblés qui façonnent le projet. Ces caractéristiques l'amènent à préconiser d'associer aux démarches d'EIT celles d'entreprises d'insertion de l'ESS. En effet, ce sont des « approches complémentaires pour assurer un développement durable », l'ESS apportant la dimension sociale souvent négligée. Elles partagent un « principe de coopération » développant un savoir-faire d'intelligence collective. Elles reposent sur la « mise en réseau des acteurs » et le « partage d'informations », l'ESS apportant les structures hybrides des SCIC (sociétés de coopération et d'intérêt collectif). Elles visent la « créativité d'activités et d'emplois qualifiés sur des niches de marché » Duret (2007, p. 46-49).

Adoue (2007, p. 83) engage également à mobiliser l'ESS par la création d'associations de type loi 1901, pour structurer les coopérations, « parce qu'elles sont clairement définies, fonctionnelles, ouvertes et égalitaires, et ainsi « acceptables par tous et [remportant] la plus grande adhésion ».

○ Processus d'enrôlement des acteurs dans une coopération d'EIT

Abitbol (Abitbol, 2012, p. 47) souligne que « la littérature dédiée à l'EIT passe sous silence [...] la question du choix des acteurs de participer ou non à la mise en œuvre d'une démarche d'EIT ». Elle décrit « la mise en œuvre de synergies inter-organisationnelles [comme] un processus qui prend du temps [...] et implique... de l'énergie et une forte conviction de la part des managers locaux pour faire valider la démarche aux niveaux décisionnaires concernés, ce [qu'ils] ne peuvent ou ne veulent pas toujours faire » (Abitbol, 2012, p. 48).

Elle montre deux approches dont la combinaison permet d'« enrôler les acteurs dans le processus innovant et initialiser des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'EIT » : d'abord

« mobiliser des outils ouverts et souples, laissant sa place à chaque différence », il peut s’agir « d’objets-frontières traditionnels matériels [...] ou/et être des objets-frontières sociaux, ‘conviviaux’ [...] qui favorisent les rencontres autour d’évènements collectifs [...], puis une fois que le langage partagé est identifié plus clairement, les renforcer, les valider, les concrétiser par une approche substantive, mobilisant des dispositifs d’intéressement de la Sociologie de la traduction, plus contraignants parce que convaincants et incitant à la convergence » (Abitbol, 2012, p. 210-211).

Ainsi dans la perspective d’instaurer la nécessaire coopération d’une EC, différentes pistes ont été ouvertes, en améliorant le capital social, en misant sur la complexité, par un management non productiviste et non croissant. Par ailleurs, l’EIT a apporté ses pistes avec la mobilisation de l’EIT et l’enrôlement des acteurs par le biais des objets frontières. Toutes ces approches sont intentionnelles, elles cherchent à instaurer une coopération entre les acteurs.

### 2.2.2.iii *Instaurer une transition nécessitant une coopération ?*

Dans le dernier encadré, la question est posée de savoir si une telle coopération peut être instaurée. La question se pose notamment dans le contexte français d’hybridation de la gouvernance.

#### **Instaurer une transition ? <sup>11</sup>**

Brulot et al. (2017, p. 19) constatent pourtant une limite majeure des démarches d’EIT : « ... force est de constater que peu de démarches d’EIT parviennent à opérer véritablement la transition écologique et sociale des territoires, et plus globalement, de l’économie.”

Le contexte d’hybridation de la gouvernance en lien avec les acteurs économiques (Balas et al., 2015; Beulque et al., 2016; Desvaux, 2017) et de réorganisation des limites, rôles et compétences des collectivités territoriales en France induisent une politique plus souple, moins à même d’imposer la transition. Williams (2019, p. 17) évoque notamment, au niveau des politiques urbaines, « le manque de capacité institutionnelle de transformation », et le rapport de l’ADEME au niveau des politiques régionales, « une réelle difficulté à coordonner et faire dialoguer des acteurs de secteurs très différents. Impliqués dans des filières à part entière, ne parlant pas le même langage, ne disposant pas des mêmes leviers... » (AUXILIA, 2016, p. 12).

[...]

Brulot et al. (2017, p. 15) constatent également que si « l’écologie industrielle est souvent mise en œuvre [...] dans le cadre de démarches planifiées, ou ‘top-down’ et à l’initiative, généralement, d’un acteur public, on observe également un nombre grandissant de projets d’écologie industrielle dits ‘spontanés’ ou encore ‘bottom-up’ à l’échelle de territoires qui ne sont ni des ports, zones d’activités ou zones industrielles, ni des territoires juridico-administratifs ».

[...]

A la lumière des enseignements ici rassemblés, l’injonction gouvernementale questionne les connaissances sur un management non productiviste et coopératif d’action collective entre acteurs

<sup>11</sup> Ce passage a fait l’objet d’une diffusion antérieure sous la forme d’une communication : (Savy, 2019), Quel mode d’organisation pour l’économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p. 8-9.

d'un territoire. Plus précisément, elle les questionne sur les modes d'organisation de coopération spontanée entre acteurs hétérogènes d'un territoire – territoire construit lui-même par le projet envisagé – s'inscrivant dans la politique de transition vers l'EC menée par les collectivités territoriales.

Ainsi ces travaux montrent des difficultés de coopération et des pistes pour les dépasser, mais avec une limite majeure, la posture descendante que suppose l'instauration d'une coopération.

### 2.2.3 Une gestion-oikonomia circulaire questionnant la gestion-chrematistique linéaire ?

Ainsi, les sciences de gestion s'intéressent peu au défi de coopération de l'EC, et quand la question est étudiée, des difficultés majeures sont identifiées et les pistes proposées s'inscrivent dans des approches cherchant à instaurer une coopération. Un paradoxe apparaît avec coopération nécessaire pour engager une TVEC qu'on cherche à instaurer, dans une démarche intentionnelle, descendante, et dans un contexte de gouvernance hybride. Ainsi – et c'est peut-être ce qui explique leur manque d'empressement envers l'EC – les sciences de gestion sont questionnées dans leur paradigme conventionnel de profit pour aller vers une logique de coopération.

Martin (2016, p. 19-21) dans sa thèse de philosophie, étudie le paradigme coopératif comme alternative au paradigme conventionnel du profit (De Rozario & Pesqueux, 2018). Il mobilise deux concepts d'Aristote pour évoquer ce qu'on appelle aujourd'hui la gestion : l'oikonomia et la chrématistique. L'oikonomia apparaît d'abord par Xénophon, comme « l'art de bien gérer son domaine ». La thèse de Martin précise que pour Aristote, l'oikonomia se réfère à une « organisation humaine » qui « cherche exclusivement et concrètement à répondre aux besoins de ses sociétaires par les sociétaires eux-mêmes », « une action politique qui tente de répondre aux besoins des personnes incluses dans une communauté spécifique sur un territoire délimité » (Martin, 2016, p. 19-20). La chrématistique, a contrario, est une « activité économique artificielle et dérégulée parce que strictement basée sur l'échange illimité et éloigné des autres activités humaines » (Martin, 2016, p. 21).

Martin explique que le paradigme conventionnel du profit est basé sur l'idée que l'être humain est un homo oeconomicus, « un individu calculateur dont le but est la maximisation individuelle de ses avoirs au sein de structures de l'économie de marché » (2016, p. 301). Le paradigme néolibéral qui en découle, « provocateur de crises répétitives de plus en plus sévères pour l'humanité et la nature », doit être dépassé (Martin, 2016, p. 356). L'homo cooperatus « institué depuis plus de 200 ans » (Martin, 2016, p. 361), peut être réinvesti comme « matrice capable de rénover et d'humaniser l'ensemble du système économique et social actuel par les valeurs qu'il défend et par la propension à définir l'humanité dans un cadre inclusif et participatif » (Martin, 2016, p. 363-364).

Ainsi une TVEC, et particulièrement une TVSC, remet en question la gestion-chrématistique conventionnelle, pour revenir à une gestion-oikonomia impliquant les acteurs d'un territoire limité. Elle invite à abandonner la croyance d'une croissance, sans limite dans le temps et l'espace, de l'économie du cow-boy (Boulding, 1966, 1972). Elle invite à abandonner un management descendant et unitaire pour inventer un management coopératif et pluriel. Elle questionne ainsi les sciences de gestion dans leurs fondements, et le rôle du manager dans son existence même. L'EC invite les sciences de gestion à reconsidérer la notion même d'action collective, dans une perspective plurielle et coopérative d'oikonomia plutôt qu'individualiste de chrématistique.

### ***2.3 Conclusion***

Cette partie a montré une littérature gestionnaire peu mobilisée pour l'EC et, le cas échéant, pour la promouvoir sans en questionner les fondements, avec une réticence à l'interdisciplinarité qu'elle induit et en omettant la question fondamentale de la coopération. Par ailleurs, les travaux qui s'y attèlent, notamment en se basant sur l'expérience de l'EIT, tentent d'instaurer des coopérations dans des approches par essence descendantes. Enfin, le questionnement par la TVEC et, en particulier, la TVSC, des sciences d'une gestion-chrématistique, pour aller vers une gestion-oikonomia a été proposé comme axes de problématisation de la recherche

## **3. Des travaux précurseurs sur l'action collective de transition vers une société circulaire**

Si les travaux précédents s'intéressent à la coopération d'une dynamique d'acteurs d'EC ou d'EIT, peu s'intéressent à l'action collective qui peut y conduire. Quelques rares travaux, pourtant, étudient l'action collective de TVSC, la mettant en évidence comme un des angles morts de l'EC (Ntsondé & Aggeri, 2022). Pour faire état de ces travaux précurseurs, tout d'abord, la typologie des discours porteurs de l'EC de Friant et al. (2020) est présentée, soulevant ainsi la question de l'action collective de transition. Ensuite, une courte revue de littérature est présentée des quelques travaux collectés sur l'action collective d'EC : les travaux se référant à une société circulaire et sept articles affichant leur intérêt sur cette action collective.

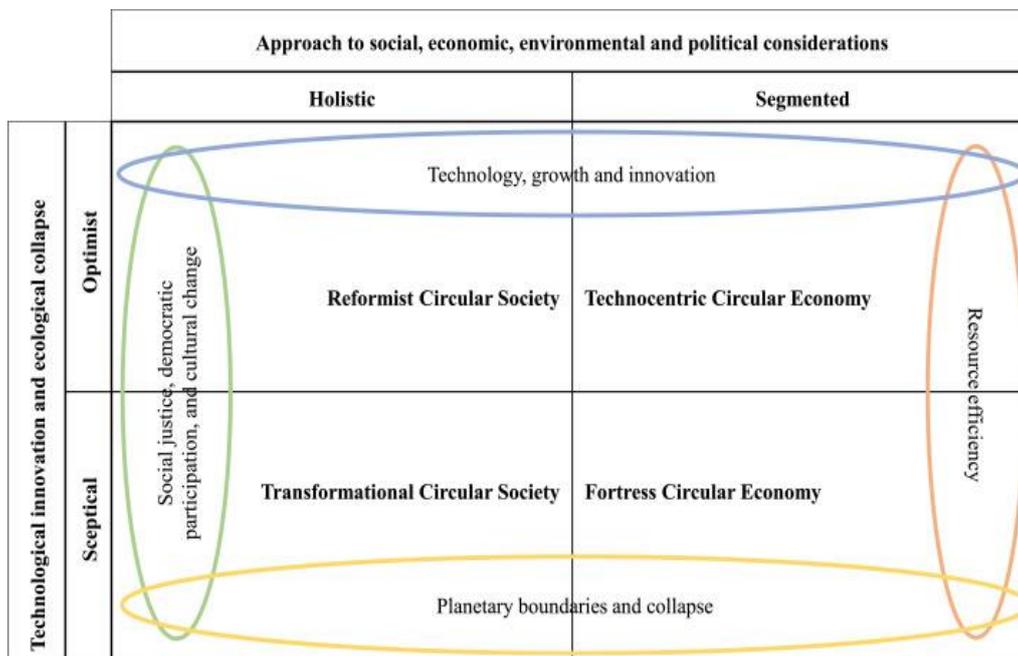
### ***3.1 Divers courants d'EC en fonction de l'intégration de circularité***

La typologie de Friant et al. (2020), présentée ci-après, met en perspective quatre courants d'EC, parmi lesquels le courant transformateur vers une société circulaire (TVSC).

#### **3.1.1 Une matrice d'EC en fonction de la circularité**

S'appuyant sur une classification antérieure des travaux sur l'EC en fonction du niveau de bouclage des cycles de matières (Reike et al., 2017), Friant et al. (2020) approfondissent ce travail en évaluant

en outre les degrés d'intégration de la circularité et de complexité envisagés. Ils établissent ainsi une nouvelle typologie des discours de la littérature grise et scientifique sur l'EC, aboutissant à une matrice de répartition de quatre courants. Cette partition différencie les discours d'EC, d'une part en fonction de l'appréhension des dimensions sociétales – sociale, économique, environnementale et politique. Elle peut être holistique pour les discours considérant que ces éléments s'interconnectent et induisent un nécessaire passage à une société circulaire, ou segmentée pour les discours se limitant à considérer séparément ses composantes. D'autre part, la matrice distingue l'appréhension de l'effondrement écologique et la capacité des technologies à y répondre (cf. Figure 5).



**Figure 5 - (Friant et al., 2021, p. 340) “Circularity discourse types and their main keyword groups”**

Selon cette matrice (cf. Figures 5 et 6), quatre courants apparaissent : une ‘EC forteresse’ qui préserve avant tout le modèle économique capitaliste « visant à sécuriser les ressources naturelles, la prospérité économique, la résilience socio-écologique et le pouvoir géopolitique des contrôles migratoires rugueux du haut vers le bas, des innovations technologiques et un nationalisme économique » – comme la tragédie des communs (Hardin, 1968) ; une ‘EC technocentrée’ « visant à concilier les impératifs économiques et environnementaux par des innovations technologiques, notamment dans les biotechnologies, les énergies renouvelables et la récupération des ressources » (Friant, Vermeulen, et al., 2021, p. 338) – comme l’EC néolibérale de Pearce et Turner (1990) ou les symbioses industrielles ; une ‘société circulaire réformatrice’ « à la recherche d'un avenir prospère, juste, démocratique et durable pour tous à travers une combinaison de ruptures technologiques, d'innovations sociales et de modèles d'affaires alternatifs » (Friant, Vermeulen, et al., 2021, p. 338) –

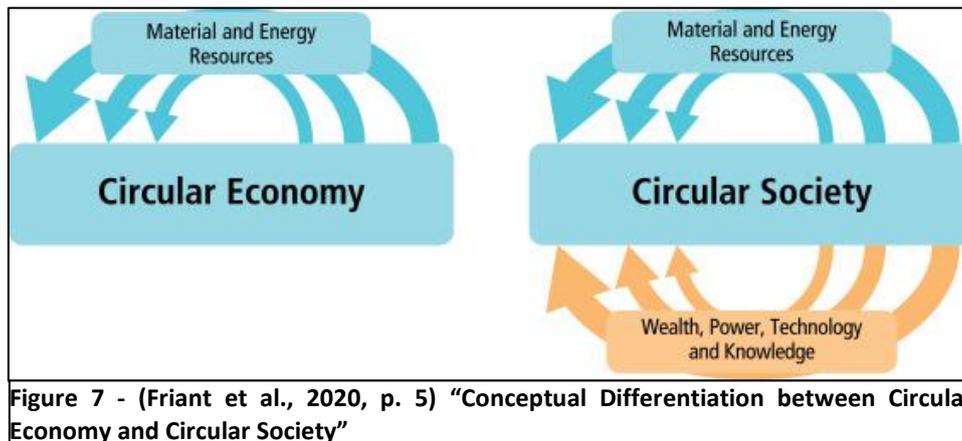
comme l'économie de la performance (Stahel, 2010), l'économie donut (Raworth, 2017) ou encore l'économie symbiotique (Delannoy, 2017) ; ou une 'société circulaire transformative' « cherchant à reconfigurer complètement le système sociétal actuel, et à démocratiser et redistribuer les richesses et le pouvoir afin que l'humanité et la nature puissent vivre en harmonie mutuelle » (Friant, Vermeulen, et al., 2021, p. 338) – comme (Arnsperger & Bourg, 2017), dont l'indicateur serait le niveau d'intégration de la circularité et l'empreinte écologique.

		Approach to social, economic, environmental and political considerations	
		Holistic	Segmented
Technological innovation and ecological collapse	Optimist	<p><b>Reformist Circular Society</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assumptions:</i> reformed form of capitalism is compatible with sustainability and socio-technical innovations can enable eco-economic decoupling to prevent ecological collapse.</li> <li>• <i>Goal:</i> economic prosperity and human well-being within the biophysical boundaries of the earth.</li> <li>• <i>Means:</i> technological breakthroughs, social innovations and new business models that improve ecological health, resource security, and material prosperity for all.</li> </ul>	<p><b>Techncentric Circular Economy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assumptions:</i> capitalism is compatible with sustainability and technological innovation can enable eco-economic decoupling to prevent ecological collapse.</li> <li>• <i>Goal:</i> sustainable human progress and prosperity without negative environmental externalities.</li> <li>• <i>Means:</i> economic innovations, new business models and unprecedented breakthroughs in CE technologies for the closing of resource loops with optimum economic value creation.</li> </ul>
	Sceptical	<p><b>Transformational Circular Society</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assumptions:</i> capitalism is incompatible with sustainability and socio-technical innovation cannot bring absolute eco-economic decoupling to prevent ecological collapse.</li> <li>• <i>Goal:</i> a world of conviviality and frugal abundance for all, while fairly distributing the biophysical resources of the earth.</li> <li>• <i>Means:</i> complete reconfiguration of the current socio-political system and a shift away from productivist and anthropocentric worldviews to drastically reduce humanity's ecological footprint and ensure that everyone can live meaningfully, and in harmony with the earth.</li> </ul>	<p><b>Fortress Circular Economy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assumptions:</i> there is no alternative to capitalism and socio-technical innovation cannot bring absolute eco-economic decoupling to prevent ecological collapse.</li> <li>• <i>Goal:</i> maintain geostrategic resource security and earth system stability in global conditions where widespread resource scarcity and human overpopulation cannot provide for all.</li> <li>• <i>Means:</i> innovative technologies and business models combined with rationalized resource use, imposed frugality and strict migration and population controls.</li> </ul>

Figure 6 - (Friant et al., 2020, p. 11) « Fig. 5. Circularity discourse typology »

### 3.1.2 Un concept mobilisant l'action collective : la société circulaire transformative

Si les sciences de gestion sont questionnées par l'action collective d'EC avec la mise en place de multiples boucles de circulation entre des acteurs qui ne se connaissent pas, elle l'est d'autant plus pour les approches holistiques. En effet, elles envisagent une transition vers une société dans laquelle la circularité est appliquée non seulement à la matière, à l'énergie et aux ressources, mais également à toute autre composante de la société, comme la santé, le pouvoir, la technologie et la connaissance (cf. Figure 7).



Le courant 'réformiste', reste, dans la logique capitaliste, misant sur les technologies pour résoudre les problèmes ; il prône des réformes globales ou seulement des réponses technologiques. Le courant de la 'société circulaire transformative', sceptique sur la capacité des technologies à résoudre les problèmes, prône une action forte, bottom-up ou top-down (Friant et al., 2020, p. 10).

Il se fonde sur 13 concepts précurseurs sociétaux répertoriés par Friant et al. et s'exprime à travers 17 concepts de circularité (2020, p. 13).

Concepts précurseurs sociétaux
Gandhian economics (Kumarappa, 1945)
The Economics of the Coming Spaceship Earth (Boulding, 1966)
The entropy law and the economic process (GeorgescuRoegen, 1971)
The Closing Circle (Commoner, 1971)
Social Ecology (Bookchin, 1971)
Ecological Design (Papanek, 1972)
Limits to Growth (Meadows et al., 1972)
Small is Beautiful (Schumacher, 1973)
Conviviality (Illich, 1973)
Steady-state economics (Daly, 1977)
Permaculture (Mollison and Holmgren, 1978)
Décroissance (Gorz, 1980)
Deep Ecology (Næss and Rothernberg 1989)

<b>Concepts de TVSC transformative</b>
Transition Movement (Hopkins, 2008)
Degrowth (Latouche, 2009)
Eco-socialism (Löwy, 2011)
Laudato Si' (Pope Francis, 2015)
Transition design (Irwin, 2015)
Economy for the Common Good (Felber, 2015)
Post-growth (Jackson, 2016)
Permacircular Economy (Bourg, 2018)
Voluntary Simplicity (Trainer and Alexander, 2019)
Convivialism (Caillé, 2019)
Buen Vivir/ Sumak Kawsay (Government of Ecuador, 2008)
Ubuntu (Shumba, 2011)
Ecological Civilization (Zhang et al., 2011)
Ecological Swaraj (Kothari et al., 2014)
Suma Qamaña / Vivir Bien (Artaraz and Calestani, 2015)
Buddhist, Confucian and Taoist ecology (Arler, 2018)
Radical Pluralism/ Pluriverse (Kothari et al., 2019)

Jaeger-Erben et al. (2021, p. 1) proposent une discussion sur le concept de société circulaire constatant « un débat encore jeune et sur plusieurs aspects plus visionnaires que pratiques ». Sans pour autant questionner l'objectif de découplage – entre utilisation des ressources et croissance économique – ils tentent d'apporter au concept de société circulaire une dimension sociale, invitant à réancrer l'EC dans la réévaluation du travail humain dans la production, le service et le Do It Yourself (Stahel, 2016). Ils invitent à opter pour des stratégies de suffisance, i.e. trouver la meilleure stratégie pour répondre aux besoins humains sans dépasser les limites de la planète. Ils suggèrent de dépasser le fonctionnement conventionnel en silo et la division entre pays du Nord et pays du Sud. Dans cette perspective, ils encouragent à mobiliser « l'agency plutôt que la passivité des consommateurs » dans le système de consommation /production, avec des modes de production se couplant avec la réparation et le Do It Yourself, et la création de communautés consacrées à la production et la consommation citoyenne (Jaeger-Erben et al., 2021, p. 1).

Ce courant de la 'société circulaire transformative', prônant un changement en profondeur de la société, basé non sur des technologies mais sur un changement des relations humaines, pose la question de l'action collective d'EC de manière centrale. Il la conjugue en outre avec la question de l'action collective de transition, puisque l'ensemble des membres de la société devient acteur, et doit participer au changement de manière de l'organiser. Etudier les défis d'organisation de l'action collective de TVSC est donc particulièrement pertinent.

### ***3.2 Des voies de recherche sur l'action collective d'économie circulaire***

Quelques rares travaux très récents étudient l'EC par le prisme de l'action collective. Parmi eux, quelques auteurs élaborent leur recherche autour de la typologie de la circularité (Friant et al., 2020). Les autres ont été identifiés en collectant<sup>12</sup> sur plusieurs bases de données – incluant les revues *Journal of Cleaner Production* et *Resources Conservation and Recycling* (Business source premier, et ABI Inform, Science Direct, Cairn et Web of Science) – les articles scientifiques répondant aux critères suivants : [CE AND « collective action » ; « économie circulaire » ET « action collective » ; circular economy AND *agency*] dans le titre ou le résumé. Ces articles (Blomsma, 2018; Chembessi et al., 2021; Luo et al., 2021; Maillefert & Robert, 2020; Ntsondé & Aggeri, 2022; Oh & Hettiarachchi, 2020; Patala et al., 2022) ouvrent des pistes de recherche et sont présentés ci-après.

#### **3.2.1 L'action discursive d'institutionnalisation d'économie circulaire**

Plusieurs articles étudient différents aspects de l'action discursive pour mettre en œuvre une EC.

##### ***3.2.1.i Action discursive***

De premiers articles étudient la manière dont le concept d'EC s'institutionnalise, notamment à travers les discours. La diversité des discours est d'abord mise en évidence. Melles (2021) analyse en Australie, la manière dont 20 promoteurs de l'EC figurent différemment l'EC dans leurs discours, selon les mondes d'où ils émergent, combinant des éléments technicistes, réformistes et transformationnels. Palm et al. (2022) mettent en évidence la diversité des idéologies sous-jacentes derrière l'apparente convergence sur l'EC dans les discours des parties prenantes sur la politique sur les plastiques en Europe.

Bourdin et Maillefert (2020) soutiennent que l'EC réussit, là où le DD et l'EIT peinent, à institutionnaliser les questions de durabilité par ses différents textes de loi ( loi 992-2015 ; Feuille de route EC 2018, loi EC et gaspillage alimentaire 2020). Ils l'expliquent par le caractère malléable du concept porté essentiellement par des praticiens, dont le concept est encore peu questionné par les chercheurs. Portée par l'ADEME, comme l'EIT « à la française » porteuse d'un réel engagement territorial et vers une durabilité forte, elle s'inscrit pourtant dans l'économie conventionnelle avec une durabilité faible. « Cette approche par la circularité, somme toute assez générique, peut convenir à tous les acteurs (ménages, entreprises, administrations et acteurs financiers) [...] Elle peut être proposée comme une alternative acceptable qui répond aux limites du concept qui l'a précédé, le développement durable [...] Face à ce nouvel élan pour des actions qui veulent s'inscrire dans la durabilité, de nombreuses interrogations, évidemment, subsistent quant à la capacité de l'économie

---

<sup>12</sup> Recherche effectuée le 07-08-2022.

circulaire conventionnelle à opérer un changement de paradigme des systèmes de production, de consommation et des logiques habitantes, qu'Arnsperger et Bourg (2016) ont nommé « circularité authentique » (Bourdin & Maillefert, 2020, p. 101). Ces auteurs se réfèrent donc au courant de la société circulaire transformative.

Luo et al (2021) démontrent qu'au-delà « d'intérêts communs et de bonnes intentions », les discours sont un moyen d'action majeur pour mettre en place une coopération internationale entre Etats pour l'environnement. Ils montrent en revanche qu'une gouvernance globale de l'environnement axée sur des stratégies de coopération de marchés néolibéraux est inadaptée puisqu'elle « apporte une compétition négative, exacerbe la méfiance et la rivalité et ne conduit pas à des marchés ou d'autres types de coopération » (Luo et al., 2021, p. 9). Ils invitent ainsi à étudier la capacité d'action discursive pour repolitiser la transition, dans la perspective d'un réel changement de paradigme (Luo et al., 2021, p. 9). Pourtant, d'un autre côté, Leipold et al. (2021) mettent en lumière le résultat négatif des discours d'EC comme réponse aux problèmes de déchets dans le secteur alimentaire français. En effet, ils constatent qu'ils augmentent la production de déchets d'une part, et ne promeuvent pas particulièrement l'équité sociale d'autre part. Ils proposent de mobiliser le concept de société circulaire pour y remédier.

### *3.2.1.ii Décalage entre discours et actions*

Parallèlement, d'autres articles mettent en évidence le décalage entre discours et actions. Friant, Vermeulen, et al. (2021) mettent en évidence une dichotomie entre les discours et les actions de la politique européenne de TVEC. Le discours affiche une approche de société circulaire réformatrice, tandis que les actions concentrées sur le bout de la chaîne linéaire, les déchets, s'inscrivent dans une approche concrète d'EC technocentrée. Dans les deux cas, elle mise sur les technologies comme réponse, dans une approche de durabilité faible (Hamaide et al., 2012). Se concentrant sur la stratégie du recyclage, de la croissance et de la compétitivité, elle privilégie la dimension économique au bien-être humain et à la préservation des écosystèmes, et répond finalement assez peu à la problématique de durabilité sociale et écologique (Friant, Vermeulen, et al., 2021, p. 344-350). Par ailleurs, Friant, Lakerveld, et al. (2021) mettent également en évidence un discours très technocentré pour la politique néerlandaise des plastiques.

### *3.2.1.iii Une institutionnalisation sur le long terme mais qui peine à aboutir*

Chembessi et al. étudient les « dynamiques politiques et sociales » de TVEC au Québec, en mobilisant le management de transition (2021). Ils identifient l'importance des acteurs économiques et des autorités locales, dans la TVEC, et dans l'établissement des lois. Ils montrent que les expérimentations locales aident à mettre en lumière les éléments clés nécessaires à la TVEC, comme un

accompagnement financier par les Régions. « L'institutionnalisation de l'EC implique de multiples phases et interactions (ou des relations de pouvoir), entre des systèmes d'acteurs différents ». Bien qu'entamée depuis plusieurs années, les auteurs montrent que l'institutionnalisation de l'EC au Québec reste très limitée, avec des fondements institutionnels encore en débat (« règles, valeurs, objectifs ») et des expériences locales encore peu développées (Chembessi et al., 2021, p. 10).

#### *3.2.1.iv Conclusion*

Ces articles appliquent le champ de l'analyse discursive aux discours d'EC, montrant leur potentielle capacité d'action, la diversité qui les caractérise et le manque de cohérence entre discours et action. Chembessi et al. (2021) montrent la lenteur de l'institutionnalisation de l'EC au Québec, ouvrant la réflexion sur les autres pays. Pour autant, ils n'étudient pas la manière dont se coconstruit ce discours d'EC à plusieurs voix, sur le temps long, et comment ce phénomène questionne l'institutionnalisation de la TVEC. Ils ouvrent la voie, compte-tenu de la diversité des enjeux des promoteurs de l'EC à l'étude, de la manière dont se construisent collectivement les discours de promotion d'une EC aux enjeux multiples et ce qu'ils parviennent, ou pas, à institutionnaliser.

### *3.2.2 Des logiques d'action collective coopératives adaptées à l'économie circulaire*

D'autres travaux étudient les caractéristiques transversales d'une action collective d'EC. Oh & Hettiarachchi (2020) vérifient la pertinence de la théorie économique de l'action collective, pour la gestion des déchets, domaine sur lequel elle avait encore été peu appliquée. Ils confirment ainsi le peu de théorie de management mobilisées pour l'EC par d'autres auteurs (Brunsson, 2015; Genovese & Pansera, 2019; Sehnem et al., 2019) qui, en revanche, appellent à mobiliser des théories alternatives.

#### *3.2.2.i Des cadres d'action par stratégies d'économie circulaire*

Blomsma (2018) étudie les stratégies d'EC comme des cadres d'action collective, en reprenant des travaux antérieurs. Blomsma & Brennan (2017) avaient identifié l'EC comme concept-parapluie, englobant les stratégies préexistantes de prolongement de la durée de vie des ressources – comme la conception régénérative (Ellen McArthur Foundation, 2012, 2013, 2014), Cradle to Cradle™ (McDonough & Braungart, 2002), l'économie de la performance (Stahel, 1982, 2010), la symbiose industrielle (M. R. Chertow, 2000). Un concept parapluie dénote un concept encore peu robuste, avec cependant une aptitude à catalyser ces stratégies en une réflexion sur la gestion, et de ressources et de déchets, dans une trajectoire prédictible (Blomsma & Brennan, 2017). Blomsma (2018) poursuit donc cette voie et montre que les différentes stratégies chapeautées par l'EC, ainsi que l'EC elle-même, constituent des cadres d'action collective en donnant des principes pour choisir l'action

approprié. Les stratégies opèrent, d'une part, en identifiant les incohérences d'une situation au regard de sa propre logique et en suggérant des recettes d'action adaptées. D'autre part, le cadre d'action collective global de l'EC, auquel chacune se réfère, donne une cohérence d'ensemble. En outre, ces cadres d'action collective peuvent conduire à asseoir et consolider le concept d'EC. L'auteur construit ainsi les bases de la prise de décision.

### *3.2.2.ii Une coconstruction transversale de valeur territoriale par fonction*

Maillefert & Robert (2020, p. 133) étudient « l'action collective territoriale » d'une EC mettant en valeur les « externalités » de l'activité économique d'un territoire, par ses acteurs hybrides – « producteurs, usagers, acteurs publics ». La valeur créée porte sur les impacts non adressés par « l'offre privée ou l'offre publique » et relèvent « le plus souvent du domaine des biens communs (la santé, la mobilité, l'énergie, le cadre de vie, etc.) » (Maillefert & Robert, 2020, p. 133). Leur analyse montre de nouvelles valeurs territoriales et une capacité à coconstruire qui émergent, répondant aux différentes attentes et s'adaptant à leur évolution. Cette action est menée par ces acteurs hybrides, de manière transversale, non pas organisée par secteurs mais « par les fonctions (alimentation, énergie, biodiversité-bien-être) » (Maillefert & Robert, 2020, p. 142).

### *3.2.2.iii Un processus dynamique de gouvernance polycentrique par agency collective*

Patala et al.(2022) mobilisent l'*agency* collective pour répondre au dilemme de gouvernance soulevé par la TVEC : comment gouverner ces ressources appartenant à des acteurs multiples pour rendre durable leur usage dans une EC. Il s'agit du seul article scientifique traitant spécifiquement de la question de l'*agency* collective pour l'économie circulaire. Ces auteurs constatent le peu de connaissance sur l'action collective spécifique de gestion des ressources résiduelles privées d'une EC, malgré les problèmes de pénurie de ressources. Pour mieux comprendre la gouvernance adaptée à un usage durable des ressources, Patala et al.(2022) étudient trois cas de dynamiques d'EC fonctionnant en gouvernance collective – un programme finlandais d'accompagnement aux symbioses industrielles en Finlande, un réseau français de projet d'EC rassemblant 150 acteurs auto-organisés (entreprises, ONG, centre technologiques), un écopark industriel américain, rassemblant 102 entreprises.

Dans cette perspective, ils mobilisent le modèle de la gouvernance polycentrique issu des travaux sur les biens communs initiés par Elinor et Vincent Ostrom dans les années 1990. Répondant à la théorie de la tragédie des communs (Hardin, 1968) – qui soutient qu'un bien commun est toujours dégradé par l'individualisme des usagers cherchant à en tirer profit au maximum –, l'école d'Ostrom a mis en lumière de multiples cas de dynamiques d'acteurs locaux co-déterminant des règles pour

institutionnaliser des biens communs, matériels ou immatériels et les protéger. Ces dynamiques fonctionnent selon le modèle de la gouvernance polycentrique fonctionnant en « un système de gouvernance interconnecté, dans lequel les acteurs de secteurs multiples coordonnent une action collective, et développent des structures de partage des ressources communes, conduisant éventuellement à la création d'un nouvel ordre avec des objectifs communs » (Patala et al., 2022, p. 2-3). Ces divers « acteurs interagissent par agencements mutuels qui facilitent le changement des modèles de comportement et l'émergence de pratiques nouvelles » (Patala et al., 2022, p. 5). Ces auteurs soutiennent la pertinence de la théorie des biens communs pour étudier cette préservation d'un bien commun global. Ils mobilisent particulièrement l'*agency* collective, mise en évidence par cette théorie, pour étudier les dynamiques d'échange et de transition d'une dynamique d'EC, au niveau inter-organisationnel.

Patala et al. (2022) définissent le concept d'*agency* collective comme « capacité à générer une coordination de processus à plusieurs niveaux dans une perspective systémique ». L'*agency* collective émerge « d'apprentissage entre pair, d'interactions au sein de communautés et de compréhension partagée entre acteurs » (Patala et al., 2022, p. 18). Les auteurs soutiennent que, même s'il concerne l'usage de biens individuels, le projet d'EC constitue un bien commun par son objectif de préserver les ressources par le partage et la réutilisation. Ils identifient trois défis de gouvernance sur l'usage des ressources disponibles d'une dynamique d'EC : fractionnement des ressources, manque d'information sur les besoins et disponibilités, et gouvernance disjointe. Pour adresser ces défis, une dynamique de trois processus se met en place. Il s'agit d'abord des trois caractéristiques-clés d'*agency* collective par une gouvernance polycentrique (Patala et al., 2022, p. 14-15) – ajustements mutuels des rôles, logiques de gouvernance et cadres temporels, qui s'avèrent insuffisantes seules. Deux pratiques collectives de gouvernance s'ajoutent : la « conception de protocoles et de stratégies partagées » qui induit des « interactions, le partage d'espaces et une coordination jointe », et la construction et le partage de connaissances systémiques sur l'EC, notamment par des activités collectives (Patala et al., 2022, p. 18). Un troisième processus intervient également : le développement de « structures facilitant le partage » de ces ressources faisant suite à l'élaboration par des leaders de « plans à long terme pour un usage collectif » (Patala et al., 2022, p. 20). Enfin, ces trois processus s'activent mutuellement les uns et les autres créant une dynamique (cf. Figure 8) : les dynamiques induites par les acteurs ou par les structures, activant tour à tour les pratiques d'*agency* collective, les structures de partage et les ajustements mutuels, « rendent possible le partage des ressources et l'accroissement de leur valeur » (Patala et al., 2022, p. 3).

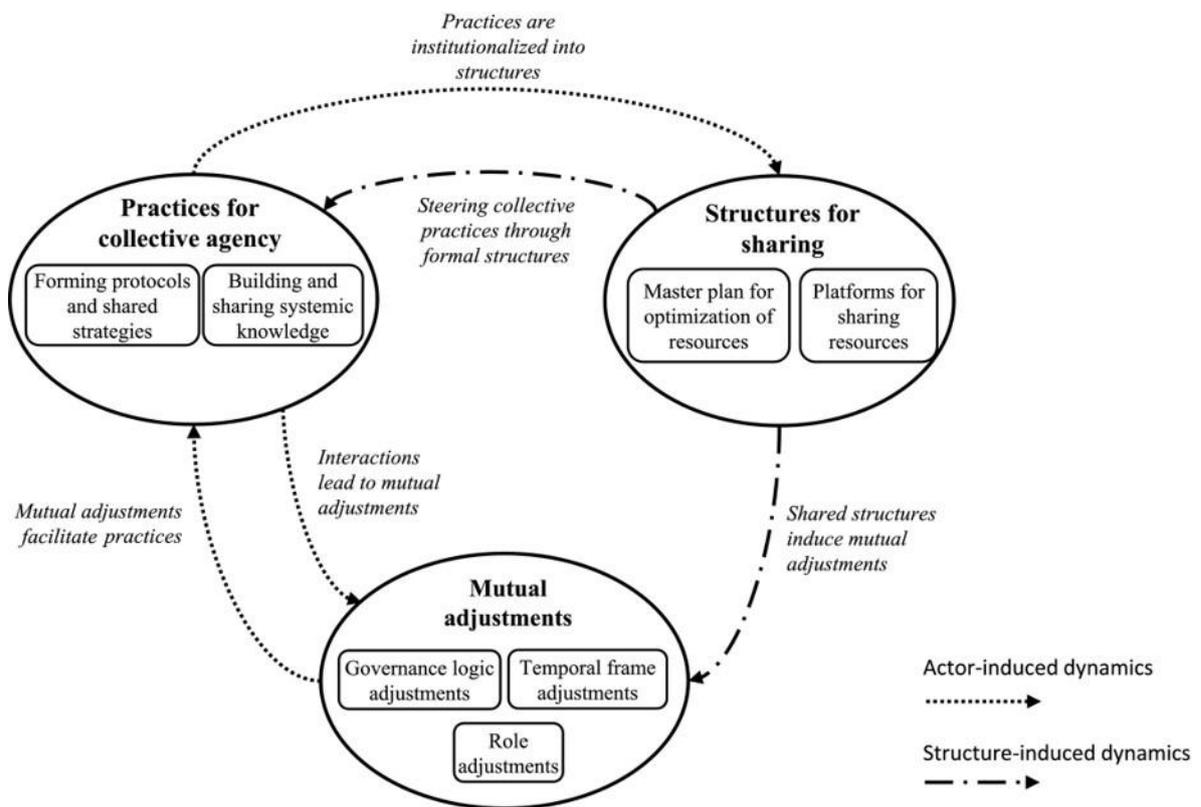


Figure 8 : “Framework of polycentric governance for privately owned resources” (Patala et al., 2022, p. 23)

### 3.2.2.iv Conclusion

Ces articles contribuent à comprendre comment s’organise une action collective d’EC. Ils questionnent la logique conventionnelle d’action collective, avec une organisation par fonction plutôt que par secteur (Blomsma, 2018), une co-construction liée d’acteurs d’un territoire (Maillefert & Robert, 2020) et une gouvernance multiple en processus dynamiques d’agency collective (Patala et al., 2022). Pourtant, ces travaux étudient des projets établis d’EC, dans une société linéaire rendant difficile un réel fonctionnement circulaire. Les questions qu’ils soulèvent ne mentionnent pas la nécessité d’engager une EC à partir d’un système linéaire. Or, la transition vers une EC doit émerger d’un système linéaire, d’une part, à partir duquel elle doit non seulement créer des dynamiques d’EC, mais aussi transformer plus largement la société linéaire en société circulaire, d’autre part. Dans cette perspective, le cadre de l’agency – visant l’atteinte d’un objectif – rencontre les limites d’une transition sociétale imprévisible, sans objectif déterminé a priori. Ainsi, le cadre théorique de l’auto-organisation spontanée, mobilisé par ailleurs par la théorie des Commons, pourrait être pertinent pour l’étude de l’action collective de la transition d’une société circulaire transformative.

### 3.2.3 Une action collective de transition vers une économie circulaire dans le flou

Ntsondé & Aggeri (2022) s'intéressent, quant à eux, à l'action collective de TVEC en abordant la question de l'EC par le concept d'utopie rationnelle<sup>13</sup> (selon Metzger, 2001, in Ntsondé & Aggeri, 2022). Ils démontrent que l'EC doit « changer en profondeur les cadres cognitifs et managériaux (règles, outils, indicateurs, compétences) encore profondément associés au modèle de l'économie linéaire » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 61). Pourtant, ils constatent le flou laissé sur la question de l'action collective d'EC dans les discours d'EC qui « restent évasifs sur les manières de conduire en pratique cette transition circulaire » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 55). Or, le caractère flou et indéterminé, caractéristique d'une utopie rationnelle, peut constituer « un atout au départ pour mobiliser des acteurs hétérogènes ... » mais ensuite, un frein s'il perdure, apportant alors des « quiproquos et blocages » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 60). Ainsi des « objectifs et incitations claires » sont nécessaires pour inciter les acteurs économiques à quitter leur tendance à la durabilité faible pour expérimenter des « modèles innovants de durabilité forte, fondés sur la sobriété et l'allongement de la durée de vie des produits (réparabilité, réemploi, économie de la fonctionnalité) » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 59). Aussi, ces auteurs contribuent à lever ce flou constaté sur l'action collective de TVEC.

Afin de modifier les pratiques d'action collective, Ntsondé & Aggeri (2022) montrent que les porteurs d'une utopie rationnelle doivent d'abord « activer les leviers d'une dynamique collaborative afin de susciter des apprentissages collectifs » ; ensuite, il doivent proposer une « vision critique avec une proposition d'alternative » et des « images-forces », puis mettre en place « un guide pour l'action collective » ; enfin, le développement de l'utopie rationnelle dépend de leur capacité à créer « une dynamique de coopération inter-organisationnelle capable de faire émerger de nouvelles innovations et expérimentations » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 46-59). Ainsi, cette dynamique renforce l'utopie et structure « un réseau d'acteurs territoriaux capable d'articuler l'utopie rationnelle à des agencements sociotechniques pour repenser les cadres de l'action collective » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 59). Les auteurs montrent ainsi que « différents agencements, emboîtés les uns aux autres, doivent être mis

---

<sup>13</sup> Une utopie collective, au sens de Metzger, 2001 se compose d'une vision critique avec une proposition d'alternative, des « images-forces » et « un guide pour l'action collective » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 46). Afin de modifier les pratiques d'action collective, les porteurs de l'utopie rationnelle doivent d'abord « activer les leviers d'une dynamique collaborative afin de susciter des apprentissages collectifs. [...] Une vision plus concrète de l'EC peut (ensuite émerger et) des dispositifs sociotechniques et managériaux peuvent être déployés pour guider l'action collective » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 57). « Le passage à l'échelle [...] n'est ensuite possible que si les acteurs du projet peuvent enclencher une dynamique de coopération inter-organisationnelle ... » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 59). Enfin, une utopie se caractérise par son caractère flou et indéterminé.

en place [à différentes échelles (territoriale, nationale, voire internationale)], autour d'une mise en récit questionnant les cadres de l'action collective » (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 61).

Chembessi et al. (2021), adoptant le cadre du management de transition, établissent par ailleurs que « le comportement des acteurs est un levier majeur pour l'institutionnalisation de l'EC, [qui] prend place dans un espace d'action collective, d'apprentissage et de création de valeur pour tous » ; ils questionnent « les possibles relations entre intérêts privés et action collective » (Chembessi et al., 2021, p. 10), et préconisent d'observer les réseaux d'action collective au sein des territoires.

#### 3.2.4 Conclusion

Ainsi, ces articles confirment le peu de littérature sur la question du défi de coopération de l'EC. Ils ouvrent néanmoins plusieurs pistes d'exploration sur l'action collective d'EC. Les processus à l'œuvre dans l'action collective de TVEC sont encore moins étudiés. Ils sont éclairés par le concept d'utopie rationnelle apporté par Ntsondé & Aggeri (2022), et le management de transition apporté par Chembessi et al. (2021). Ces deux auteurs, ainsi que Patala et al. (2022) soutiennent le caractère essentiel des dynamiques d'acteurs. Tous deux également rejoignent Maillefert & Robert (2020) pour souligner l'importance de la dimension territoriale, avec une action collective combinée à différents niveaux d'organisation du territoire.

#### 4. Problématique

Les concepts ayant été posés, ce premier état de l'art sur les revues de littérature sur l'EC et son action collective, limitées au champ théorique gestionnaire, a mis en évidence une littérature émergente, peu critique et réticente à s'ouvrir à l'interdisciplinarité du sujet. Deux travaux précurseurs plus spécifiquement sur l'action collective de TVEC ont néanmoins permis d'identifier le rôle fondamental des dynamiques d'acteurs agissant à différents niveaux d'organisation d'un territoire. Ils ont par ailleurs mis en évidence la nécessité de coopération inhérente à la TVEC et le flou laissé sur l'action collective qu'elle induit. Ces constats et l'inscription de la thèse dans l'approche par la TVSC induisent à formuler la problématique suivante.

**Comment les dynamiques d'acteurs de transition vers une société circulaire adressent-elle les défis d'organisation de l'action collective à différents niveaux d'un territoire ?**

Cette partie, cantonnée à une revue de littérature limitée aux revues de littérature gestionnaires, s'ouvre ensuite à une littérature bien plus large pour développer la problématique.

## **Chapitre II - Développement de la problématique par les défis d'organisation de transition vers une économie circulaire**

A partir de cette question générique – Comment les dynamiques d'acteurs de TVSC adressent-elles ses défis d'organisation de l'action collective à différents niveaux d'un territoire ? – la problématique est précisée. Dans un premier temps, les défis d'organisation que rencontre l'action collective de TVEC engagée par des dynamiques d'acteurs à différents niveaux de territoire sont resserrés, et les limites de la revue de littérature permettent de préciser la problématique et ses trois questions de recherche. Dans un second temps, une large revue de littérature sur l'action collective questionnée par la TVSC : l'action collective compétitive versus coopérative, l'action collective d'institutionnalisation, et l'action collective de transition.

### **1. Design de recherche**

La problématique de recherche de la thèse est ensuite développée pour construire le design de recherche à partir des défis de management des acteurs de TVSC et des apports et limites de la littérature gestionnaire sur l'action collective d'EC. Le choix est fait tout d'abord de préférer, pour l'étude du défi de coopération au sein de dynamiques d'acteurs, l'étude de l'auto-organisation des citoyens-acteurs de la société civile plutôt que de la chaîne d'approvisionnement entre acteurs économiques, optant ainsi pour une recherche critique mais constructiviste. Puis, les apports de la revue de littérature du champ théorique gestionnaire ouvrent sur un développement de la problématique globale en trois axes de recherche et trois niveaux d'organisation de territoire

#### ***1.1 Centrage sur trois défis : institutionnalisation, auto-organisation et gouvernance***

Les trois défis de management identifiés en introduction étaient le défi de management des acteurs économiques, le défi de gouvernance de transition des instances gouvernementales et les défis d'institutionnalisation et d'auto-organisation entre divers membres de la société civile. La posture critique et constructiviste de cette thèse étudiant le questionnement d'une TVSC, TVEC radicale, pour les sciences de gestion, amène à laisser de côté le premier défi des acteurs économiques. En effet, d'une part, les trois autres défis donnent ensemble déjà une perspective cohérente de la transition vers une société circulaire transformative – en incluant les acteurs économiques parmi les membres de la société civile. D'autre part, l'objectif de la thèse consistant à observer une transition vers une EC radicale difficile à réaliser dans une économie conventionnelle, il a paru plus pertinent d'étudier des dynamiques d'acteurs en marge de l'économie conventionnelle, moins freinées par la résistance du régime. **La thèse se concentre donc sur les trois défis d'action collective entre acteurs multiples de**

**la société civile et des instances gouvernementales : l'institutionnalisation du concept, l'auto-organisation de l'action collective de transition vers une société circulaire et la gouvernance de la TVEC.**

### ***1.2 Les trois axes de recherche de la problématique***

Ensuite, les apports et limites des travaux précurseurs sur l'action collective de TVEC permettent de préciser la problématique. Une limite du travail de Ntsondé & Aggeri (2022) consiste en son postulat d'une utopie rationnelle portée par des porteurs de projet identifiés, or Chembessi et al. (2021) montrent justement que l'institutionnalisation du concept concerne de multiples acteurs, et sur le temps long. Pour comprendre comment des acteurs multiples de la société civile répondent au défi d'institutionnalisation de la TVEC, **une première question se pose alors : quel processus – notamment d'action discursive évoquée plus haut à la suite des travaux de Friant (2020) – sont à l'œuvre dans l'institutionnalisation la TVEC portée par de multiples acteurs aux divers enjeux et sur une longue période ?**

Par ailleurs, Ntsondé & Aggeri (2022), comme d'autres travaux évoqués plus tôt, mettent en évidence que le passage à l'EC implique de changer fondamentalement la logique d'action, notamment avec le travail de Patala et al. (2022) ouvrant sur l'*agency* basée sur l'auto-organisation. Face au défi d'auto-organisation des acteurs divers d'un territoire, **un second questionnement apparaît ainsi pour comprendre comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une TVSC transformative.**

Enfin, Chembessi et al. (2021) apportant l'approche systémique du management de transition, mettent en lumière avec d'autres la complexité de coordination de l'action collective entre ces divers acteurs pour engager une transition. L'émergence de dynamiques d'acteurs, notamment en lien avec leur territoire, est ainsi soulignée, tandis que la question de la gouvernance étudiée par Patala (2022) reste limitée à l'EC et sans appréhender la question de la transition. Face au défi de gouvernance des instances gouvernementales, **une troisième interrogation ainsi cherche à comprendre les caractéristiques de la gouvernance de transition d'un territoire vers une EC.**

### ***1.3 Approche territoriale, par plusieurs niveaux d'organisation***

Par ailleurs, prenant en compte les préconisations d'approches par dynamiques d'acteurs à plusieurs niveaux de territoires (Chembessi et al., 2021; Ntsondé & Aggeri, 2022), chaque question appréhende un niveau différent : **l'institutionnalisation au niveau macro, l'auto-organisation d'un projet au niveau micro et la gouvernance au niveau méso.** Combinées, elles donnent une vision d'ensemble de

l'action collective de TVEC menée par des dynamiques d'acteurs à différents niveaux de territoire d'un système territorial.

Ainsi, la problématique globale a été précisée en trois axes de questionnement étudiant chacun un défi d'organisation au sein d'une dynamique d'acteurs à un niveau d'organisation différent du territoire. Le premier axe d'étude de l'action collective de TVSC porte, au niveau macro, sur les processus d'institutionnalisation portée par de multiples acteurs sur le long terme, le second, au niveau micro, étudie l'émergence d'une dynamique auto-organisée pour engager une TVSC, enfin le troisième, au niveau méso, étudie les caractéristiques d'une gouvernance de transition d'un territoire vers une EC.

## **2. Cadrage Conceptuel**

Pour appréhender cette recherche questionnant les sciences de gestion sur la question de l'action collective coopérative nécessaire à la TVSC, à travers des dynamiques d'acteurs à différents niveaux de territoire, une nouvelle revue d'une littérature est menée. Elle aborde les trois axes de défis d'organisation, choisis pour développer la problématique de la thèse : l'institutionnalisation du concept, l'auto-organisation de l'action collective de transition vers une société circulaire et la gouvernance de la TVEC.

Compte tenu des limites constatées du champ théorique gestionnaire sur l'action collective de TVEC, cette revue repart, d'une part, aux fondements de l'action collective. D'autre part, elle élargie son étude aux revues incorporant des débats plus interdisciplinaires, découvrant de nouveaux travaux sur le sujet, dans diverses approches de l'action collective d'EC. Elle explore ainsi les théories étudiant l'action collective comme un jeu de pouvoir ou une coopération, puis les théories étudiant les phénomènes d'institutionnalisation et enfin les théories du management de transition. Elle identifie ainsi, pour étudier ses trois défis d'organisation, un cadre d'analyse combinant trois théories – théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), théorie de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout & Love, 2016) et gouvernance de transition (Loorbach, 2017) – dont la troisième conjugue les concepts des deux autres.

### ***2.1 Théories d'action collective d'individus égoïstes et sociaux<sup>14</sup>***

La nécessité de coopérer entre acteurs d'une TVEC questionnant les sciences de gestion, à l'encontre du paradigme de l'individu égoïste de la théorie économique conventionnel qui les fonde, invite à

---

<sup>14</sup> La partie 2.1 est extraite d'une communication préalable (Savy, 2019), Quel mode d'organisation pour l'économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p. 9-22.

réinterroger leurs fondements. Ainsi, cette première partie explore ces fondements pour comprendre la manière dont la question du rapport entre individu et collectif est abordée par les théories conventionnelles considérant l'action collective comme un jeu de pouvoir entre individus égoïstes, et d'autres théories alternatives qui considèrent l'action collective comme une coopération.

\*\*\*\*\*

## 2.1.1 Théories conventionnelles d'action collective, jeu de pouvoir

### 2.1.1.i *Des théories pour organiser l'action collective d'individus égoïstes*

Les théories de l'action collective, se sont construites sur « la doctrine [d'Adam Smith] d'un individu type dont le comportement, s'il était généralisé à chacun, produirait de la richesse collective, l'homo economicus : rationnel qui sait décider ce qui est le mieux pour ses intérêts, et le calculer en fonction des informations disponibles et du comportement des autres individus ; égoïste, il poursuit son intérêt qui consiste à maximiser ses satisfactions (il est utilitariste) et à minimiser ses efforts (il est hédoniste) » (De Rozario & Pesqueux, 2018, p. 51). L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977, p. 445-448) s'appuie sur cette vision, bien qu'atténuée par la rationalité de Simon. Les auteurs expliquent que « la société vertueuse n'existe pas » (1977, p. 448). Ils considèrent que « L'action et l'intervention de l'homme sur l'homme, c'est-à-dire le pouvoir et sa face "honteuse", la manipulation et le chantage, sont consubstantiels à toute entreprise collective, précisément parce qu'il n'y a pas déterminisme structurel et social, et parce qu'il ne peut jamais y avoir conditionnement total » (1977, p. 32). Ainsi « Le sommet ne peut imposer la mise en application d'un modèle d'ensemble » (1977, p. 445). « C'est donc l'homme lui-même [l'homme concret et de ce fait limité, qui agit à sa place et dans son contexte] qui doit porter la responsabilité première du changement » (1977, p. 448). Le sommet peut en revanche « rendre possible à ceux qui dépendent de lui de découvrir les contradictions de valeurs et de finalités qui existent effectivement à leur niveau et de trouver le moyen de les résoudre » (1977, p. 447).

### 2.1.1.ii *Une théorie de l'acteur réseau pour expliquer les mécanismes d'action collective d'innovation*

A partir des postulats de l'analyse stratégique, et en s'appuyant sur l'analyse des réseaux sociaux, la théorie de la traduction (Callon, 1986; Callon & Ferrary, 2006; Latour, 1989) explique la création d'un fait, autrement dit le processus d'innovation, comme une action collective.

## **L'ANT explique les mécanismes de l'action collective d'innovation**

Aujourd'hui appelée plus fréquemment théorie de l'Acteur Réseau, ou Actor Network Theory (ANT), cette théorie explique les mécanismes à l'œuvre dans l'innovation : la création d'un réseau d'actants

(c'est-à-dire des acteurs humains et non humains produisant des effets : animaux, végétaux, objets, concepts, discours, instruments, etc.). Pour l'ANT, l'innovation ne résulte pas d'un contexte externe déterminant, elle en est partie intégrante, interagissant avec tous les autres faits d'où elle émerge, comme d'une « texture filamenteuse » (Callon & Ferrary, 2006, p. 38).

### **Le dilemme de l'innovation : action collective spontanée et contrôlée**

L'ANT explique en particulier comment se construisent les « faits plus durs », nommés ainsi par comparaison aux « faits plus souples », comme sont par exemple les proverbes. Les « faits souples » constituent « la grande majorité des énoncés [qui] circule à l'extérieur des réseaux » puisqu'ils émergent par « La façon la plus simple de propager un énoncé [en laissant] à chacun des acteurs une marge de négociation pour le transformer à sa convenance et pour l'adapter aux conditions spécifiques ». Or, le prix à payer pour cette méthode de construction des « faits plus souples » est que l'énoncé « sera accommodé, incorporé, négocié, adopté et adapté par tous », ce qui implique une multitude d'auteurs et une illisibilité, tant du caractère novateur de l'énoncé (en raison des multiples appropriations et adaptations) que de ses transformations, ou encore du changement d'opinion éventuel opéré sur la multitude d'auteurs (car sans éléments de comparaison) (Latour, 1989, p. 504-505). Ainsi, Latour identifie le dilemme du constructeur de fait : pour construire les faits, il faut « l'action des autres [or] soit les autres ne reprendront pas l'énoncé, soit ils le feront [...] mais s'ils le reprennent, ils peuvent le transformer jusqu'à le rendre méconnaissable » (Latour, 1989, p. 505). Les faits souples sont une réponse « parfaitement raisonnable à ce dilemme, les « faits durs » en sont une autre.

### **Le principe de la traduction : un contrôle nécessaire pour innover**

Pour construire des « faits plus durs », « il faut faire deux choses à la fois : recruter les autres pour les faire participer à la construction du fait » et « contrôler leurs faits et gestes pour rendre leurs actions prévisibles » (Latour, 1989, p. 260). Ils sont, selon Latour, « la seule solution pour que les autres adhèrent à quelque chose qui sort de l'ordinaire » (Latour, 1989, p. 506). Ainsi, "Par définition [...] puisque la construction des faits est une œuvre collective, tous ceux qui y participent sont nécessaires. Il est néanmoins possible, en dépit de cette nécessité, de faire que tous acceptent de considérer quelques individus, voire un seul, comme la 'cause' principale de leur travail collectif. » (Latour, 1989, p. 287).

Certains entreprennent de construire des « faits plus durs », préférant « accroître le contrôle quitte à restreindre la marge de négociation. Plutôt que de recruter les autres en les laissant transformer l'énoncé, ils tentent de leur faire adopter l'énoncé tel qu'il est. »

Ainsi l'ANT explique comment de « rares personnes [...] semblent l'emporter seulement quand le gros du travail de terrassement a été fait par d'autres » (Akrich et al., 1988, p. 419), autrement dit « comment s'établit le silence du plus grand nombre qui assure à quelques-uns la légitimité de la représentativité et le droit à la parole » (Callon, 1986, p. 206).

Pour y parvenir, l'ANT énonce le principe de traduction selon le modèle de l'intéressement. La traduction est « l'interprétation donnée, par ceux qui construisent les faits, de leurs intérêts et de ceux des gens qu'ils recrutent » (Latour, 1989, p. 260-261). Le processus d'intéressement « souligne la dimension collective de l'innovation » (Akrich et al., 1988, p. 1). Il postule que le succès d'une innovation ne dépend pas uniquement de la « diffusion », dans laquelle « l'innovation se répand d'elle-même par contagion grâce à ses propriétés intrinsèques », mais également de « l'intéressement » dans lequel « le destin de l'innovation dépend de la participation active de tous ceux qui sont décidés à la faire avancer » (Akrich et al., 1988, p. 3).

### **Le processus tourbillonnaire de l'innovation**

Le processus de l'intéressement est présenté par l'ANT sous forme de 5 étapes, non nécessairement distinctes ou successives, chacune marquant une progression dans la construction du réseau des actants de l'innovation (Callon & Ferrary, 2006). Ces étapes, décrites ci-après, constituent ensemble une sorte de processus « tourbillonnaire » (Akrich et al., 1988).

→ Une phase de problématisation : « la problématisation décrit un système [...] d'associations, entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable. » (Callon, 1986, p. 184-185). La problématisation aboutit à la constitution d'un « réseau » définissant un « bien commun provisoire ». L'innovation est instaurée comme un point de passage obligé, les porteurs de projet occupent « des points de passage obligé, et des places fortes », les nœuds du réseau, se rendant ainsi indispensables et incontournables et contrôlant l'ensemble de l'action collective du réseau.

→ Une étape d'intéressement : phase au cours de laquelle les porteurs de projets effectuent de multiples traductions de leur énoncé. « Intéresser c'est se placer entre 'inter-esse', s'interposer » (Callon, 1986, p. 185-186). Cette phase correspond à « l'ensemble des actions par lesquelles une entité [...] s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Toutes actions prennent corps dans des dispositifs » (Callon, 1986, p. 185). Latour propose une série de traductions qui, ensemble, aboutissent à ce que le porteur de projet se rende indispensable : « s'occuper des intérêts des autres [...], les convaincre que leur route habituelle est coupée [...], les séduire par un petit détour [...], inventer de nouveaux groupes, de nouveaux buts, [...]

faire subrepticement dériver les intérêts, ou [...] mener des batailles plus âpres pour l'attribution des responsabilités. » (Latour, 1989, p. 290)

→ Une phase d'enrôlement : phase au cours de laquelle « un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986, p. 189-190), « dans le but de reconstruire des connexions entre les [actants], qui composent cette 'boîte noire' » (Vitry & Chia, 2017, p. 165). C'est une phase de « négociations multilatérales au cours desquelles l'identité des acteurs est testée » (Callon, 1986, p. 193), et les rôles sont coordonnés. Vitry et Chia (2017, p. 158) expliquent que l'enrôlement n'est pas un processus linéaire, car des oppositions apparaissent face à l'imposition de rôles. Ils identifient « trois catégories d'opposition [...], qui constituent trois parcours ou chemins d'enrôlement : « opposition de peur », qui décrit un chemin d'enrôlement a priori assez fort (adhésion au projet) ; « opposition légitime », qui décrit un chemin d'enrôlement moins fort, qui garde une opposition marquée tout au long des débats, tout en « jouant le jeu » ; et « opposition catégorique », chemin pris par [...] qui n'a pas du tout été enrôlé ... »

→ Vient ensuite la phase de la « mobilisation progressive d'acteurs qui s'allient et font masse pour rendre crédible et indiscutable ces propositions » par la construction de « chaînes d'intermédiaires qui aboutissent à un seul et ultime porte-parole ». Seuls quelques porte-parole représentants des actants sont désignés, puisque « Parler pour d'autres, c'est d'abord faire taire ceux au nom desquels on parle ... » (Callon, 1986, p. 196). Le risque est qu'il est impossible de déterminer à l'avance « s'ils sont représentatifs, c'est-à-dire, s'ils ne vont pas être démentis dans les instants suivants par tous ceux [...] desquels ils prétendent parler » (Akrich et al., 1988). « Si le consensus est atteint [sur la négociation généralisée sur la représentation des porte-parole], les marges de manœuvre de chaque entité sont alors étroitement limitées. La problématisation initiale, qui avançait des hypothèses sur l'identité des acteurs, leurs relations et leurs objectifs, a laissé place au terme des quatre étapes décrites, à un réseau de liens contraignants. Mais le consensus et la mobilisation qui le rend possible peuvent être contestés à tout moment » (Callon, 1986, p. 198-199).

→ Dissidence : c'est la phase de la controverse qui correspond à « toutes les manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée la représentativité des porte-parole. Les controverses désignent donc l'ensemble des actions de dissidence » (Callon, 1986, p. 199). Les controverses se referment « avec la mise en place de porte-parole incontestables [...] ce qui n'est en général obtenu qu'au terme d'une série, qui peut être très longue, de négociations en tous genres. » (Callon, 1986, p. 201). Cette phase est peu reprise dans les travaux qui se sont développés dans l'ANT, Aka (2019, p. 528) la mentionne pourtant dans ses travaux sur le processus de développement d'une innovation durable. Il soutient que la dissidence est transversale puisqu'elle peut apparaître à n'importe quelle phase. Il préconise aux porteurs de projets d'innovation de « clore les controverses

par une fermeture rhétorique (visant à éduquer, informer, convaincre, redéfinir moralement, etc.) et des ajustements, sociaux (de l'usage) et techniques (fonctionnels), de l'innovation »<sup>15</sup>(Aka, 2019, p. 528).

Parfois ces négociations se poursuivent, « détournent les acteurs des points de passage obligés qui leurs avaient été imposés », ce qui peut amener à ce que les porteurs de projet et leurs énoncés soient remis en question. En revanche si le processus est achevé « on n'entend plus que des voix parlant à l'unisson et se comprenant mutuellement » (Callon, 1986, p. 204). Le réseau d'actants hétérogènes est alors devenu si complexe et dense, qu'il serait impossible d'en enlever une partie : « l'énoncé devra donc être repris comme un fait [...]. La réalité, c'est-à-dire ce qui résiste à tous les efforts pour la modifier, a été définie au moins pour un temps, et le comportement de certaines personnes a été rendu prévisible au moins pour certains aspects... » (Latour, 1989, p. 429).

Ainsi, l'ANT offre par le processus d'innovation qu'elle décrit [un cadre pertinent...] pour étudier la coopération entre acteurs d'un territoire pour une transition en cours vers l'EC. Elle permet notamment d'étudier un projet d'innovation, chemin faisant. Pourtant le processus décrit un processus par lequel quelques-uns tentent d'imposer leur énoncé, tandis que nous cherchons à entrevoir si plusieurs peuvent coopérer ensemble pour coconstruire cette transition. [...] cette co-construction apparaît à plusieurs reprises au cours des étapes décrites ci-dessus : dans la construction des « faits plus souples » et le travail de « terrassement » sur lequel s'appuient les constructeurs de faits (Latour, 1989, p. 419), dans les « parcours d'enrôlement » (Vitry & Chia, 2017, p. 158), dans la « négociation généralisée sur la représentativité des porte-parole » (Callon, 1986, p. 189-189). Ce travail collectif est particulièrement perceptible dans la nécessité d'adaptation évoquée par Akrich et al. (1988, p. 3) : « le modèle de l'intéressement souligne la dimension collective de l'innovation. [...] la majorité des acteurs est [...] active. [...] l'innovation [n'est pas] à prendre ou à laisser ; [...] l'adoption est synonyme d'adaptation. »

[...]

### 2.1.2 Théories alternatives d'action collective coopérative

[Ainsi ...], nous avons cherché dans la littérature des approches expliquant l'action collective de coopération spontanée entre acteurs hétérogènes.

---

<sup>15</sup> Traduit par l'auteure : « Closing the controversies by rhetorical closure (to educate, inform, convince, moral redefinition, etc.), social (use) and technical (functionality) adjustments of the innovation. »

### 2.1.2.i *Gestion des biens communs et principes de résolution de conflit, vers l'auto-organisation*

#### **Une théorie des biens communs pour la gouvernance de coopérations régulées**

La tragédie des communs, énoncée par Hardin (1968), d'un environnement qui doit être régulé pour être préservé s'appuie également sur cette compréhension d'un individu égoïste, qui ne peut prendre soin d'un intérêt général. L'école de Bloomington dénombre pourtant avec Elinor Ostrom de multiples situations dans lesquelles des individus s'organisent ensemble pour préserver un bien commun. Ostrom étudie alors la gouvernance considérant que ces individus peuvent gérer les biens communs parce qu'ils posent ensemble des règles et des sanctions. Cette école apporte des réponses au niveau macro, là où il s'agit de préserver les biens communs. C'est à ce niveau que les perspectives radicales de la TVEC énoncent l'objectif de préservation d'un bien commun, comme l'indique notamment (Arnsperger, 2016, p. 8) : « L'objectif de l'EC – dans son acception pleine – est la préservation de la biosphère afin d'en maintenir la viabilité pour l'espèce humaine au premier chef ». Pourtant, exception faite des territoires organisés selon un régime communiste, cet objectif macro doit être atteint par des échanges de biens privés au niveau des échanges entre acteurs locaux.

[...]

#### **Créativité de la dissidence dans l'agir communicationnel d'Habermas**

[...] Jürgen Habermas propose, dans la théorie critique de l'Agir communicationnel, une alternative à un « agir instrumental ou stratégique » (Fallery, 2016, p. 136). Il s'agit de « rechercher la façon d'être ensemble au service de résultats » par un « consensus par discussion argumentée », en considérant « deux niveaux dans le processus de décision collective : un premier niveau où l'on peut justement laisser se développer une 'dissension maximale' sur les propositions [, la] créativité [venant] de cette place laissée aux voix dissidentes et à l'espace accordé aux processus d'exploration ; parce que, à un deuxième niveau, une 'entente maximale' se réalise en même temps sur les normes de l'échange : sur une déontologie procédurale, sur la réflexivité et donc sur l'assurance qu'un résultat peut toujours être rectifié dans une discussion ultérieure » (Fallery, 2016, p. 136).

#### **Intégrer les différences : le principe dialogique de Morin**

A la même période, Edgar Morin propose le processus dialogique de « reliance » ou de « distinction-création » : plutôt que d'opposer deux logiques distinctes, il s'agit de reconnaître leurs différences, leurs problématiques respectives et de les inclure dans une « logique d'un niveau supérieur, qui les intègre sans réduire leurs spécificités. [...] Ainsi reliés, ordre et désordre deviennent vie, autonomie et solidarité deviennent progrès, analyse et synthèse deviennent pensée, délégation et directivité deviennent efficacité, sagesse et folie deviennent équilibre » (Genelot, 2017, p. 137-138).

## **Un principe circulatoire fondateur du management africain**

Mutabazi (2006) présente et nomme le modèle circulatoire du management, repéré dans plusieurs pays d'Afrique. Il explique l'échec de l'importation de modèles de management occidentaux par le postulat erroné de l'absence d'un modèle de management africain. Ce modèle est particulièrement intéressant pour la TVEC puisqu'il s'en rapproche très fortement, en organisant la vie de communautés selon un principe de circulation : « les biens et les personnes, les services et les informations ainsi que l'énergie humaine doivent circuler entre les hommes, leurs familles et leurs clans afin d'assurer la cohésion sociale nécessaire à la survie de leurs communautés et à l'épanouissement de chacun de leurs membres » (Mutabazi, 2006, p. 190).

### *2.1.2.ii Système autoorganisant d'une auto-éco-organisation*

#### **Une auto-éco-organisation selon Edgar Morin**

Dans son travail sur la complexité, Edgar Morin met en évidence la capacité d'auto-organisation des individus au sein d'un système complexe. Ce système, appelé « auto-éco-organisation », est une « organisation spontanée [qui] naît d'actions 'égoïstes', d'interactions 'myopes', [...] d'intercommunications baignées et parfois submergées par le flou, le bruit, l'erreur, dans des niches ou milieux sans clôtures, ni barrières... » (Morin, 1980, p. 17-21, dans Avenier, 1993, p. 12).

#### **Modeler l'auto-organisation selon, Probst**

Probst & Rakotobarison (1994) étudient l'auto-organisation pour comprendre comment organiser un système complexe, auto-organisé, donc comment le modeler. Pour Probst & Rakotobarison (1994, p. 13), 'l'organisation' correspond à « tout ce qui est responsable (de la formation) d'un ordre » et 'l'action d'organiser', correspond à « toutes les activités humaines pouvant élaborer des structures, dans le but de produire un ordre » (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 14). Dans tout système, Probst & Rakotobarison (1994, p. 15-16) constatent des « phénomènes relatifs à l'ordre ou à l'augmentation de l'ordre, [ne pouvant] être simplement compris comme le résultat d'une partie façonnante et dirigeante, car [naissant] des interactions dans le système pris comme un tout... ». Une 'auto-organisation' est identifiée nécessairement par un observateur, si « [de son point de vue], un ordre résultant est constatable, indépendamment de son intervention ou [de celle un autre modéleur]. » Ce système, dit 'auto-organisant', est « complexe, redondant, dynamique, non-déterministe, orienté vers les processus, interactif, autoréférentiel, autonome » et il « exige une distinction entre le système, l'environnement et l'observateur » (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 16).

### **Caractéristiques des systèmes sociaux**

Les caractéristiques des systèmes sociaux sont les suivantes selon (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 128-131). D'une part, ils sont systèmes de relation : chaque élément ne peut « accéder à [son] identité qu'à travers et dans la considération de l'autre » ; par leurs interactions, les éléments forment un tout, le réseau, qui influe à son tour sur leurs relations. En conséquence, les systèmes sociaux sont constitués d'une « masse minimum de communication ou de comportement ». « Chaque comportement devient de l'action et ainsi forme des structures ». D'autre part, les systèmes sociaux sont « bâtis par attachement à un sens », ils « tirent leur cohésion des actions sensées inter-reliées, des cognitions, des valeurs, des normes ». Ainsi, les changements matériels du système « s'accompagnent de mutations sur le plan spirituel et symbolique ».

### **Caractéristiques des systèmes auto-organisés**

Probst & Rakotobarison (1994, p. 123-134) indiquent « quatre caractéristiques intrinsèques [des systèmes auto-organisés... qui] se recouvrent, se définissent et se produisent mutuellement » :

→ 'La complexité' : ils sont complexes, donc impossibles à décrire complètement, peu prévisibles et changeant.

→ 'L'autoréférence' : ils sont « opérationnellement fermés », chaque comportement du système agit en retour sur lui-même et devient le point de départ d'un autre comportement. Le système émerge, se développe et se maintient de lui-même. Ainsi des éléments qui peuvent sembler indépendants comme « l'interdépendance système-environnement [...] et l'autonomie deviennent complémentaires ».

→ 'La redondance' : les éléments du système qui le modèlent et le dirigent étant également dirigés et modelés par lui, les « aptitudes et les fonctions [...] sont réparties dans le système » et « plusieurs parties sont aptes à exécuter la même chose, par exemple, le modelage et la direction ».

→ 'L'autonomie' : le fonctionnement en autoréférence des systèmes auto-organisés – émergence, modelage, direction ou développement – est déterminé uniquement par le réseau constituant le système, et non par une « instance extérieure ». Les interactions inhérentes entre le système et son environnement impliquent néanmoins la possibilité de « fortes influences [...] (par exemple sous forme de dépendance en termes de ressources, de marchés, de technologies, etc.). L'interdépendance système-environnement et l'autonomie peuvent présenter des avantages – « produire et de maintenir les frontières et l'identité d'un système » – comme des inconvénients – « [générer] une rigidité et un isolement, une accentuation des faiblesses ».

Enfin, avec ces caractéristiques, pour s'adapter aux évolutions internes et à celles de leur environnement, les systèmes auto-organisants « doivent maintenir leurs variables essentielles à l'intérieur de certaines frontières pour survivre en tant que totalité, et conserver leur autonomie et identité [grâce à des unités polycentriques] ». Ainsi, un apprentissage, nécessairement généré par le système lui-même, est essentiel pour qu'il se « (re)produise lui-même, non seulement ses frontières [...] mais aussi son identité ».

« En fait, un contexte favorable peut être créé, une impulsion donnée ou un processus d'apprentissage encouragé, cependant, il sera toujours question d'un processus interne généré par le système lui-même » (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 134).

### **Les rôles des organisateurs**

L'action d'organiser le système n'est plus uniquement l'affaire de managers, d'organiseurs dédiés. Probst & Rakotobarison (1994, p. 110) expliquent ainsi qu'un « individu, qu'il soit l'organiseur, le planificateur ou le supérieur hiérarchique etc., intervient et, en apparence, se positionne momentanément hors du système. Cependant, il est une partie d'un système complexe en réseau, qui produit un ordre à partir des interactions de ses éléments et de ses parties [...], on ne peut attribuer, de façon précise, l'origine de l'ordre à une intervention ou à une action humaine particulière ».

Probst & Rakotobarison (1994, p. 110) précisent que « ... chaque membre du système social organise aussi, à sa manière, par ses actions et ses décisions, et contribue ainsi à l'émergence, au maintien et au développement de l'ordre ». Probst & Rakotobarison (1994, p. 148-149 et 196) listent les rôles variés de l'organiseur : il est « ... un intervenant apte à s'adapter et à se développer, un catalyseur et un facilitateur, un promoteur social et technique, doté d'un esprit analytique et synthétique, un détecteur de signaux de changement et un initiateur, un enseignant et un apprenant, un modelleur substantiel [de toutes les mesures de structuration à un niveau matériel] et symbolique [création d'une culture propre au système social]. » La nécessité d'une redondance dans les compétences à assumer ces rôles est à envisager dans un système.

Probst & Rakotobarison (1994, p. 222) préconisent de rechercher « une augmentation de la redondance dans les fonctions des parties et du tout, et une augmentation de la redondance des propriétés des relations et des interactions doit être recherchée ».

### **Modeler l'auto-organisation**

Probst & Rakotobarison, en quête d'un modèle de management d'un système auto-organisé, constatent que l'auto-organisation conduit à un changement de l'image de l'organiseur :

auparavant 'spécialiste' chargé de résoudre les problèmes, l'organisateur devient 'généraliste' « à même de d'intégrer et de coordonner [...] des actions, des efforts, et des décisions de spécialistes » (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 222) ; il doit « *rendre les gens capables de se tirer efficacement d'affaire [en montrant] les conséquences et leurs réseaux, les relations existantes et une vue d'ensemble, de façon à ce que chacun les identifie [...] Organisateur facilitateur [il] active le système pour que des processus de modelage prennent vie et corps, qu'ils soient productifs et finalement qu'ils accroissent et affermissent l'auto-organisation (la flexibilité, l'aptitude d'adaptation, les forces d'innovation, les initiatives personnelles, etc.)* » (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 189).

On retrouve ici la notion du manager 'créateurs de possibles' de Follett, reprise notamment par Lorino (2018). Nous ne développerons pas davantage les travaux de Probst consacrés à la manière de modeler, et donc « aussi de manipuler » (Probst & Rakotobarison, 1994, p. 191) un système auto-organisant, puisque nous nous intéressons à la capacité collective d'auto-organisation.

[...]

Ces principes permettant l'action collective réapparaissent dans des travaux pour un management innovant ou proposer des alternatives au management conventionnel

### *2.1.2.iii Pour adapter le management conventionnel à une société plus complexe et innover*

#### **La théorie de l'entreprise fondée sur le projet : auto-organisation et gouvernance partagée**

Desreumaux et Bréchet (2018, p. 163) proposent, avec la théorie de l'entreprise fondée sur le projet, de dépasser l'opposition entre un « individu calculateur, autonome, rationnel, et informé [et] un individu [qui] agit par le poids des normes comportementales issues de son histoire et de son contexte » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 73). Fonder l'entreprise sur le projet induit, selon eux, la « création d'une forme organisationnelle à même de produire les comportements de coopération et de coordination d'activités que requiert la nature du projet ». Cette action d'organisation implique de résoudre deux problèmes : l'un, politique, de coopération et l'autre, technique, de coordination. Elle constitue essentiellement un travail de régulation<sup>16</sup>, qui détermine des « lignes de conduite » pour délibérer, et des « plans d'action » pour coordonner. Enfin, elle se déploie « dans un univers dynamique [...] déjà constitué (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 102).

---

<sup>16</sup> Desreumaux et Bréchet (2018) se réfèrent à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud considérant que « l'action collective [...] a pour condition une régulation commune donc des règles conçues et appliquées par les acteurs de l'action collective. Un groupe latent, pour devenir actif, doit s'inventer et s'imposer des règles d'action. Ainsi, le paradigme qui permet de comprendre l'action sociale est moins celui du marché que celui de l'entreprise, moins celui de l'agrégation de décisions individuelles que celui de la régulation, de la négociation, du contrat et du conflit ».

Les auteurs se réfèrent aux travaux d'Ostrom pour poser deux principes de gouvernance, « la nécessité des échanges directs, de la communication entre les acteurs [et la mise en place de] dispositifs de surveillance et de sanction qui évitent les comportements de passager clandestin ». Ils indiquent que « De tels principes reviennent à reconnaître l'importance des aspects d'auto-organisation et d'autogouvernance par opposition à des dispositifs institutionnels exogènes que les acteurs n'auraient pas contribué à façonner et à faire vivre directement » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 179-180). Ils s'appuient plus globalement sur le concept d'auto-éco-organisation d'Edgar Morin : « Bien sûr le Projet se construit en tension avec l'environnement, la production du collectif est toujours auto-éco-organisation (ou auto-éco-régulation du collectif) » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 163).

### **Management innovant**

Hamel (2008) préconise d'encourager la coopération entre salariés hétérogènes, pour créer de la valeur sociétale. Il prône un travail collaboratif, en petites unités décentralisées et auto-gérées, au sein d'une organisation peu hiérarchisée. Ils enjoignent à observer ce qui se passe dans les marges, à favoriser la prise d'initiative et à réhabiliter la déviance.

En développant les travaux d'Habermas, Fallery (2016) propose les principes régulés d'un management sans managers, d'une organisation dé-hiérarchisée, basée sur une gouvernance polycentrique et une coordination par consensus.

### **Mode d'action d'éco-management pour gérer une éco-organisation**

Avenier (1993, 2016) constate que les « modes d'action classique » sont inadaptés aux caractéristiques d'une éco-organisation : multiples pouvoirs et processus de décisions, phénomènes d'actions et de réactions enchevêtrés, peu connus ou prévisibles, et capacité d'unités socio-économiques', individuelles ou collectives, à s'organiser pour un projet y sont inadaptées à une « commande autoritaire ».

Avenier (1993, p. 7-15) propose alors l'alternative de l'éco-management, avec le « copilotage d'un projet collectif coconçu ». Le fonctionnement est celui d'acteurs « en situation de partenaires autonomes collectivement chargés du 'pilotage' du processus considéré, conçu par eux comme un projet qui leur est collectif » (Avenier, 1993, p. 19) ; le système de contrôle cède alors son rôle central au « système d'information et de communication [...], vaste mémoire collective [destinée à ce que, ], à chaque instant, des acteurs puissent se former une représentation riche de l'état des projets [...], interpréter et donner du sens aux actions engagées [...], et exercer [leur] intelligence pour

prendre[leurs] propres décisions » (Avenier, 1993, p. 20). Avenier (1993, p. 18-19) décrit le processus d'éco-management proposé, cf. Tableau 1.

**Tableau 1 : management du co-pilotage d'un projet collectif. Tableau synthétisant le travail d'Avenier, 1993, p. 18-19) réalisé par l'auteure.**

Actions	Acteurs	Modalités d'action
Conception collective du processus projet	« acteurs potentiellement concernés »	Représentation commune du projet, des principes d'action, de la charte de copilotage, des temps forts de décisions collectives
Décisions majeures	collectivement	selon principes d'action
Décisions mineures	en autonomie	en cohérence avec les principes d'action
Actions projets individuels	en autonomie	en cohérence avec le projet collectif

\*\*\*\*\*

### 2.1.3 Conclusion

Cette revue de littérature sur les théories d'action collective d'individus égoïstes et sociaux a rappelé les fondements des sciences de gestion d'un être humain rationnel et égoïste, acteur par essence de jeux de pouvoir.

Dans cette perspective, l'approche de l'ANT a d'abord été présentée. En effet, elle explique que si la plupart des faits sont 'souples' – appropriables et transformables par chacun –, certains acteurs parviennent à construire des faits 'durs' – selon leur propre énoncé, unique, fixe, porté par des réseaux et adoptés par tous. Les multiples acteurs sont donc ici à l'œuvre, mais pour contribuer à l'énoncé unique déterminé par l'un d'entre eux, l'ANT suppose un acteur aux commandes. Ainsi l'ANT explique les mécanismes sous-jacents de ce qui apparaît comme déterminisme de l'institutionnalisation.

D'autres théories alternatives sont présentées, considérant l'action collective par la coopération plutôt que le rapport de force, comme la gouvernance partagée pour préserver et réguler les biens communs d'Ostrom ; l'agir communicationnel d'Habermas et le principe dialogique Morin ou encore le principe de management circulatoire africain décrit par Mutabazi. Les éléments d'un système social sont en effet dotés d'une capacité à s'auto-organiser en son sein, ainsi qu'à adapter son environnement, dans la mesure du possible. Les sciences de gestion s'intéressent à cette capacité dynamique, mais dans la perspective de comprendre comment elle peut créer un nouvel ordre utile au management conventionnel basé sur les rapports de force.

D'autres théories enfin cherchent à réformer le management en dépassant ses postulats égoïstes et déterministes, en mobilisant l'auto-organisation. Desreumaux et Bréchet recentrent le management sur le projet, Hamel et Fallery évoquent un management peu ou pas hiérarchisé. Avenier imagine un éco-management copiloté de projets coconçus, centré sur son système d'information, remplaçant ainsi le contrôle extérieur par l'autorégulation. Ces diverses théories mobilisent l'auto-organisation pour étayer leur propre théorie, ou encore, il la mobilise au cœur de leur théorie mais dans des travaux non développés ensuite – comme c'est le cas de l'éco-management d'Avenier.

Ainsi, cette large revue de littérature sur l'action collective au regard de l'individu et du collectif met en évidence une césure au sein de la communauté des sciences de gestion, que quelques travaux tentent de réunir, sans parvenir à être entendus. Elle montre l'intérêt des sciences de gestion pour l'auto-organisation, non pas pour créer une dynamique, mais pour créer un nouvel ordre. Elle invite ainsi, constatant à nouveau le manque de connaissance gestionnaire sur l'auto-organisation créatrice de dynamique, à explorer la théorie Follettienne du management, plus ancienne. En effet, elle se fonde sur l'individu et la coopération, et mobilise, sous d'autres nom, les principes énoncés ultérieurement comme l'auto-organisation, le principe dialogique ou le copilotage d'un projet coconçu.

## ***2.2 La théorie follettienne : s'auto-organiser par intégration***

En effet, Marie Parker Follett, étudie, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'action collective d'individus doués de capacité de « co-ordination » (au sens d'auto-organisation) et désireux d'améliorer leur situation.

\*\*\*\*\*

### **2.2.1 L'échange comme base de résolution de conflit<sup>17</sup>**

#### ***2.2.1.i Les Principes fondateurs du management selon Follett***

Mary Parker Follett (1868-1933), « pionnière du management », est considérée par « Peter Drucker [comme] 'l'étoile la plus brillante au firmament du management', [et à propos de laquelle] Henry Mintzberg s'écrie : 'Imaginez, si nous avons passé la plus grande partie du siècle à suivre les enseignements de Mary Parker Follett au lieu de ceux de Fayol !' (Graham, 1995, p. 203) » (Mousli, 2000, p. 4).

---

<sup>17</sup> La partie 2.2.1.i est extraite d'une communication préalable (Savy, 2019), Quel mode d'organisation pour l'économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p. 13-15.

Mary Parker Follett a développé des travaux de recherche sur le management, la gestion du personnel et les conflits sociaux des organisations, dans une approche conjuguant recherche, pratique de terrain, et engagement civique, ainsi que sciences politiques et management (Mousli, 2005).

« Pouvoir-avec » et « contrôle coactif » : dans *Creative experience*, l'objectif de Follett (1924) est de « chercher une méthode à travers laquelle la pleine intégrité de chaque individu ne fasse qu'un avec le progrès social ... » (Follett, 1924, p. 4)<sup>18</sup>. Elle pose les bases d'un management alternatif. Comme beaucoup d'autres, le pouvoir constitue, pour Follett, le « problème central des relations sociales ». Elle soutient que « le véritable pouvoir ne peut qu'être cultivé, sinon, [s'il n'est que transféré], il passe arbitrairement d'une main à une autre ; pour un véritable pouvoir, il ne faut pas un contrôle coercitif, mais un contrôle coactif » (Follett, 1924, p. 3).

Réponse circulaire : Follett s'appuie sur les neurosciences et la psychologie pour poser le principe de la réponse circulaire : « une réponse réagit toujours à une relation. » Il en résulte que « 'Je' ne peut jamais 'vous' influencer parce que vous m'avez déjà influencée, c'est-à-dire que dans le processus même de la rencontre, par le processus même de la rencontre, nous devenons tous les deux quelque chose de différent. » Ainsi, ce qui se joue dans une relation est une forme de « l'imbrication entre vous et moi qui rencontre l'imbrication entre vous et moi, etc., etc. » (Follett, 1924, p. 62-63).

Ces principes se développent dans l'approche holiste de Follett, décrite par Damart et Durecu (2014, p. 258), dans laquelle « ... les individus sont des contributeurs de l'ensemble qu'ils forment, et la société s'enrichit donc des influences de chacun. En retour, les individus sont influencés par le tout, et entre eux également. » Ainsi, « il n'existe pas de situation de A différente de celle de B : A et B forment un tout insécable. Il n'existe qu'une 'situation totale' ». Follett en conclut que « Le pouvoir n'est pas la capacité de A à conduire B à faire ce qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A. [Elle] défend l'idée du pouvoir conjoint (power with) différente du pouvoir sur (power over). [...] Le pouvoir (conjoint) n'augmente que lorsque s'accroît l'intégration des points de vue de tous les individus, et c'est au concept d'intégration qu'est liée la notion de pouvoir conjoint » (Damart & Durécu, 2014, p. 258-259).

« Conflit constructif » et « Intégration » : Enfin, Follet considère la diversité essentielle et le différend constructif. Mousli (2000, p. 29) indique que « Pour Follett, élevée dans la tradition quaker, aucun individu n'est supérieur à un autre. Simplement, tous ne sont pas à la même place dans la société ou dans l'entreprise, et chacun joue son rôle, avec son propre talent, ses propres compétences. » La diversité est donc nécessaire à la société, et elle induit des différends résultants « des intérêts, des objectifs, des horizons différents [...des] informations que l'autre n'a pas, et [des interprétations

---

<sup>18</sup> Traduit par l'auteure « seek a method by which the full integrity of the individual shall be one with social progress »

différentes des] informations qu'ils ont en commun. Les obstacles les plus difficiles à surmonter sont la méfiance, les arrière-pensées que chacun prête à l'autre, et les pièges du langage. »

Ces différends peuvent produire des conflits. Or, il y a selon Follet, trois manières de traiter le conflit : la domination / renoncement, le compromis et l'intégration. Les deux premières solutions sont insatisfaisantes puisqu'elles ne respectent pas l'intégralité des individus : la domination et le renoncement privilégient la totalité des intérêts de l'un par rapport à l'autre, tandis que le compromis ne prend en compte qu'environ la moitié pour chacun (Damart & Durécu, 2014, p. 298). Follet propose une troisième solution, l'intégration, capable d'intégrer les enjeux de chaque partie pour créer une nouvelle situation, satisfaisante pour tous.

Follett explique que « *au moment où vous essayez d'intégrer la perte, vous réduisez la perte ; comme lorsque vous essayez d'intégrer le gain, vous augmentez le gain. C'est tout l'apport de l'intégration par rapport à la domination ou au compromis, les trois manières de traiter les conflits. Dans l'un ou l'autre de ces derniers, vous réorganisez le matériel existant, vous effectuez des ajustements quantitatifs et non qualitatifs, vous réglez mais ne créez pas. Dans le [troisième cas], vous avez fait plus que distribuer des pertes, vous les avez prévenues. C'est créer. Vous n'avez pas contrebalancé ou pesé [les intérêts de chacun]. En intégrant ces intérêts, vous obtenez l'incrément de l'unification* » (Follett, 1924, p. 45-46)<sup>19</sup>.

Damart et Durécu précisent « Par le biais d'interactions entre les individus et d'ajustements, des idées nouvelles émergent et ces idées sont de nature à trouver des solutions qui satisfassent simultanément et entièrement toutes les parties. Follett parlera plus tard de conflit constructif, en 1925, car les différences entre individus ont conduit à créer des solutions nouvelles non compromises, et totalement satisfaisantes pour tous. L'intégration n'est pas le résultat final mais désigne le processus lui-même » (Damart & Durécu, 2014, p. 259).

Mousli (2005, p. 400) cite un exemple décrit par Follett de ce qu'est l'intégration, qui « repose sur un dialogue, le respect des souhaits de chacun.

Follett donne l'exemple suivant : « Un jour, dans une des petites salles de la bibliothèque de Harvard, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis,

---

<sup>19</sup> Traduit par l'auteur : « The moment you try to integrate loss, you reduce loss; as when you try to integrate gain, you increase gain. This is the whole claim of integration over either domination or compromise, the three ways of dealing with conflict. In either of the latter you rearrange existing material, you make quantitative not qualitative adjustments, you adjust but do not create. In the case of the Workmen's Compensation Act, you have done more than distribute loss, you have prevented loss. This is creating. You have not balanced or weighed interests, those of industry, workers and community. By integrating these interests you get the increment of the unifying. » (Follett, 1924, p. 45-46).

puisque aucun de nous deux n'a renoncé à son souhait ; nous avons eu chacun ce que nous voulions en réalité. Car je ne tenais pas particulièrement à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait seulement que la salle soit plus aérée » (Follett, in Mousli, 2005, p. 400).

Mourey (2018, p. 128-129) indique qu'un « apport fondamental de Follett est de centrer la réflexion sur les 'relatings' plutôt que sur les 'résultats' [... ce qui] est au cœur de l'idée de « coordination chez Follet qu'elle définit comme un processus d'autocréation de cohérence ». Il précise que « les modalités d'intégration sont le dialogue et l'expérimentation. Elle définit les managers comme 'des créateurs de possibles' (Fiol, 2005), et insiste pour ne pas réduire le pluralisme des opinions par des artifices théoriques qui conduisent presque toujours à un mouvement vers 'le consensus', 'le partage', 'la stabilité', 'ce qui est commun'. Elle souligne la difficulté de 'l'intégration' par le dialogue, qui doit être entendu comme un concept pragmatique dans des contextes de controverses, conflits et de polyphonie ». Ainsi, « la coordination doit s'engager dès le début d'une action [et non] une fois que les positions de chacune des parties se sont arrêtées » (Mourey, 2018, p. 128-129).

Enfin, le tableau de synthèse comparée des attitudes taylorienne et Follettienne, réalisé par Groutel (2014, p. 20), montre toute l'alternative proposée par Follett (cf. Tableau 2).

**Tableau 2 : Synthèse comparée de l'attitude Taylorienne et de l'approche Follettienne (Groutel 2014, p. 20)**

	<b>Attitude taylorienne</b>	<b>Approche follettienne</b>
<b>L'organisation</b>	est linéaire et hiérarchique	est systémique et complexe. Une structure arborisée et réticulaire
<b>Le leadership</b>	est le fait du leader	est diffus. Le leadership diffus et le leader est invisible Le <i>communityship</i> est primordial
<b>Le leader</b>	est charismatique	est un leader de leaders
<b>La structure</b>	est pyramidale et solide	est fluide
<b>La coordination</b>	est verticale	est transversale ou multidirectionnelle
<b>Le conflit</b>	se gère par la domination ou le compromis	étant inévitable, l'intégration est à rechercher. Le conflit peut de la sorte devenir constructif
<b>Le dirigeant</b>	dirige. Il manage « sur ». Il s'interroge sur le comment et le pourquoi	crée la situation suivante, il incarne la vision et a un esprit d'aventurier. Il manage « avec ». Il pense au pourquoi-pas
<b>et il</b>	dirige suivant des ordres	explique la finalité de celui-ci. Il commande le moins possible
<b>Le pouvoir</b>	est celui du poste ou de la fonction. Il peut dire « non »	vient de la compétence. Il s'exerce au « oui »
<b>L'ordre</b>	est dépersonnalisé grâce à la loi de la situation	

Après 70 ans d'oubli, cette théorie, réapparue dans les écrits de Graham (1985), « reste étonnamment moderne » (Mousli, 2005), ayant notamment inspiré les travaux sur la négociation raisonnée de Fisher et Ury dès 1981. L'intérêt pour ses travaux est assez présent dans des travaux récents proposant des innovations dans différentes disciplines : sur le contrôle de gestion (Mourey, 2018), la gestion solidaire (Bernet et al., 2016; Eynaud & França de Filho, 2019) ; le management (Brunsson, 2015; Fallery, 2016; Groutel, 2014; Lorino, 2018) et le supply chain management (Mourey, 2018) etc.

\*\*\*\*\*

Stout et Love (2014) – et dans plusieurs autres travaux – remobilisent les travaux de M.P. Follett à la lecture des travaux qui s'y réfèrent. Elles alertent sur les erreurs d'interprétation qui en sont faites par méconnaissance des principes ontologiques.

### 2.2.1.ii *Principes ontologiques, notions organisationnelles et processus de groupe*

La théorie follettienne est indissociable d'un processus ontologique relationnel<sup>20</sup> (Stout & Love, 2014, p. 26) formé des principes suivants :

- **'holisme'** : chaque situation est évolutive et reliée à d'autres, dans une situation globale. « Le monde [est] un tout relationnel et dynamique. 'Les situations évolutives' sont des champs d'influences mutuelles dynamiques produisant la situation globale (Follett, 2013, p. 55) » (Stout et al., 2018, p. 100)<sup>21</sup>
- **'devenir dynamique et co-création'**<sup>22</sup>: l'énergie vitale d'un individu le conduit à satisfaire ses besoins et à développer des relations. Pour Follett, « Toute relation humaine [est] une chose vivante en devenir, qui, à partir du moment où elle est « evoking »<sup>23</sup> apporte à chacun une riche amélioration » (Follett, 1970, p. 16)<sup>24</sup>. L'interdépendance entre individus et la force d'un processus de groupe permettent de trouver la « loi d'une situation » pour construire et l'améliorer (Follett, in Metcalf et al., 1941, p. 18).
- **'relation et relativité'** : chaque individu est interdépendant de la situation globale, dans et sur laquelle il peut agir. « l'individualité n'est essentiellement ni une question d'appartenance ni

---

<sup>20</sup> La dissociation de la théorie et de ses principes ontologiques aboutit à une mauvaise interprétation, comme pour la réapparition du concept d'économie circulaire dans une recherche de croissance par Pearce et Turner, 1990, en décalage avec sa perspective initiale de modèle économique d'équilibre d'une société de la responsabilité individuelle (Boulding, 1966 et 1972) (Savy, N'Diaye, Kessari, 2019)

<sup>21</sup> « the world [is] a dynamic, relational whole. 'Evolving situation[s]' are dynamic fields of mutual influence [...] producing 'the total situation'' (Follett, 2013, p. 55) » (Stout et al., 2018, p. 100).

<sup>22</sup> 'dynamic becoming and co-creation' (Stout & Love, 2014, p. 26)

<sup>23</sup> 'Evoking' a été mobilisé sans être traduit, car même une périphrase ne serait pas assez juste. Pour en prendre la mesure, se reporter à la présentation d'evoking comme principes d'organisation.

<sup>24</sup> « every human relation [is] a living, growing thing which as far as it is an evoking relation brings to both a rich enhancement » (Follett, 1970, p. 16).

de différence, mais pour chacun, de trouver sa propre activité dans le tout » (Follett, 1998, p. 67)<sup>25</sup>.

- **‘Impossibilité du dualisme et de la hiérarchie’** : la co-ordination (auto-organisation), est nécessairement autogouvernée. Un processus « d’interpénétration [...] ne peut pas être imposé par un corps extérieur » (Follett, in Metcalf et al., 1941, p. 300)<sup>26</sup>. Il est incompatible avec la compétition ou toute forme de hiérarchie qui « aboutit à la domination et le compromis, qui à leur tour limitent le progrès individuel et sociétal » (Stout et al., 2018, p. 106)<sup>27</sup>. Ce processus relationnel induit des notions organisationnelles différant du sens conventionnel.
- **‘Autorité’, ‘pouvoir’ et ‘contrôle’** : l’autorité découle de la loi de la situation, elle n’est pas arbitraire mais fonctionnelle et partagée (Follett, 1970, p. 15). Le pouvoir, « relation [...ne pouvant] se posséder » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 444), n’est pas un pouvoir-sur, mais un pouvoir-avec et un pouvoir-pour créer une solution intégrative (Carlsen et al., 2020; Feldheim, 2003; Stout et al., 2018, p. 101). Il se cultive par contrôle co-actif (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 197) en co-ordination « tous ceux qui réalisent une partie fonctionnelle de l’activité » (Follett, 1949, p. 58)<sup>28</sup>.
- **‘Leadership’** : le leadership est émergent, multiple et facilitateur (Follett, 1949, p. 41), il ne s’appuie pas sur une relation de ‘leader-suiveur’. Seul un leader facilitateur peut émerger ponctuellement, sans aucun ‘pouvoir-sur’ (Stout et al., 2018, p. 101). Il s’agit d’un leadership non coercitif, au service de la loi de la situation (Follett, 1970, p. 1,2)<sup>29</sup>.
- **‘Conflit’** : le conflit-différence est créateur d’intégration « la friction entre deux esprits [est] une bonne chose [...] pas comme une lutte, mais comme l’apparence d’une différence [...] d’opinions, d’intérêts” (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 30-31)<sup>30</sup>. A l’inverse, le conflit-affrontement entre « deux alternatives exclusives » (Follett, 1970, p. 10)<sup>31</sup>, résultant de l’évitement, la domination et le compromis réapparaîtra systématiquement (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 35).

---

<sup>25</sup> « individuality is a matter primarily neither of apartness nor of difference, but of each finding his own activity in the whole » (Follett, 1998, p. 67).

<sup>26</sup> Un processus « of interpenetration, [...] cannot be enforced by an outside body » (Follett, in Metcalf et al., 1941, p. 300). Il est incompatible avec la compétition ou toute forme de hiérarchie qui “ result in domination and compromise, which in turn limit individual and societal progress » (Stout et al., 2018, p. 106).

<sup>27</sup> « result in domination and compromise, which in turn limit individual and societal progress » (Stout et al., 2018, p. 106).

<sup>28</sup> « all those who are performing a functional part of the activity » (Follett, 1949, p. 58).

<sup>29</sup> « reciprocal leadership [...] following [...] the common purpose » de la loi de la situation (Follett, 1970, p. 1,2).

<sup>30</sup> « the friction of mind on mind [is] a good thing [...] not as warfare, but as the appearance of difference [...] of opinions, of interests” (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 30-31)

<sup>31</sup> « two exclusives alternatives » (Follett, 1970, p. 10),

A partir du processus ontologique relationnel et de ces notions organisationnelles, la logique intégrative follettienne s'articule en un processus de groupe créateur de progrès.<sup>32</sup> « La confrontation de divers désirs, la révélation ainsi des 'valeurs', la réévaluation des valeurs qui en découle, la mise en commun des désirs [...] cela est le progrès » (Follett, 1924, p. introduction). Elle se développe au fil des « principes fondamentaux de l'organisation [susciter, interagir, intégrer et émergence] »<sup>33</sup> (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 247).

- **'Susciter'**<sup>34</sup> (processus visant à faire émerger le meilleur de chacun) : le groupe commence par identifier et mobiliser son potentiel « Quelle est la qualité que nous allons unifier ? [...] chacun appelle quelque chose d'un autre, met en lumière quelque chose, libère quelque chose, ouvre le chemin à l'expression des capacités et possibilités latentes » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 229)<sup>35</sup>.
- **'Interaction et intégration réciproques'** : chaque membre, participant d'une même situation de groupe, exprime ensuite ses perspectives propres ainsi, sans y déroger, s'ajuster à d'autres, eux-mêmes s'ajustant à d'autres et réciproquement<sup>36</sup>. Cette étape doit être réalisée « dans un processus continu [...], dès les premières étapes [...], par contact direct entre les personnes responsables concernées [... et] dans une mise en relation réciproque de tous les facteurs de la situation [...] cette interpénétration de toute partie par toutes autres parties, [...] devrait être l'objectif de toute tentative a co-ordonner, un but bien sûr jamais vraiment atteint » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 296, 299)<sup>37</sup>.
- **'Émergence'** : la réussite de ces étapes d'intégration peut conduire à une émergence, autrement dit « en même temps, le quelque chose de nouveau, la caractéristique progressive du processus, [... et] le tout émergent » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 198-199)<sup>38</sup>. Une nouvelle idée est créée entre des individus, elle « résulte des entrelacements de tous. Dans ce

---

<sup>32</sup> «The confronting of diverse desires, the thereby revealing of 'values', the consequent revaluation of values, a uniting of desires [...] this is progress» (Follett, 1924, p. introduction)

<sup>33</sup> « fundamental principles of organization [evoking, interacting, integrating, and emerging] » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 247).

<sup>34</sup> 'evoking'.

<sup>35</sup> « What is the quality of that which we are going to unite? [...] each calls out something from the other, releases something, frees something, opens the way for the expression of latent capacities and possibilities » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 229).

<sup>36</sup> L'intégration se développe par succession de trois phases itératives « disintegration, revaluation, and creative synthesis », qui consistent à identifier les éléments sous-jacents des intérêts de chacun (formés du désir et de l'idée de la manière d'y parvenir), afin de modifier l'un ou l'autre par « dialogue et réévaluation » (Stout et al., 2018, p. 104).

<sup>37</sup> « as a continuing process [...], in the early stages [...], by direct contact of the responsible people concerned [... and] as the reciprocal relating of all the factors in a situation.[...] this interpenetration of every part by every other part, [...] should be the goal of all attempts at co-ordination, a goal, of course, never wholly reached » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 296, 299).

<sup>38</sup> « at once the something new, the progressive feature in the process [... and] the complex emergent whole » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 198-199).

véritable processus social, il n'est question ni d'absorption, ni de compromis» (Follett, 1919, p. 576)<sup>39</sup>.

Ces principes sont synthétisés dans le tableau suivant.

**Tableau 3 : principes ontologiques, notions et processus organisationnels Follettien, synthétisés par l'auteure**

Principes ontologiques (Stout & Love, 2014, p. 26)	Notions organisationnelles	Logique d'intégration (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 247).
<p>→ 'Holisme' : chaque situation est évolutive et reliée à d'autres, dans une situation globale.</p> <p>→ L'interdépendance entre individus et la force d'un processus de groupe permettent de trouver la « loi d'une situation » pour construire et l'améliorer (Follett, in Metcalf et al., 1941, p. 18).</p>	<p>→ L'autorité découle de la loi de la situation, elle n'est pas arbitraire mais fonctionnelle et partagée (Follett, 1970, p. 15).</p>	<p>→ 'Susciter'<sup>40</sup> (processus visant à faire émerger le meilleur de chacun) : le groupe commence par identifier et mobiliser son potentiel (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 229).</p>
<p>→ 'Impossibilité du dualisme et de la hiérarchie' : la co-ordination (auto-organisation), est nécessairement autogouvernée (Stout et al., 2018, p. 106).</p>	<p>→ Le pouvoir<sup>41</sup>, n'est pas un « pouvoir-sur », mais un « pouvoir-avec » et un « pouvoir-pour » créer une solution intégrative (Carlsen et al., 2020; Feldheim, 2003; Stout et al., 2018, p. 101).</p> <p>→ Le pouvoir se cultive par un contrôle co-actif (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 197) en co-ordination entre " tous ceux qui réalisent une partie fonctionnelle de l'activité" (Follett, 1949, p. 58).</p>	<p>→ 'Interaction et intégration réciproques' : chaque membre participant d'une même situation de groupe, exprime ensuite ses perspectives propres ainsi, sans y déroger, et s'ajustant à d'autres, eux-mêmes s'ajustant à d'autres et réciproquement (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 296, 299).</p>
<p>→ 'Relation et relativité' : chaque individu est interdépendant de la situation globale, dans et sur laquelle il peut agir. (Follett, 1998, p. 67).</p> <p>→ « Devenir dynamique et co-création » : l'énergie vitale d'un individu le conduit à satisfaire ses besoins et à développer des relations (Follett, 1970, p. 16).</p>	<p>→ Conflit : le conflit-différence est créateur d'intégration (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 30-31). A l'inverse, le conflit-affrontement réapparaîtra systématiquement (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 35).</p> <p>→ Leadership : le leadership est émergent, multiple et facilitateur (Follett, 1949, p. 41), non coercitif, au service de la loi de la situation (Follett, 1970, p. 1,2).</p>	<p>→ 'Emergence' : la réussite de ces étapes d'intégration peut conduire à une émergence (Follett in Metcalf et al., 1941, p. 198-199) résultant de ce processus d'entrelacement (Follett, 1919, p. 576).</p>

### 2.2.2 Conclusion

Ainsi, la théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne appréhende l'action collective comme processus de groupe entre des individus interagissant désireux d'améliorer leur situation personnelle et globale. Elle se fonde ainsi sur des principes ontologiques relationnels essentiels à sa

<sup>39</sup> « result of the interweaving of all. In this true social process there takes place neither absorption nor compromise » (Follett, 1919, p. 576).

<sup>40</sup> 'evoking'.

<sup>41</sup> Le pouvoir est une « relation [...] ne pouvant se posséder » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 444).

compréhension, posant des notions organisationnelles qui induisent des logiques d'intégration : le 'holisme' et 'l'interdépendance entre individus, et la force de processus de groupe permettant de trouver la loi de la situation', posent comme seule autorité possible la loi de la situation, et induisent la première phase du processus suscitant la participation de tous. 'L'impossibilité de dualisme et de hiérarchie', établit un 'pouvoir-avec' et un 'pouvoir-pour' plutôt qu'un 'pouvoir-sur', initie des interactions et intégrations réciproques. Enfin, le principe de 'relation et relativité' et de « devenir dynamique et cocréation » énonce le conflit-différence créateur d'intégration et le leadership émergent, multiple et facilitateur, et conduit à l'émergence d'idées nouvelles.

Cette théorie constitue un cadre d'analyse pertinent pour appréhender une action collective coopérative auto-organisée conciliant les forces individuelles et collectives. Sa mobilisation, telle qu'à l'origine, avec la vigilance du respect des principes ontologiques assurée par Stout et Love (2014), paraît ici essentielle. En effet, les travaux ultérieurs la mobilisant pour mieux répondre aux besoins des organisations, omettant ainsi ces principes ontologiques, ne permettent pas d'appréhender la coopération collective émanant par et pour les individus, nécessaire à une TVSC.

Cette théorie aurait également pu éclairer le premier défi de la problématique de thèse – l'action discursive d'institutionnalisation du concept d'EC par un large panel d'acteurs et sur le long terme – dans une approche non déterministe. Pourtant, elle ne s'intéresse pas aux rapports de force, préférant se consacrer à susciter la capacité à coopérer en une force unifiée. Aussi, pour étudier les phénomènes d'institutionnalisation à l'œuvre dans la TVEC, la théorie institutionnelle semble un cadre pertinent à mobiliser.

### ***2.3 Institutionnalisation, changement institutionnel et discours<sup>42</sup>***

La théorie institutionnelle, dans une approche toute différente de l'action collective, étudie le déterminisme du système sur l'individu, notamment avec les premiers institutionnalistes. Toutefois, Berger et Luckman considèrent ce déterminisme coconstruit (1967). En résonance avec cette thèse, les premiers institutionnalistes se positionnent en critique des courants conventionnels, de la théorie économique, comme Veblen, Mitchell et Boulding. Puis, la théorie néo-institutionnelle (TNI) s'intéresse aux réactions des acteurs aux pressions institutionnelles et, notamment pour certains, comment s'opère un changement institutionnel.

---

<sup>42</sup> La partie 2.1 est extraite du Mémoire de Master Recherche et Etude en Management, réalisé à l'Université de Montpellier (Savy, 2017, p. 43-53)

\*\*\*\*\*

### 2.3.1 La mise en évidence des institutions et des pressions institutionnelles par les premiers institutionnalistes

L'origine des institutions, leurs caractéristiques et leur rôle déterministe sur le comportement d'acteurs ont été mis en évidence par les premiers institutionnalistes (Scott, 2014).

#### 2.3.1.i *Les institutions, et leurs pressions selon trois communautés mobilisées : économistes, politologues et sociologues (Scott, 2014)*

La question de l'institution semble concerner particulièrement trois communautés qui se sont mobilisées dès le XIX<sup>ème</sup> s. : les économistes, les politologues et les sociologues.

#### **Le point de vue des premiers économistes institutionnels**

La science économique conventionnelle, régie par des lois universelles appliquées à un « homme économique » a été remise en question en soutenant le rôle prépondérant des cadres sociaux, par les tous premiers travaux de l'école historique allemande de l'institutionnalisme, au début du XIX<sup>ème</sup> s., impulsée par Schmoller et développée, entre autres, par Menger. Suite à ces travaux, l'approche des modèles économiques néoclassiques ne tenant compte ni de la réalité ni des changements historiques a ensuite été critiquée, selon une approche pragmatique, au milieu du XIX<sup>ème</sup> s., par la communauté des économistes américains. « Le principe central qui sous-tend les approches pragmatiques est l'utilité de regarder l'action humaine comme des efforts d'individus, pour se comporter de manière sensible et déterminée dans des contextes sociaux historiques » (Scott, 2014, p. 5).

Veblen a soutenu la nécessité de construire une théorie du changement économique basée sur un modèle réaliste et dynamique d'acteurs individuels. Il définissait les institutions comme un « ensemble d'habitudes de pensées communes aux hommes dans leur globalité<sup>43</sup> » (Veblen, 1890, p.239, in Phillips & Malhotra, 2008, p. 705). Pour Commons, les institutions sociales constituaient une combinaison de droits, devoirs, gouvernance et d'adhésion par un comportement raisonnable, toujours en évolution, et apparues à un moment donné pour résoudre des conflits antérieurs et donner les règles de conduites des transactions (donner, prendre, convaincre, contraindre...etc.). Mitchell considérait l'économie conventionnelle comme un « obstacle à la compréhension des cycles économiques » (Scott, 2014, p. 5).

---

<sup>43</sup> « ensemble settled habits of thought common to the generality of man »

Ces approches économiques ont mis en évidence le déterminisme de forces institutionnelles sur le marché que la théorie économique néoclassique considérerait pourtant dans un état d'équilibre parfait, régulé par la concurrence et par les choix rationnels des individus.

### **Le point de vue des premiers politologues institutionnels**

L'importance donnée par l'Etat aux institutions, masquant ses propres manquements à la loi, a été démontrée par Alexis de Tocqueville, précurseur de l'approche politique des premiers institutionnalistes. Il considérait les institutions dans un sens très large intégrant les lois. Etudiant les états prérévolutionnaires de la France et la démocratie naissante des Etats-Unis, il a mis en évidence, d'un côté, que des citoyens confiants dans l'action de l'Etat possédant tous les pouvoirs oublient comment former des associations pour s'occuper de leurs propres intérêts, et de l'autre, que les citoyens d'un Etat encore fragile s'associent et développent des mouvements bottom-up (Tocqueville 1856/1998, 2001 et Tocqueville 1835/2004, in Scott, 2014, p. 7). Les origines et la genèse des régimes, et la manière dont des problèmes cruciaux sont gouvernés, sont ensuite mises en lumière par d'autres chercheurs, comme Burgess (1902, in Scott, 2014), Wilson (1889, in Scott, 2014) et Willoughby (1896, 1904, in Scott, 2014) à travers l'étude des lois constitutionnelles et la philosophie morale. Les approches politiques ont mis en évidence les pressions de l'Etat, à travers les différents outils, le cadre légal et constitutionnel, et la gouvernance.

### **Le point de vue des premiers sociologues institutionnels**

La société était perçue comme un système biologique évolutif, s'adaptant à son contexte, grâce à des « 'organes' spécialisés structurés en sous-systèmes institutionnels », par Spencer, parmi les tous premiers institutionnalistes sociologues (Scott, 2014, p. 10). Il a caractérisé les institutions selon leur niveau (individu, groupe, communauté, société) et selon leur fonction en sphères ou arènes (parenté, stratification, politique, économique, religion). Pour Sumner, prolongeant ces travaux, « une institution consiste en un concept (idée, notion, doctrine, intérêt) et une structure », elle évolue instinctivement dans le temps long (comme les langues), ou est parfois « promulguée » (comme les constitutions) (Sumner, 1906, p. 53, in Scott, 2014, p. 10).

Cooley soutient que « l'individuel est toujours la cause et l'effet de l'institution » (Cooley 1902/1956, p. 313–314, in Scott, 2014, p. 11). Marx apporte sa relecture critique des travaux de Hegel et propose ainsi une première approche de la construction sociale du réel : « les idées et les idéologies reflètent et tentent de justifier la réalité matérielle et non l'inverse. » (Marx, 1845/1972, in Scott, 2014, p. 12). Il soutient également que « le conflit, l'antagonisme ou la contradiction est une condition nécessaire pour atteindre certains résultats » (Elster, 1986, p. 34, in Scott, 2014, p. 12). Il a ouvert ainsi la voie

vers la prise en compte des pressions sociales de l'environnement sur l'organisation, et du rôle de ces interactions sur la structuration de l'environnement.

Pour Durkheim, les institutions sont des systèmes symboliques, moraux ou spirituels. Elles sont produites par l'interaction humaine, puis se cristallisent, et deviennent ainsi des faits sociaux, perçus par l'individu comme externes et coercitifs. Bourdieu explique, en combinant les idées de Marx et de Durkheim, comment les systèmes symboliques de certains groupes sociaux s'imposent à d'autres. Weber énonce plusieurs comportements rationnels évolutifs dans le temps : soit centré sur la fin et les moyens, soit uniquement sur la valeur finale, soit centré sur le maintien des structures traditionnelles. Pour Parsons, une institution est « un système de normes qui 'régit les relations entre individus', qui définit 'ce que les relations doivent être' (Parsons 1934/1990, p. 327, in Scott, 2014, p. 16).

Enfin, les américains Berger et Luckmann considèrent la réalité comme un construit social issu de la production de connaissance symbolique et d'un processus d'institutionnalisation (Berger & Luckmann, 1967, in Scott, 2014, p. 15). Les approches sociologiques ont expliqué l'institution dans son rapport avec les individus et les structures de la société.

### **Synthèse**

Etudiée par plusieurs courants de recherche au sein de trois communautés de chercheurs, économistes, politologues et sociologues, l'institution porte de multiples définitions. Greenwood et al. (2008) proposent une compréhension de l'institution comme « plus ou moins, un comportement social répétitif considéré comme allant de soi, soutenu par des systèmes normatifs et des interprétations cognitives, donnant du sens aux échanges sociaux et ainsi permettant l'autoproduction d'un ordre social. »<sup>44</sup>. Les pressions émanent, pour les économistes, du courant théorique dominant imposant sa vision d'un marché régulé par la concurrence et coupé du monde réel, pour les politologues, des Etats ; pour les sociologues, les pressions sont sociales, réciproques entre environnement et organisation.

#### *2.3.1.ii Dissidence et institution, selon Boulding (1957)*

Comme nous l'avons vu précédemment, Boulding (1957) s'intéresse au (premier) mouvement institutionnaliste, de 1890 à 1920, considéré par ses contemporains comme dissident et sectaire de la pensée économique américaine et dont il ne reste alors que quelques chercheurs isolés. Boulding

---

<sup>44</sup> (Greenwood et al., 2008) « [...] we understand the term to refer to more-or-less, taken-for-granted repetitive social behaviour that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-producing social order. »

propose une vision plus large de l'institutionnalisme comme partie du vaste ensemble des mouvements dissidents de la pensée économique internationale.

Boulding se déclare en accord avec les trois remises en question de cet institutionnalisme dissident : 1) des caractères statiques des modèles, avec une demande de dynamique, 2) du niveau d'abstraction auquel la recherche était conduite, avec une meilleure prise en compte des variables psychologiques et sociologiques par l'intégration vers les autres sciences sociales, 3) des importances relatives des études théoriques et empiriques, avec une « demande de travaux qui guident la théorie et sont à leur tour guidés par l'observation minutieuse et détaillé » (Boulding, 1957, p. 8-9). Concernant la seconde critique, il explique que les sciences économiques portent essentiellement sur les marchandises, leur transformation par la production, leur échange, et leur consommation. « Les gens dans l'ensemble peuvent être négligés [...] » (Boulding, 1957, p. 10).

Boulding (1957) soutient que la théorie économique se situe à un tel niveau d'abstraction qu'elle peut intégrer la question sociale sans nécessité de créer une nouvelle discipline de « socio-économie ». Il se déclare en accord avec ces trois critiques, et de ce fait, se considère lui-même Institutionnaliste. Comme l'article sur l'EC, cet article sur les premiers Institutionnalistes est critiqué, par (Gruchy et al., 1957) dans la même revue. Son manque d'académisme est soulevé par Gruchy et par Hill, ce dernier reconnaissant toutefois l'apport de Boulding sur la perspective d'un institutionnalisme, partie d'un plus vaste mouvement au sein des sciences économiques. Les trois autres, Knight, Parsons et Ayres adhèrent avec tout ou partie du raisonnement.

Scott (2014) explique que les premiers économistes institutionnels n'ont pas réussi à convaincre la communauté scientifique économiste, le courant néo-classique étant encore dominant. Avant la nouvelle émergence de la TNI dans les années 1970, pourtant, quelques chercheurs ont poursuivi les recherches de ces précurseurs, avec parmi eux J. A. Schumpeter, Karl Polanyi, John Kenneth Galbraith et Gunnar Myrdal. Les thèmes de recherche ont essentiellement été l'économie du travail, explorée par Commons, les relations industrielles au regard de leurs influences sociales et politiques et enfin l'économie de l'industrie, à travers l'étude des structures et de leurs implications sur les stratégies individuelles. Selon Scott (2014), l'absence d'écho des travaux des premiers institutionnalistes a été expliqué par les défauts de forme de ces discours, par la perception allemande trop unitaire des systèmes économiques et son manque de recours à la théorie analytique, mais surtout par un enfermement dans une collection empirique sur la nature et la fonction des institutions politico-économiques, sans réel développement théorique.

Afin d'expliquer pourquoi une pensée devient le conformisme et une autre la dissidence, Boulding (1957) conçoit la métaphore du fleuve représentant le courant économique dominant dans lequel se

situent des challengers capables de modifier son cours. En dehors du lit du fleuve, se situent les dissidents (comme l'institutionnalisme) occupés à creuser des canaux latéraux qui s'assèchent au fur et à mesure. Boulding soutient que le fleuve rejoint parfois certains de ces canaux asséchés sous l'effet des challengers. Il remarque que le dissident plus acerbe semble attaché à ce à quoi il s'oppose. Il affirme qu'une science de la dissidence est nécessaire.

### **Synthèse**

Cette section a donné un aperçu de l'approche plurielle des premiers institutionnalistes dans leur identification des institutions et des pressions qu'elles exercent. Elle a mis en évidence trois domaines concernés par l'institutionnalisation : l'économie, la politique et la société. Ces préoccupations de Boulding apportent un questionnement sur la tension entre conformisme et dissidence, qui, malgré les développements de la théorie néo-institutionnelle, ont ensuite assez peu été repris avant les questionnements assez récents sur le changement institutionnel, comme nous le voyons dans les sections suivantes.

#### 2.3.2 L'institutionnalisation

Scott (2014) explique que les processus d'institutionnalisation par lesquels un concept imposé par une institution devient, de manière évidente pour la plupart des individus, ce qu'il convient de faire, ont été étudiés par les chercheurs de la théorie néo-institutionnelle (TNI), à partir des années 1970.

Etant donnée la diversité des courants de recherche menant à de nombreuses définitions de l'institutionnalisation, nous retenons ici celle de Berger & Luckmann : « l'institutionnalisation se produit à chaque caractérisation commune d'une action récurrente par différents types d'acteurs » (Berger & Luckmann, 1967, p. 72). Une pratique est institutionnalisée quand elle est «largement suivie», «sans débat» et qu'elle «s'affiche comme permanente» (Tolbert et Zucker ,1983 :25, in Greenwood et al., 2008, p. 4).

##### 2.3.2.i *Les trois piliers de l'institutionnalisation*

En raison du nombre très important, et de la diversité, des travaux de la TNI, Scott (2014) propose un cadre analytique de l'institutionnalisation que nous mobilisons tout au long de cette sous-section. Ce cadre est basé sur les plus grandes différences constatées entre trois systèmes ou piliers de l'institutionnalisation : les systèmes régulateur, normatif et culturel-cognitif. Chaque élément se distingue nettement, et est essentiel, il est le plus souvent combiné aux deux autres mais parfois l'un ou l'autre domine. Considérés conjointement, ils affichent la force de l'institutionnalisation, Scott propose pourtant de les distinguer de manière analytique en fonction de leurs caractéristiques, pour comprendre les différents processus employés. Les organisations se conforment aux pressions par

souci de légitimité se déclinant dans les trois piliers : comme un élément réglementaire (pilier régulateur), une obligation morale (pilier normatif) ou une cohérence cognitive (pilier culturel-cognitif).

### **Le pilier régulateur**

Le pilier régulateur est le pilier le plus unanime parmi les institutionnalistes. La régulation s'opère à travers des mécanismes de réglementation, de contrôle et de sanction. Pour Scott, un système est régulateur s'il priorise l'obligation, la précision et la délégation, son mécanisme de contrôle est la coercition, sa logique est l'instrumentalité. Cette approche est souvent celle des économistes, et en particulier de North. Leurs objets d'études, les acteurs du marché ou de la politique, ont fréquemment des intérêts concurrents, et se comportent de manière opportuniste. La régulation s'opère davantage avec des incitations contraignantes et la répression dans le secteur public plutôt que des incitations positives ou de l'autonomisation dans le secteur privé. Le pouvoir est un instrument de la régulation, mais il est lui-même régulé. Le système de régulation est aussi contrôlé, ce qui implique un coût. Une fonction importante de l'Etat consiste à fournir un cadre coercitif efficace, il doit se constituer en tiers neutre, mais il défend ses propres intérêts.

### **Le pilier normatif**

Le pilier normatif est l'approche des premiers sociologues institutionnalistes, encore influente actuellement. Elle priorise les règles normatives, prescriptives, évaluatives et obligatoires. Ces règles sont fondées sur des valeurs concevant « un préférable ou souhaitable lié à la construction de standards auxquels les structures existantes peuvent être comparées et évaluées. », et des normes qui précisent la manière et prescrivent ensemble les objectifs (Scott, 2014, p. 64). La logique du système normatif est la pertinence d'une action par rapport aux exigences de la situation. Les institutions normatives se repèrent par leurs procédés d'accréditations et de certifications. Elles font appel aux sentiments de honte, de culpabilité ou, au contraire, de respect et d'honneur, elles sont stabilisées par les croyances et des valeurs morales, et des normes sociales partagées, d'abord imposées puis internalisées.

### **Le pilier culturel-cognitif**

L'attention sur le troisième pilier distingue la TNI des courants précurseurs. Le pilier culturel-cognitif est ancré dans les travaux antérieurs de Weber. Il est porté par des anthropologues (comme Geertz, et Douglas) et des sociologues (comme Berger, DiMaggio, Goffman, Meyer, Powell et Scott). L'accent est mis sur les « conceptions partagées qui constituent la nature de la réalité sociale et créent les cadres à travers lesquels les significations apparaissent » (Scott, 2014, p. 67). Les actions d'un individu

sont fortement liées à sa propre représentation du réel, correspondant à des systèmes symboliques de significations intériorisés puis apparaissant finalement « comme objectifs et externes ».

Les systèmes symboliques fonctionnent à tous niveaux, interfèrent entre eux et s'institutionnalisent à des degrés différents et, éventuellement, différemment selon les membres d'un même groupe. Ils fluctuent dans le temps, particulièrement en situation de désorganisation sociale et de changement, et se sédimentent petit à petit.

Les individus se conforment par respect de « ce qui se fait », considérant la « pertinence des idées sous-tendant les actions » (Scott, 2014, p. 69). Comme pour le courant normatif, certains individus endossent des rôles, qui sont, ici, ceux de modèles et de « scripts d'action ». Les indicateurs de ces systèmes, après avoir été les croyances et leurs paradigmes puis les attitudes partagées et les valeurs communes, sont aujourd'hui les discours au sens large. Les sentiments mobilisés par ces systèmes amènent à ce que le conformiste se sente « compétent et connecté » et le non conformiste « au mieux 'incapable' ou au pire 'fou' » (Scott, 2014, p. 70).

### **Synthèse**

Cette première sous-section a dressé avec (Scott, 2014) un portrait global des travaux de recherche de la TNI à travers trois piliers fondant différemment le conformisme aux pressions institutionnelles et donnant leurs indicateurs. Les phénomènes d'institutionnalisation peuvent être classés selon trois piliers selon (Scott, 2014) : le pilier régulateur fondant sa conformation sur l'opportunisme et repérable notamment par ses règles ou lois, le pilier normatif fondant sa conformité sur l'obligation sociale et repérable par ses certifications, et enfin le pilier culturel-cognitif fondant sa conformation sur les modes de perception communément admis, et repérable par les discours. (Scott, 2014) indique, qu'en règle générale, l'un des trois piliers est prépondérant. Il ajoute qu'un alignement des trois piliers possède une très grande puissance. A contrario, des écarts majeurs entre les trois piliers peuvent aboutir à des changements institutionnels.

#### *2.3.2.ii Les réponses stratégiques des organisations aux pressions institutionnelles*

La théorie de la structuration de Giddens a amené les chercheurs à étudier la combinaison au lieu de l'opposition entre contrainte sociale et action individuelle. La structure sociale est à la fois « un produit et une plate-forme d'action sociale », elle modèle « les activités sociales et les relations à travers le temps et l'espace » construits par des acteurs « conscients et réfléchis » (Scott, 2014, p. 93). Elle est constituée de règles et de « ressources humaines et non humaines ». Elle a amené à étudier un « second moment » du phénomène de l'institutionnalisation : « la manière dont les acteurs et leurs actions affectent les institutions » (Scott, 2014, p. 94).

En s'appuyant sur un apport de la théorie de la dépendance aux ressources<sup>45</sup>, avec « ses méthodes et bénéfices de non-respect en réponse aux demandes extérieurs », Oliver propose une typologie de réponses envisageables des organisations aux pressions institutionnelles (1991, p. 173). Ces stratégies « varient selon la réaction de l'organisation de la passivité à une résistance active croissante » :

- Le « consentement », par la mise en place de « routines », « l'imitation » et le « conformisme » ;
- Le « compromis », par des techniques « d'équilibrage » entre différentes pressions, « d'apaisement » et de « négociation » ;
- « L'évitement », par des tactiques de « dissimulation », de « desserrement » des liens institutionnels et la « fuite » ;
- La « défiance », par le « rejet » des pressions, le « défi », ou « l'attaque » ;
- La « manipulation », par « l'appropriation » des éléments de pression, « l'influence » sur les critères des pressions et le « contrôle » (Oliver, 1991, p. 151-158).
- Le choix de ces réponses dépend des « capacités de l'organisation », de ses « conflits » et de ses « connaissances ».

### 2.3.2.iii *Mise en lumière des phénomènes de désinstitutionnalisation*

Oliver (1992) met en évidence des phénomènes de désinstitutionnalisation en mobilisant les travaux de Zucker. Ce dernier soutient que les institutions se caractérisent davantage par leur entropie, i.e. leur tendance à la désorganisation et à « l'érosion croissante de leur caractéristique de 'tenu pour acquis' », qu'à la stabilité due à leur force d'inertie (Zucker en 1988, p. 26, in Oliver, 1992, p. 580). Oliver (1992) énonce les probables causes de cette désinstitutionnalisation selon que les pressions sont compétitives, fonctionnelles ou sociales, et donne des indicateurs dans l'organisation ou dans son environnement, permettant de prévoir un phénomène de désinstitutionnalisation.

### 2.3.2.iv *Synthèse*

Cette section a présenté les travaux des institutionnalistes expliquant les phénomènes d'institutionnalisation, et mettant en évidence la réactivité des organisations et l'existence de phénomènes de désinstitutionnalisation.

---

<sup>45</sup> « Une vue fondée sur la ressource propose que la sélection et l'accumulation de ressource jouent un rôle important dans la prise de décision interne et dans les facteurs stratégiques externes. Les choix de gestion à l'intérieur de l'entreprise sont guidés par une rationalité économique et par des motifs d'efficacité, d'efficience et de rentabilité » (Oliver, 1997) (p.698)

### 2.3.3 Les phénomènes de changement institutionnel

Les pressions institutionnelles ont été présentées, ainsi que la manière dont elles s'exercent et dont les organisations y font face, et les phénomènes de désinstitutionnalisation ont été mis en évidence. La revue de la littérature de (Scott, 2014) indique que la mise en œuvre, comme la durabilité, des institutions nécessite le soutien des ressources humaines et matérielles, tout en les contrôlant et les contraignant. « Les institutions fonctionnent pour assurer la stabilité et l'ordre, elles-mêmes subissent les changements tant progressifs que révolutionnaires » (Scott, 2014, p. 58).

Dans cette section, les connaissances sur la manière dont les institutions changent au niveau du champ organisationnel sont mobilisées. « Le champ organisationnel est central dans la théorie institutionnelle. Il représente un niveau intermédiaire entre l'organisation et la société et il joue un rôle important dans les processus par lesquels les attentes et pratiques socialement construites se disséminent et se reproduisent. » (Greenwood et al., 2002). Le champ organisationnel est « composé d'ensembles d'institutions et réseaux d'organisations qui contribuent ensemble à un espace de vie reconnaissable (Dimaggio et al., 1983), [il] se développe à travers des modèles d'action social qui produisent, reproduisent et transforment les institutions et réseaux qui le constituent » (Maguire et al., 2004, p. 659).

Un rappel de la théorie de Berger & Luckmann (1967) sur la construction de la réalité donne le cadre des travaux sur le changement institutionnel, puis les différentes phases du changement institutionnel identifiées par (Greenwood et al., 2002) sont évoquées, ainsi que le rôle particulier joué par la théorisation. Enfin les connaissances sur l'émergence de nouvelles institutions sont présentées dans le cas de champ mature ou émergent.

#### 2.3.3.i *Le cadre de la construction sociale de la réalité*

Berger & Luckmann, dans des travaux très en amont de la TNI – considérés par Scott comme parmi les premiers institutionnalistes préfigurant le pilier culturel-cognitif – expliquent que l'ordre social n'existe que « comme produit de l'activité humaine » (Berger & Luckmann, 1967, p. 71). Il est construit à partir des routines que l'individu et l'organisation se créent afin de fournir « un contexte stable dans lequel l'activité humaine peut procéder avec un minimum de prise de décision la plupart du temps », et d'éviter que « chaque situation soit définie à nouveau à chaque étape » (1967, p. 71). Les routines permettent ainsi de « libérer de l'énergie » utile par ailleurs, et d'anticiper ou d'élaborer des solutions alternatives. « Les processus de routines précèdent toute institutionnalisation » (1967, p. 71). Ces routines constituent les institutions qui forment ensemble des univers de référence partagés.

Une institution apparaît chaque fois qu’au moins deux personnes partagent une même signification pour une action. Les auteurs identifient trois phases de construction d’une institution : l’externalisation (production commune de symboles partagés), l’objectivation (processus de prise en compte de cette externalisation par l’individu), l’internalisation (processus de réinjection du symbole par la socialisation) (Scott, 2014), p.48). Ces trois phases aboutissent à la construction d’une réalité sociale sur le temps long. **En effet, l’internalisation n’apparaît qu’à partir du moment où l’institution devient le repère des enfants de la génération suivante, au moment de leur socialisation.**

Pour Berger & Luckmann, il est ainsi essentiel pour comprendre une institution, ou son évolution, de « comprendre le processus par lequel elle a été produite » (Berger & Luckmann, 1967, p. 72) i.e. de « poser des questions sur les conceptualisations historiquement disponibles de la réalité de l’abstrait «Quoi? » au sociologiquement concret ‘Qui dit cela?’ » (Berger & Luckmann, 1967, p. 134).

### 2.3.3.ii *Le changement institutionnel, ses phases et l’importance de la théorisation*

Greenwood et al. s’inscrivant dans l’approche du champ organisationnel (Dimaggio et al., 1983) et de la construction sociale de la réalité (Berger & Luckmann, 1967), proposent, à partir d’une relecture de la TNI, un modèle de changement institutionnel en six étapes : 1) secousses, 2) désinstitutionnalisation, 3) préinstitutionnalisation, 5) théorisation, 6) diffusion et 7) réinstitutionnalisation.

**Tableau 4 : Définition des étapes du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) in (Moyon & Lecocq, 2007)**

Etapes	Caractéristiques
Secousses	Perturbation du champ liée à des secousses sociales, technologiques ou réglementaires
Désinstitutionnalisation	Apparition de nouveaux entrants. Mise en place de projets qui remettent en cause les règles institutionnelles déjà en place.
Préinstitutionnalisation	Apparition de modes de fonctionnement isolés. Expérimentation de nouvelles solutions techniques. Les acteurs en place défendent le champ institutionnel.
Théorisation	Considération des échecs institutionnels. Justification des nouveaux modèles. Légitimation des nouveaux modes de fonctionnement.
Diffusion	Consensus autour du nouveau mode de fonctionnement qui est considéré comme nécessaire. Légitimité pragmatique.
Réinstitutionnalisation	Le mode de fonctionnement est devenu une règle institutionnelle. Le champ retrouve sa stabilité.

« La théorisation est le développement et la spécification de catégories abstraites et l’élaboration de chaînes de causes à effet » (Greenwood et al., 2002, p. 60). Elle permet de conceptualiser des expérimentations de manière à les simplifier pour les faire adopter. Les auteurs soutiennent que la phase de théorisation est essentielle au changement institutionnel, de par la conceptualisation et le formatage qu’elle opère. Par ailleurs, elle apporte la légitimation. Son importance est d’autant plus grande dans les champs organisationnels matures ou très fortement structurés.

Tolbert & Zucker énoncent deux tâches devant être accomplies pour faire émerger une structure organisationnelle par la théorisation : la première consiste à « faire reconnaître au public un mobile conséquent d'insatisfaction ou bien un échec organisationnel, caractéristique d'un type d'organisation. La seconde tâche consiste à développer des théories fournissant un diagnostic des sources d'insatisfaction ou d'échec compatibles avec une structure particulière comme solution ou traitement. » (1996, p. 183).

Greenwood et al. (Greenwood et al., 2002) constatent l'absence d'études menées sur l'institutionnalisation de nouvelles idées, qui est expliquée uniquement par le phénomène de mimétisme. Dans ce cas, l'adoption ne se fait que sous deux conditions cumulées : les idées sont supposées être sources de gain économique et sont reprises par d'autres. L'approche normative demandant une légitimation avant la phase de diffusion, les auteurs concluent par une question jugée cruciale « comment les nouvelles idées sont-elles justifiées dans des cadres normatifs ? »

### *2.3.3.iii L'émergence de nouvelles institutions*

#### **L'entrepreneuriat institutionnel**

Maguire et al. (2004) indiquent que le champ organisationnel est le lieu de batailles à propos de « ressources », « d'intérêts » et « d'accès » (p.658). Les travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel, dans le cadre de champs organisationnels matures (DiMaggio, Fligstein, Seo et Creed et Rao et ses co-auteurs), ont établi les éléments suivants : une nouvelle institution apparaît quand, dans un champ organisationnel bien structuré, un entrepreneur organisationnel, ayant accès à suffisamment de ressources et de compétences, de par sa position normative et structurelle particulière, réussit à mobiliser les autres acteurs de son champ autour de l'opportunité qu'il aura clairement identifiée. « Les clés de son succès sont la manière avec laquelle les entrepreneurs institutionnels connectent leurs projets de changement aux activités et intérêts des autres acteurs dans un champ, confectionnant le projet pour qu'il s'adapte au champ lui-même » (Maguire et al., 2004, p. 658).

#### **L'entrepreneuriat institutionnel dans le cas de l'émergence de nouveaux champs**

Ces auteurs ont étudié le travail des entrepreneurs institutionnels dans le cas de l'émergence de nouveaux champs organisationnels. Dans ce cas, si des phénomènes d'institutionnalisation apparaissent, les conditions nécessaires à l'institutionnalisation, identifiées pour les champs matures, ne sont pas présentes : il existe un intérêt commun, mais pas de connaissances communes, ni de ressources matérielles, ni de coordination entre les parties prenantes. Une recherche qualitative sur un cas unique de création d'une association de défense des personnes atteintes du SIDA au Canada,

met en évidence des caractéristiques spécifiques à l'institutionnalisation dans un champ émergent (Maguire et al., 2004, p. 674) :

1) la position personnelle de l'entrepreneur n'est pas nécessairement dominante, mais « lui [assure] une légitimité envers les autres parties prenantes » et lui permet de tisser des liens avec elles de manière à avoir accès à leurs ressources matérielles ;

2) les caractéristiques de la théorisation « rassemblant une série d'arguments qui traduisent les intérêts des diverses parties prenantes » construisent des « tactiques politiques », des coalitions basées sur « le marchandage, la négociation et les compromis »;

3) les conditions de l'institutionnalisation des pratiques dépendent de la possibilité « d'aligner les nouvelles pratiques aux routines organisationnelles [et] aux valeurs des diverses parties prenantes ».

Les auteurs qualifient ce travail d'institutionnalisation de « bricolage ». Ils précisent qu'il permet une stabilisation de l'activité, « par la production de normes et de compréhensions partagées par des acteurs dont les relations sont plus stables, formalisées et connectées. »

### **Dépasser la figure de l'entrepreneur héroïque**

Demil & Lecocq (2006), dans une revue de l'ouvrage « The Box, How the Shipping Container made the world smaller and the world economy bigger » de Marc Levinson en 2006, enjoignent également à élargir l'approche à l'ensemble des acteurs. L'ouvrage de Levinson raconte l'histoire de l'apparition du transport par conteneurs, dont il pose l'origine en 1956, par l'envoi de 58 containers sur le bateau de McLean.

Demil & Lecocq (2006) expliquent l'apport de cet ouvrage pour les chercheurs en particulier sur trois points : 1) l'ouvrage met en évidence la complémentarité entre les secteurs privé et public dans cette innovation ; 2) la question posée par l'ouvrage est la raison pour laquelle « les acteurs semblent avoir mésestimé l'importance du processus et ses conséquences potentielles pour le marché mondial et le monde des affaires en général » (p.78). Elle incite les chercheurs à étudier les traces peu visibles de futurs développements ; et 3) l'affirmation de la « figure héroïque » et du rôle fondateur de McLean en 1956, alors que l'histoire du conteneur remonte aux années 1920, amène les auteurs à conclure, au niveau théorique, que le chercheur devrait éviter de réduire la connaissance de l'innovation « au niveau macro [...] à l'action d'un seul homme ».

Au niveau méthodologique, ils enjoignent le chercheur à « traiter le changement selon ses processus à plusieurs niveaux, avec divers acteurs imbriqués (l'entrepreneur, le gouvernement, les unions, les organisations internationales), dans une approche co-évolutionnaire » (p.79).

## **Le travail institutionnel**

Phillips & Malhotra (2008) considèrent que depuis la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> s., les institutionnalistes se sont concentrés sur l'étude de la manière « dont les pressions institutionnelles amènent les organisations à converger sur un ensemble de pratiques », mais « peu d'attention a été portée [...] à comment les institutions sont socialement construites » (Phillips & Malhotra, 2008, p. 714). Schatzki et al. (2001, in Lawrence & Suddaby, 2006, p. 3) s'inscrivent dans la remise en question du principe économiste d'un comportement rationnel de l'individu par les premiers institutionnalistes comme Veblen, ainsi que la vision d'une construction sociale de la réalité (Berger & Luckmann, 1967). Lawrence & Suddaby (2006) proposent d'envisager d'autres phénomènes d'institutionnalisation que celui de l'entrepreneur institutionnel mobilisé jusque-là.

Lawrence & Suddaby (2006) constatent que « la création de nouvelles institutions demande un travail institutionnel d'un large panel d'acteurs, non seulement ceux possédant les ressources et les compétences d'agir comme entrepreneurs, mais également ceux dont le rôle est de soutenir ou faciliter leurs efforts » (Leblebici et al. 1991, in Lawrence & Suddaby, 2006, p. 217). « Saisir ce caractère collectif permet également de comprendre qu'il est peu probable que le résultat du processus de changement institutionnel corresponde exactement à ce qu'avait souhaité l'entrepreneur institutionnel » (Slimane & Leca, 2010).

Lawrence & Suddaby (2006) proposent le concept intégrateur de « travail institutionnel », rassemblant les approches de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio et al., 1983; Meyer & Rowan, 1977), des réponses stratégiques des organisations (Oliver, 1991), et des phénomènes de désinstitutionnalisation (Oliver, 1992). Le concept s'inscrit dans la tradition des approches pratiques (plutôt que processuelles, notamment initiées par les travaux de Bourdieu et Giddens) pour lesquelles « le social est un champ de pratiques incarnées, matériellement entrelacées organisées autour de compréhensions pratiques partagées » (Lawrence & Suddaby, 2006a, p. 219). Les auteurs proposent une classification de neuf formes de travail institutionnel identifiées, qui sont reprises, développées et classées en fonction de leurs objectifs de créer, maintenir ou déstabiliser les institutions.

**Tableau 5 : Les principales formes de travail institutionnel trouvées dans les recherches existantes selon Lawrence & Suddaby (2006, in Slimane & Leca, 2010, p.61)**

Créer des institutions	Plaider en faveur du projet
	Définir
	Motiver
	Construire des identités
	Changer les associations normatives
	Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non respect de l'institution
	Coupler les nouvelles pratiques avec d'anciennes
	Elaborer et théoriser les relations de cause à effet
	Fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier l'institution
Maintenir des institutions	Créer des règles pour soutenir les institutions
	Maintenir l'ordre par le contrôle
	Dissuader
	Valoriser et diaboliser
	Création de mythes autour de l'origine et de l'histoire de l'institution
Déstabiliser des institutions	Encastrer et rendre routinier
	Déconnecter sanctions et pratiques
	Dissocier les pratiques de leurs fondements moraux
	Remettre en cause les présupposés et les croyances

Lawrence & Suddaby encouragent les recherches sur « les manières dont des ensembles d'acteurs disparates, chacun poursuivant leur propre vision, peuvent être coordonnés dans un projet commun » (2006, p. 219). Etablissant l'approche par le travail institutionnel comme une approche critique de la TNI, ils proposent d'adopter une méthodologie critique qui, au lieu de se focaliser sur les effets de l'institutionnalisation, se concentre sur « la façon dont les produits et les événements fabriqués par l'homme sont perçus et représentés comme des ordres sociaux naturels » (2006, p. 248).

#### 2.3.3.iv Synthèse

Dans cette section, les connaissances sur les changements institutionnels au niveau du champ organisationnel ont été présentées, selon l'approche de la construction sociale du réel. Le rôle de l'entrepreneur institutionnel a été comparé dans un champ mature ou pour la création d'un nouveau champ. L'élargissement de la focale de la figure du héros aux différentes formes de travail institutionnel par des interactions entre de nombreux acteurs a été proposé.

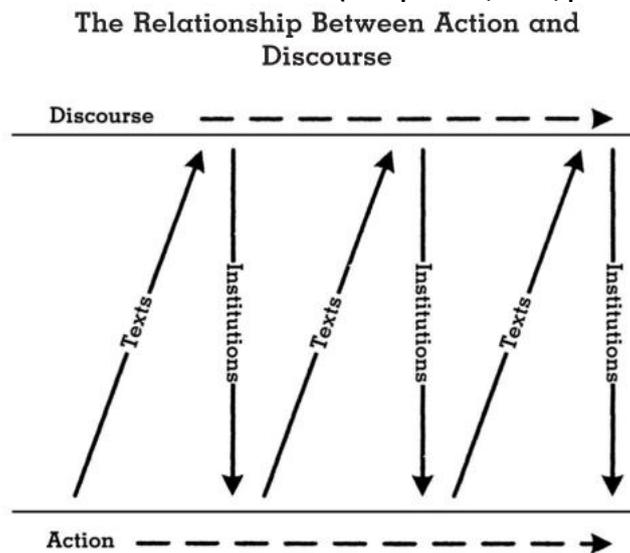
#### 2.3.4 Le rôle du discours dans l'approche institutionnelle

Phillips & Malhotra considèrent – à l'instar de Zucker (1991, in Phillips et Malhotra, 2004)– que l'institutionnalisme manque « de solides fondations cognitives au niveau micro » (2008, p. 703-704). Ils considèrent que l'analyse de discours permet de combler ce manque.

### 2.3.4.i Théorie discursive de l'institutionnalisation

La théorie discursive de l'institutionnalisation établit l'institution non seulement comme une construction sociale, mais comme se constituant à travers le discours (Phillips & Malhotra, 2008, p. 713). Phillips et al. (2004) démontrent l'importance du rôle du discours dans le phénomène d'institutionnalisation. Ils expliquent les interactions itératives et mutuelles entre le discours, le texte (la communication) et l'action : l'action produit les textes qui forment un discours « partagé et social », tout en adoptant le sens apporté par la construction sociale autour du discours (2004, p. 634-637). Ils expliquent que le processus itératif de va et vient entre action et discours est doublé d'une modification réciproque de l'un et de l'autre.

Figure 9: schéma des relations entre action et discours (Phillips et al., 2004, p.639)



Phillips & Malhotra (2008), considérant les propos de Phillips et al. (2004) mal compris, les précisent, en référence aux travaux de Berger & Luckmann (1967) : « l'institutionnalisation se produit quand des acteurs interagissent et en viennent à accepter des définitions partagées de la réalité ». Ainsi « les définitions de la réalité » se constituent par des procédés linguistiques » (Phillips & Malhotra, 2008, p. 713). Nous remarquons que les auteurs ne mentionnent pas la contrainte temporelle initiée par Berger & Luckmann (1967), nécessitant la phase de socialisation par la génération suivante, comme nous l'avons vu plus tôt.

Phillips et al. (2004) précisent les caractéristiques de l'institutionnalisation entre action et discours. Les influences sont d'autant plus fortes entre les deux pôles que les actions sont « légitimes » ou « porteuses de sens » et que « les textes proviennent d'acteurs puissants, impliquent des genres reconnaissables et s'appuient sur des discours et des textes existants » Phillips et al. (2004, p. 640). Ces auteurs avancent « sept conditions, liant action et discours », favorisant un phénomène d'institutionnalisation, et nécessitant une création de sens organisationnel :

- ➔ des actions affectant la perception de la légitimité de l'organisation ; des textes, dont les caractéristiques favorisent leur agrégation pour former un discours ;
- ➔ des textes émis par des personnalités dont la légitimité est reconnue, ayant accès à des ressources de pouvoir et situés au cœur du champ ;
- ➔ des textes dont le genre est visible et accessible aux autres organisations ;
- ➔ des textes construits en référence à d'autres discours reconnus ;
- ➔ des textes cohérents et structurés des textes eux-mêmes agrégés dans d'autres discours plus larges et ayant peu de discours concurrents. »

(Phillips et al., 2004, p.642-644)

#### 2.3.4.ii *Texte, Discours, Archive*

Phillips et al. (2004) expliquent que par « texte », ils entendent « toute forme d'expression symbolique ». Ils considèrent que l'analyse de discours doit s'intéresser non seulement à la production, mais également la manière dont ils sont « disséminés » et « consommés », afin de comprendre la « relation entre le discours et la réalité sociale. » (Phillips et al., 2004, p.636).

Phillips & Malhotra (2008) expliquent que « pour amener un objet à devenir vivant », un texte seul ne suffit pas, il faut « un corps complexe » de textes « structurés en discours », avec un « nombre suffisant » (p.713). Les auteurs ne précisent toutefois pas comment mesurer le nombre suffisant. Ils précisent également que le discours peut servir à stabiliser, à transformer et à désinstitutionnaliser in (Oliver, 1991, in Phillips & Malhotra, 2008, p. 714).

Pour Maingueneau (1993), l'analyse de discours s'intéresse à des identités énonciatrices qui «supposent des institutions de production et de diffusion du discours spécifiques [...]. L'objet de l'analyse du discours pourrait être dénommé une archive, qui permet de rapporter un ensemble d'"inscriptions" à un même positionnement. [...]. Ces archives, par nature, sont des thesaurus, des ensembles finis d'énoncés, "rares" dirait Foucault. [...]. Dès lors, étudier des énoncés comme participant d'une archive, [...] c'est une certaine organisation de l'univers, liée aux comportements de diverses collectivités qui s'y trouvent impliquées » (Maingueneau, 1993, §29-30, §48, §50, §51).

#### 2.3.4.iii *Analyse de discours*

« Dans une perspective de la théorie discursive des institutions, le processus selon lequel les institutions apparaissent est accessible de manière empirique » Phillips & Malhotra (2008, p. 715). Phillips et al. (2004) considèrent l'analyse de discours comme l'approche méthodologique adaptée pour l'étude d'un phénomène d'institutionnalisation. Phillips & Malhotra (2008) écrivent : « L'analyse de discours [...] est l'étude du discours et de la réalité sociale qu'il constitue », c'est « répondre à la question : d'où vient le sens? » (2008, p. 712). Ils indiquent que l'analyse de discours peut avoir trois

apports empiriques pour l'analyse des institutions (2008, p. 717) : 1) elle permet de comprendre les dynamiques des micro-fondations, étudiées initialement par (Berger et Luckman (1967) et de leur diffusion, 2) elle doit être conduite selon une approche mixte, textuelle et comportementale, 3) elle permet d'explorer la complexité de l'intertextuel qui caractérise les interactions entre les champs organisationnels d'une part et entre les niveaux sociétaux et locaux d'autre part.

Ils indiquent enfin que « les chercheurs peuvent suivre la production de textes en cherchant l'apparition de concepts clés et de compréhensions, et peuvent alors tracer la production d'institutions, tout autant que les processus à travers lesquels les institutions changent ou se dé-institutionnalisent (Oliver, 1992) » (Phillips & Malhotra, 2008, p. 715). Les auteurs suggèrent également d'être attentifs à :

L'apparition de textes influents, et la création de sens, dans les textes, pour la compréhension de la construction sociale et des dynamiques institutionnelles (Phillips & Malhotra, 2008, p. 715).

L'impact des activités d'acteurs particuliers, leur production de textes et l'impact des activités sur les textes (Phillips & Malhotra, 2008, p. 715).

#### 2.3.4.iv *Synthèse*

[...] L'objectif de cette revue de littérature a visé à saisir les connaissances utiles pour éclairer notre question de recherche sur la tension entre l'unicité d'un phénomène d'institutionnalisation et la diversité des acteurs engagés dans la production d'un discours de promotion de l'EC. Les premiers institutionnalistes ont été sollicités pour expliquer le concept d'institution et leur mise en évidence dissidente des pressions institutionnelles, notamment celles du courant de l'économie conformiste. Leurs successeurs de la TNI, ont ensuite été mobilisés pour leur compréhension des stratégies de réponses aux pressions institutionnelles, la mise en évidence de phénomènes de désinstitutionnalisation, et, selon une lecture fortement ancrée dans les travaux des premiers institutionnalistes, sur le travail institutionnel et le changement institutionnel, mobilisant de nombreux acteurs et un enchaînement de phases sur le temps long. Enfin ces théories ont également fourni le cadre théorique de la méthodologie avec la théorie discursive proposant l'analyse de discours comme méthode adaptée à l'étude de l'institutionnalisation.

\*\*\*\*\*

## **2.4 Une transition, comme phénomène systémique spontané à plusieurs niveaux mêlant phénomènes d'auto-organisation et d'institutionnalisation**

Plus récemment et s'appuyant, entre autres théories, sur les théories institutionnelles et en partie sur l'*agency* et l'auto-organisation, un courant de recherche est apparu pour étudier les transitions et en particulier les transitions sociétales durables.

### 2.4.1 L'étude des transitions sociétales ancrée sur la perspective à trois niveaux de Geels et Schot (2007)

Ce courant de recherche sur les transitions est né aux Pays-Bas dans les années 1990, du croisement de travaux sur l'environnement et la gestion de la durabilité, il se développe notamment autour de la perspective à trois niveaux (MLP) de Geels et Schot (2007). La MLP appréhende les transitions comme périodes de rupture articulant un changement d'état du système sociétal entre ses trois niveaux : le paysage – contexte sociétal –, le régime – « configuration dominante et stable au sein d'un système sociétal » (Loorbach et al., 2017, p. 605) , et les niches d'alternatives – en marge, préservées ainsi des contraintes institutionnelles du régime. Une transition consiste en un changement d'équilibre du régime résultant de la conjugaison de forces externes – changements du paysage – et internes – perturbations induites par des alternatives initiées en marge. Un système peut se reconfigurer en son sein, si le régime et les niches se reconnaissent réciproquement, quand des changements majeurs dans le paysage déstabilisent le régime : des alternatives radicales peuvent alors émerger de niches préservées des contraintes du régime, se développer et petit à petit intégrer et transformer le régime (Geels & Schot, 2007). Trois courants composent l'étude des transitions : l'approche socio-technique étudie l'émergence des innovations au sein de niches gérées par le marché ou par le gouvernement ; l'approche socio-écologique s'intéresse aux phases critiques de l'évolution des écosystèmes<sup>46</sup> ; enfin l'approche socio-institutionnelle, étudie la manière dont les régimes – compris ici comme cultures, structures et pratiques institutionnalisées – font face aux problèmes d'environnement (Loorbach et al., 2016, 2017, p. 610) et les conditions dans lesquelles une transition émerge (Loorbach et al., 2016).

### 2.4.2 Le management de transition conjuguant par l'*agency* institutionnalisation et auto-organisation

Le management de transition s'inscrit dans l'approche socio-institutionnelle. Il s'appuie particulièrement sur la MLP et le rôle majeur qu'elle confère à l'*agency* et à la gouvernance (Loorbach et al., 2016). La MLP mobilise l'*agency* pour conjuguer la théorie néoinstitutionnelle – dans le tournant

---

<sup>46</sup> Les quatre phases critiques : montée en puissance, stabilisation, dégradation et reprise.

du champ organisationnel –, la théorie de la construction sociale de la technologie, et la théorie économique évolutionniste (Geels, 2020). Le courant du management de transition se fonde dans cette compréhension d'une transition et étudie comment orienter et accélérer les transitions sociétales, en agissant sur les forces d'institutionnalisation et d'auto-organisation (Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2021).

### 2.4.3 Les forces à l'œuvre dans le processus de transition

Les travaux du management de transition se sont concentrés essentiellement sur la création de niches pour faire émerger des alternatives (Loorbach, 2017, p. 206), la réflexion restant au sein des organisations. Quelques travaux ont dépassé ce cadre et observé la manière dont le régime institutionnel réagit aux changements du paysage et à l'apparition d'alternatives (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2017). Dans un Etat nation, le régime se caractérise par « une logique de centralisation avec ses corps particuliers d'expertise, ses silos, ses hiérarchies et ses cultures de planification [...] Le paradigme associé [...] est la pensée linéaire descendante avec une innovation et optimisation croissante ...» (Loorbach, 2017, p. 196-197). Or, les institutions et instances gouvernementales sont parties intégrantes du régime. Au sein du régime, elles interagissent avec les champs organisationnels au niveau des normes et des règles pour les innovations, et des cultures et connaissances pour les pratiques conventionnelles (Geels, 2020, p. 9). Et, comme eux, elles cherchent à se maintenir. La transition leur étant donnée en charge, au sein du régime, elles agissent alors de manière paradoxale en soutenant cette transition tout en lui résistant. Ainsi, elles « sélectionnent et soutiennent les innovations, [...] mais] agissent également comme une force d'opposition ou de régulation pour éviter qu'elles ne remplacent complètement les pratiques conventionnelles » (Laakso et al., 2021, p. 19). Parallèlement, « la défense de modes de production et de consommation plus durables [sont ainsi] compensés par une recherche continue de croissance » (Loorbach, 2017, p. 192).

### 2.4.4 Gouvernance de transition

Le transition management, avec la MLP, confère un rôle important à la gouvernance et y consacre un courant d'étude spécifique.

#### 2.4.4.i *Gouvernance de transition plurielle et imprévisible au sein d'un régime qui résiste*

Une transition durable appelle des solutions décentralisées spécifiques à chaque situation puisque les alternatives prennent de nombreuses formes – « initiatives citoyennes, partenariats public-privé, projets financés par le gouvernement, entreprises sociales et réseaux », (Loorbach, 2017, p. 204). Ces initiatives sont nécessaires puisqu'il n'est pas possible de « planifier et concevoir un futur durable » (Loorbach, 2017, p. 193). Aussi, une gouvernance de transition doit tenir compte « des dynamiques

de réseau et comportements réflexifs » (Loorbach, 2007, p. 71). Les instances gouvernementales en charge de la transition doivent ainsi dépasser la résistance au changement du régime dont elles sont parties intégrantes, et déployer une stratégie non linéaire, autre que la planification, s'appuyant sur les dynamiques d'acteurs.

### Schéma en X : forces autoorganisées et institutionnelles en interaction

A partir de ses observations, le management de transition représente le processus de transition à travers les forces à l'œuvre dans le régime et les niches (cf. Figure 10) (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2017). Les forces émergentes des niches – en bas à gauche du schéma en X – et dégénérantes du régime – en haut à gauche – interagissent et se croisent. Le processus se poursuit alors par une force d'institutionnalisation des alternatives durables – en haut à droite – et une autre de désinstitutionnalisation des activités et structures non durables – en bas à droite.

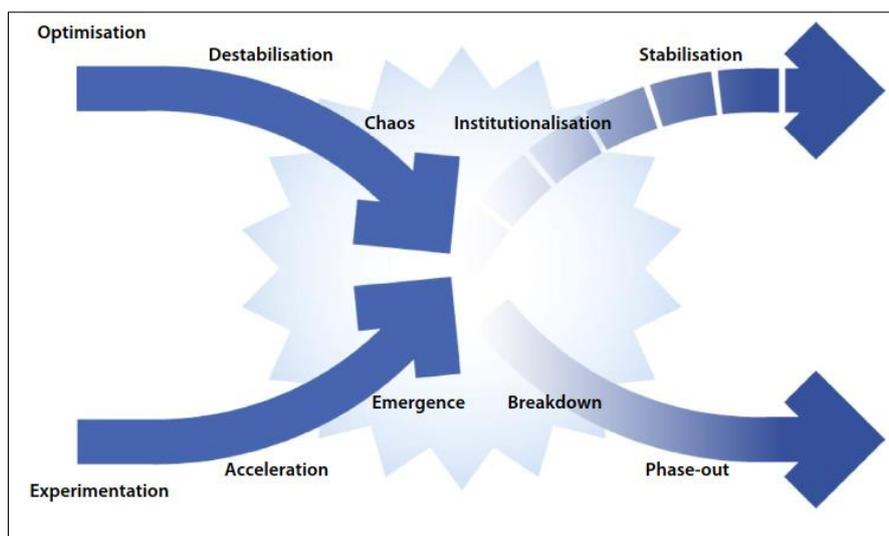


Figure 10 : Schéma en X des forces – émergence, *agency*, institutionnalisation et désinstitutionnalisation – du processus de transition (Hebinck et al., 2022, p. 4).

Les forces ascendantes auto-organisées des alternatives durables – radicales –, après avoir été expérimentées et s'être développées, intègrent le régime en le perturbant. Loorbach (2017, p. 199) remarque que la période actuelle illustre bien cette phase, avec le développement d'alternatives citoyennes durables émergées puis expérimentées depuis les années 1970. Ces alternatives – systèmes coopératifs durables d'approvisionnement, énergie, construction, production maraichère, monnaies alternatives – ont d'abord été prises à la légère puis acceptées en marge. Aujourd'hui, elles perturbent le système : « elles posent de profonds défis à la logique des institutions étatiques et des

marchés en place [... car elle deviennent] progressivement une force structurante [... , et] conduiront certainement à des périodes de perturbation et de changement de régime » (Loorbach, 2017, p. 200).

Le régime ainsi mis sous pressions – du paysage et des alternatives – résiste, tentant de s’optimiser selon sa logique conventionnelle inadaptée. Il en rencontre ainsi la limite, se déstabilise et rentre dans une phase de chaos<sup>47</sup>. Cette phase est incertaine, paradoxale et décisive : l’état de chaos oblige le régime à mobiliser son *agency* en intégrant les alternatives des niches, « ce qui en retour, renforce le processus d’émergence », et le régime doit simultanément être convaincu et affaibli (Loorbach, 2007, p. 58).

Pour dépasser le point de basculement de la transition, ne plus risquer un recul et un verrouillage du régime, deux forces doivent encore agir : une force d’institutionnalisation doit instaurer les alternatives comme références structurées et stabilisées d’une nouvelle organisation ; et une force de désinstitutionnalisation doit identifier et affaiblir puis démanteler progressivement les structures non durables. Le processus « devient irréversible quand une nouvelle organisation est construite et que les anciennes structures sont détruites » (Loorbach, 2007, p. 58). Ce schéma en X est mobilisé pour l’éducation, l’apprentissage par la prospective, mais aussi pour l’expérimentation de la gouvernance en recherche-action (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017).

### **Dépasser les résistances et l’imprévisibilité**

Pour qu’une transition sociétale s’opère, la gouvernance doit donc, d’une part, dépasser la résistance au changement du régime, et d’autre part, imaginer une stratégie non linéaire, alternative à la planification.

*Pour dépasser les résistances au changement : les initiatives durables autoorganisées et l’abandon des activités non durables*

Pour dépasser la résistance au changement dans la sélection des alternatives, Loorbach invite à étudier un pilotage descendant permettant de sélectionner les initiatives durables – repérables par leur caractère autoorganisé et systémique (2017, p. 200). Pour dépasser la résistance au changement dans les trois autres forces du modèle, Loorbach et ses co-auteurs (2007, 2017; 2021) proposent de porter les efforts sur l’abandon des activités non durables. Plutôt que de lutter contre la force de résistance du régime en cherchant à changer frontalement le système conventionnel, il s’agit de chercher à affaiblir ce qui est non durable dans le système : « rechercher des stratégies qui perturbent les régimes intrinsèquement non durables de telle sorte que leur contraction et leur disparition

---

<sup>47</sup> La phase de chaos était appelée décollage / take-off dans les premiers travaux.

éventuelle conduisent à l'avenir souhaité sans causer de dommages sociétaux injustifiés » (Loorbach, 2017, p. 200).

*Pour imaginer des alternatives à la planification imprévisible des transitions : les arènes*

Pour imaginer une alternative à la stratégie de planification, tout en dépassant la résistance au changement Loorbach et al. (2017) invitent à mobiliser des arènes de transition sociétale (Rotmans & Loorbach, 2010).

Le concept d'arènes naît du constat que la rencontre auto-organisée de divers acteurs, structures, cultures et pratiques, est génératrice d'alternatives durables. Les arènes sont des groupes auto-organisés de personnes représentant les parties prenantes de la transition, déjà engagées en transition, aptes à l'action en réseau et douées en stratégie. Elles élaborent ensemble leur propre vision de la transition et de la stratégie à mettre en œuvre, par l'intégration des idées et la stimulation des contributions individuelles à la stratégie. Ce travail fait émerger d'entre elles des porte-parole ayant parfaitement intégré la vision et aptes à la communiquer malgré les tensions avec les logiques conventionnelles (Rotmans & Loorbach, 2010, p. 226).

Ces arènes sont nécessairement distinctes des institutions du régime pour limiter sa résistance au changement (Loorbach et al., 2021). Elles font appel à « tous les acteurs de la société » qui s'auto-organisent, s'articulent dans des réseaux (Loorbach, 2007, p. 71). Elles dirigent, prescrivent et sélectionnent les solutions durables, dans un mode de gouvernance systémique et fonctionnant sur le back-casting – imaginer un scénario prospectif souhaitable, et concevoir dans une vue rétrospective les moyens d'y parvenir. Elles s'adaptent, apprennent en avançant et avancent de leurs apprentissages (Loorbach et al., 2021).

Ainsi, pour imaginer des stratégies alternatives à la planification, Loorbach – également rejoint par d'autres ultérieurement – propose d'expérimenter une gouvernance au sein de ces arènes en menant des recherche-action. Ils proposent d'expérimenter ce schéma en X comme « processus réflexif de recherche, d'apprentissage et d'expérimentation » (Loorbach, 2007, p. 71) pour étudier « la manière dont une gouvernance pourrait jouer un rôle actif dans ces processus » (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017, p. 206).

**Méta-gouvernance pour faire émerger et coordonner les arènes**

Enfin, ces arènes auto-organisées, par essence, ne peuvent être contrôlées. Ainsi, pour « diriger, coordonner, et faciliter » leurs diverses situations spécifiques, et afin qu'ensemble, elles construisent un nouveau régime durable, Loorbach (2017, p. 193) mobilise le concept de méta-gouvernance selon Jessop (2003).

Le concept de méta-gouvernance, émergeant, n'est pas encore stabilisé. Il peut se référer « à des termes généraux tels que 'gouvernance de la gouvernance' ou 'organisation de l'auto-organisation' », mais aussi « à la coordination entre marchés, hiérarchie et gouvernance de réseau » (Gjaltema et al., 2020, p. 1767). Il vise à dépasser les failles de la gouvernance, comme « la responsabilité ou la transparence de la gouvernance de réseaux, les limites d'une gouvernance durable globale fragmentée, ou une gouvernance réussie de gestion des ressources naturelles d'une région, entre autres choses » (Gjaltema et al., 2020, p. 1760).

La méta-gouvernance « peut contraindre autant que faciliter » (Gjaltema et al., 2020, p. 1773-1774). Il s'agit d'une gouvernance de terrain ; ses instruments sont traditionnels – autorité, économie et information –, mais appliqués à travers l'échelon intermédiaire de réseaux, qui ainsi s'institutionnalisent ; lorsqu'elle coordonne des groupes ayant différents modes de gouvernance – hiérarchique, marché ou réseau –, elle nécessite des instruments complexes les combinant ou les mobilisant alternativement selon la situation (Gjaltema et al., 2020, p. 1769-1774).

Ce concept cherche encore son positionnement au regard de la hiérarchie apparaissant souvent cachée derrière la gouvernance, afin de ne pas « retourner à une dichotomie entre hiérarchie et auto-organisation » (Gjaltema et al., 2020, p. 1774). Pour Jessop, la méta-gouvernance s'appuie clairement sur une logique ontologique non hiérarchique : plutôt que de dominer la société, les Etats « coopèrent avec des acteurs clés pour guider le développement sociétal » (2003, p. 5-6). La méta-gouvernance vise alors à faciliter l'émergence de diverses solutions, à organiser les « conditions de l'auto-organisation » et « piloter 'à distance' en modifiant l'environnement » (Jessop, 2003, p. 4-9).

Concrètement, la littérature sur les transitions explicite peu la mise en œuvre concrète d'une gouvernance de transition (Gjaltema et al., 2020). Etant donné ce manque de connaissances, d'autres travaux théoriques éclairant la gouvernance auto-organisée et le rôle des instances gouvernementales sont présentés ci-après.

#### *2.4.4.ii Management public de création de réseaux d'acteurs durables*

Le premier apport est celui de Söderholm et al. (2019) sur le management public de la création de réseaux d'acteurs pour les transitions durables. Ces auteurs croisent la littérature sur le management public – selon l'approche de la « policy network theory » – et l'étude des transitions technologiques durables.

Les auteurs rappellent les rares connaissances sur le rôle des instances gouvernementales : les instances interviennent au départ pour stimuler, puis plus tard, pour soutenir les infrastructures ; leur action n'est pas uniquement descendante, elle émerge également de réseaux d'acteurs

interdépendants décentralisés et auto-organisés. « Dans ces réseaux, [les instances gouvernementales] peuvent assumer un rôle de médiation plutôt que d’opérer avec leur pouvoir descendant » (Söderholm et al., 2019, p. 312). L’action peut être portée sur la structure, le contenu, ou le processus du réseau ; l’action peut en outre être directe ou indirecte en modifiant les règles de collaboration.

Söderholm et al. (2019, p. 315) identifient ainsi trois moyens d’action : action sur la structure par « l’activation – ou désactivation – des acteurs et ressources [en initiant] de nouvelles interactions, [et agissant] sur la construction de coalitions » ; action sur le contenu par des « stratégies [recadrant] l’objectif du programme, [facilitant] les entrecroisements d’objectifs, [et proposant] des ensembles d’accords combinés » ; et enfin action sur le processus avec « le pilotage d’interactions et les arrangements organisationnels [par des] solutions organisationnelles, [agissant] sur les intentions de participation ». Les auteurs appellent à un approfondissement de ces recherches.

#### 2.4.4.iii *Gouvernance intégrative inspirée de la théorie Follettienne*

Le second apport est celui de Stout & Love qui combinent plusieurs théories de management public et la théorie Follettienne pour proposer une logique de gouvernance intégrative permettant « d’adopter et de promouvoir une auto-organisation » (Stout & Love, 2017, p. 140). Cette théorie rejette toute forme de hiérarchie et de compétition, car « conduisant nécessairement à une domination ou des compromis limitant en retour le progrès individuel et sociétal » (Stout et al., 2018, p. 106-107).

La dynamique intégrative se caractérise par « des dispositions relationnelles, un style coopératif de relation et un mode participatif d’association » (Stout & Love, 2017, p. 139-142). Les échanges entre les instances de gouvernance et les acteurs – publics, professionnels, citoyens – ne sont plus binaires mais deviennent un processus complexe. Ces instances doivent avoir une bonne compréhension de la situation permettant d’en comprendre la loi – « par une dynamique relationnelle d’apprentissage et de compréhension » et une maîtrise de la méthode d’intégration (Stout & Love, 2017, p. 139-142). Elles peuvent influencer, selon la loi de la situation, pour faciliter ou désavantager les capacités réelles des acteurs « à faire des revendications, à influencer les décisions et à se comprendre » (Stout & Love, 2017, p. 139-142).

La stratégie est décidée selon un processus coopératif et participatif établissant les faits. Les enjeux et valeurs de chacun sont exprimés dans leurs différences. Ils sont dissociés de l’idée préconçue par chaque acteur sur le moyen d’être atteint. Un dialogue réel, basé sur la comparaison des valeurs, dans le respect de la loi de la situation, permet la co-construction d’une solution intégrant chaque enjeu.

De cette co-construction, résultent un engagement de chaque acteur dans la solution créée en commun et une confiance entre les acteurs (Stout & Love, 2017, p. 139-142).

#### 2.4.5 Conclusion

Ainsi, cette revue de littérature a montré les apports du courant d'études des transitions. Il se développe autour de la MLP considérant les transitions comme périodes de rupture d'un système sociétal articulant trois niveaux : le paysage, le régime et les niches d'innovation. Le management de transition a récemment développé la MLP avec l'*agency*, conjuguant institutionnalisation et auto-organisation. S'intéressant d'abord surtout aux niches, ce courant met en évidence les réactions au changement du régime, et notamment des instances gouvernementales parties intégrantes du régime, cherchant, comme lui, à se maintenir. Il montre qu'une transition ne peut être planifiée, aussi la gouvernance de transition doit se construire avec les initiatives des dynamiques d'acteurs.

Un schéma en X exprime la conjonction des 4 forces nécessaires pour atteindre puis dépasser le chaos, point de rupture de la transition. Sous l'effet des changements profonds du paysage, des initiatives auto-organisées émergent, se développent, petit à petit intègrent et perturbent le régime. Celui-ci tente d'optimiser son fonctionnement pour se maintenir, mais ses solutions inadaptées provoquent un chaos. Pour que la transition s'opère, une force d'institutionnalisation doit instaurer les alternatives, et une autre force, de désinstitutionnalisation, doit démanteler les structures et actions non durables. Pour dépasser les résistances du régime, un pilotage descendant est souhaitable pour la sélection des initiatives. Il est préconisé de concentrer la gouvernance sur l'abandon des activités non durables, au niveau des forces d'institutionnalisation. Ce schéma en X est utilisé comme modèle de gouvernance expérimental en recherche-action.

Enfin, face à l'imprévisibilité des transitions et la résistance du régime, ce courant préconise de situer la gouvernance au sein d'arènes de transition rassemblant les différents acteurs engagés, s'auto-organisant et s'articulant déjà dans des réseaux. Enfin, ces théoriciens de la transition convoquent le concept de méta-gouvernance pour la gouvernance et la coordination de ces arènes.

Parallèlement, un seul article sur le management public de création de réseaux d'acteurs pour les transitions durables apparaît, il met ainsi en évidence le manque de connaissance sur ce sujet. Il confirme, dans ce champ, la combinaison des forces ascendantes et descendantes à l'œuvre. Il fait apparaître un rôle possible de médiateur pour l'instance gouvernementale qui rejoint le rôle du leader de l'auto-organisation. Ils indiquent que l'action de gouvernance peut être directe - sur la structure, le contenu, ou le processus du réseau - ou indirecte en modifiant les règles de collaboration.

Enfin, comme pour l'auto-organisation, la théorie Follettienne apparaît porteuse de réponses pertinentes pour concrétiser la méta-gouvernance de ces arènes, avec une logique de gouvernance intégrative sans hiérarchie ni compétition (Stout & Love, 2017).

### ***2.5 Conclusion : choix du cadre d'analyse***

Cette large revue de littérature montre plusieurs cadres d'analyses possibles pour étudier les processus d'action collective de dynamiques d'acteurs, faisant face aux défis d'organisation de TVEC à différents niveaux de territoire.

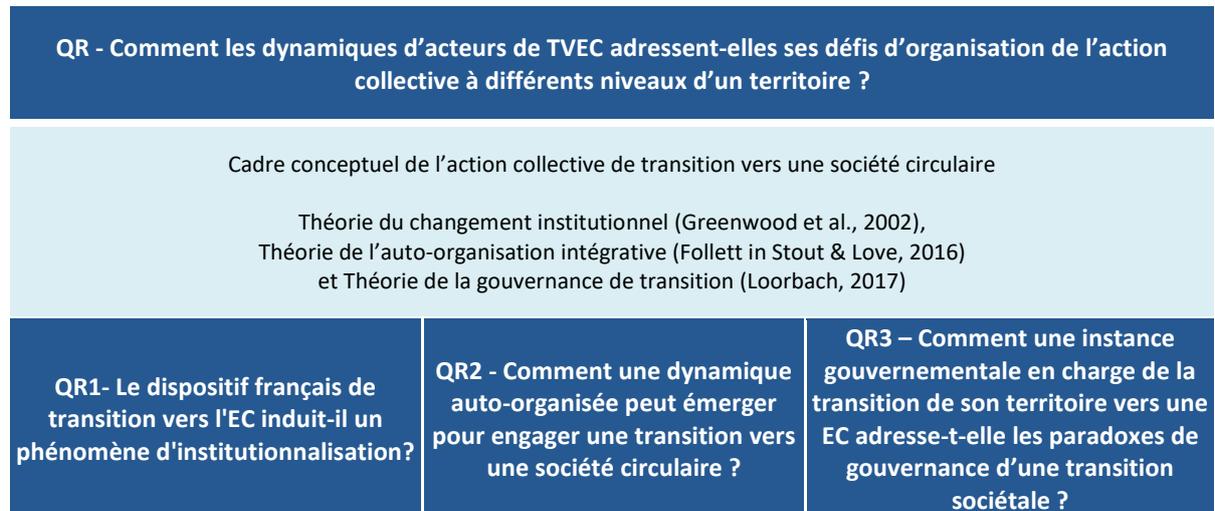
L'approche de l'ANT par l'innovation a été envisagée et aurait notamment été pertinente, en s'appuyant particulièrement sur la notion d'objet-frontière. Néanmoins, elle explique bien les processus une fois que le « fait plus souple » est appréhendé par quelques acteurs pour en faire un « fait plus dur », mais donne peu d'outils pour étudier ce qui se passe avant.

La théorie des biens communs est également pertinente, notamment pour comprendre la manière dont des règles peuvent être décidées collectivement pour l'organisation des biens privés. Néanmoins, elle suppose une institutionnalisation de ce bien commun global à préserver par l'EC, qui pose justement question dans la thèse.

Enfin, le cadre du management de transition aurait pu être mobilisé comme cadre global puisqu'il appréhende les questions de transition comme imbrications de forces d'auto-organisation et d'institutionnalisation, pourtant, l'état très émergent ne permet pas d'observer si une transition a effectivement lieu. Par ailleurs, si une recherche-action basée sur le schéma en X aurait pu être envisagée – sous réserve qu'un projet d'une telle ampleur ait pu mobiliser toutes les personnes concernées entre 2017 et 2022, tenant compte de l'intérêt tout juste émergent pour cette question au début de la thèse –, elle aurait pu conforter les processus du schéma, au lieu d'adopter une démarche différente qui converge ensuite.

**Il résulte donc de cette revue de littérature le choix d'un cadre d'analyse combinant trois théories – théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), théorie de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout & Love, 2016) et gouvernance de transition (Loorbach, 2017) – dont la troisième conjugue les courants des deux autres.** La théorie du changement institutionnel permet d'appréhender les phénomènes d'institutionnalisation par un large panel d'acteurs et sur le temps long. La théorie de l'auto-organisation intégrative offre une grille de compréhension pour l'action auto-organisée de transition, ainsi que de gouvernance. Elle vient renforcer la théorie de la gouvernance de transition encore émergente qui permet d'éclairer la manière dont l'action collective de transition vers une économie circulaire est engagée par des dynamiques d'acteurs.

Ainsi la problématique a été développée en trois axes de recherche récapitulés dans le schéma suivant.



Cette problématique maintenant élaborée sera étudiée de manière empirique, nécessitant de questionner d'abord la posture, puis la démarche de recherche.

## **Chapitre III - Une posture constructiviste de citoyenne-chercheuse**

Afin de pouvoir étudier la problématique de la thèse de manière empirique, il s'agit déjà de déterminer dans quelle posture une démarche de recherche peut être construite. Cette thèse est une étape de vie questionnant ma place dans une société humaine n'assurant pas sa propre durabilité. Elle est devenue travail scientifique pour construire de la connaissance sur la gestion de l'EC nécessaire à un projet de reconversion professionnelle. Elle a ainsi occasionné ma rencontre avec la recherche et réorienté mon projet de reconversion dans ce sens. Ma subjectivité en est partie intégrante et assumée. Elle a été initiée et alimentée par mon besoin de comprendre cette situation et d'apprendre comment réagir.

### **1. Engagement citoyen en recherche pour comprendre**

J'ai découvert les sciences de gestion, après avoir réalisé mon sentiment d'inutilité dans mon emploi d'architecte, essentiellement destiné à des investissements financiers (commerciaux ou de promotion immobilière). Je prenais alors conscience d'incohérences du monde, notamment avec « The true cost » en 2015, qui a été une sorte de révélation pour moi. Ce documentaire explique comment nos vêtements, pourtant fabriqués à l'autre bout du monde, coûtent si peu cher à cause de l'exploitation de populations de 'pays en voie de développement'<sup>48</sup>. Ces prises de conscience m'ont amenée à entreprendre un bilan de compétences, grâce auquel j'ai découvert le concept d'EC qui m'a paru une voie pour envisager différemment l'organisation de cette activité économique insensée. Je me suis alors engagée dans une reconversion professionnelle pour transférer mes compétences d'architecte, d'organisation d'espace à l'organisation d'activités dans une EC durable. Or, le constat du manque de connaissances des gestionnaires sur l'EC m'a conduite à envisager la thèse pour contribuer à leur construction, tout en apprenant.

L'encadré ci-après explicite ma subjectivité, dans la transition vers une économie circulaire inclusive nommé, depuis TVSC, et dans le terrain micro étudiant la dynamique d'acteurs autoorganisés.

Extrait du récit des prémices de l'inscription du projet du Collectif dans la TVEC<sup>49</sup>

« Je commence ce récit scientifique, là où il a commencé pour moi. Je suis narratrice, chercheuse observante et participante d'un projet collectif inscrit dans la transition vers l'EC, depuis 2015. Cette histoire débute avec ma propre rencontre avec l'économie circulaire, qui a influé sur la suite des événements. Relater cette histoire depuis ce début permet d'explicitier ma perspective assumant ma

<sup>48</sup> The true cost, 2015 accessible en suivant ce lien : <https://youtu.be/5-0zHqYGnlo>

<sup>49</sup> Extrait du travail doctoral sur la Question de recherche 2 : « Récit des prémices de l'inscription du projet du Collectif dans la TVEC » (rédigé en août 2019, p. 1-2)

subjectivité. Pourtant ce récit est scientifique en ce qu'il croise les perspectives d'acteurs, par l'observation, par le matériau collecté, et les validations systématiquement demandées aux intervenants mentionnés sur ce qui est relaté les concernant.

[...]

Mon regard est celui d'une maman de deux adolescents, considérant, depuis quelques années, comme une nécessité d'agir pour réorienter la trajectoire sociétale vers un horizon durable, rééquilibrant les aspects sociaux et écologiques, avec des questions économiques perçues comme systématiquement prioritaires.

A ce titre, j'ai engagé une reconversion professionnelle, en 2014, après avoir exercé 18 ans le métier d'architecte salariée dans diverses agences, suite à trois prises de conscience : d'abord personnelle, avec le constat d'efforts démesurés par rapport à des compétences pratiques limitées, puis professionnelle, avec le constat de contraintes croissantes (financières, normatives, et administratives), parfois contradictoires et primant sur les règles de l'art, et enfin sociétale, avec le constat d'un trop grand écart entre mes valeurs et celles d'une société de croissance et donc de production / consommation (Boulding, 1945). L'idée était de transférer des compétences de gestion de projet architectural, à la gestion de projet de transition vers une société durable. L'approche systémique de la notion d'économie circulaire, découverte avec le biomimétisme (Institut Inspire), puis l'approche intégrative du géographe J-C Lévy (2009), m'a attirée par sa synthèse de la durabilité, qui me paraissait insaisissable auparavant dans la juxtaposition de toutes les thématiques à prendre en compte : accès à l'eau, diverses pollutions, biodiversité, changement climatique...

"... l'économie 'circulaire' peut alors être définie, face à la crise économique ultime de 2008, comme une tentative de réponse, très notamment scientifique [...] afin de réguler le système aveugle de reproduction élargie du capital, face à la dégradation du progrès social et de la qualité des écosystèmes." (Lévy, Café Orée, 2016)

[...]

Dans la perspective d'étudier la gestion de l'EC, j'ai réalisé un mastère généraliste sur la gestion du développement durable à l'Ecole de Management. Le stage du mastère a été l'occasion d'une rencontre en avril 2015, avec un Professeur néerlandais, Pr Jonker, spécialiste de la gestion du développement durable. Lauréat d'une Chaire régionale d'excellence accueillie par cette même école de Management, il était venu étudier pendant deux ans les nouveaux modèles économiques dans la Région. Pour le Pr Jonker, la notion d'EC était celle définie par la Fondation Ellen Mc Arthur, faisant référence dans l'ensemble de la littérature anglosaxonne (Kirchherr et al., 2017) :

" Une économie circulaire est un système industriel qui, par intention et conception, est réparateur ou régénérateur. Il remplace le concept de 'fin de vie' par celui de restauration, change pour l'utilisation des énergies renouvelables, élimine l'utilisation de produits chimiques toxiques, qui nuisent à la réutilisation et vise à éliminer les déchets grâce à une conception optimale des matériaux, des produits, des systèmes et des modèles économiques." (Ellen Macarthur Foundation, 2012, Towards the Circular Economy - Vol1, p.7).

Le Pr Jonker avait développé le concept de WEconomy (l'économie du Nous), qui englobait l'économie de services et l'économie des matières, dont l'EC, selon la définition précédente, n'était qu'un élément.

Le concept de WEconomy, « recouvre six développements et une sorte de “joker”, qui peuvent être classés en deux grands courants. Le premier courant englobe l'économie circulaire [...], la bioéconomie, basée sur les biotechnologies (Langeveld et al., 2012), et l'économie de la fonctionnalité (Stahel, 2010). Collectivement, elles caractérisent l'économie des matières premières qui est axée sur l'utilisation efficace et efficiente des biens et ressources de base et des marchandises et produits. [...] L'économie de services, le second courant, englobe des développements connus sous le nom d'économie collaborative (Botsman, 2010) et d'économie de partage (Sundararajan, 2013). Les deux font référence aux systèmes socio-économiques basés sur le partage des ressources matérielles et humaines (Hamari et Ukkonen, 2013). [...] Le sixième et dernier développement concerne l'apparition de l'économie d'autoproduction ou DIY (Do-it-Yourself : Faites-le vous-même). [...] Compte tenu de ses applications globales, et bien qu'il n'ait pas encore révélé tout son potentiel, l'Internet des objets (IdO) représente une sorte de “joker” qui vient s'ajouter aux six développements précités. » (Jonker, 2014, p. 20-23)

Ainsi ma posture subjective est explicitée au regard de mon engagement dans une TVSC et son lien avec mon projet professionnel de chercheuse en gestion durable.

## **2. Contexte d'un appel à un changement de paradigme repris par l'économie circulaire**

J'ai découvert les sciences de gestion au moment où plusieurs travaux interrogeaient le paradigme de l'homo oeconomicus (Perrin, 2020). Ces travaux ont notamment évoqué la remise en question de son fondement biologique, le concept darwinien d'une évolution humaine construite par la loi du plus fort, d'êtres humains individualistes en compétition. Les travaux de Kropotkine (1906), montrent ainsi que cette évolution humaine est due également à un autre facteur que le besoin d'affirmation individuelle reprise par tant d'autres auteurs depuis.

### ***2.1 Remise en question du paradigme de l'individu égoïste par Kropotkine***

Kropotkine montre en effet que la coopération a été au moins autant, voire plus que la compétition, pour les espèces animales (y compris pour l'être humain), un élément essentiel de l'évolution. « Les espèces animales dans lesquelles la lutte individuelle a été réduite à ses plus étroites limites, et où l'habitude de l'entraide a atteint le plus grand développement, sont invariablement les plus nombreuses, les plus prospères et les plus ouvertes au progrès. La protection mutuelle obtenue de cette façon, la possibilité d'atteindre à un âge avancé et d'accumuler de l'expérience, un état intellectuel plus avancé, et le développement d'habitudes de plus en plus sociales, assurent la conservation de l'espèce, son extension et son évolution progressive. Les espèces non sociables, au contraire, sont condamnées à dépérir » (Kropotkine, 1906, p. 381-382).

Kropotkine remarque au début du siècle dernier que « l'entraide, n'a reçu jusqu'à présent que peu d'attention », au contraire cet autre facteur dominant de l'évolution a été « [nié] purement et simplement ou même [tourné] en dérision » (1906, p. 384). Au contraire, « l'histoire, telle qu'elle a été écrite jusqu'à présent, n'est, pour ainsi dire, qu'une description des voies et moyens par lesquels la théocratie, le pouvoir militaire, l'autocratie et plus tard la ploutocratie ont été amenées, établies et maintenues. Les luttes entre ces différentes forces forment l'essence même de l'histoire » (1906, p. 384). Ainsi Kropotkine conclut son ouvrage en évoquant les courants appelant l'être humain à prendre « conscience de ne faire qu'un avec tous les êtres humains » (1906, p. 389). Le récent article de Perrin (2020) montre que la situation n'a pas beaucoup changé en plus d'un siècle.

## ***2.2 Appel de l'EC à un changement de paradigme de l'homme envers la nature***

J'ai ainsi découvert les sciences de gestion, quand des voix de plus en plus nombreuses appelaient à un 'changement de paradigme' vers une EC. Parmi elles, le député François-Michel Lambert, promoteur de l'EC en France dès la conférence environnementale de 2013, énonçait :

*« L'économie circulaire c'est repenser nos concepts linéaires, société de gaspillage et exclusive, de simplification et de court terme. Société qui depuis 150 ans nous a éloignés d'une certaine idée du 'Vivre ensemble et du partage'. Changement de paradigme quant à notre relation avec la nature, cette source inépuisable d'inspiration, réservoir de notre futur »* (Lambert, préface, dans Le Moigne, 2014).

Ainsi, des acteurs et penseurs de l'économie, s'inscrivant dans des approches systémiques et participants aux débats sur la durabilité en débat avec les courants écologistes reprennent, avec l'EC, cet appel à un changement de paradigme. Ils appellent à prendre conscience d'un être humain faisant partie de la nature, partageant l'espace limité de la planète Terre (Boulding, 1966) – sans nécessairement questionner sa place dans l'humanité pour autant. Au même moment, des travaux réfléchissaient à une autre gestion de la solidarité entre les êtres humains et envers la nature (Bernet et al., 2016; Eynaud & França de Filho, 2019; Perrin, 2020).

Ainsi je suis arrivée à la recherche en sciences de gestion, au moment de la remise en question des paradigmes d'un individu égoïste et de son rapport avec la nature, ouvrant sur un changement de paradigmes sans « aucune mesure commune » selon Kuhn (Avenier, dans Gavard-Perret et al., 2012, p. 29).

### 3. Posture ontologique

J'arrive aux sciences de gestion en tant que citoyenne préoccupée par l'état du monde qu'elle va laisser à ses enfants, et cherchant à se rendre utile pour construire des alternatives. Avant, en tant qu'architecte, j'avais appris à concevoir des espaces, dans les règles de l'art de construire, et dans la concourance des différents acteurs du projet (Debizet & Henry, 2009). Je ne suis pas scientifique à la base, ni gestionnaire. En ce sens, j'arrive à la science comme humble participante, minuscule colibri, souhaitant se mettre participer à ce qui, à mon sens, devrait être un mouvement général de l'humanité pour préserver, pour les uns, et retrouver, pour les autres, des conditions de vie soutenable sur Terre.

Je viens à la recherche pour comprendre. A ce titre, je suis grée à Auguste Comte (Comte & Littré, 1868) d'avoir créé les prémices d'une science ouverte aux citoyens. Le rapport entre l'ontologie et la connaissance ne m'avait jamais préoccupée auparavant. La réalité existe-t-elle indépendamment de mon regard ? Il me semble que chacun voit la réalité à travers son propre regard orienté par sa culture, sa connaissance, son expérience et également ses émotions. Ce regard change, en fonction de ces paramètres et des circonstances, qui eux-mêmes évoluent avec le temps. Le chercheur est avant tout un être humain, avec son propre regard subjectif et fluctuant. « Non seulement nous n'ignorons pas notre influence sur ce que nous observons mais nous n'ignorons pas non plus notre partielle cécité face aux phénomènes que nous sommes censés observer, saisir et interpréter » (Beauvais & Haudiquet, 2012, p. 167-168).

Il me semble ainsi que la seule manière de répondre avec certitude à cette question consiste à dire que je n'ai aucun moyen de le savoir. La parabole des aveugles et des éléphants explicite ma compréhension de la science : plusieurs aveugles observent chacun une partie d'un éléphant, sans savoir ce qu'est un éléphant ; chacun est persuadé que l'éléphant ressemble à ce qu'ils touchent, une feuille de bananier pour celui qui touche l'oreille, une corde pour celui qui touche la queue, un pilon pour celui qui touche une défense, etc. ; ainsi, ils s'accusent les uns les autres d'avoir tort, incapables de s'entendre.

Ainsi, il me semble que construire de la connaissance scientifique, dans cette perspective ontologique, consiste à croiser les perceptions spécifiques et subjectives de nombreux observateurs, ayant leur propre prisme de vue, selon leur posture à l'instant 'T', et ne percevant donc absolument pas le même objet. Dans cette perspective ontologique, la validité d'une connaissance se construit dans la multiplicité et la mise en discussion entre des regards scientifiques et praticiens – diversité de cultures, connaissances, émotions, par l'interdisciplinarité, et la science participative. Cette validité peut être renforcée de leurs déplacements devant l'objet de recherche. La connaissance ne prend forme

qu'ensuite par la capacité de les mettre en discussion pour construire une connaissance, faite des multiples subjectivités des aveugles et de l'éléphant (Kleineberg, 2013, p. 340). Cette connaissance se construit donc dans le déplacement dans l'espace et dans le temps, et somme toute, restera relative et donc évolutive.

Par ailleurs, ma conception d'une science comme mise en discussion entre les différents observateurs suppose une autre option que l'impossibilité d'envisager un dialogue entre les courants fondés sur des paradigmes différents, comme le considèrent les précurseurs de l'interprétativisme, Gibson Burrell et Gareth Morgan (1979). Des pistes pour une option alternative sont étudiées, notamment par la théorie des conventions (Jacquemain, 2001), et plus récemment par la théorie des modes d'existence de Latour (2012). Cette dernière vise justement à comprendre les différentes logiques de construction de vérités, et comment les mettre en discussion.

Néanmoins, ces questionnements sous-jacents de la démarche scientifique, maintenant clairement énoncés, montrent peut-être avant tout le fondement d'une recherche dans le pragmatisme et le doute. A l'instar de Mourey, je m'inscris ainsi simplement dans la droite lignée des travaux de M.P. Follett, d'une recherche « compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée » (2008, p. 42). Je me positionne en effet dans une approche radicale de la TVEC, cherchant à dépasser une approche critique des sciences d'une gestion-chrématistique pour contribuer à la construction d'une gestion-oikonomia répondant aux défis de transition sociétale.

#### **4. Positionnement épistémologique**

Je me sens ainsi assez en accord avec la conception de Gaston Bachelard d'une connaissance scientifique qui ne peut être qu'approximative ; une science qui ne vise pas des vérités, mais des possibilités. Comme il l'énonce, elle ne peut par ailleurs être appréhendée seulement par une approche rationaliste ou inductive, mais nécessairement par les deux combinées, par l'abduction entre la théorie et l'empirie. « L'être ne pouvant être saisi en un bloc, ni par l'expérience ni par la raison seules, cette épistémologie nouvelle devrait rendre compte de la synthèse plus ou moins mobile de la raison et de l'expérience » (Avenier, dans Gavard-Perret et al., 2012).

La reconnaissance de ma subjectivité, et l'impossibilité d'affirmer l'existence d'une réalité, me placent dans l'approche du constructivisme radical et pragmatique, ancré sur l'assertion que « nous ne pouvons pas connaître rationnellement une réalité au-delà de notre expérience (Glaserfeld, 2001, dans Avenier & Thomas, 2015, p. 68). Ce constructivisme radical s'inscrit dans le pragmatisme de John Dewey et William James ; il se fonde dans les travaux de Gaston Bachelard, est initié par Jean Piaget, et structuré par Herbert Alexander Simon, Edgar Morin, et finalement développé, notamment, par Jean-Louis Le Moigne et Ernst von Glasersfeld (Le Moigne, 1995).

## **5. Conclusion**

Pourtant, ce constructivisme considère qu'entre le chercheur et la situation observée règne une complète interactivité (Avenier & Thomas, 2015, p. 68-69). Cette interactivité ouvre sur la recherche-action, basée sur un contrat explicite entre le chercheur et les acteurs, qui cherchent à construire ensemble des solutions concrètes à un problème posé, combinant leurs expertises. Ma posture sur ce dernier point, dans cette thèse, est moins radicale. Mon projet de recherche ne consiste pas à proposer des solutions de gestion à un problème donné avec les acteurs du terrain. Mon projet consiste à apprendre du terrain sa manière de s'organiser, tout en accompagnant ses actions de transition, sans trop modifier l'action collective qui constitue mon objet de recherche. Mon action sur le terrain, ne porte pas directement sur l'action collective.

Par ailleurs, ma posture est également critique – sans pour autant m'inscrire dans un réalisme critique d'une réalité que je ne peux connaître –, remettant en question les paradigmes des sciences de gestion. Ainsi, suivant le constat de Kropotkine d'une connaissance fondée sur l'étude des rapports de force, j'opte pour une démarche alternative qui s'intéresse, au contraire, à la manière dont la coopération fonctionne, et mon approche devient scientifique par le croisement des diverses perspectives sur l'objet de recherche. Cette posture induit finalement ma démarche méthodologique.

## **Chapitre IV - Une méthodologie de recherche-accompagnement en attention flottante**

Ainsi, dans une posture subjective, constructiviste critique, engagée dans son terrain, comment construire une connaissance scientifique ? Ma posture invite d'abord à m'interroger moi-même sur cette question, puis à trouver dans la littérature ou à construire une démarche de recherche cohérente avec cette posture. A mes yeux, il s'agit tout d'abord de reconnaître les limites de ce que peut produire la science, à savoir une connaissance située, élaborée par des chercheurs agissants. A partir de ce postulat, le chercheur peut expliciter sa subjectivité en tentant d'exprimer au mieux sa position pour mieux identifier les paramètres de son regard, et son action potentielle sur l'objet observé. Pour construire une donnée scientifique, il peut enfin tenter de multiplier les regards sur son objet ou son design de recherche – de divers praticiens, chercheurs, théories et disciplines – et les mettre en discussion, par des allers-retours abductifs, récurrents.

Ce chapitre présente la démarche de recherche globale de la thèse, qui sera ensuite précisée pour le travail de recherche des trois questions de la problématique développées dans les trois essais. La méthodologie de recherche-accompagnement est d'abord explicitée, puis le choix de développer, pour appréhender la problématique, une étude longitudinale du cas unique imbriqué, de la France, spécifique par son approche territoriale. Le design de chaque niveau est ensuite succinctement

évoqué, ainsi que les principes méthodologiques de recherche-accompagnement basés sur l'observation participante en attention flottante, la mise en perspective par l'écrit, le cadre manuel inductif et le croisement des perspectives d'acteurs de chercheurs et de théories à chaque boucle d'abduction. Enfin, l'intérêt de la recherche est justifié en fonction des enjeux de la société civile, des acteurs et manageurs de TVEC, et des chercheurs.

## **1. Choix méthodologiques**

Ma posture étant ancrée dans le constructivisme radical pragmatique et critique, je viens au terrain de la TVSC pour y contribuer. Or, je m'intéresse à son organisation de l'action collective, que je veux pouvoir observer sans trop la perturber, pour en construire de la connaissance de mon observation. En effet, j'explore la théorie et la pratique pour trouver des pistes d'action collective coopérative aptes à relever les défis rencontrés par les dynamiques d'acteurs, à différents niveaux de territoire. Puis je tente de les mettre en discussion. Ces pistes peuvent avoir été produites, mais non développées dans ce paradigme-ci, comme c'est le cas de plusieurs théories mobilisant la coopération, évoquées plus tôt. Ma posture m'amène ainsi à explorer d'autres possibles (Bréchet et al., 2010), et je dois pouvoir observer mon objet d'étude – l'action collective de TVEC – sans trop le perturber. Cette mise à plat des éléments de mon rapport au terrain et à la recherche permet ensuite de faire des choix méthodologiques de la thèse.

### ***1.1 Le choix d'une démarche de recherche-accompagnement***

Si une posture de constructivisme pragmatique peut conduire logiquement à une recherche-action, sa combinaison avec une posture critique de la gestion chrématistique conduit davantage à une démarche de recherche-accompagnement. Ces deux démarches se distinguent essentiellement dans la relation entre acteur et chercheur : « Le 'chercheur-accompagnateur' est celui qui fonde sa légitimité, non pas sur un savoir d'expert, mais sur le doute, au sens d'E. Morin (1986) (Beauvais, 2007, p. 54).

La recherche-accompagnement est une recherche engagée, mais « pas tant [dans] la réussite d'une action de transformation de l'existant que l'autonomisation de l'Autre dans ses propres choix et ses propres actions » (Beauvais & Haudiquet, 2012, p. 169). Ma démarche de recherche est engagée dans la TVSC, donc dans une transformation de l'existant, sans viser à « l'autonomisation de l'autre », m'intéressant notamment à l'apport d'acteurs porteurs d'initiatives plutôt qu'à des acteurs freinés dans leur transition. Je cherche donc à faciliter par ailleurs l'action de transition, en y contribuant par tous les moyens qui me permettent de ne pas intervenir directement sur mon objet de recherche, un peu à la manière d'un anthropologue en immersion. Ma démarche diffère ainsi de la recherche-

accompagnement décrite par Beauvais sur ce point, tout en s'inscrivant dans la démarche dans son ensemble.

L'encadré ci-après explicite mon choix d'inscrire ma recherche dans une démarche de recherche-accompagnement et ce qui la distingue d'une recherche-action et donc d'une recherche-intervention.

#### **Démarche de recherche-accompagnement pour l'action collective de transition<sup>50</sup>**

[Ce texte présente] la démarche de recherche-accompagnement (Bréchet et al., 2014) en soutenant sa pertinence comme démarche scientifique adaptée au contexte de transition sociétale.

Selon Geels et Schot (2007), suite à une déstructuration d'un régime sociotechnique par un changement profond de son paysage contextuel, une reconfiguration du système peut s'opérer, si des innovations radicales produites dans des niches, préalablement préservées par le régime, sont intégrées par lui et le transforment petit à petit. Cette combinaison de multiples acteurs et de niveaux d'organisation, évoque une éco-organisation qui nécessite des modes d'organisation adaptés (Avenier, 1993). Avenier propose le mode du copilotage de projets coconçus, centré non plus sur un système de contrôle mais sur un système d'information et de communication, une "mémoire collective", permettant aux acteurs de décider et de gérer des projets complexes, en intelligence collective.

Dans cette perspective de mode d'organisation d'une transition, le chercheur, qui de fait, alimente cette mémoire collective, influe le processus de transition, par ses choix d'objet et sa démarche de recherche. En particulier, avec la recherche-intervention (RI), il coconstruit des connaissances utiles et actionnable avec les acteurs, en réponse à leurs problématiques. Avec l'observation participante (OP), par une immersion totale dans le terrain, il participe aux changements qui s'y opèrent.

Bréchet et al. (2014) proposent une troisième démarche, la recherche-accompagnement (RA), correspondant à un contexte de recherche complexe mêlant acteurs et chercheurs, selon plusieurs niveaux d'analyse, et sans contrat direct avec un acteur demandeur. La RA vise à « accompagner un mouvement et participer, à quelque degré que ce soit, d'une construction collective, des savoirs et des relations, qui facilite et permet l'action collective ». La mobilisation d'acteurs et de chercheurs pluridisciplinaires fonde sa pertinence scientifique pour appréhender la transition par « ... l'élaboration d'un regard riche sur les pratiques » créant « de la lucidité et de l'objectivité, en confrontant les points de vue, et en instruisant cette confrontation par l'apport d'éléments théoriques et empiriques » (op.cit.§45).

Selon Bréchet et al. (2014), la RA est proche de la RI et de l'OP par « l'immersion dans le terrain et l'implication sur une longue durée » (op.cit.§10). Elle partage également avec la RI « le renoncement à une certaine neutralité » (op.cit.§10). Elle s'en distingue toutefois en ne répondant pas à une problématique par un processus d'intervention, sans contrat avec le terrain, lui-même interconnexion plutôt qu'organisation, par un recours à des points de vue pluridisciplinaires. Elle se distingue également de l'OP par l'équilibre recherché entre implication de la participation et détachement de

<sup>50</sup> Résumé de la communication pour actes de conférence des Journées de la Recherche Intervention, CNAM 22-01-2019, accessible dans HAL <https://hal.umontpellier.fr/hal-02556201>

l'observation, et par la complexité des ramifications des terrains considérés, excluant une immersion totale.

Au fil d'une première année de thèse, portant sur la capacité de modes alternatifs d'organisation à permettre l'action collective de transition vers l'économie circulaire, selon une approche multi-niveaux, ces éléments de distinction sont apparus : un financement par le programme ADEME-thèses (sans co-financier), une thématique intersectorielle et interdisciplinaire, et une complexité du terrain combinant 1) un projet d'un collectif d'acteurs de l'alternative, 2) une concertation pour élaborer un plan régional d'action et 3) le dispositif français et institutionnalisation du concept. Le choix a ainsi été d'identifier cette démarche comme une RA limitée par un travail nécessairement individuel.

Ma démarche, étant d'abord envisagée en recherche-action, j'ai d'abord sollicité l'ADEME, financeur de ma thèse, et les acteurs de terrain pour identifier leurs commandes. Leurs réponses m'ont dirigée vers une recherche-accompagnement.

#### **Des demandes d'accompagnement émanant des financeurs et du terrain<sup>51</sup>**

Le recueil des « commandes » auprès des financeurs et acteurs révèle des demandes de soutien, de suivi, de connaissances globales contextualisantes, et non une réponse à une problématique spécifique.

○ Les attentes de l'ADEME, formulées par l'ingénieur référent (mail du 29-11-2018) sont « un retour d'information, avec du recul, de la part d'une chercheuse dotée d'outils/méthodes appropriées pour décrire les processus en cours dans le déploiement de l'EC, l'organisation entre les acteurs ... » avec d'abord « une cartographie des acteurs concernés ». L'experte régionale EC ajoute « vision ... qui pourrait peut-être même faire changer les choses en cours » (COPIL 03-04-2018).

○ Les attentes du Collectif sont « d'énoncer ce que la doctorante voit », « de rendre compte de ce qu'ils sont en train de faire », de « contextualiser avec des connaissances globales », d'insister pour que les acteurs se positionnent clairement sur leur projet.

○ Informés lors du recueil de témoignages de participants du PRAEC, le responsable et les prestataires en charge de l'élaboration du PRAEC ont demandé à être informés des résultats.

Ainsi, ma posture constructiviste pragmatique, critique de la gestion-chrématistique et les demandes de l'ADEME et de mes terrains m'ont conduite à choisir une démarche de recherche-accompagnement, dont les conditions de scientificité sont explicitées ci-après.

### ***1.2 Limiter les effets de la subjectivité du chercheur sur l'objet de recherche***

Pour limiter les effets de l'intervention du regard de chercheuse sur l'objet de recherche, la recherche-accompagnement invite à agir avec retenue : « 'se réserver', pour s'abstraire (au sens de s'écarter)

---

<sup>51</sup> Extrait de l'intention de communication aux Journées de la Recherche Intervention, CNAM 22-01-2019.

jusqu'à 'se retirer', et ce, au moment même où l'autre attendait de nous que nous adoptions la posture de l'expert ou du consultant ... » (Beauvais, 2007, p. 47). J'essaie donc d'intervenir le moins possible sur cet objet de recherche, tout en facilitant son développement par d'autres interventions connexes. Cette facilitation a pu consister à prêter main forte au bon déroulement d'une action – en participant à un chantier de retournement de compost de toilettes sèches, ou par ma simple présence aux réunions portant et apportant un regard scientifique, ou encore à travers mes notes mobilisées comme trace des échanges. Dans certains rares cas, je suis intervenue, dans le déroulement de l'action collective – en participant à l'animation d'un groupe de travail organisé par une institution, ou à la rédaction d'un document – m'attachant systématiquement alors, d'une part, à agir dans le cadre établi par le terrain, et d'autre part, à consigner toutes mes interventions.

Pour limiter les effets de la subjectivité sur l'observation, la recherche-accompagnement est résolument abductive dans toutes les dimensions, entre le chercheur et les acteurs, entre plusieurs chercheurs, avec des allers-retours continus aux théories.

*« La compréhension de l'autre nécessite que l'on procède en permanence à des allers-retours des connaissances objectives et subjectives que l'on se construit sur l'Autre, avec l'Autre, contre l'Autre [et] que l'on interroge en permanence ses propres cadres de références, cadres théoriques, épistémologiques et éthiques, qui à la fois figent le réel perçu, se figent, mais aussi transforment ce réel et se transforment » (Beauvais, 2007, p. 53).*

Enfin, la recherche-accompagnement consiste à tenter de devenir un miroir pour son terrain, lui rendant compte de l'action qu'il est en train de faire. Cette posture de miroir réflexif demande de trouver la bonne position et la bonne distance au terrain, comme le précise Beauvais : « pour porter ce regard unique sur l'autre en devenir et en retour se faire simple miroir lui permettant de se deviner, de s'inventer et de se projeter, il convient de se placer à une juste distance » (Beauvais, 2004, p. 108).

### ***1.3 Devenir un miroir, partie intégrante du terrain, mais en retenue***

J'ai donc tenté de construire de la connaissance sur le savoir-faire des acteurs, en me faisant une place, partie intégrante des actions observées, mais en retenue, avec toujours un pas de côté, pour observer presque de l'intérieur. L'encadré ci-après explicite comment ma place s'est construite au sein de la dynamique d'acteurs au niveau méso.

#### **Zoom sur mon immersion dans les différents niveaux de dynamiques d'acteurs de TVEC**

Depuis 2009, une première tentative de TVEC sur un territoire local de la Région avec une table-ronde avait été lancée. Elle n'avait pas abouti à convaincre suffisamment d'acteurs économiques, dans le cadre d'un projet de recherche, selon l'agent de développement en charge, par manque de soutien politique. Parallèlement, ailleurs dans la Région, le gérant d'une plateforme de déchets avait entrepris

de créer une zone d'EC en partenariat avec sa collectivité territoriale et d'autres entreprises du territoire, dont notamment un acteur local historique de l'alimentation biologique.

Cette initiative a permis la création d'un premier forum régional de l'EC rassemblant plus de 150 personnes en 2012, puis soutenue par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) régionale et la Région, 350 en 2014, et 270 en 2016. Une association a été créée mais n'a pas non plus réussi à convaincre. L'entrepreneur de la zone d'EC autonome, lui poursuit son projet face aux défis du cadre légal conventionnel inadapté. Ces rencontres, prises en charge ensuite par la Région, sont pourtant devenues l'événement régional officiel annuel à partir de 2018.

Dans le même temps des chercheurs développaient au sein d'une agence locale de CCI un outil informatique permettant de recenser les ressources et déchets produits par les acteurs économiques. Par ailleurs, les chambres régionales d'économie sociales et solidaires (CRESS) venaient d'émerger et organisaient des événements de rencontre entre les acteurs de l'économie solidaire et sociale (ESS), sur un mode de speed dating, dont plusieurs ciblés sur l'EC.

A ce moment, je commençais ma reconversion professionnelle avec un Mastère de gestion du développement durable et découvrais le concept systémique d'EC. J'ai ainsi eu l'occasion de m'intégrer, dès le second forum d'EC en 2014, dans le réseau émergent des acteurs régionaux et nationaux des promoteurs d'EC, et engagé une recherche sur plusieurs terrains micro. J'ai rencontré plusieurs agents régionaux et nationaux de l'ADEME qui a financé ma thèse ; j'ai rencontré un ingénieur conseil ('prestataire 1') également chercheur, avec qui j'ai initié un groupe pluridisciplinaire de recherche. Enfin, m'interrogeant sur le rôle de l'ESS dans l'EC, j'ai rencontré 'prestataire 2,' un autre ingénieur-conseil qui prônait ce rapprochement. Tous ces liens ont conduit à une invitation à participer en 2017 à la concertation du PRAEC.

Cette immersion dans les réseaux m'a permis d'observer mes terrains 'presque de l'intérieur'. L'encadré ci-après explicite comment mon positionnement s'est construit, au niveau micro.

#### **Nature de l'accompagnement<sup>52</sup>**

A l'échelle d'un projet de doctorat, une exploration scientifique des « possibles réalisables ou non réalisables » semble difficile à envisager. La création d'un groupe de travail pluridisciplinaires de chercheurs sur l'EC au sein du PRAEC ouvre des perspectives, mais à plus long terme. Ainsi, la thèse se concentre sur l'exploration des possibles réalisés et non réalisés, avec une qualification / requalification du réel, par l'apport « d'une présence [scientifique] et d'une contribution [...] sous forme d'un certain nombre d'attendus à concevoir (thématiques à explorer, expériences à décrire, synthèses, cahiers à destination des professionnels, rapports d'avancements, etc.) » (Op. Cit., p.3).

La subjectivité de la doctorante, par son engagement prônant une transition vers une EC d'équilibre et solidaire, est manifeste et assumée. Elle soutient le projet du Collectif, par sa simple présence, dans la mesure où elle témoigne ainsi d'un intérêt scientifique. Sa sympathie pour le projet, l'écoute,

<sup>52</sup> Extrait de l'intention de communication aux Journées de la Recherche Intervention, CNAM 22-01-2019.

l'empathie, sont une invitation à persévérer, selon des valeurs partagées par le Collectif. Comme l'indique le verbatim suivant, l'accompagnement lui-même incite à l'intelligence collective :

« ... tu es membre du groupe, avec ton fonctionnement [...] moins interventionniste qu'un certain nombre [...], on a pris l'habitude que tu sois là, que tu nous demandes au début si on accepte que tu enregistres [...] et comme [...] des membres du collectif, par les échanges, les lectures, les réflexions individuelles et collectives, ont changé de mode d'intervention en groupe (écoute, acceptation des idées autres, ...), et de façon de relier les activités des un•es et des autres dans leurs schémas de pensée – le circulaire, ici, nous mène à une vision systémique des activités du collectif [...]– j'ai l'impression que ça a servi un peu à ça [...]. Ce n'est pas tant la recherche qui a participé à la mise en œuvre de ces changements que l'accompagnement... » (membres du collectif)

Cette subjectivité assumée et agissante est alors contrebalancée par une approche critique scientifique visant à objectiver l'action. Il s'agit de la mettre en relation avec la théorie, de confronter les points de vue, les informations, de chercher les objectifs, les controverses, les enjeux, les compromis, pour élaborer et diffuser une connaissance liant pratique et théorique. Les verbatims suivants en témoignent.

« ... on fait des trucs, on ne sait pas comment on les fait, et on ne connaît pas les conséquences [...] ça peut être important d'avoir ce genre de connaissances [...] de nous repositionner dans un contexte général, et de nous dire 'attention là, vous faites un truc, vous influer beaucoup' [...] pour ne pas faire trop de bourdes et puis pour être plus éclairés sur ce qu'on fait » (membres du Collectif).

« En gros, tu fais un peu, la mouche du coche, [...] qui oblige à ce qu'on se précise, dans nos intentions et dans la manière d'exprimer, que soit communicable ce qu'on a envie de faire [...] Mais je pense qu'avec toi, il faut qu'on équilibre cette manière d'exprimer [pour donner un sens à ce qu'on sent viscéralement presque] ... et nous de faire ! » (membres du Collectif).

Ainsi, petit à petit, mon immersion m'a permis de me positionner en miroir des terrains, pour les accompagner, me proposant comme outil de réflexivité. J'ai ainsi pu les observer, et produire de la connaissance.

Malgré ma posture en retenue, cette recherche reste donc interventionniste puisque ce regard de chercheure-miroir apporte une légitimation, une valorisation de l'action observée. Mais je n'interviens pas en tant qu'expert apportant de la connaissance, ni en tant qu'émancipateur, mais plutôt en tant que facilitateur de construction de connaissance. Ma posture de chercheure de transition a ainsi consisté à la faciliter, tout en consignait cette autre manière – coopérative – de s'organiser, en train de se construire sous nos yeux, en croisant les regards sur elle.

## **2. Etude du cas imbriqué des niveaux d'organisation de la France**

Afin de comprendre comment les dynamiques d'acteurs de TVSC adressent les défis d'organisation de l'action collective à différents niveaux d'un territoire, une étude empirique est menée, à travers une étude longitudinale de cas unique imbriqué.

### ***2.1 Le choix d'une étude longitudinale de cas unique imbriqué***

Pour produire de la connaissance, cette recherche-accompagnement exploratoire a consisté concrètement en une démarche d'étude de cas imbriqué, abductive croisant des éléments de méthodologie de recherche compréhensive (Dumez, 2016). Le croisement des regards sur l'objet de recherche a également été accompagné d'un croisement des outils d'observation et d'analyse. Plusieurs outils sont en effet apparus nécessaires, chemin faisant, dans une sorte de bricolage s'adaptant à la situation observée (Soparnot & Moriceau, 2019), et dans une recherche de *cogency*<sup>53</sup> pour valider la démarche constructiviste (Avenier & Thomas, 2015).

Le choix a été fait d'une étude de cas unique – l'action collective de TVEC à plusieurs niveaux d'organisation en France – imbriqué, à plusieurs niveaux d'observation (Yin, 2009, p. 46). Ce choix a été fait pour étudier un cas 'révélateur' permettant d'observer une situation qui n'a pas encore pu être observée ailleurs (Yin, 2009, p. 49). Il s'agit de montrer la plausibilité d'une autre manière de s'organiser (Eckstein, 1973, dans Dumez, 2016, p. 217). D'autre part, ce choix permet de combiner une étude à plusieurs niveaux d'organisation. Enfin les différents niveaux du cas imbriqué ont été étudiés dans une approche longitudinale.

### ***2.2 L'étude de cas imbriqué en France***

La thèse étudie le cas de la France à trois niveaux de territoire imbriqués : un niveau macro, national d'action discursive, pour étudier l'institutionnalisation du concept d'EC, dans un contexte international ; un niveau méso, de projet régional de TVEC, pour étudier la gouvernance de transition d'un territoire ; et enfin un niveau micro d'un projet d'un collectif de citoyen-acteurs de TVSC, situé dans cette Région, pour étudier l'émergence d'une dynamique concrète d'acteurs de TVSC. Ces trois territoires sont imbriqués, chaque niveau supérieur constituant le contexte du niveau inférieur, avec lequel il doit construire son projet, mais aussi qu'il cherche à transformer. Au stade de la thèse, les interconnexions ne sont pas étudiées au-delà de ce statut de contexte. Afin de préserver l'éthique de la recherche, les terrains méso et micro, et leurs acteurs ont été anonymisés.

---

<sup>53</sup> Comme pour *agency*, il n'existe pas de terme français explicitant précisément la signification du terme *cogency* utilisé ici, il évoque la pertinence et la cohérence entre eux des différents éléments du design de recherche, aussi ce terme sera utilisé dans sa forme anglaise.

Le choix du cas français se justifie par son engagement émergent dans la TVEC, la diversité de ses enjeux présents parmi les promoteurs de l'EC, identifiés plus haut, et l'approche territoriale de TVEC spécifiquement française (Bourdin & Maillefert, 2020). Le niveau national est étudié comme cas de développement d'un discours de promotion de l'EC, à travers un corpus de 20 textes d'acteurs de 2008 et 2017, représentatifs au niveau national des divers promoteurs de l'EC, dans le contexte historique international des différentes émergences du concept d'EC. Ce corpus est étudié par une analyse linguistique et sémantique de discours contextualisée (Chauvey et al., 2015; Seignour, 2011), à l'aide du logiciel Tropes.

Le niveau méso de la Région française est étudié à travers le déploiement d'un plan régional d'action en faveur de l'EC (PRAEC) entre 2017 et 2019. Le choix de la Région se justifie, d'une part, par sa vision d'une EC comme économie des ressources, dépassant donc la vision gouvernementale et d'autres Régions, d'une EC comme gestion des déchets. Il se justifie, d'autre part, par la large concertation engagée pour coconstruire le PRAEC. Le matériau collecté est divers<sup>54</sup>, constitué de notes d'observation participante, listes de participants, documentation du PRAEC, deux séries de trois interviews du responsable des animateurs du PRAEC, trois interviews d'acteurs du déchet, et 13 courts témoignages de participants. Ce matériau a été analysé par codage inductif, à l'aide du logiciel N'Vivo.

Enfin, le choix du niveau micro porte sur le cas d'un projet d'un collectif de 30 à 60 citoyens-acteurs, participant à l'activité de 15 à 25 structures créatrices d'alternatives durables. Ce choix du Collectif se justifie par une dynamique de création d'alternatives solidaires et écologiques ancrée de longue date dans le territoire, par des intérêts portés par d'autres scientifiques – sur l'EC, la coopération et les circuits-courts –, et par la volonté de s'inscrire dans la TVSC via des candidatures à appels à projet institutionnels d'EC. Le matériau collecté est très abondant<sup>55</sup>. Il se compose de notes prises à plus de 50 réunions de travail – le plus souvent enregistrées –, de plus de 100 comptes-rendus de réunions d'atelier, ou de collégiales et assemblées générales, de dossiers de candidatures à appel d'offres, de multiples documents de fonctionnement et trois entretiens semi-dirigés. Il a été complété par trois questionnaires à questions ouvertes et fermées. Les éléments saillants du matériau émergeant par attention flottante ont été traités par codage inductif.

En termes de temporalité, ce cas français a été observé en recherche-accompagnement de 2015 à 2020, et contextualisé, donc étudiant parfois une période plus longue, le cas échéant. Chaque niveau imbriqué constitue donc une étude de cas longitudinale.

---

<sup>54</sup> Un tableau récapitulatif du matériau est disponible en annexe (cf. annexe 3.1 Tableau du matériau de la recherche sur le cas du PRAEC).

<sup>55</sup> Un tableau récapitulatif du matériau est disponible en annexe (cf. annexe 2.1 Tableau du processus abductif de collecte et traitement du matériau de la recherche sur le cas du Collectif).

### **3. Méthodologie abductive : attention flottante, analyses textuelles, mises en perspective**

Le détail de la méthodologie de chaque cas est présentée dans chaque essai, les principes généraux sont néanmoins présentés ci-après. Le cas est étudié, à chaque niveau, à partir de plusieurs éléments indicateurs du cas : « documentation, enregistrements d'archives, entretiens, observations directes, observations participantes et artefacts physiques » (Yin, 2009, p. 101).

A chaque niveau, une observation participante de recherche-accompagnement, en immersion, a été mise en place, dans une posture de présence discrète, en retenue. Cette posture a été facilitée par une attitude concentrée pour consigner tous les échanges par des notes et des enregistrements audio. Pour croiser les perspectives, cette collecte est accompagnée, dès que possible, de témoignages d'autres participants. Dans une démarche d'éthique et de fiabilité des données, les enregistrements, ainsi que leurs transcriptions et les récits ont systématiquement été anonymisés et adressés aux acteurs pour validation ; puis les suppressions et modifications demandées ont été réalisées.

Cette attention systématique à tout, a permis un état d'attention flottante qui fait émerger des points saillants (Bossard-Préchoux & Grevin, 2021; Dumez, 2016). Ces points saillants ont d'abord été mis en discussion ensuite avec d'autres – chercheurs, acteurs, théories – et avec les données elles-mêmes pour élargir ma perception étriquée. Cela peut être un échange à l'issue d'une réunion pour connaître le sentiment d'autres participants, une revue de littérature pour comprendre l'état des connaissances sur ce point saillant, ou encore une présentation d'avancement à des chercheurs ou institutionnels, pour recueillir leurs retours.

Puis ils ont fait l'objet de collectes complémentaires de données – documentation numérique, interviews, questionnaires – traitées par des analyses linguistiques et sémantiques. Ces analyses textuelles ont mobilisé des logiciels pour compléter l'analyse manuelle – Tropes pour l'analyse du discours national en mobilisant ses outils de codage, et N'Vivo pour faciliter un codage inductif manuel du matériau divers, collectée pour les deux autres niveaux du cas. Ces codages par N'Vivo ont mené à une structuration du matériau, elle-même requestionnée, et souvent modifiée, après un nouveau cycle d'abduction.

Enfin, ces résultats ont été mis en perspectives dans un récit, une communication, un compte-rendu, et à nouveau mis en discussion par une revue de littérature et des retours d'acteurs, institutionnels et chercheurs. La rédaction finale de la connaissance a, pour chaque niveau, ensuite été réalisée, et soumise à évaluations par les pairs.

#### **4. Justification de l'intérêt de la recherche**

L'étude des réponses des dynamiques d'acteurs aux défis de management d'action collective soulevés par la TVEC sont utiles à plusieurs titres et sur plusieurs plans.

##### ***4.1 Pour la société***

Au niveau sociétal, globalement, cette étude de l'action collective de TVEC est essentielle car la dimension managériale est souvent considérée comme une évidence, quelque chose qui va de soi. Pourtant, force est de constater, en tout cas, dans notre société conventionnelle, que la coopération ne va pas de soi, comme en témoignent les expériences d'EIT évoquées plus haut. Comprendre cette action collective pour la faciliter est donc incontournable.

L'étude de l'institutionnalisation du concept d'EC permettra de mettre en lumière le niveau et les points d'ancrage du projet de TVEC dans la société. Elle permettra également d'identifier les différents promoteurs et leurs enjeux. Ces apports permettront de disposer d'informations précieuses pour évaluer, concevoir et adapter des stratégies de limitation et d'adaptation aux enjeux sociétaux. Les études de l'action collective auto-organisée des dynamiques d'acteurs et de la gouvernance de transition sont utiles également pour l'élaboration et la mise en œuvre de ces stratégies. L'étude de l'action collective auto-organisée permettra d'identifier les caractéristiques de dynamiques de TVEC auxquelles des citoyens peuvent contribuer. Elle permettra également d'identifier des possibles moyens de s'auto-organiser et des freins auxquels il faudra faire face. L'étude de la gouvernance de TVEC apportera des pistes pour coordonner les initiatives individuelles et la mise en lumière des écueils.

##### ***4.2 Pour les acteurs et managers de TVEC***

Au niveau managérial, la thèse s'adresse à tout potentiel citoyen-acteur (y compris les acteurs économiques) ou manager de TVEC, ainsi qu'aux instances gouvernementales. Elle vise l'apport global d'une meilleure compréhension du phénomène pour donner à tous des clés pour participer à cette TVEC.

L'étude de l'institutionnalisation du concept d'EC permettra aux acteurs et aux instances gouvernementales de se positionner dans les débats sur l'EC à mettre en place et de comprendre comment participer, pour éventuellement l'orienter dans un sens ou dans l'autre. L'étude de l'action collective auto-organisée permettra d'appréhender un mode d'organisation alternatif, en vue, pour les citoyens-acteurs, de l'expérimenter, de le critiquer, de l'améliorer, et pour les instances de le comprendre pour mieux l'accompagner. L'étude de la gouvernance de TVEC vise également un apport simultané pour les citoyens-acteurs et les instances gouvernementales. Dans la perspective d'une

meilleure compréhension mutuelle des efforts respectifs de TVEC, elle pourrait permettre de lever des freins pour œuvrer ensemble.

#### ***4.3 Pour les chercheurs***

Enfin, au niveau théorique, la thèse vise globalement deux objectifs : construire de la connaissance sur l'action collective de TVEC, et proposer des éléments de base d'une auto-organisation, alternative au management conventionnel compétitif, hiérarchique et centralisé.

L'étude de l'institutionnalisation du concept d'EC développera une approche plurielle de la TNI, explorant les phases d'émergence d'un concept, quand elle est appréhendée par de multiples acteurs, avant de devenir un fait établi pour tous. L'étude de l'action collective auto-organisée de TVEC apportera de la connaissance sur un sujet peu étudié dans plusieurs dimensions : l'action collective de TVEC, l'action collective des alternatives, et l'auto-organisation, non dans la visée de création d'ordre, mais de création de dynamique. Enfin, l'étude de la gouvernance contribuera au courant de la gouvernance du transition management, rejoignant des questionnements du new public management, avec l'apport empirique d'un cas de gouvernance de TVEC.

Par ailleurs, la rencontre du management de transition durable et circulaire et de la théorie d'auto-organisation intégrative Follettienne – conçue pour améliorer la situation des citoyens et mobilisée récemment par des chercheurs de l'innovation en management et de la gouvernance – pourrait constituer une réelle piste d'alternative pour les sciences de gestion.

### **5. Récapitulation du design de recherche**

Ainsi ancrée dans une étude de cas imbriqué, la recherche visant à comprendre la manière dont les dynamiques d'acteurs de TVEC adressent ses défis d'organisation de l'action collective, soulève les trois questions suivantes, à trois niveaux d'organisation du territoire français : 1) Le dispositif français de transition vers l'économie circulaire institutionnalise-t-il un concept ? ; 2) Comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une transition pour une société circulaire ? ; 3) Comment une instance gouvernementale en charge de la transition de son territoire vers une EC adresse-t-elle les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale ? Elle est menée par une démarche de recherche-accompagnement d'étude longitudinale de cas unique imbriqué et, à trois niveaux d'organisation. Le design de recherche est récapitulé dans le schéma ci-après.

**QR - Comment les dynamiques d'acteurs de TVEC adressent-elles ses défis d'organisation de l'action collective à différents niveaux d'un territoire ?**

Cadre conceptuel de l'action collective de transition vers une société circulaire

Théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002),  
Théorie de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout & Love, 2016)  
et Théorie de la gouvernance de transition (Loorbach, 2017)

Méthodologie : recherche-accompagnement et analyse abductive en attention flottante  
(Beauvais, 2007 ; Bréchet et al., 2014 ; Dumez, 2016)

Le cas de la France

<p><b>QR1- Le dispositif français de transition vers l'EC induit-il un phénomène d'institutionnalisation ?</b> Analyse transversale de discours de 2008 à 2017</p>	<p><b>QR2 - Comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une transition vers une société circulaire ?</b> Le cas du projet du Collectif de 2015 à 2019</p>	<p><b>QR3 – Comment une instance gouvernementale en charge de la transition de son territoire vers une EC adresse-t-elle les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale ?</b> Le cas d'un Plan régional d'action en faveur de l'EC, de 2017 à 2019</p>
<p>Théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002)</p>	<p>Théorie de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout &amp; Love, 2016)</p>	<p>Théorie de la gouvernance de transition (Loorbach, 2017)</p>
<p>Méthodologie : Analyse en profondeur de discours contextualisés (Seignour, 2011 ; Chauvey et al., 2015)</p>	<p>Méthodologie : recherche-accompagnement et analyse abductive en attention flottante (Beauvais, 2007 ; Bréchet et al., 2014 ; Dumez, 2016)</p>	
<p>Niveau Macro Cas du discours national formé par un corpus de 20 textes promotion EC au niveau national en France, de 2008 à 2017 et contexte historique d'émergences du concept</p>	<p>Niveau Micro Cas d'un projet collectif citoyen inscrit dans la TVEC, avec diversité, rassemblant en périphérie d'une métropole 30 à 60 citoyens, participant à l'activité de 15 à 25 structures et leurs domaines d'actions engagés dans la création d'alternatives durables.</p>	<p>Niveau Méso Cas d'élaboration d'un PRAEC, par une Région porteuse d'une dynamique d'acteurs de l'EC existante, avec une volonté de démarche coopérative</p>

Enfin, le choix de format d'une thèse sur essais a semblé cohérent avec les différents enjeux de cette thèse : l'urgence des enjeux sociétaux, le projet d'observer et rendre compte d'une transition en train de se faire, la posture de chercheuse engagée et la nécessité scientifique de croiser les perspectives. En effet, ce format permet d'accompagner la transition, tout en l'étudiant et diffusant la connaissance produite, créant ainsi au fur et à mesure de nouvelles occasions de croisements des perspectives.

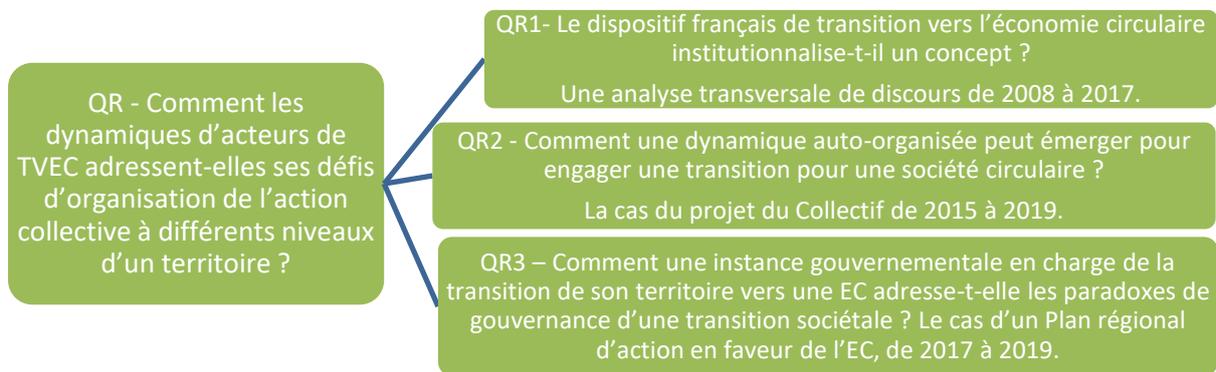
**Ainsi, dans ce chapitre, la méthodologie d'étude longitudinale de cas unique imbriqué, en démarche de recherche-accompagnement abductive pour étudier la problématique globale a été présentée. L'étude de cas imbriqué a été développée pour étudier les trois axes de la problématique, au trois**

niveaux d'organisation de la France, spécifique par son approche territoriale de la TVEC, indiquant succinctement le design de recherche pour chacun. Les principes méthodologiques généraux de recherche-accompagnement abductive ont été explicités, basés sur l'observation participante, l'attention flottante, la mise en perspective par l'écrit, le codage manuel inductif et le croisement des perspectives. Enfin, l'intérêt de la recherche a été justifié au regard des enjeux de la société civile, des acteurs et des chercheurs.

Ainsi, cette première partie a élaboré le design de recherche pour étudier la manière dont les dynamiques d'acteurs, à différents niveaux de territoires adressent les défis d'organisation de TVSC, l'institutionnalisation du concept d'EC, l'auto-organisation des dynamiques d'acteurs et la gouvernance de transition d'un territoire. La problématique a été construite à partir du constat de trois défis de coopération posés par la TVEC – et particulièrement par la TVSC – aux sciences de gestion. Une première revue de littérature a identifié le manque de connaissance et d'intérêt des sciences de gestion pour les questions d'action collective auto-organisée et de gouvernance de transition. Un cadre d'analyse a été construit à travers une seconde revue de littérature, combinant les théories du changement institutionnel et de l'auto-organisation et de la gouvernance de transition. La posture constructiviste critique de citoyenne-chercheuse d'une gestion-chrématistique a été explicitée, ouvrant sur une méthodologie de recherche-accompagnement. Les principes généraux de cette méthodologie ont enfin été présentés, pour mettre en œuvre une étude de cas imbriquée développée dans la seconde partie.

## **PARTIE 2- Essais et discussion sur trois défis d'organisation de la transition vers une économie circulaire**

La première partie ayant établi un design de recherche pour étudier la manière dont les dynamiques d'acteurs adressent les défis d'organisation de TVSC à différents niveaux de territoire, cette seconde partie en présente la mise en œuvre. Chacun des trois défis est traité par une étude longitudinale à un niveau différent du cas français, selon une méthodologie globale de recherche-accompagnement, et fait l'objet d'un essai évalué ou soumis à évaluation par la communauté scientifique de gestion.



Un premier essai étudie l'institutionnalisation du concept d'EC à travers l'analyse d'un corpus de textes formant un discours au niveau national, avec pour cadre théorique le changement institutionnel (Greenwood et al., 2002). Ces travaux, entamés en 2017, ont fait l'objet d'un premier écrit sous la forme d'un mémoire de MASTER, puis d'un approfondissement, notamment sur un plan théorique. Cette consolidation a conduit à la coécriture avec Malick N'Diaye et Myriam-Emilie Kessari, d'un article publié dans un numéro spécial, consacré à la TVEC, de la revue Technologie et Innovation de ISTE Open-Science, (Savy et al., 2019).

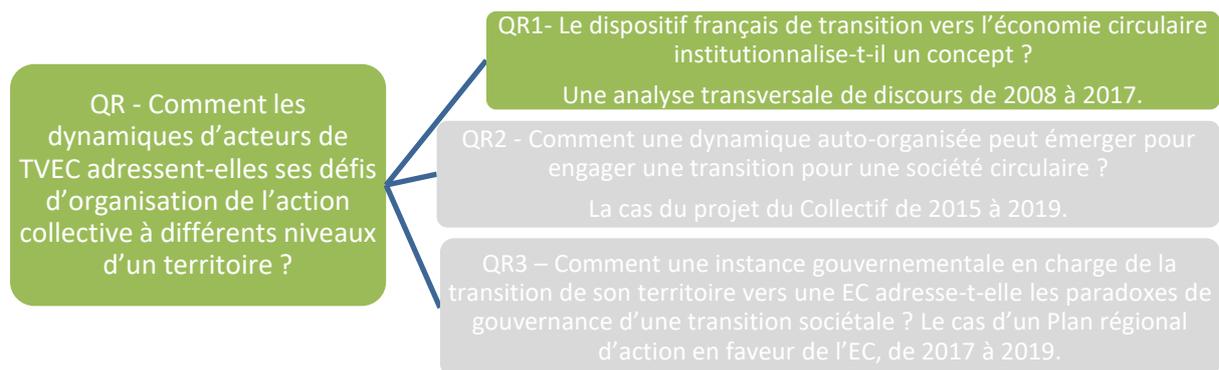
Le second essai étudie ensuite le défi d'auto-organisation de la société civile, à travers une recherche-accompagnement autour d'un projet de TVSC auto-organisé par des citoyens-acteurs, avec pour cadre d'analyse la théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne (Follett in Stout & Love, 2016). L'essai a fait l'objet de plusieurs diffusions et évaluations. Une communication ciblée sur la méthodologie de recherche-accompagnement a été présentée aux Journées de la Recherche-intervention du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) en 2019, puis une communication abordant essentiellement la partie théorique a été présentée au Congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), en 2019. Un article a ensuite été soumis à la Revue de l'organisation responsable, une première fois en juin 2021 ayant reçu un avis de 'Revise and resubmit', conduisant à une seconde soumission en janvier 2022, refusé en mai 2022.

L'article a ensuite été remanié et traduit en anglais, pour être d'abord soumis à la revue Small Group en août 2022 dont les thématiques se sont avérées non concordantes, puis à la revue Local Economy, en attente de retour au moment du dépôt de la thèse. L'essai présenté dans la thèse correspond à cette version.

Enfin, un troisième essai étudie, au niveau méso, la gouvernance de TVEC d'un territoire (TTVEC) par une instance gouvernementale, avec pour cadre théorique la gouvernance de transition (Loorbach, 2017) – associant les concepts d'institutionnalisation et d'auto-organisation. Les travaux conduisant à cet essai ont fait l'objet de deux communications sur les premiers résultats et axes théoriques, au 2<sup>nde</sup> Forum méditerranéen des doctorants et jeunes chercheurs du CIHEAM en 2018, puis aux Journées des doctorants ADEME en 2019. La recherche s'est poursuivie et a conduit à la rédaction de l'essai présenté dans la thèse, correspondant à une communication acceptée au Congrès du RIODD 2022 et qui sera présentée en novembre.

## **Chapitre I - Action collective d'institutionnalisation de transition vers une économie circulaire**

Le premier essai (Savy et al., 2019) étudie la manière dont des acteurs divers portés par des enjeux différents, voire divergents, contribuent à travers des textes de formes variées à la construction d'un discours promouvant au niveau national une TVEC. Il cherche à comprendre ainsi ce que produit ce discours, en tant que phénomène d'institutionnalisation porté par un large panel d'acteurs, et sur le long terme.



### **1. Introduction de l'essai dans la thèse**

Afin d'entamer cette recherche sur l'action collective des dynamiques d'acteurs face aux défis de TVEC, il a paru nécessaire, dans un premier temps, d'étudier l'émergence de l'EC et du dispositif de TVEC. L'institutionnalisation est ici questionnée comme action collective ayant fait émerger la notion d'EC d'une part et conduit à un dispositif de TVEC en France. Si les processus d'institutionnalisation

ont largement été étudiés par les théories institutionnelles, leurs promoteurs sont souvent identifiés comme des acteurs – personnes ou organisations – uniques ou peu nombreux. Or, la réapparition dans les années 2000/2010, en Asie et en Europe, puis en France, de discours de promotion et de dispositifs de transition vers une EC née aux Etats-Unis dans les années 1970, suppose qu’il y ait eu à l’œuvre très probablement plus d’un acteur – individu ou groupe. Ainsi, ce constat questionne l’action discursive de TVEC comme phénomène d’action collective d’institutionnalisation, soulevant ainsi différents points : quelles sont les actions discursives individuelles qui composent cette action collective, dans quel contexte émergent-elles ? Comment se coordonnent-elles, ont-elles un projet commun ? Et enfin, qu’est-ce qui résulte de ces efforts d’institutionnalisation, notamment au regard de l’EC initiale ?

Pour répondre à ces questions, l’étude porte sur le premier niveau, national, du cas français. Il est appréhendé dans le contexte historique international d’émergence de l’EC et à travers l’action discursive d’institutionnalisation de l’EC, se traduisant par un discours pluriel de promotion de l’EC. Une analyse linguistique et sémantique de discours contextualisée (Chauvey et al., 2015; Seignour, 2011) est menée sur un corpus de 20 textes d’acteurs représentatifs de la société civile au niveau national de 2008 et 2017. La théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) permet d’analyser les processus d’action collective à l’œuvre dans ce travail institutionnel.

L’article étudie ce corpus cherchant à comprendre s’il traduit l’institutionnalisation d’un concept d’EC. Il aborde cette question à travers trois dimensions. Il s’intéresse d’abord aux auteurs, dans quel contexte et comment le discours agit. Puis il porte son attention sur l’objet du discours, et ce qui apparaît de commun entre les différents textes. Enfin, il cherche les traces du concept fondateur et des débats sur l’impact de l’activité économique sur la nature.

L’article s’articule en quatre parties. Il explore d’abord la littérature sur l’EC et le dispositif de TVEC, puis il pose le cadre d’analyse du changement institutionnel. Il présente ensuite la méthodologie et les résultats de l’analyse de discours qui sont, enfin, discutés au regard du modèle du changement institutionnel, élargi à une dimension sociétale. Le design et les résultats de l’essai sont récapitulés dans le tableau ci-après.

**QR1- Le dispositif français de transition vers l'EC induit-il un phénomène d'institutionnalisation ? Analyse transversale de discours de 2008 à 2017**

Méthodologie : Analyse en profondeur de discours contextualisé  
(Seigneur, 2011 ; Chauvey et al., 2015)

Terrain : Corpus de 20 textes promotion EC au niveau national en France, de 2008 à 2017 et contexte historique d'émergences du concept

QR1A - Qui sont les auteurs, dans quel contexte et comment le discours agit-il ?

QR1B - Quel est l'objet du discours, qu'y a-t-il de commun entre les différents textes ?

QR1C - Quelles traces apparaissent du concept fondateur et des débats sur l'impact de l'activité économique sur la nature ?

Résultat global : un discours performatif apparaît comme phase de théorisation d'un changement sociétal prenant en compte l'impact de l'activité économique sur la nature, avec cycles de pressions et réactions des courants écologistes et économistes, et diffusion par larges panels d'acteurs. Seul consensus : nécessité de régulation territoriale (marché ou Etat) de gestion des déchets.

Les résultats de cet essai indiquent que le discours français de divers acteurs ne montre pas un concept d'EC institutionnalisé. Le discours montre en revanche la nécessité tenue pour acquise de développer un dispositif de TVEC, limité à une gestion territoriale des déchets, par l'Etat ou par le marché. Il participe ainsi à un changement sociétal, en cours de théorisation, institutionnalisant l'IAEN par des boucles de pressions et réactions entre acteurs économistes et écologistes, depuis les années 1970. Le concept d'EC apparaît alors comme un objet flou, permettant à des acteurs aux enjeux divers de travailler les uns et les autres sur un même objet, perçu par chacun selon ses propres enjeux.

## 2. Le dispositif français de transition vers l'économie circulaire institutionnalise-t-il un concept ?

*Le dispositif français de transition vers l'économie circulaire institutionnalise-t-il un concept ? Une analyse transversale de discours.*

*Does the French apparatus of transition to Circular Economy institutionalise a concept? A transversal discourse analysis.*

(Savy, Kessari, N'Diaye, 2019) ISTE Open Science, Technologie et Innovation, 4(2), 1-25.

### **Résumé**

Cet article vise à comprendre, avec les travaux issus de la théorie de la construction sociale du réel, si la construction du dispositif de transition vers l'économie circulaire (DTEC) induit, en France, l'institutionnalisation d'un concept. Les émergences du concept d'économie circulaire (EC) sont situées dans leur contexte de débats sur la prise en compte de l'impact de l'activité économique sur la nature (IAEN). Un corpus de textes français, participant au DTEC depuis 2008, fait l'objet d'une analyse de discours contextualisée transversale. Les résultats montrent un travail institutionnel diversifié, en phase de théorisation, sans conceptualisation commune sur l'EC mais convergeant sur la nécessité d'une politique territoriale régulée de gestion des déchets. Le processus d'institutionnalisation est ensuite discuté avec le modèle du changement institutionnel. Les interactions entre pressions institutionnelles de prise en compte de l'IAEN introduisent la perspective d'un changement institutionnel sociétal.

### **Mots-Clés**

Economie circulaire, dispositif, institutionnalisation, transition, changement institutionnel sociétal, impact de l'activité économique sur la nature.

### **Abstract**

This article based on the theory of the social construction of reality, aims at understanding if the construction of the apparatus of transition towards the circular economy (DTEC) induces, in France, the institutionalization of a concept. The emerging concept of the circular economy (EC) is situated in the context of debates on taking into account the impact of economic activity on nature (IAEN). A corpus of French texts, participating in the DTEC since 2008, is the subject of a transversal contextualised discourse analysis. The results show a diversified institutional work, in theorization phase, without a common conceptualization on EC but converging on the need for a regulated territorial waste management policy. The institutionalization process is then discussed with the

institutional change model. The interactions between institutional pressures to take the IAEN into account introduce the prospect of societal institutional change.

### **Keywords**

Circular economy, apparatus, institutionalization, transition, societal institutional change, impact of economic activity on nature.

## **2.1 Introduction**

« There has been a recent revival of interest in the problems of the stationary state as a result of the realization that the existing type of "linear economy", which runs from mines to dumps, cannot go on forever, and that in the course of the next century or so mankind will face a fundamental transition into what I and some others have been calling a 'spaceship earth'. This will be a small, closed, limited, planetary society, almost certainly dependent on solar energy for its inputs or power, and it will have to recycle virtually all its materials into a circular economy, in which the dumps become the mines » (Boulding, 1972, p. 22-23).

Le Titre IV de la loi de Transition énergétique pour une croissance verte (loi 2015-992, Art.110-1-1) instaure « la transition vers une économie circulaire [visant] à dépasser le modèle économique linéaire consistant à extraire, fabriquer, consommer et jeter ». L'objectif de croissance verte associé à cette loi interroge sur la connaissance<sup>56</sup> d'un article fondateur (Boulding, 1972). Boulding, économiste pacifiste, proposait en effet un modèle de société responsable d'équilibre, dont le modèle d'économie circulaire (EC) visait un « état stationnaire » (Daly, 1972). Si la métaphore d'une « Terre-navette-spatiale » (Boulding, 1966) est reconnue comme fondement de l'EC, c'est à Pearce et Turner (1990), réinterprétant le concept vingt-cinq ans plus tard, qu'est attribuée la paternité de l'expression EC.

Ce concept émergent s'est opérationnalisé dans les années 2000/2010 par des politiques d'EC en Asie, soutenues par des travaux scientifiques chinois sur des stratégies de réduction d'utilisation des ressources (Kirchherr et al., 2017; Merli et al., 2017; Su et al., 2013). Le déploiement de politiques d'EC a suivi en Europe, accompagné par une littérature grise de promotion de l'EC (Ellen McArthur Foundation, 2012, 2013, 2014) visant une croissance économique découplée de la consommation des ressources. Les sciences de gestion se mobilisent depuis peu, en support, parfois en critique, ou en proposition d'alternatives plus radicales. En France, l'observation précoce de ces politiques, et notamment de la loi cadre chinoise d'EC (Xiaohong, 2008) avec sa planification territoriale, aboutit

---

<sup>56</sup> L'article de Boulding (1972) n'est cité qu'à 12 reprises sur Google Scholar et sans référence à l'EC (recherche des auteurs, le 28/03/2018).

avec une politique de transition vers l'EC, accompagnée par un discours porté par des acteurs économiques, politiques et de la société civile.

Cet ensemble d'éléments hétérogènes reliés, discursifs ou non – réglementaires, organisationnels, événementiels, opérationnels, financiers et politiques – constitue un dispositif de transition vers l'économie circulaire (DTEC). Issu d'une combinaison de choix d'acteurs « librement calculés et faits, ou imposés par des structures ou des circonstances », le dispositif, au sens de Foucault<sup>57</sup>, vise soit la résolution de problèmes soit l'atteinte d'objectifs ; il se stabilise par une structuration imprévue ou disparaît (Dumez, 2010, 2014, p. 65). Le terme de transition est utilisé selon « la perspective multi-niveaux qui comprend les transitions comme résultats d'alignements entre des développements » interagissant : le régime dominant, le contexte global et les « niches sociotechniques » (Geels & Schot, 2007, p. 399).

Ces remarques préliminaires amènent à trois constats en tension : 1) le concept d'EC a émergé à plusieurs reprises, 2) un DTEC est en cours de construction en France, 3) un discours de promotion y participe, porté par un large panel d'acteurs aux enjeux divers.

La problématique de recherche induite est la suivante : « la construction en France d'un dispositif de transition vers un concept d'EC, issu de cinquante ans de débats sur la prise en compte de l'impact de l'activité économique sur la Nature (IAEN), induit-elle un phénomène d'institutionnalisation ? »

Dans une première partie, l'article fait état de la littérature sur l'EC et le DTEC pour 1) comprendre et situer les concepts fondateurs et émergents dans leurs cadres théoriques, 2) identifier l'intérêt et les apports de la littérature gestionnaire sur le concept et le DTEC. Dans une deuxième partie, la théorie institutionnaliste est mobilisée pour poser la problématique et présenter le cadre d'analyse. Une troisième partie explique la méthodologie d'analyse de discours et en présente les résultats. La dernière partie les discute avec le modèle du changement institutionnel et en propose une perspective sociétale.

### 2.1.1 Les approches théoriques de l'EC et du DTEC

Dans cette première partie, les émergences successives du concept d'EC sont situées dans les débats théoriques de prise en compte de l'IAEN, puis les approches gestionnaires de l'EC sont synthétisées.

---

<sup>57</sup> Un dispositif est « un ensemble résolvant hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, [...] voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments » (Foucault, 1977, in Foucault, 1994, p.299).

### 2.1.1.i *Cadres théoriques et concepts d'EC*

#### **Les cadres théoriques**

Entre 1967 et 2013, l'EC émerge à trois reprises dans la littérature sur la prise en compte de l'IAEN : 1) dans la critique de l'économie américaine (Boulding, 1966, 1972), 2) dans l'économie néolibérale durable anglaise (Pearce & Turner, 1990), 3) dans une littérature accompagnant les politiques d'EC ( Geldron, 2014; Ellen McArthur Foundation, 2012; Lévy, 2009). La schématisation du déroulé historique de ce contexte théorique (Diemer, 2013; Faucheux, 1995; Figuière & Metereau, 2012; Hamaide et al., 2012; Leroy & Lauriol, 2011; Loiseau et al., 2016; Rudolf, 2012; Spash, 2013) permet de visualiser les conditions d'émergences du concept d'EC (Cf. Figures 11 et 12)<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Les références bibliographiques des figures, non reportées dans l'article, sont disponibles sur demande aux auteurs.

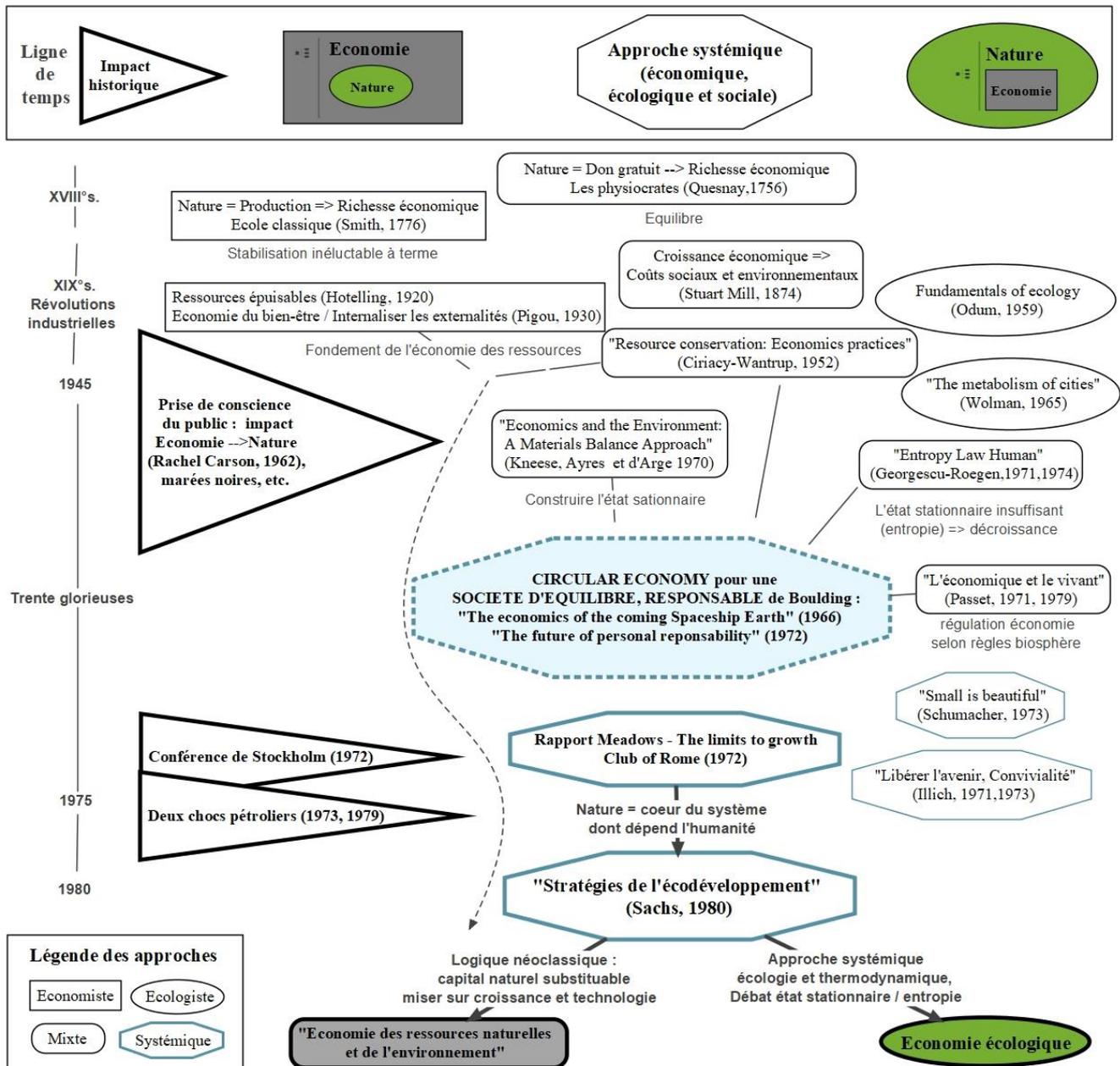


Figure 11 Evolution de la prise en compte de l'IAEN : concept fondateur

La Figure 11 montre l'émergence du concept fondateur comme réflexion systémique au sein de questionnements sur la prise en compte de l'IAEN. Ces débats aboutissent aux stratégies d'écodéveloppement induisant deux courants opposés : 1) l'économie des ressources naturelles et de l'environnement poursuit la logique libérale, en considérant la nature comme sous-système économique capable, avec la technologie et la croissance, de remplacer le capital naturel; 2) l'économie écologique vise à préserver la nature, en considérant l'économie comme sous-système naturel, dans des approches systémiques écologiques, fondées sur le principe d'entropie de la thermodynamique.

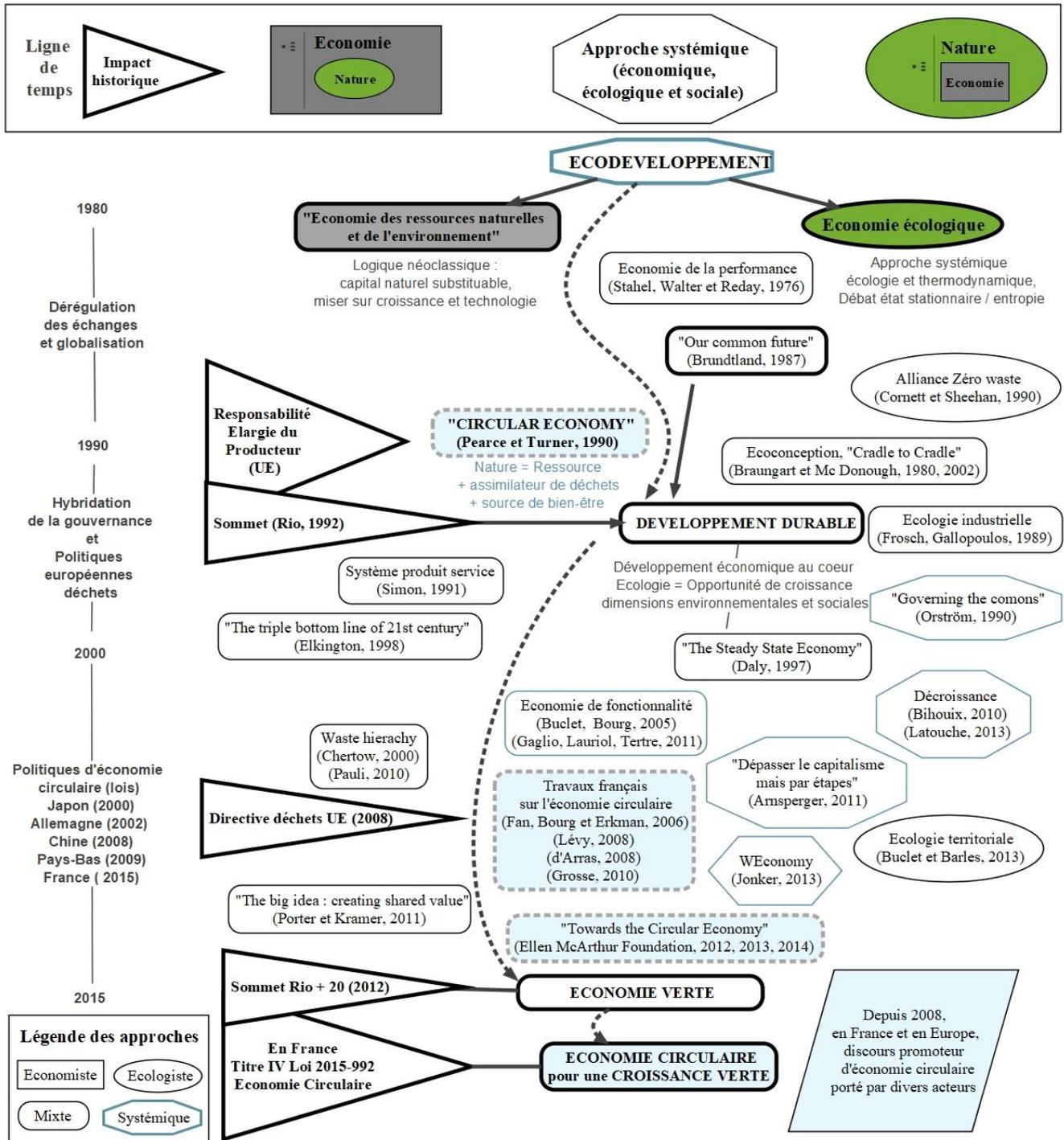


Figure 12 Evolution de la prise en compte de l'IAEN : concepts émergents

La Figure 12 montre la mobilisation de l'économie libérale face à l'impact de l'IAEN, induisant des enjeux de pénuries de ressources, de coûts supplémentaires, ou de légitimité. La nature et les déchets sont instrumentalisés comme opportunités de profit, avec notamment la réinterprétation de l'EC (Pearce & Turner, 1990). La Figure 12 illustre ensuite les multiples tentatives des deux courants pour proposer une solution unique à l'IAEN, se traduisant par la succession de concepts mobilisés dans les

politiques environnementales : écodéveloppement, développement durable (DD), économie verte, et, à nouveau, EC. Conçue initialement pour une société d'équilibre, l'EC est aujourd'hui mobilisée dans un objectif de croissance verte, par des acteurs opérationnels et politiques, dans plusieurs politiques d'Asie et d'Europe, et, en particulier, en France.

## **Les concepts d'EC**

### *Le concept fondateur*

Kenneth Boulding, inscrit dans la dissidence économique des premiers institutionnalistes américains (Boulding, 1957), fonde le concept d'EC avec la métaphore d'une Terre-navette-spatiale, système limité et fermé (Boulding, 1966). Dans une réflexion prospective pacifiste sur des modèles de sociétés adaptées à une responsabilité individuelle, le modèle EC correspond à une société d'équilibre (Boulding, 1972) visant un état stationnaire – i.e. maintenir un état constant des stocks (Daly, 1972) en limitant les pertes d'énergie (entropie) des systèmes fermés (Fulconis et al., 2016; Georgescu-Roegen, 1971).

Boulding alerte sur le fonctionnement de « l'économie linéaire », sans limites, consistant à exploiter toujours de nouvelles terres après pollution ou épuisement des premières. Il envisage un profond changement psychologique de l'individu, et donc de la société, par la prise en compte de la Terre comme un système fermé (Boulding, 1972, p. 23). Cette fermeture implique que toute matière doit être recyclée, une consommation ramenée à l'essentiel, une énergie uniquement solaire à terme, et un maintien primordial de la paix. L'économie terrestre est considérée comme un système d'échange de capitaux au sens large, « objets, êtres humains, organisations, etc. », connecté à trois autres systèmes majeurs : la matière, l'énergie et l'information/connaissance (Boulding, 1966). Le développement humain serait assuré par une croissance non plus de la production/consommation mais de la connaissance. Boulding ignore, alors, que l'entropie s'applique également à la matière (Spash, 2013). Ainsi, l'EC se heurte et semble disparaître dans les débats théoriques de l'économie écologique, opposant état stationnaire et décroissance. Elle réapparaîtra pourtant dans une perspective de croissance.

### *Le concept néolibéral*

L'économie de l'environnement et des ressources investit l'EC, avec (Pearce & Turner, 1990), selon une logique néolibérale limitée par trois contraintes de l'environnement : « la capacité d'assimilation ne doit jamais être dépassée, [...] les ressources d'énergies fossiles et minérales [...] ne peuvent pas être recyclées ce qui implique un effort de substituabilité [...], les capacités de renouvellement ne doivent pas être entravées » (Faucheux, 1995, p. 45). Le modèle fondateur, extrait de son approche systémique, est critiqué pour sa négligence de l'entropie, menant, selon les auteurs, à considérer la

nature comme un « puits de déchets ». Le nouveau concept, réduit aux aspects économiques, précise et complète l'ancien par intensification des flux de déchets avec : 1) recyclage aux différentes phases de l'activité économique – approvisionnement, production, consommation et rejets, 2) valorisation en énergie ou 3) rejet dans l'environnement. La nature prend, outre sa valeur de fournisseur de ressources et d'assimilateur de déchets, une valeur d'usage direct par le bien-être (Pearce & Turner, 1990, Chapitre 2). L'EC vise ici une augmentation de l'efficacité de l'usage de la matière, dans une logique productiviste.

#### *Opérationnalisation du concept par un dispositif*

Le concept néolibéral s'opérationnalise ensuite avec des lois sur le recyclage, à partir de 2000 – Japon, Allemagne, Pays-Bas –, puis 2008 en Chine, avec une loi cadre, « dispositif de politique intégrative » (Lévy, 2009, p. 14). Une abondante littérature anglo-saxonne, grise et scientifique, émerge. Elle porte sur une EC, « système industriel restaurateur par conception [...]» telle que définie par (Ellen McArthur Foundation, 2012, p. 29), définition pourtant complétée par 113 autres (Kirchherr et al., 2017). La prospérité économique constitue le seul enjeu commun de cette littérature. La qualité environnementale rentre également en compte pour les scientifiques. Les acteurs et territoires portent leurs propres et nombreux enjeux spécifiques. La littérature praticienne se concentre sur l'allongement de la durée de vie des ressources, tandis que la littérature scientifique étudie le fonctionnement en système micro, méso, ou macro (Blomsma & Brennan, 2017; Kirchherr et al., 2017; Reike et al., 2017). En France, la loi 2015-992<sup>59</sup> mobilise l'EC comme opportunité économique, en visant un découplage entre croissance et consommation de ressources, et une diminution de la consommation ; l'ADEME, agence de l'Etat chargée de développer l'EC, reprend les préoccupations scientifiques internationales, avec une définition faisant référence en France : « il s'agit d'un système économique de production et d'échange qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en permettant le bien-être des individus » ( Geldron, 2014). Le concept opérationnel programmé dans la politique publique française fait l'objet de divers éléments – discours d'un large panel d'acteurs, événements, expérimentations, agence missionnée, marque déposée, Titre de loi, institut consacré (IEC) – mis en relation avec des concertations, des citations réciproques et plateformes numériques<sup>60</sup>, etc.

#### *2.1.1.ii Intérêt et apport des sciences de gestion*

Les sciences de gestion, « sciences de l'action collective », ont pour mission l'étude des dispositifs (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 35). Ainsi, la littérature gestionnaire internationale sur le DTEC émerge

---

<sup>59</sup> Articles 74 et 110-1-1 du Titre IV.

<sup>60</sup> <https://www.economiecirculaire.org>

avec l'expérience chinoise en 2006 (Su et al., 2013) et croît avec l'intérêt européen, légèrement en 2013 puis très fortement depuis 2016 (Geissdoerfer et al., 2017; Merli et al., 2017). Elle est peu présente dans les revues gestionnaires, essentiellement relayée dans les revues environnementalistes, notamment *The Journal of Cleaner Production*.

Cette littérature scientifique, parfois jugée peu critique (Desvaux, 2017; Korhonen et al., 2017), a été revue par plusieurs travaux (Ghisellini et al., 2016; Kirchherr et al., 2017; Korhonen et al., 2017; Merli et al., 2017; Reike et al., 2017). Leur lecture croisée et développée, fait apparaître une littérature gestionnaire étudiant le DTEC ou le concept émergent.

### Apports de la littérature gestionnaire internationale

Un premier groupe de travaux appréhende le dispositif sans nécessairement en questionner le concept (Cf. Figure 13). Il participe à la construction du DTEC. Il critique ou explicite sa genèse, étudie ses conditions d'opérationnalisation et élabore les outils nécessaires. Les travaux sur les indicateurs amènent des questionnements sur le concept.

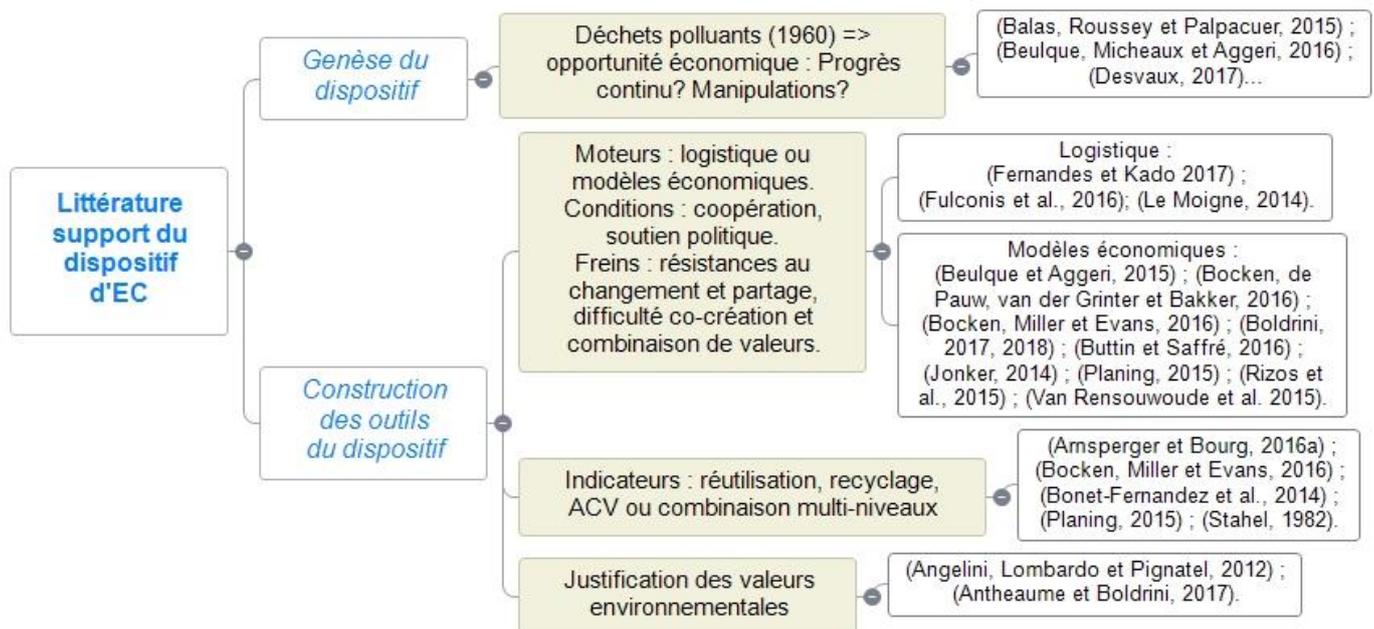


Figure 13 - Littérature gestionnaire sur le dispositif d'EC

Un second groupe de travaux, plus restreint, porte sur le concept opérationnel (Cf. Figure 14). Il étudie rétrospectivement sa genèse, questionne ses finalités ou propose des alternatives.

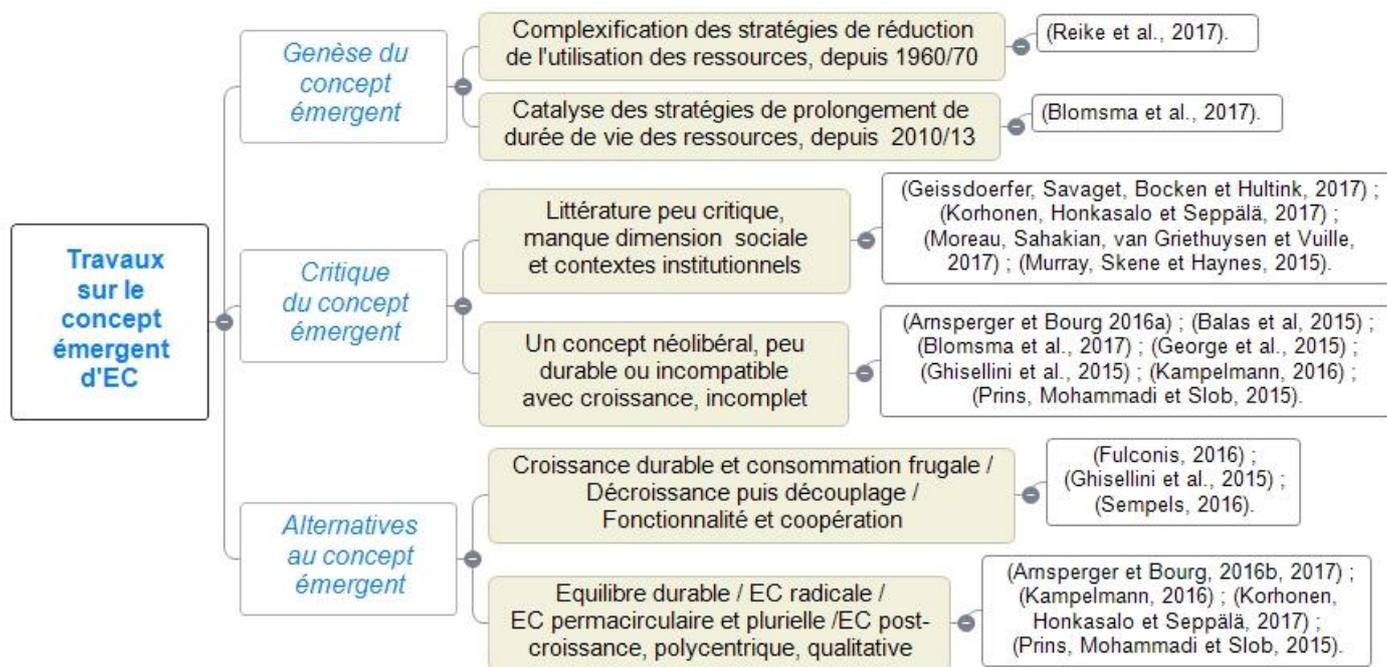


Figure 14 - Littérature gestionnaire sur le concept d'EC.

### Intérêt pour le DTEC français

L'intérêt des gestionnaires pour l'EC est encore peu perceptible dans les revues de gestion françaises (Cf. Figure 15). Il est initié et soutenu par quelques publications d'acteurs et de chercheurs édités notamment par *Les Annales de Mines*.

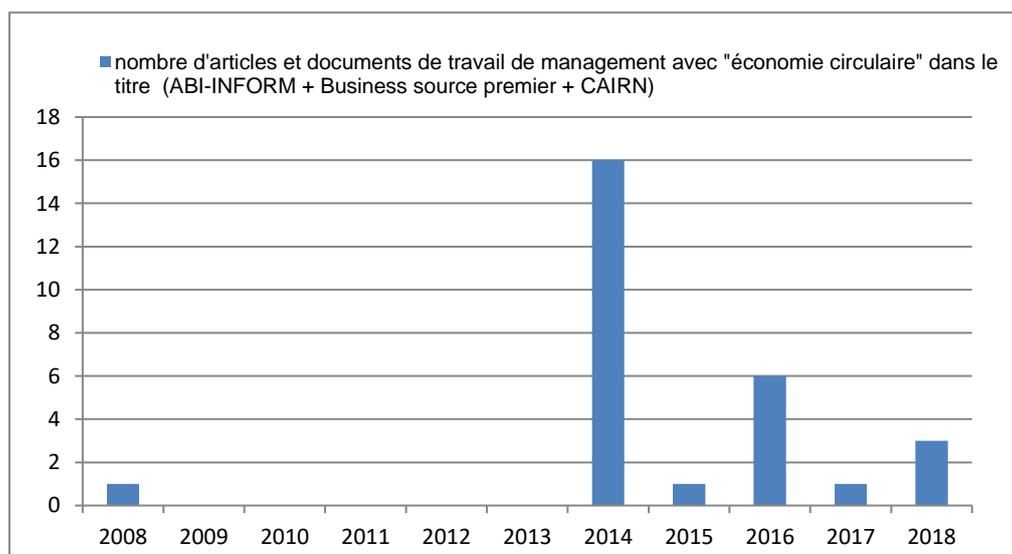


Figure 15 - Littérature gestionnaire française sur l'EC

La genèse de la politique publique française fait l'objet d'une analyse critique (Balas et al., 2015) et d'une analyse par les outils (Beulque et al., 2016). Le Tableau 6 ci-après juxtapose leurs résultats à ceux de Blomsma & Brennan (2017) et Reike et al. (2017) sur la genèse du concept opérationnel international, pour une mise en perspective.

**Tableau 6 Compréhensions de la genèse du concept opérationnel et de sa politique publique**

	(Blomsma & Brennan, 2017)	(Reike et al., 2017)	(Beulque et al., 2016)	(Balas et al., 2015)
	EC = catalyseur de stratégies d'allongement de durée d'utilisation des ressources	EC évolutive = complexification des stratégies de réduction d'utilisation des ressources	Evolution de politique déchets à politique d'EC = dynamique de progrès continu	EC = stratégie RSE de légitimation et de résolution des problèmes d'approvisionnement
<b>1960 →</b>	EC <sup>1.0</sup> : Gérer les déchets	Focus => Pollution, initiatives sociales, progrès scientifiques. => pas de consensus.	Régime de régulation confinée d'hygiène publique Politique publique de collecte et élimination des déchets	
<b>1985 →</b>				
<b>1990 →</b>				
<b>2000 →</b>				
<b>2006 →</b>	EC <sup>2.0</sup> : Connecter les flux entrants et sortants, comme opportunité	Enthousiasme : Déchet => Opportunité Recyclage => Allongement de la durée de vie. Bénéfices multiples. Réapparition de concepts. Hiérarchisation des stratégies : L'EC apparaît	Gouvernance élargie. Alternatives à l'enfouissement, Contrainte devient incitation. 1 <sup>ères</sup> filières de Responsabilité Elargie du Producteur	Arrangement entre acteurs économiques et politiques.
<b>2008 →</b>			Politique d'EC	
<b>2010 →</b>			Régime de création de valeurs multiples EC = problématisation du déchet.	
<b>2013 →</b>	EC <sup>3.0</sup> : Découplage = solution pour croissance, pénurie de ressources, enjeux environnementaux	Test de validité du concept d'EC : ouverture à la critique	Renforcement d'équilibre acteurs économiques et politiques.	Discours EC = afficher intérêt général pour intérêts particuliers

La comparaison de ces travaux fait apparaître plusieurs éléments :

- L'EC est d'abord perçue comme solution à un problème de gestion des déchets, puis à une pénurie de ressources : elle s'affiche également comme solution à des enjeux environnementaux.
- Quatre phases se dégagent :
  - 1960→1985 : une prise de conscience de problèmes, avec des expérimentations sans consensus sur les solutions.
  - 1985→2000 : le déchet devient une opportunité économique.
  - 2000→2013 : une politique d'EC émerge.
  - Depuis 2013 : un discours de promotion de l'EC se développe.

Le processus de construction du DTEC est ainsi attesté pour un concept opérationnel lié au déchet, avec des finalités différentes.

Cette première partie a montré le processus de construction d'un DTEC, dans le contexte de débats théoriques, depuis la fondation du concept d'EC : concept fondateur conçu comme réponse systémique à l'IAEN, délaissé dans les débats entre état stationnaire et décroissance au sein de l'écologie économique, puis réinvesti par l'économie libérale. Il s'opérationnalise dans des politiques publiques, soutenu et parfois critiqué par des travaux scientifiques. Il fait l'objet en France d'un DTEC porté par un large panel d'acteurs pour différentes finalités.

Cet article se donne pour objectif de renforcer la littérature gestionnaire sur le DTEC, à la lumière du concept fondateur et des débats sur la prise en compte de l'IAEN, en observant leurs traces dans le DTEC français.

## ***2.2 Cadre d'analyse institutionnel, problématique et méthodologie d'analyse de discours***

La littérature institutionnaliste est mobilisée pour appréhender le dispositif, rassemblant discours et institution, comme développement du concept fondateur.

### **2.2.1 L'apport des théories institutionnelles pour la compréhension du DTEC**

Dans un article antérieur sur les premiers institutionnalistes américains, Boulding (1957) illustre le cheminement d'idées dissidentes : émergeant du lit du fleuve, elles creusent des canaux latéraux, qui s'assèchent et sont parfois réinvestis par des challengers, issus du courant dominant et capables de le détourner.

Selon la théorie de la construction sociale du réel (Berger & Luckmann, 1967), les institutions se construisent par un processus de production de symboles partagés, sur le temps long, suivi d'une intégration, puis d'une réinjection par la socialisation à la génération suivante. Nous choisissons les définitions d'institution et d'institutionnalisation, proposées par la théorie discursive de l'institutionnalisation : l'institution est un processus itératif de construction sociale du réel, entre action et discours, les textes résultant de l'action et l'influençant à leur tour (Cf. Figure 16) ; « l'institutionnalisation se produit quand des acteurs interagissent et en viennent à accepter des définitions partagées de la réalité » (Phillips & Malhotra, 2008, p. 213).

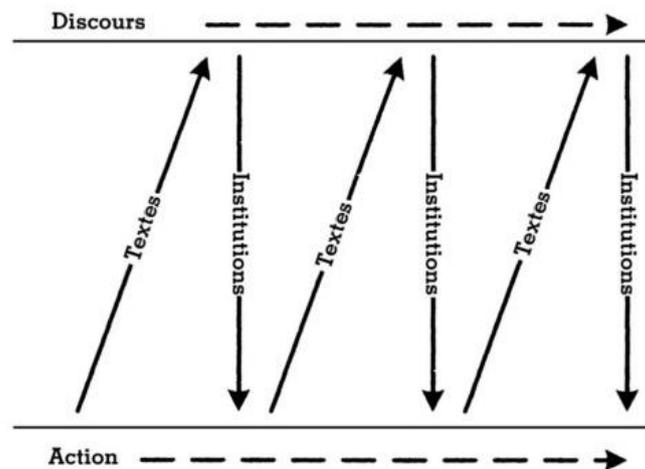


Figure 16 . Schéma des relations entre action et discours [PHI 04, p.639]

La théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) propose un modèle de changement organisationnel en six étapes (Cf. Tableau 7). Elle s'inscrit dans le cadre théorique de Berger & Luckmann (1967). Elle se réfère, par ailleurs, aux travaux sur les réponses stratégiques aux pressions des organisations (Oliver, 1991) et sur le travail institutionnel de création, maintien ou déstabilisation des institutions (Lawrence & Suddaby, 2006).

Tableau 7 - Modèle de changement institutionnel (Greenwood et al., 2002)

Phases du changement institutionnel	
<b>Secousses</b>	Perturbation de l'organisation en place
<b>Désinstitutionnalisation</b>	Remise en cause des règles en place
<b>Préinstitutionnalisation</b>	Innovations et réponses stratégiques des organisations
<b>Théorisation</b>	Phase essentielle. Reconnaissance des échecs institutionnels, justification et légitimation des nouveaux modèles par conceptualisation puis simplification d'expérimentations (Tolbert & Zucker, 1996)
<b>Diffusion</b>	Développement d'un consensus
<b>Réinstitutionnalisation</b>	Stabilisation du champ

Complétant ce cadre d'analyse institutionnaliste, Demil & Lecocq (2006) préconisent de dépasser la figure de l'entrepreneur héroïque pour appréhender le travail institutionnel d'un large panel d'acteurs (Leblebici et al., 1991), éclairant ainsi les influences diverses de l'institutionnalisation.

## 2.2.2 Méthodologie

### 2.2.2.i Problématique et questions de recherche

L'émergence de concepts d'EC au fil des débats sur la prise en compte de l'IAEN, le constat de la construction du DTEC français et de ses différentes finalités et le cadre théorique institutionnel de Berger & Luckmann (1967) induisent la problématique suivante :

**La construction en France, d'un dispositif de transition vers un concept d'EC issu de cinquante ans de débats sur la prise en compte de l'IAEN, induit-elle un phénomène d'institutionnalisation ?**

Pour étudier l'institutionnalisation, Phillips & Malhotra (2004; et al., 2008) préconisent une méthodologie d'analyse de discours ; Berger & Luckmann (1967) suggèrent d'étudier le processus historique, en observant l'objet de l'institutionnalisation et par qui elle est produite. La problématique de recherche s'opérationnalise ainsi par une analyse du discours de promotion de l'EC, à travers trois questions :

**Qui sont les auteurs, dans quel contexte et comment le discours agit-il ?  
Quel est l'objet du discours, qu'y a-t-il de commun entre les différents textes ?  
Quelles traces apparaissent du concept fondateur et des débats sur l'IAEN ?**

*2.2.2.ii Construction du corpus*

Une recherche participante a été menée de 2015 à 2017. Une mission d'assistance de recherche auprès du Pr Jonker (2014), titulaire de la Chaire Pierre de Fermat, a permis d'intégrer le réseau des acteurs du DTEC, en participant à de nombreux événements – locaux et régionaux en Occitanie, nationaux et franco-néerlandais. Les organisations productrices du discours de promotion d'EC, représentatives au niveau national « des diverses collectivités [...] impliquées » (Maingueneau, 1993, paragr. 50), ont été identifiées. Vingt textes de promotion d'EC produits de 2008 à 2017 ont été sélectionnés<sup>61</sup>, sur des critères de richesse, densité, visibilité, accessibilité (Phillips et al., 2004). Des genres très divers sont apparus (Maingueneau, 1993, paragr. 31) – rapports, texte de loi, programmes d'action, etc. – ainsi que trois catégories d'acteurs – « politiques », « de l'économie conventionnelle » et « autres acteurs » (associations, fondations, coopératives, ou de l'économie alternative). Sans tenir compte de l'ampleur des productions respectives, un équilibre a été recherché entre ces catégories<sup>62</sup> parfois hybrides, afin d'étudier la diversité du travail institutionnel (Cf. Figure 17).

---

<sup>61</sup> Les références des textes du corpus sont disponibles, sur demande aux auteurs.

<sup>62</sup> En présence d'acteurs d'une catégorie dans l'organisation, 100% sont affectés ; de deux catégories, 50 % ; de trois catégories, 33,33 %.

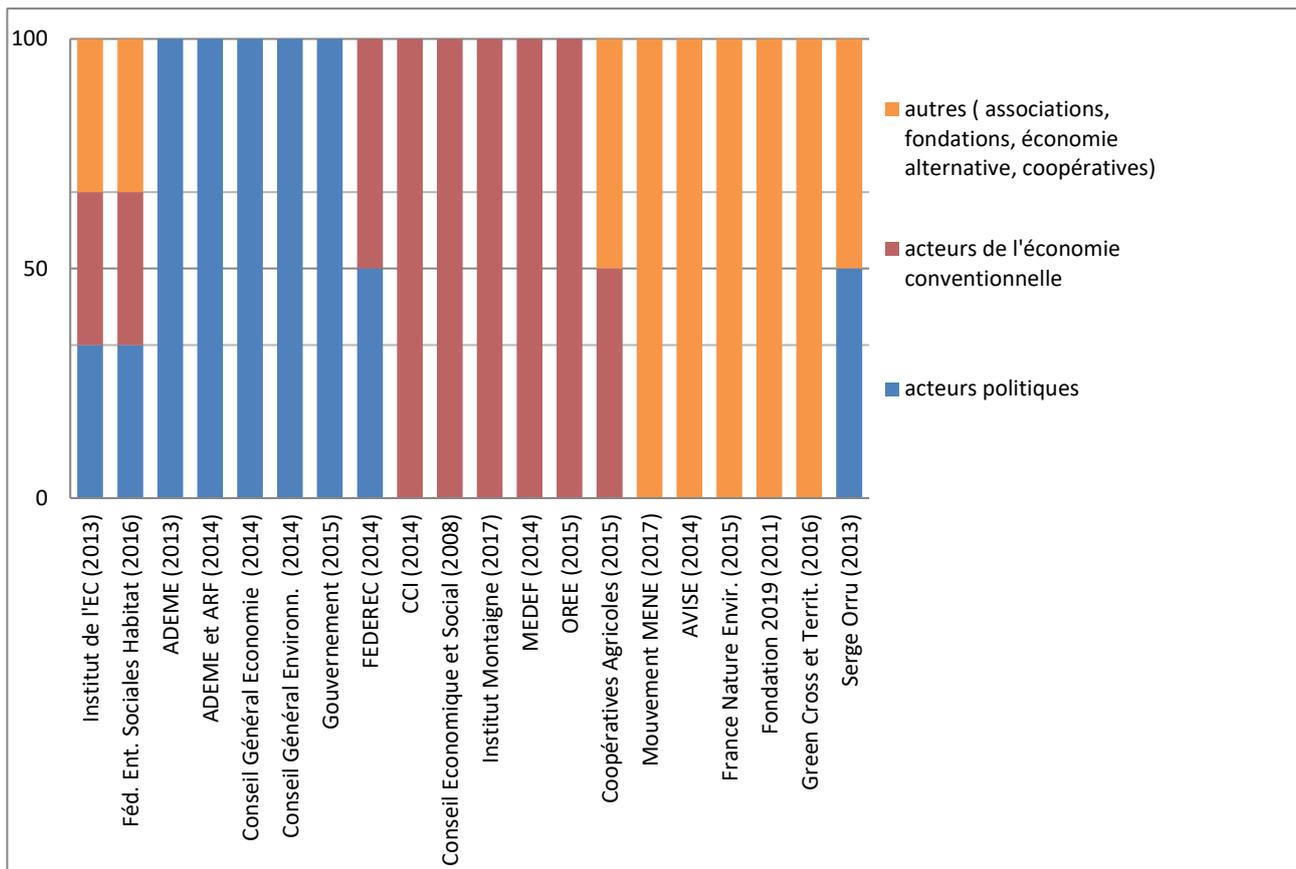


Figure 17 - Répartition du corpus

### 2.2.2.iii Méthodologie d'analyse contextualisée

Une analyse transversale du corpus a été réalisée en adaptant la méthode d'analyse de discours contextualisée et en profondeur de Seignour (2011). La grille de lecture de Seignour (2011) combine contextualisation, marqueurs linguistiques et analyse sémantique, avec l'aide du logiciel Tropes. Nos critères de collecte impliquant un large corpus performatif et un contexte de transition, une approche transversale a été développée : l'analyse du contexte est restée au niveau du corpus et celle de la performativité, aux outils proposés par Tropes ; l'effort a porté sur le repérage comparé des concepts mobilisés.

Tropes indique le style et la mise en scène d'un texte en repérant les marqueurs linguistiques de performativité. Il en analyse la sémantique en comptabilisant les concepts selon un référentiel de champs sémantiques, à plusieurs niveaux de généralisation, appelé « scénario ». L'analyse peut être effectuée soit à partir du scénario de Tropes, issu de l'observation de nombreux textes, soit de son adaptation par intégration de nouveaux concepts, soit encore d'un scénario construit par l'utilisateur.

Après nettoyage de toute communication non textuelle – observée par ailleurs par analyse manuelle – une première analyse du corpus a été réalisée avec le scénario de Tropes, faisant apparaître : des incohérences – « acteur » classé avec « comédien », etc. –, des expressions inconnues – EC, EIT, circuits courts, etc. – et de nombreux termes classés dans des classes génériques de concepts – acte,

mission, exemple, participation, promotion, etc. – et de caractéristiques – engagement, activité / inactivité, hausse / baisse, etc. En raison de ce constat, le choix a été d’adapter le scénario de Tropes par intégration des termes spécifiques, extraits automatiquement et réaffectés manuellement. La logique de classification de Tropes a été suivie afin d’éviter le biais de circularité : EC a été classée dans « économie », gestion des déchets et recyclage, dans « agriculture et environnement », etc.

## **2.3 Résultats**

Les résultats de l’analyse contextuelle transversale du corpus à nos trois questions de recherche sont présentés puis analysés ci-après.

### **2.3.1 Contexte, auteurs et performativité**

#### *2.3.1.i Contexte d’apparition et genres des textes du corpus*

La production commence avec le premier texte officiel sur l’EC, avis du Conseil Economique et Social (CES) en 2008, et se développe fortement en 2014/2015. Les textes émergent, dans des genres différents (Cf. Tableau 8), d’un contexte qui évolue :

- 2008 : année de la crise financière des *subprimes* ; la directive déchets Européenne incite les Etats à systématiser le recyclage, par des mesures contraignantes de responsabilité élargie du producteur par filières<sup>63</sup>, sous la Présidence de N. Sarkozy.
- 2011 : la crise financière mondiale, devenue économique, se poursuit ; F. Hollande est élu Président.
- 2013 : une table ronde de la seconde conférence environnementale est consacrée à l’EC.
- 2014 et 2015 : années de l’accord mondial de Paris sur le climat, du paquet européen EC et des lois sur l’EC, l’économie sociale et solidaire et de nouvelle organisation territoriale.
- 2016 et 2017 : la politique publique d’EC se déploie par les Régions ; E. Macron est élu Président ; un processus de concertation publique est lancé pour élaborer une feuille de route nationale d’EC.

---

<sup>63</sup> Filières de 2006 : automobile, déchets d’équipements électriques et électroniques, pneus et papiers graphiques.

**Tableau 8 - Apparition et genres des textes**

	Genre	Auteurs
2008	Avis	Conseil économique et social (CES)
2011	Premier état d'avancement de travaux de recherche sur une TVA circulaire.	Fondation 2019 (visant à construire les outils économiques de la transition écologique et solidaire) portée par un acteur économique R. Ferrari, des scientifiques d'EIT, associations et fondations
2013	Contribution : conférence environnementale	IEC
	Fiche technique	ADEME (ADEME, 2013)
	Discours : rencontres parlementaires d'EC	S. Orru, militant écologiste
2014	Guide méthodologique Régional	Association des Régions de France (ARF) et ADEME
	Rapport sur les politiques d'EC	Conseil général de l'environnement et du DD (CGEDD)
	Programmes d'action	Chambre de commerce et d'industrie (CCI)
		Conseil général de l'économie (CGE)
		MEDEF
Présentations d'initiatives	Entreprises du recyclage (FEDEREC) Innovations sociales (AVISE avec l'ARF)	
2015		Coopératives agricoles (Coop de France) Association Orée spécialiste de l'EIT
		Note sur les enjeux loi
	Etat des lieux	Fédération des entreprises sociales pour l'habitat (ESH)
2016	Court ouvrage collectif	JC. Lévy, Green cross et Territoires, avec l'IEC, WE Demain et le Ministère des affaires étrangères
2017	Programmes d'action	Institut Montaigne ( <i>Think-tank</i> sur les politiques publiques)
		Mouvement des entreprises de la nouvelle économie (MENE)

### 2.3.1.ii Auteurs

Les acteurs économiques initient la production de textes. Ils sont rejoints par les organismes gouvernementaux apportant la loi et les documents techniques, et par les « autres acteurs » présentant des initiatives. Les expériences des acteurs économiques conventionnels, pourtant bien moins nombreuses (excepté FEDEREC), sont très fréquemment citées – Michelin, Xerox, Renault, La Poste. Les initiatives consistent essentiellement en fermetures de boucles de matières/ produits, avec peu d'approches territoriales (exceptées Orée et Green Cross). Certaines personnalités – A. Geldron, FM. Lambert, JC. Lévy et D. Bourg – et organisations – ADEME, IEC – sont très souvent citées. Les textes sont souvent renforcés par des schémas, graphiques, photos, etc. L'analyse manuelle a renseigné sur les finalités du travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) entrepris : la création pour les acteurs politiques (excepté CGE), entre création et maintien d'activités pour les acteurs économiques, et entre création et développement d'initiatives pour les autres acteurs.

### 2.3.1.iii Performativité

Les styles indiqués par Tropes sont systématiquement argumentatifs<sup>64</sup> pour les « acteurs économiques » (excepté le style narratif de la feuille de route de la CCI). Ils sont plus souvent narratifs,

<sup>64</sup> Tropes ne détecte de style ni pour IEC et pour la loi.

avec présentations d'initiatives, pour les autres catégories. Des mises en scène d'action, s'appuyant sur des faits, sont presque systématiques ; la CGE, mobilisant des équations économiques, et S. Orru, les générations futures, se caractérisent par leur affirmation du narrateur.

#### *2.3.1.iv Analyse : discours agissant pour divers objectifs*

Ces premiers résultats montrent un discours agissant d'un large panel d'acteurs, engagé dans un travail institutionnel d'élaboration d'une politique répondant à différents enjeux, dans un contexte de concertations publiques. Il est initié par les acteurs économiques en 2008, puis soutenu activement par quelques entrepreneurs institutionnels et renforcé par de nombreuses initiatives, notamment des « autres acteurs ». La forme performative du discours, énonçant des faits, les impose comme objectifs et évite ainsi la controverse. L'ensemble formé est riche, cohérent et se structure par des références mutuelles ; il participe ainsi à la construction du DTEC. Le discours rassemble pourtant des objectifs non nécessairement convergents de maintien d'activités et de changements économiques, politiques ou sociétaux.

#### *2.3.2 Quel est l'objet du discours, qu'y a-t-il de commun entre les différents textes ?*

L'analyse sémantique renseigne dans un premier temps sur l'unité du discours.

Pour saisir l'objet du discours, les définitions d'EC ont été repérées : 10 textes énoncent leur propre définition, schéma ou équation – CES, ADEME, IEC, loi 2015-992, MEDEF, CGE, MENE, Orée, Institut Montaigne, Green Cross. Certaines font référence dans le corpus, avec d'autres : la définition de l'ADEME (Geldron, 2014) est citée dans 7 textes ; (Ellen McArthur Foundation, 2013), loi 2015-992 et Union Européenne, 3 textes ; IEC et Ministère de l'écologie, 2 textes ; et 6 autres définitions, 1 seul texte.

#### *2.3.2.i Classes sémantiques mobilisées*

Les 10 premiers rangs de classes mobilisées en priorité dans chacun des textes ont été repérés : 6 champs apparaissent dans 19 textes – économie, concepts génériques et caractéristiques, Etat / marché, déchets et territoires – 7 autres dans au moins 4 textes – stratégie / compétences / évaluation, technologie / énergie, communication, matériels / matériaux, forces / quantités, groupes socio-professionnels, temporalité.

Certains champs sont caractéristiques de certains groupes d'acteurs : les données quantifiées, aux acteurs économiques, technologie/énergie, aux acteurs économiques et politiques, les groupes socio-professionnels et la temporalité aux « autres acteurs ».

### 2.3.2.ii *Analyse : transition vers un concept sans consensus*

Les constats d'efforts de définition et d'absence de conceptualisation commune traduisent un discours agissant pour un objet pluriel. Cette diversité apparaît également dans les stratégies proposées selon les logiques de chaque groupe d'acteurs. La cohésion du corpus sur les thématiques prioritaires indique pourtant une convergence sur la nécessité d'élaborer une politique territoriale de gestion des déchets, régulée par l'Etat et/ou le marché. Le travail institutionnel, engagé dans ce discours, porte ainsi sur un dispositif de transition sans consensus sur le concept d'EC vers lequel il tend.

### 2.3.3 Quelles sont les traces du concept fondateur et des débats sur l'IAEN ?

L'analyse sémantique du discours renseigne, dans un second temps, sur la diversité et les traces des débats sur l'IAEN.

#### 2.3.3.i *Diversité et trace des débats sur l'IAEN*

Les classes génériques apparaissant juste après le champ de l'économie – en 2<sup>nd</sup>e position pour les concepts (excepté S. Orru, en 3<sup>ème</sup> position) et entre les 3<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> positions pour les caractéristiques – traduisent la diversité des efforts pour spécifier l'EC. Elle est attestée également par la pluralité des champs mobilisés au-delà des 10 prioritaires. Enfin, une absence de récurrence significative dans l'observation des liens entre EC et d'autres concepts renforce ce constat.

Les rangs d'occurrence de concepts issus des débats de l'IAEN sont remarquables, dans le cumul des textes. « Production », en 10<sup>ème</sup> position, est très présent ; d'autres se caractérisent par leur discrétion : « système », en 55<sup>ème</sup> position, « écologie » 98<sup>ème</sup>, « DD » 132<sup>ème</sup> (essentiellement chez les acteurs économiques), « social » 293<sup>ème</sup> associé à « économie » puis 640<sup>ème</sup> à « innovation », et enfin « équilibre » 377<sup>ème</sup> lié à « monétaire ».

Un repérage manuel de « équilibre » a été effectué pour préciser celui de Tropes<sup>65</sup> : « équilibre » est utilisé à 27 reprises, dans 12 textes. Il est associé aux concepts d'écologie, économie, social ou territoire, parfois combinés par deux, rarement par trois. Orée l'emploi notamment à 8 reprises dans une approche sociétale : « L'EC participe à la prévention des possibles conflits dévastateurs qui accompagneraient une crise généralisée des ressources et l'emballement du changement climatique, en contribuant à rétablir un équilibre entre l'humanité et la Terre. »

---

<sup>65</sup> Seuil de Tropes : 3 occurrences.

### *2.3.3.ii Analyse : les débats se poursuivent*

Cette dernière série de résultats indique une grande diversité sémantique traduisant la préoccupation première des différents acteurs, à spécifier et caractériser l'EC. Elle témoigne de l'actualité des débats, avec la multiplicité des acteurs mobilisés, définitions, formes de communication textuelle ou non, et initiatives présentées.

Les traces des débats sur l'IAEN sont perceptibles : le DD disparaît pour l'EC, les aspects sociaux ne sont évoqués que rarement et uniquement dans leur dimension économique. L'économie est omniprésente, l'écologie reste active. Les traces du concept fondateur sont rares : la recherche d'équilibre de la production a disparu ; l'approche systémique transparaît par le développement territorial.

### 2.3.4 Synthèse

Notre analyse a montré un travail institutionnel porté par quelques entrepreneurs, renforcé et débattu ensuite par un large panel d'acteurs aux différents enjeux. Ce travail converge vers la construction d'une démarche territoriale régulée de gestion des déchets. Il diverge sur le concept d'EC et ses finalités, faisant suite aux débats sur la prise en compte de l'IAEN. Les efforts de conceptualisation, sans consensus, correspondent à une phase de théorisation d'un changement institutionnel (Cf. Tableau 7). Le consensus sur la nécessité d'une politique publique indique une phase de diffusion, avec des efforts de programmation. Ainsi un décalage apparaît au sein du DTEC.

## ***2.4 Perspectives de la transition en cours comme un changement institutionnel sociétal de prise en compte de l'impact de l'activité économie sur la nature***

Dans cette dernière partie, les résultats sont mis en perspective de l'évolution de prise en compte de l'IAEN par le modèle du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002). Une discussion en résulte aboutissant à l'évocation d'un changement institutionnel sociétal.

Les théories institutionnelles mobilisées ont jusqu'ici éclairé la construction du DTEC, engageant de nombreux acteurs avec quelques entrepreneurs institutionnels selon leurs différents enjeux. Afin de discuter les processus en jeu, nous appliquons le modèle des six étapes du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) aux deux courants identifiés dans la prise en compte de l'IAEN, néolibéral et écologiste. La Figure 18 fait apparaître l'enchaînement des phases, avec les réponses aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Face aux pressions institutionnelles, les acteurs réagissent en mobilisant les ressources institutionnelles dont ils disposent, grâce aux dimensions coercitives,

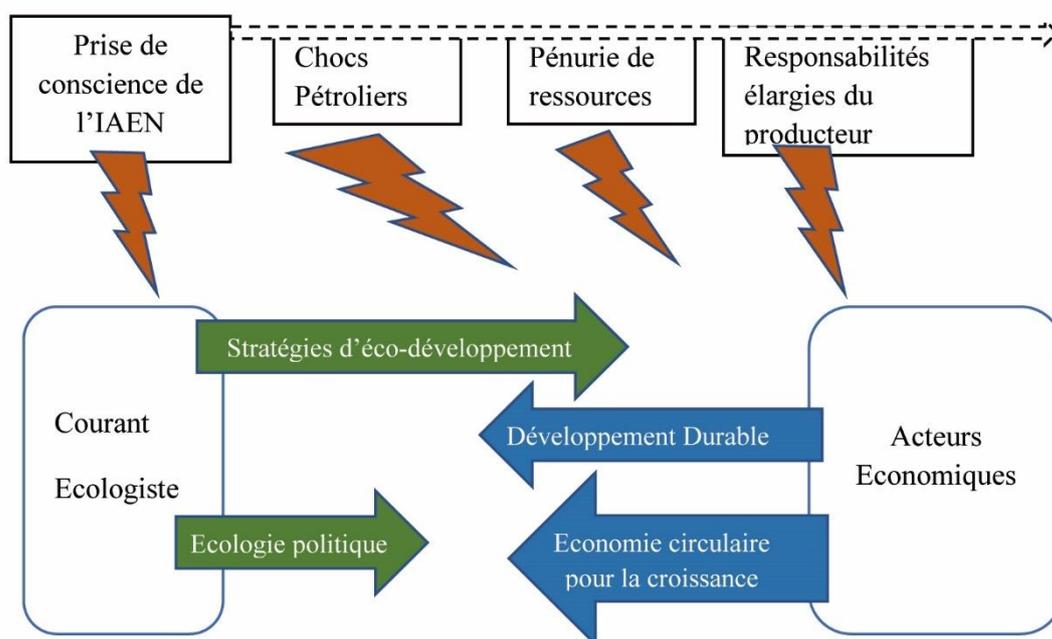


**Figure 18 - Changement institutionnel de prise en compte de l'IAEN selon deux courants.** normatives et symboliques des organisations (Scott, 2014). Un double travail institutionnel est ainsi mis en évidence.

Ce double travail provoque des interactions entre les acteurs complexifiant le modèle de Greenwood (2002). Chaque réaction d'un courant provoque une nouvelle pression pour l'autre courant, auquel celui-ci répond, avec un argumentaire discursif et une conceptualisation alternative. Les réactions aux pressions deviennent ainsi, elles-mêmes, des pressions institutionnelles. Elles s'ajoutent aux pressions

existantes et interfèrent sur les processus de changement institutionnel engagés. Le décalage temporel de ces influences (Cf. Figures 18 et 19) ajoute encore à la complexification.

La Figure 19 illustre les forces interagissant. La prise de conscience de l'IAEN des années 1960 provoque une secousse pour les écologistes. Celle-ci entraîne, avec les stratégies d'écodéveloppement, une pression sur le monde économique, lequel réagit avec le DD. Plus tard, le monde économique est confronté directement à l'IAEN, avec les chocs pétroliers, les menaces de pénurie de ressources, puis les contraintes de responsabilité élargie du producteur. Il réagit alors en entrepreneur institutionnel, avec une réinterprétation du concept d'EC, adaptée à sa logique néolibérale et ne menaçant pas ses enjeux.



**Figure 19 - Interactions entre pressions institutionnelles et réactions entre deux courants**

Comme l'ont montré les Figures 11 et 12, toutes ces forces cherchent à influencer le courant dominant, selon les différents enjeux de chacun. Ainsi, la succession des concepts – écodéveloppement, DD, économie verte, EC – indique des tentatives, mutuelles et interagissant, de réponse aux pressions diverses des deux courants.

Les enjeux politiques apportent une troisième dimension en interférant également (Cf. Tableau 6), comme le montre le décalage de phasage institutionnel du DTEC, attesté par nos résultats. La politique publique affichant un consensus sur le DTEC, le mène en phase de diffusion tandis que le concept d'EC, sans consensus, reste en phase de théorisation.

Face à ces pressions, le courant écologiste adapte sa stratégie. L'économiste C. Arnspenger suggérait, dans une perspective de « pluriéconomie » : « Il ne s'agit pas de faire de la croissance verte un nouvel

impératif – elle le restera tant que le capitalisme vert, qui repose sur la croissance matérielle, dominera le paysage systémique. Le défi est de se servir des forces de ce capitalisme de nouvelle génération afin que, du dedans, émergent les personnes et les idées qui promouvront nos six mesures cadre » (Arnsperger, 2011, p. 79). Ainsi, N. Hulot s’engage avec sa Fondation pour la Nature et l’Homme parmi les fondateurs de l’IEC ; le président de son conseil scientifique, D. Bourg, prône ensuite, avec le même C. Arnsperger, une EC « authentiquement circulaire », sans croissance, « permacirculaire » (Arnsperger & Bourg, 2016, 2017) ; puis N. Hulot intègre le gouvernement, en 2017, avec les fonctions de Ministre d’Etat et de Ministre de la transition écologique et solidaire. Sa démission récente, témoigne des réactions aux pressions exercées par cette stratégie écologiste.

La complexité induite par les interactions multiples dues aux enjeux des différents courants, nous amène à qualifier ce phénomène de changement institutionnel sociétal de prise en compte de l’IAEN. De fait, nos résultats questionnent le modèle de Greenwood (2002) avec deux tensions : 1) influence des interactions entre pressions et réactions sur le phasage, amplifié par leur décalage temporel, 2) émergence d’une phase de diffusion sur une politique de mise en œuvre, parallèlement à la théorisation du concept.

Cette discussion fait émerger plusieurs pistes de recherche sur le processus d’institutionnalisation en cours et son évolution. Les pistes suivantes sont notamment ouvertes : l’EC comme objet-frontière permettant l’action collective de transition sans consensus (théorisation), les conditions d’une économie de l’action collective et d’auto-organisation (diffusion), le mode de fonctionnement des modèles économiques et l’émergence de poly-modèles locaux (réinstitutionnalisation).

## ***2.5 Conclusion***

Cet article a étudié le dispositif hétérogène de transition vers l’EC, dans les tensions de sa construction en cours, par une grande diversité d’acteurs engagés. La réhabilitation de Boulding (1966, 1972), et de ses textes initiateurs d’une EC d’équilibre, a permis de resituer les évolutions du concept dans les débats sur la prise en compte de l’IAEN. Les théories discursives institutionnelle et du changement institutionnel ont servi de cadre d’analyse d’un élément du DTEC.

Une analyse transversale du discours produit en France, depuis 2008, par un large panel d’acteurs a été développée. Ses résultats indiquent que le travail institutionnel réalisé par ce discours performatif, porté par des acteurs divers, en réponse à différents enjeux – économiques, politiques et sociétaux – n’aboutit pas à l’institutionnalisation du concept d’EC. Les débats sur la prise en compte de l’IAEN se poursuivent encore, plus de cinquante ans après la prise de conscience des années 1960. En revanche, un consensus est établi sur la nécessité d’une régulation (marché ou Etat) de la gestion des déchets,

selon une approche territoriale. Le concept d'EC apparaît ainsi en phase de théorisation d'un changement institutionnel, dépassé par une politique publique en phase de diffusion.

La dernière partie a ensuite discuté ces résultats avec la théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), mettant en évidence les interactions entre deux courants, interférant sur le phasage du changement institutionnel. Les interactions et les décalages entre les pressions exercées par les secousses, ou induites par les réactions itératives et réciproques, induisent une complexification du modèle. Dans le cas de la prise en compte de l'IAEN, le travail institutionnel questionnant les paradigmes des courants en présence, implique un changement institutionnel qualifié de sociétal. Enfin, des pistes de recherche sont proposées sur les phases ultérieures de l'institutionnalisation de la prise en compte de l'IAEN.

Les auteurs souhaitent remercier les correcteurs de la revue pour leurs critiques constructives sur les versions antérieures de l'article.

### 3. Conclusion de l'apport de l'essai pour la thèse

L'article met ainsi en évidence la déconnection complète du concept actuel d' « EC pour la croissance verte » d'avec le concept initial d'économie d'équilibre, non productiviste (Boulding, 1972). Un texte fondateur nommant l'EC et l'inscrivant dans cette conception s'avère complètement ignoré de l'ensemble de la littérature sur l'EC. Ce constat montre ainsi le rôle d'acteurs dissidents aux premières heures de l'action collective d'institutionnalisation, dont le propos est réapproprié sans ses principes fondateurs – ici d'économie d'équilibre non productiviste – pour porter un autre discours – ici d'une économie pour la croissance – puis complètement ignoré.

L'article met en lumière une action collective contribuant à un changement sociétal de prise en compte de l'IAEN, produit de multiples actions discursives d'institutionnalisation. Divers acteurs contribuent, acteurs institutionnels, de la société civile, des économies conventionnelles et alternatives, diffusant leurs propres notions d'EC comme solution aux différents enjeux. Deux groupes d'acteurs – écologistes et économistes – dominant, interagissant par des cycles de pressions et réactions, entre eux et avec les acteurs institutionnels. Le discours de promotion de l'EC actuel, indique des débats en cours sur une TVEC comme solution à envisager, sans consensus sur une définition. En revanche, un consensus apparaît sur la nécessité de mettre en place un dispositif de régulation territoriale de gestion des déchets, par le marché ou par l'Etat, qui se traduit, en France, par une politique de déploiement territorial de la TVEC.

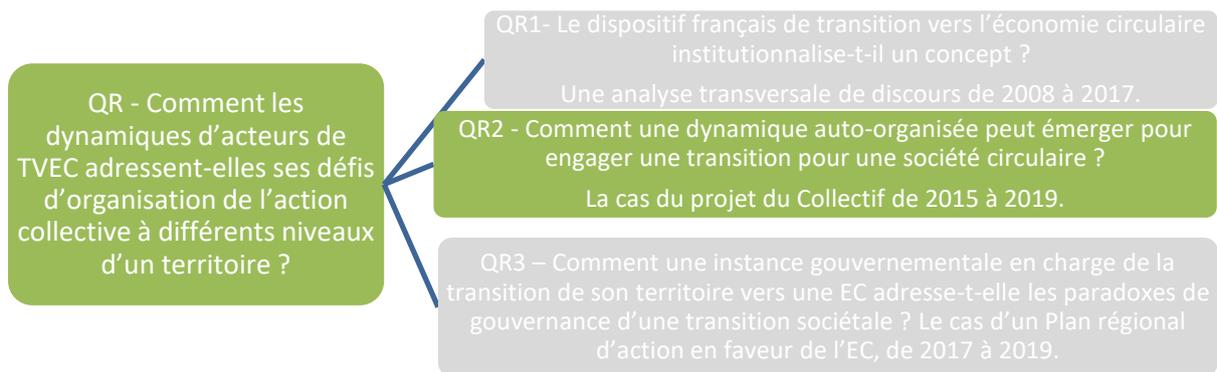
Ce phénomène de changement institutionnel complexe met en évidence l'*agency* des différents acteurs, leur capacité à réagir à une situation et à tenter d'adapter le système pour améliorer leur situation. Cette *agency* prend la forme de cycles de pressions, de réactions, mais aussi d'initiatives spontanées et auto-organisées de la société civile pour faire avancer ce changement sociétal dans le sens qui leur convient le mieux. Il s'agit donc d'une forme d'auto-organisation à l'œuvre dans un phénomène d'institutionnalisation, dussent-ils en être réduits à une simple politique de gestion des déchets au lieu d'un projet global de TVSC : des acteurs aux enjeux différents contribuent sans contrôle extérieur à un même projet de TVEC. Pourtant, selon les enjeux, les efforts d'institutionnalisation rencontrent, au sein de cette auto-organisation, des efforts de résistance, freinant le changement sociétal. L'un des mécanismes est la réappropriation du concept initial, détournés de son ambition première d'économie d'équilibre, pour poursuivre le modèle conventionnel productiviste.

Le défi d'action collective d'institutionnalisation de la TVEC est donc appréhendé notamment par des dynamiques d'actions discursives qui s'auto-organisent spontanément pour faire avancer ou reculer la TVEC, en tirant chacun du côté de ses propres enjeux. Ensemble, elles font consensus sur un plus petit dénominateur commun, un dispositif de gestion territoriale des déchets.

Une fois réalisé ce constat de nombreux acteurs participant à ce changement sociétal dominé par des grands courants, il serait utile de comprendre comment les autres acteurs influent sur le changement sociétal. En effet, les acteurs publics et autres acteurs – de la société civile et des économies alternatives – moins visibles, sont à l'œuvre depuis la prise de conscience des années 1970. Dans un second temps, ce travail de changement sociétal est étudié au niveau micro, des acteurs de la société civile. Dans un troisième temps, l'action des acteurs publics sera également étudiée au niveau méso.

## Chapitre II - Action collective d'émergence de dynamique de transition vers une société circulaire

Le second essai étudie ensuite, à un niveau micro-local, la manière dont émergent une dynamique de citoyens-acteurs et un projet de TVSC. Il cherche à comprendre ce qui amène ces individus à s'auto-organiser, pourquoi et comment ils contribuent à une transformation de la société, comment ils décident de s'inscrire dans le dispositif national de TVEC, et enfin par quels processus ils conçoivent un projet de TVSC.



### 1. Introduction de l'essai dans la thèse

La diversité des acteurs – politiques, de l'économie conventionnelle, des économies alternatives et de la société civile –, participant à l'institutionnalisation de la TVEC depuis plus de 40 ans, a ainsi été mise en évidence. Parmi eux, des acteurs des économies alternatives et de la société civile expérimentent, déjà depuis un certain temps, des pratiques alternatives durables pour lesquelles ils se revendiquent aujourd'hui acteurs d'une EC solidaire. Ce constat place ces citoyens-acteurs de l'alternative comme possibles éclaireurs de la TVEC et disposant d'un savoir-faire d'action collective. Or, la première partie a montré que l'institutionnalisation en cours, plurielle et sur le long terme de la TVEC, fait appel à l'auto-organisation. La littérature indique que l'auto-organisation est nécessaire pour créer les dynamiques d'échanges transversaux d'une EC entre les divers et multiples acteurs – économiques, institutionnels et citoyens – partageant un territoire. Pourtant, l'institutionnalisation encore en cours indique que la société est encore linéaire. Le premier essai montre ainsi que l'auto-organisation pourrait être également nécessaire déjà en amont, pour engager une TVSC.

Ces éléments invitent à étudier maintenant le défi d'auto-organisation de cette action collective. Leur action collective est ici interrogée dans sa capacité à faire émerger des dynamiques d'acteurs et à engager une TVSC. Pour étudier cette capacité, le cadre d'analyse de l'auto-organisation mobilisé doit porter sur sa capacité à faire émerger une dynamique, et non à créer un nouvel ordre, auquel

s'intéresse essentiellement la littérature gestionnaire sur l'auto-organisation. L'analyse s'appuie donc sur la théorie de l'intégration Follettienne, oubliée puis remobilisée récemment en omettant ses principes ontologiques (Stout & Love, 2014) – comme pour l'EC de Boulding (1972).

Cette étude cherche donc à comprendre comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une TVSC. Cette action collective de TVSC questionne en effet les sciences de gestion conventionnelles sur plusieurs points. Tout d'abord, dans une logique basée sur la maximisation des profits individuels, il est difficile d'envisager que des citoyens s'engagent collectivement pour engager une TVSC. Il serait donc utile de comprendre pourquoi ils s'engagent et coopèrent. Ensuite, dans cette même logique conventionnelle, il est ardu de comprendre comment une dynamique d'acteurs peut fonctionner sans pouvoir ni contrôle. En outre, elle doit émerger de cette même société conventionnelle, linéaire, basée sur le pouvoir et le contrôle. Il serait utile donc de comprendre quels sont les fondements de sa logique d'auto-organisation, et comment cette logique résiste à la logique conventionnelle qui est son cadre.

Enfin, les sciences de gestion conçoivent un projet décidé par des leaders, avec des objectifs et des ressources. Un projet de transformation sociétal peut-il être conçu de même, d'autant plus s'il est porté par les nombreux acteurs d'une dynamique auto-organisée ?

Ainsi, pour étudier cette action collective, la thèse s'intéresse à présent au niveau micro du cas français, celui des citoyens-acteurs de l'alternative, engagés dans la recherche de pratiques alternatives durables et se revendiquant acteurs de la TVEC. Le cas retenu est celui d'un collectif d'acteurs développant des activités d'alternatives et solidaires et durables depuis environ 35 ans, au sein de la Région étudiée précédemment. Le Collectif est composé de 30 à 60 citoyens-acteurs ancrés en un lieu associatif périurbain

J'ai eu la chance de l'étudier en observation participante, après une première recherche menée sur l'EC inclusive avec Pr Jonker en 2015 sur AssoC, association membre et fondatrice du Collectif. Une réunion collégiale du Collectif, en février 2017, marque le début de ma recherche-accompagnement, entérinant simultanément ma demande de constituer le Collectif comme objet de recherche de ma thèse, et sa décision de candidater à un appel à projet ADEME-Région sur l'EC.

### **Mon enrôlement dans l'accompagnement du projet<sup>66</sup>**

Pendant ce temps, j'ai poursuivi mon parcours académique en vue de construire un projet de thèse sur le défi organisationnel de l'EC inclusive. A ce titre, j'ai candidaté à l'appel à projet ADEME-thèses, dont certaines thématiques portaient sur l'EC et les niches d'innovation porteuses de projet pour la transition socio-écologique. Dans cette perspective, je suis venue proposer à l'AG d'AssoC, le 02-01-2017, d'étudier AssoC comme terrain de ma thèse. L'accueil a été favorable m'informant également des autres avancées : l'inscription du projet du Collectif dans la transition vers l'EC d'une part, et d'autre par un autre projet de recherche était en cours, en socio-économie, sur le déploiement des circuits-courts. Suggestion a donc été faite d'étudier plus globalement le projet du Collectif, dynamique plus large, potentiellement plus riche en interactions d'EC.

Je suis allée poser la question au Collectif à la collégiale, la semaine suivante, l'idée étant alors que le Collectif se constitue co-financeur de ma thèse en échange d'un accompagnement de leur projet de transition vers l'EC. Le financement étant alors intégré dans les demandes de fonds de l'Appel à projet. Ainsi, je me suis enrôlée, en prévision de cette thèse, dans le projet du Collectif. J'ai donné des conseils sur le montage du projet : contacter les institutionnels du jury de l'appel d'offre (ADEME régionale, CRESS, Région), pour vérifier la recevabilité de la candidature et prendre des conseils pour rédiger le dossier, et j'ai formulé des remarques sur le contenu du dossier, notamment pour que le projet du Collectif s'adapte davantage aux critères et au format du cadre institutionnel.

Une recherche-accompagnement en immersion a pu être possible, avec une présence quasi systématique aux réunions, en 'mouche du coche' intéressée par l'auto-organisation et l'EC mais en retrait. Ainsi, l'enregistrement et ma prise de notes quasi systématiques ont permis de poser un regard et de garder des traces écrites et sonores des multiples échanges du Collectif. Ce regard et la mise à disposition de ce matériau ont permis d'offrir un miroir pour ces acteurs et de collecter un abondant matériau. Le matériau a ensuite été traité par analyse abductive en attention flottante et codage multithématique inductif (Dumez, 2016). Cette recherche-accompagnement s'est terminée par un atelier doctoral de réflexion avec les acteurs sur les résultats, en décembre 2020.

L'essai présentant cette recherche se développe en 5 parties. Une revue de littérature sur la TVEC identifie d'abord le courant conventionnel et l'alternative de la TVEC transformative. Le cadre d'analyse de l'auto-organisation créatrice d'ordre et son alternative, la dynamique intégrative Follettienne sont ensuite exposés. Puis les trois autres parties présentent le cas, la méthodologie, et les résultats mis en discussion avec la théorie Follettienne. Le design et les résultats de l'essai sont récapitulés dans le tableau ci-après.

---

<sup>66</sup> Extrait du travail doctoral sur la Question de recherche 2 : « Récit des prémices de l'inscription du projet du Collectif dans la TVEC » (rédigé en août 2019, p. 5-6)

<p><b>QR2 - Comment une dynamique autoorganisée peut émerger pour engager une transition pour une société circulaire ? Le cas du projet du Collectif de 2015 à 2019.</b></p>		
<p>Méthodologie : recherche-accompagnement et analyse abductive en attention flottante (Beauvais, 2007; Bréchet et al., 2014; Dumez, 2016)</p>		
<p>Terrain : cas unique exploratoire de projet collectif citoyen inscrit dans la TVEC, avec diversité, rassemblant en périphérie d'une métropole 30 à 60 citoyens, participant à l'activité de 15 à 25 structures et leurs domaines d'actions engagés dans la création d'alternatives durables.</p>		
<p>QR2A : Comment émerge la dynamique d'acteurs ?</p>	<p>QR2B : Comment la dynamique fonctionne-t-elle ?</p>	<p>QR2C : Comment émerge un projet de TVSC ?</p>
<p>Résultat global : Une dynamique autoorganisée d'acteurs peut émerger de besoins successifs de coopérer pour des pratiques durables et engager une TVSC par un processus réflexif complexe de cycles d'appropriation collective d'idées individuelles évoquant le processus relationnel d'intégration Follettien modélisé par Stout et al. (2018).</p>		

Les résultats montrent qu'une dynamique d'acteurs auto-organisés émerge d'un besoin individuel de citoyens, de mettre en cohérence leurs pratiques quotidiennes avec leurs valeurs écologiques et solidaires, et de la nécessité de coopérer qu'ils rencontrent à des niveaux de plus en plus complexes. Cet engagement individuel devient ainsi collectif en créant des structures facilitantes puis un collectif, puis un projet de transformation de la société inadaptée à ces pratiques frugales alternatives. Dans cette perspective, le projet s'inscrit alors dans la TVEC, pour engager cette transformation, par besoin de soutien financier, et car se reconnaissant dans une TVSC transformative malgré une forte réticence à valider ainsi la TVEC conventionnelle.

L'auto-organisation fonctionne par boucles de travail coopératif appropriant collectivement des idées et initiatives individuelles. De nouvelles idées et actions émergent de la rencontre de ces idées, actions et regards d'acteurs, initiant de nouvelles boucles. Ces boucles peuvent former un projet auto-organisé, quand différentes idées sont consignées et en font émerger de nouvelles par un retour réflexif les mettant en discussion.

Un projet auto-organisé de TVSC se coconstruit ainsi par son processus d'intégration mobilisant au fur et à mesure différents acteurs en transition. L'individu, les valeurs et la culture de la coopération, apparaissent comme concepts centraux de cette auto-organisation appelée par la TVSC.

## 2. S'auto-organiser pour engager une transition vers une économie circulaire : Eclairage de la théorie Follettienne <sup>67</sup>

*Self-organising for a transition towards a circular society: Insight from Follettian thinking*

S'auto-organiser pour engager une transition vers une économie circulaire : Eclairage de la théorie  
Follettienne

Anne-Claire Savy

Soumis à la revue Local Economy le 18 août 2022, en attente de décision

### **Résumé**

Aujourd'hui une transition vers une économie circulaire est envisagée face au constat des limites menacées ou dépassées de notre planète. Cet article cherche à comprendre comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour l'engager. Une recherche-accompagnement met en perspective un projet collectif citoyen de transition vers une société circulaire (TVSC) avec des regards d'acteurs, de chercheurs et des théories de l'auto-organisation. L'analyse d'un abondant matériau, en attention flottante et codage manuel inductif N'Vivo, montre une émergence par l'engagement individuel face à des besoins successifs de coopération. La dynamique fonctionne par cycles de travail coopératif alimentés par la diversité des acteurs, appropriant collectivement les apports, enjeux et perspectives. Elle se concrétise par un projet de TVSC, transformant la situation d'où elle émerge et dépassant ses freins par réflexivité mutuelle continue. Ces résultats illustrent et élargissent la théorie Follettienne à l'étude de TVSC puis répondent à des limites de théories voisines de l'auto-organisation.

**Mots clés** : s'autoorganiser, initiatives citoyennes, intelligence collective, économie circulaire, transition vers une société circulaire, théorie Follettienne, NVivo, recherche-accompagnement.

### **Abstract**

This article seeks to understand how a self-organised dynamic can emerge to engage the current transition towards a circular economy. Accompanying-research puts into perspective a collective citizen project of transition towards a circular society (TCS) with the perspectives of actors and theories of self-organising. The analysis of abundant material, in floating attention and inductive manual NVivo coding, demonstrates a self-organising development via individual commitment facing successive needs of cooperation to enact a TCS. The dynamic operates through cooperative work

---

<sup>67</sup> Cet article a fait l'objet d'un processus d'écriture et de publication en plusieurs phases. Une première communication a été rédigée et présentée au RIODD 2019. Retravaillée ensuite elle a été soumise à la Revue de l'Organisation Responsable (FNEGE Rang 3) en juin 2020, y a reçu un retour de Revise and Resubmit soumis en janvier 2021, qui a été clôturé par un refus en juin 2022. L'article a été retravaillé et soumis dans une première version anglaise à la revue Small Group Research (FNEGE Rang 4), refusée en août 2022 pour manque d'alignement avec le sujet de la revue. L'article a, à nouveau été repris et soumis à la revue Local Economy (FNEGE Rang 4), où il est actuellement en attente de décision.

cycles, leading to a TCS project in continuous mutual reflexivity. These results contribute to self-organising theories, particularly mobilising Follettian thinking.

### **Keywords**

Self-organising, circular economy, transition towards a circular society, NVivo, accompanying research.

## ***2.1 Introduction***

The habitability of the planet is no longer a certainty for future generations. Sixty years of debate, have initiated a societal change that is struggling to define the transition to be undertaken, but is institutionalising a transition towards a circular economy (TCE) (Savy et al., 2019). Aurez and Georgeault (2019, p. 13) define CE as a question of sustainable organising : "The circular economy is a principle of economic organising that aims to systematically reduce the quantity of raw materials and energy over the entire life cycle of a product or service, and for all levels of organisation of society, with a view to ensuring the protection of biodiversity and a development that is conducive to the well-being of individuals." In France, the State is deploying a scheme to establish a CE policy (Art L.110-1-1 Law relative to energetic transition towards green growth) inviting the neighbouring economical actors to cooperate. However, its implementation does not seem obvious (Boldrini, 2018; Duret, 2007; Lozano & Witjes, 2016; J. Williams, 2019), since cooperation is not at the heart of conventional economic logic, based on competition, hierarchy and control. In particular, Abitbol notes that in "the literature on industrial ecology, the question of whether or not actors choose to participate is not addressed" (2012, p. 48). On an institutional level, the national standardisation organism AFNOR and ADEME (the national environment and energy management *agency*) advocate the coordination between actors and public engagement, without specifying how to implement this cooperation. However, since awareness of the 1960s/70s, citizens have been trying to self-organise to initiate a transition that some consider today as TCE. TCE is an organisational principle operating at every level of our society leading to a societal transition: a transition towards a circular society (TCS). In a democratic state, it is not possible to govern all exchanges of matter and energy on a global level. As a consequence, a TCS calls for a self-organising dynamic.

On a theoretical level, L'Allier & Audet (2020) note that management sciences have still shown little interest in sustainable transition, while transition management theorists have done little to study the role of management. However, a few works encourage the mobilisation of social and solidarity values (Abitbol, 2012; Adoue, 2007; Duret, 2007; Heikkurinen et al., 2019; Skawińska & Zalewski, 2018). So far, cooperation, i.e. the self-organising capacity of actors, is essentially studied in its capacity to create forms of order, as the trend of self-organising resulting from cybernetics (Probst & Rakotobarison,

1994). The Commons' work, initiated by Ostrom, explains self-organising as the capacity of citizens to create institutions to manage common goods (Berthet et al., 2018; Perez & Paraque, 2012). Self-management, supported by the trends of social movements resulting from classical anarchism, prefigures alternative productive models, self-determined by actors (Vieta, 2014). Glémain (2013) shows how recycling centres are constrained by economic models, between salaried employment and voluntary work. Finally, recent works on alternative non-hierarchical value-based organisations highlight the conflicts that arise when these values meet conventional logic (Ashcraft, 2001; Dorion, 2017; Farias, 2015; Land & King, 2014; Lightfoot, in Parker et al., 2014; Peiro, 2019). Differing from these works on order-creating self-organising, the Follettian integration theory, mobilised by recent researchers, studies citizen self-organising – then called coordination – in its capacity to give rise to a spontaneous dynamic of cooperative action.

This article seeks to understand how a self-organising dynamic can arise to initiate a TCS. In this perspective, I conducted an accompanying-research in a constructivist posture that assumes the subjectivity of the researcher with a cooperative project of citizens. The aim is to understand why these citizens commit themselves collectively, how they self-organise and how they make a TCS project crop up practically.

Firstly, a review of the literature on the CE shows two transition trends, conventional and transformative, both calling for cooperation and yet mobilising little management theory. Secondly, the concept of self-organising, leading to the alternative Follettian integration concept is presented. Thirdly, empirical abductive research in accompanying-research is introduced, as well as the case of *The-Collective* project. The results show the outcome of a TCS project initiated by the commitment of citizens, developing through successive needs for cooperation, in a complex process of identification of issues and collective appropriation of individual contributions. These results are then discussed first in relation to the Follettian integrative dynamics model proposed by Stout et al. (2018). Complexified by multi-level networks and multiple iterations and interactions, the relevance of the model for transition dynamics is shown. The results are also discussed in view of the limitations of other theories of self-organisation. Finally, the limits, contributions, recommendations and avenues of research conclude the article.

## ***2.2 A lack of management theory about transition***

### **2.2.1 Towards a conventional or transformative circular economy?**

The TCE is a “fundamental transition [from a] linear economy, which runs from mines to dumps [into...] a small, closed, limited, planetary society, almost certainly dependent on solar energy [... which] will have to recycle virtually all its materials into a circular economy, in which the dumps

become the mines" (Boulding, 1972, p. 22-23). Boulding's transition (1945, 1966, 1972) which arose from a reflection on a forward-looking economic model adapted to a "society of personal responsibility", called for a societal, systemic, non-productivist and non-increasing transition. It postulates that "humans must find their place in the cyclical ecological system" (Rodríguez et al., 2020, p. 538). It thus evokes the unsustainability of a management-chrematism in the sense of Aristotle – "an artificial and dissolute economic activity because it is strictly based on unlimited exchange and is far removed from other human activities" according to the "law of profit [...] contrary to the norms of solidarity to which citizens must commit themselves for common possessions" (Martin, 2016, p. 19; 21). A CE can then be conceived as a management-oikonomia – a "human organisation" which "exclusively and concretely seeks to meet the needs of its members by the members themselves" (Martin, 2016: 19-21). The founder of other trends, such as "Cradle to Cradle", this CE was initially forgotten, criticised for its economic language and its disregard of the limits of recycling. Then the conventional linear economy reinvested it in a search for growth in the face of resource shortages (Ellen McArthur Foundation, 2012; Pearce & Turner, 1990). Today, a CE is "a rational utopia [...] a neutral construction [without authors] open to multiple interpretations and depoliticized" (Aggeri, 2020, p. 7).

Many of the current scientific works and companies involved in the CE are limited to waste reduction and recycling. They only aim at a "material and ecological efficiency technique goal", not a "no-waste system" (Jaeger & Upadhyay, 2020, p. 742). They are limited to the intra-organisational level (Zeiss et al., 2020) mainly studying circular business models (Santa-Maria et al., 2021). Opening up to the inter-organisational is nevertheless approached by supply-chain management (Sehnem et al., 2019).

Several current works following the various developments on sustainability however, alert to the unsustainable character of this conventional CE (Jaeger-Erben et al., 2021; Schröder et al., 2020), supported by an apolitical discourse (Genovese & Pansera, 2019) and acritical scientific literature (Desvaux, 2017). Some works re-establish the transition to an oikonomia and envisage a transition to a "circular society" (TCS), with the CE constituting a "transformative circular system" (Jaeger-Erben et al., 2021). The TCS includes health, power, knowledge and technology, beyond matter and energy loops (Friant et al., 2020). The circularity of a TCS can be assessed by its ecological footprint.

### 2.2.2 A cooperative organisational logic?

Thus, whatever the approach, this transition attempts cooperation and questions organisational logic. In a conventional TCE approach, "the organisational CE activities are actions that spring up with the development of infrastructures and relationships with different actors to achieve material efficiency by closing ecological loops" (Alhawari et al., 2021, p. 13). These activities face "coordination problems

between companies" (Jaeger & Upadhyay, 2020, p. 742) and dependence on the conventional linear economy (Camilleri, 2020, p. 1809). The resistance of our society to transitions can be explained by its management by formal organisations (Brunsson, 2020, p. 94). The interests of the latter, incompatible with societal interests, take precedence over the latter, even in ethical approaches to openness to stake-holders or corporate social responsibility (Brunsson, 2015, p. 9).

In the transformative approach of TCS, reflection is on the multiple interactions of a circular society level: Arnsperger and Bourg (2017) propose a multi-economy for a "perma-circular society", while Schröder et al. (2020) suggest combining the objectives of a CE and human development. Others demonstrate that in a circular society, passive consumers become active everyday citizens (Hobson, 2020; Korsunova et al., 2021). Self-organising citizen initiatives and communities thus play a major role in engaging in ecological transitions (Atkinson et al., 2017; Boonstra & Boelens, 2011; Hasanov & Zuidema, 2018; Igalla et al., 2019, 2020; Ganesh & Zöller, in Parker et al., 2014; Seyfang, 2004; Seyfang & Smith, 2007). Besides the conventional economy, a cooperative citizen economy is emerging to create sustainable alternative practices, some of which claim to be part of CE.

Yet few management theories have been mobilised to study the organisation of this transition (Sehnem et al., 2019). Genovese & Pansera (2019) request the mobilisation of that logics other than those of the economic market. Brunsson invites us to move away from the logic of organisation in order to self-organise among "individuals [who] recognize that their true, long term interests, include the interest of their grandchildren's grandchildren, coincide with global sustainability" (2015, p. 15).

### ***2.3 Bring out an order or dynamic?***

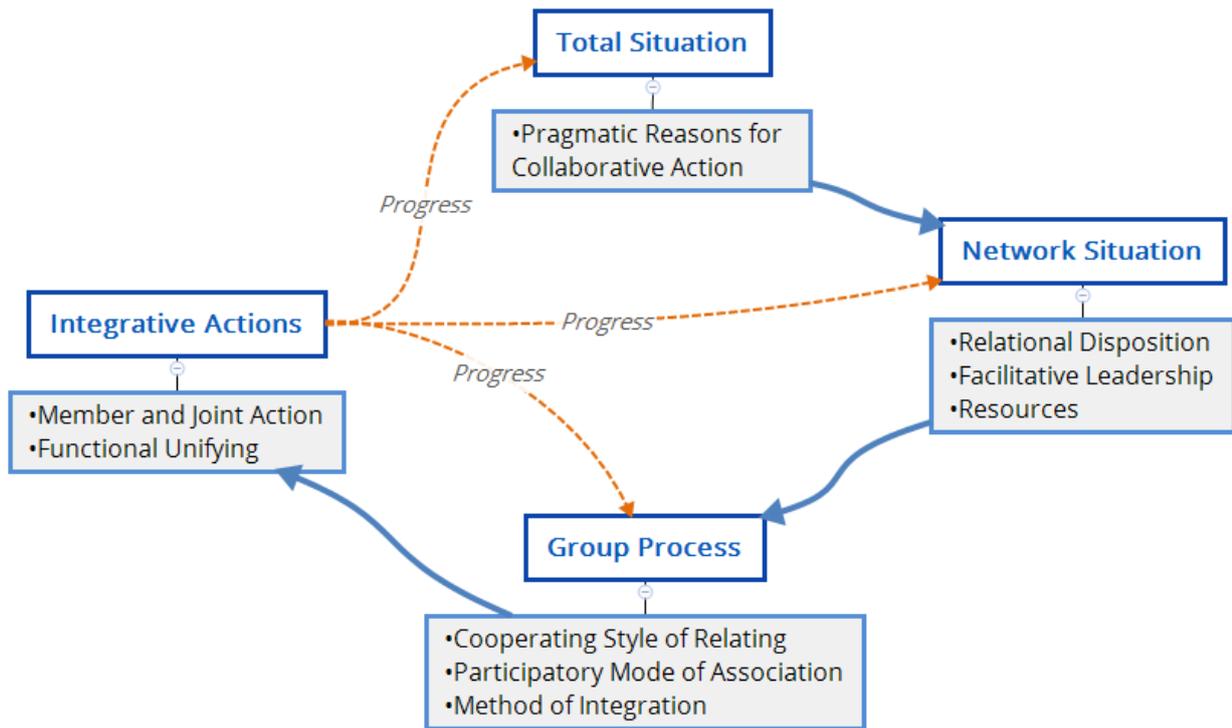
#### **2.3.1 Self-organising creating order**

The phenomenon of self-organisation highlighted in complex systems' theory is a process of "increase in order as well as a function or goal, to which the order contributes"; it is a "dynamic and adaptive process" that emerges from the interactions between the elements of a complex system without "external control" (Boons, 2008, p. 42). Self-organising has been widely used in organisational management to understand the rise and evolution of organisations (Chiles et al., 2004; A. Williams et al., 2017) or to improve their performance (Probst & Rakotobarison, 1994) without breaking with the hierarchical framework (Nederhand et al., 2016). Self-organising, which creates a new order within the conventional logic, raises the question of its capacity to create another organisational logic. This limit evokes the challenge of a system transition which must take place within it, the object of transition management (M. Chertow & Ehrenfeld, 2012; Rotmans & Loorbach, 2009; van Meerkerk & Edelenbos, 2019). Geels and his co-authors demonstrate that radical innovations, emerging from niches preserved from conventional constraints and logic, are capable of transforming their

conventional regime by including it little by little. A double condition is required: the regime must recognise and preserve these niches, which accept to share their innovations in return (Geels et al., 2016; Geels & Schot, 2007).

### 2.3.2 Self-organising in an integrative dynamic

There is also another understanding of self-organising, which is not the creation of a new order, but the creation of a relational process of integration to improve the situation. Mary Parker Follett's integrative theory, based on the study of collective action in communities of citizens, is based on the creative and integrative power of a group process: the ability of participating individuals to improve their situation by creating new solutions that integrate their own interests (Stout et Love, 2014). As specific situations are linked to each other in a "total situation", the same process is able to improve the whole system. Follett's ontological principles resonate with the transformative approach of TCS: "holism", "cooperative style of relating" "relational disposition", "functional method of integration", and "participatory mode of association" (Stout et al., 2018, p. 108). From these principles flow alternative organisational notions: authority is that of the situation; power is necessarily 'with' others and 'to' improve the situation, and regulated by coactive control; leadership is multiple, emergent and facilitative; lastly, friction between different perspectives, conflict-difference, is a driver of integration. These notions form the basis of an integrative organisational logic that works by "the confronting of diverse desires, the thereby revealing of 'values', the consequent revaluation of values, a uniting of desires" (Follett, 1924, introduction).



**Figure 20: Adapted Integrative Governance Model (Stout et al., 2018, p. 100)**

This logic consists of first “evoking” – bringing out the potential of the situation -, then “reciprocally interacting and integrating” – each expressing their interests and values to be unified – and then bringing out an integrative solution by “interweaving” without “absorption nor compromise”. This integrative logic is the basis for a dynamic self-organising process (Follett, 1919, p. 576), as modelled by Stout et al. (2018, p. 100) (refer to Figure 20). The process emerges from a total situation, whose "needs and opportunities" make collaborative action necessary. One or more individuals – with a “facilitative leadership” – then initiate a “network situation”, inviting others – with a “relational disposition” – to contribute. From this co-construction comes the "internal functions of a group process [with] cooperative styles of relating and a participatory mode of association". The functions then allow for the realisation of integrative actions, designed and carried out in a systematically participatory and integrative way, through "functional unification". These integrative actions and processes and the reactions they evoke change the total and network situations and processes and move them forward (Stout et al., 2018: 100). Finally, the necessary integration in each component of the model can be assessed by indicators: 1) in the network situation, members are happy to cooperate, they decide and act together, to learn, evolve and participate in facilitative leadership; 2) in the group process, practices are systematically participatory – active listening, dialogue and joint effort, taking time to discover, define, decide – unifying differences without domination or

compromise; 3) actions are integrative with "changes to individual member actions and innovative joint actions [...] based on complex integrative practices" – identification of information and issues, co-definition, co-determination and mutual evaluation; 4) the total situation is improved as well as the process components of Stout et al. (2018, p.109). This form of Follettian self-organising, creating dynamics rather than a new order, is a potential insight into the emergence of transitional self-organising.

## ***2.4 Abductive accompanying research***

The way in which a self-organised dynamic can arise to embark upon a TCS is studied through the observation of an empirical case of the appearance of a TCS cooperative action. A single exploratory case of self-organising initiating a TCS was chosen to understand it in depth (Yin, 1994). The relevance of this choice lies in the wealth of self-organising, characterised by the rich citizen diversity, and the reunited action fields of inclusive and ecological transition. It is first a question of understanding how the dynamics starts, why citizens collectively engage in a TCS: what their situation is, who they are and how they are structured? Then, of understanding how the dynamic works, how these first actors involve others and become active for the TCS: how the work force is constituted, how cooperation is organised? Finally, of understanding how the dynamics is implemented in concrete terms, how a TCS project emerges: what issues lead to registering in the TCE, how the project is co-defined, co-conceived and how it copes with the obstacles.

### **2.4.1 The-Collective project case, part of the TCE**

*The-Collective's* case reunites 30 to 60 citizens-actors, involved in 15 to 25 structures. Through various fields of action, they contribute to creating alternative, solidarity and ecological solutions for a sustainable daily life, by creating, experimenting, promoting and disseminating knowledge.

*The-Collective* is characterised by its location on a communal property *The-House*, threatened with demolition for the extension of an inter-communal business park. The one-hectare plot of land in a peri-urban area of the metropolis contains a biodiversity (not-yet identified), on the edge of a natural zone. It is accessible by metro, and then by either bus, or a pleasant walk along the canal. It forms a complex of approximately 1300 m<sup>2</sup> comprising a house converted into offices, some workshops, a storage area and a shed.

From the 1990s, a solidarity-based dynamic is present, institutionalised in 2002 with the installation of social and solidarity economy (SSE) structures and regional network heads. The majority of them, anticipating demolition in 2013, commit themselves to a Territorial Pole of Economic Cooperation (TPEC) project at the initiative of *The-Intercom* (the intercommunal authorities), moving to a more

comfortable and more expensive location in 2015. Three frugal structures (AssoC, Asso2, AssoDI), allowed to stay without charge pending demolition, decide to preserve the place from demolition. They invite others to join them occupying it (during the day) and design a dynamic of sustainable alternatives that ensures its sustainability. *The-Collective* is thus created at the end of 2014, with 13 structures. Its decision to respond to an scheme for CE projects, at the end of 2016, marking an eventual creation of a self-organised project inscribed in the TCE, constitutes the key fact, starting point for an abductive approach.

#### 2.4.2 Abductive accompanying-research in floating attention

An accompanying-research methodology was chosen to “almost” observe from the inside while supporting, consistent with my own civic engagement. From February 2017 to December 2020, I observed the organisation of the project in depth, avoiding influencing it, while facilitating its institutional recognition. The scientificity of this approach lies in the “[constant] to-ing and fro-ing [between] objective and subjective knowledge [... and to one's] own frames of reference” (Beauvais, 2007, p. 53; Bréchet et al., 2014; Dumez, 2016). In a committed posture, I participated with “restraint”, intervening as little as possible in the observed self-organising (Beauvais & Haudiquet, 2012).

My methodology was built up over time (Soparnot & Moriceau, 2019), guided by a floating attention (Dumez, 2016, p.70) on all of project exchanges. These made it possible to structure the abundant and diverse material collected into classifications, sequences and chronologies. First, salient elements, moments and processes appeared. Some were then made coherent through a narrative of the beginnings of the project's inclusion in the TCE (August 2019). Others led to the production of scientific reports and communications, opening a triangulation (De Rozario & Pesqueux, 2018, p. 327). Finally, two survey questionnaires of about forty open and closed questions, emerged from the previous understanding. They enabled a collection of the typology of citizen-actors (12/2019) and structures (07/2020) with regard to the cooperative action and the TCE.

Manual inductive coding of this data was carried out using NVivo, which led to the emergence of numerous categories (e.g. 401 codes of alternative practices), which were then structured question by question and by theme<sup>68</sup>. Finally, summaries were drawn up and presented to the actors and then to researchers. Their feedback led to a final workshop with *The-Collective* (02-12-2020), which constitutes the last transcribed material.

---

<sup>68</sup> These French codes and structuration maps are available on demand.

The abductive to-ing and fro-ing – between observation of the field, of theory and feedback on these observations from actors, scientists and institutions – led to focus on the self-organising process and in particular on a TCS.

## ***2.5 Presentation of results***

The results indicate the emergence of a TCS project initiated by the commitment of citizens. An alternative creation dynamic emerges from the successive needs of self-help that appear, first on a citizen level to change for sustainable daily practices, then for structures to act in a conventional system, and finally between them to coordinate their activities. It manifests itself in an increasingly complex process of identifying issues and collectively appropriating individual contributions. The difficulties encountered, mainly due to a lack of common cooperation culture, slow down progress without halting it entirely, thanks to continuous mutual reflexivity.

### **2.5.1 Cooperation driven by citizens' commitment to transition**

#### ***2.5.1.i Individual commitment leading to a need to cooperate***

The respondents to the actor typology questionnaire are 24 of the 43 active members of *The-Collective* who were approached. Most of them live near *The-House*. Their profiles are diverse in terms of gender, age (25 to 76) and household composition. They come together on several common points. The first is their commitment to sustainable daily practices (for  $\frac{3}{4}$  of them), for more than 10 years: alternative practices for living, shopping, travelling, communicating or even working. The second common point is the plurality of their skills and the wealth of their training (initial and continuous) in several fields of expertise. Each of them has acquired between two and five of the following eight areas: making/repairing, cultivating matter and energy, preserving living things, transmitting, exchanging information, understanding, and organising. Finally, the third common and diversity point consists in their experiences of cooperative action, from multiple cultures and experiences.

Their practices consist in adopting frugal behaviour. To further reduce their consumption, they share and circulate their material and immaterial resources. They buy supplies through local food networks, and to do this, they form groups supporting farmers and investing in distribution. In order for their way of living, travelling and educating can be sustainable, they pool spaces and share knowledge and skills.

Thus, to make their daily practices sustainable, they need to cooperate, to organise collectively. In this way, they create a first level of self-organising among themselves.

### 2.5.1.ii *Self-organising facilitating structures*

To facilitate their cooperation, individuals build 'structures', thus creating a second level of self-organising. The 16 structures that responded to the dedicated questionnaire out of 27 structures of *The-Collective* solicited, simultaneously address several areas – among them culture, eco-construction, popular education, recycling and environment/energy, biodiversity and others.

For the most part these structures extend the common characteristics of the above-mentioned individuals, in different missions: reducing the impact of economic activity on nature and disseminating knowledge, sharing know-how and developing interactions on diversity and solidarity, or supporting experimentation on sustainable alternatives.

The typology of the structures is essentially collective and self-organised but not limited to it, since there are three individual enterprises. Half of *The-Collective* structures have a classic associative governance with a president and a committee. The other half have shared governance: decisions are taken and assumed by several people – either by five to 10 presidents, or even by all the people present – during collegial meetings that are held between every two months to every year. This shared governance allows for the active engagement of a wide range of individuals in transition. All of them share and disseminate individual skills, creating collective transition competences around three axes: developing a transition culture, self-organising and developing a know-how of re-production.

The societal values of individuals come out as the frugal functioning of structures, even for individual entrepreneurs. This frugality, in the conventional economic system, leads to a limitation of resources and capacity for action.

### 2.5.1.iii *Need to cooperate to create alternatives to the conventional system*

In order to overcome the difficulties of developing alternatives within a conventional system, structures are again relying on cooperation. They try to coordinate themselves, thus creating a third level of self-organising. They gather around a sustainable alternatives place to be preserved *The-House*, by developing a project: "to carry out citizen projects that respond to the values of the social and solidarity economy and the protection of the environment; to coordinate, to bring *The-House* alive [...]; to organise mutualisation between members of all that is communal...". (Statutes of *The-Collective*, May 2015). Cooperation and its learning are written into the "Basic rules" posing "simple rules accepted by all to: decide (consensus), to manage participation, to avoid taking power and that everyone can express themselves [...] shared information; [...] find tools [...] (non-violent communication) ..." (collegial minutes 19-04-2017). This priority given to cooperation characterises *The-Collective* and distinguishes it from the TPEC previous project of move from *The-House*

associations. This project, a third place, without a real common project, ended in bankruptcy a few years later.

The project of *The-Collective* addresses the three dimensions of sustainability – ecological, social-cultural-educational, and economic. The activities also embrace, but do not fully cover, the seven pillars of the CE ( Geldron, 2014): 1) sustainably sourcing (for all) ; 2) eco-design (as AssoMI's washable nappies) ; 3) territorial ecology (as AssoPI's biogas) ; 4) economy of functionality (sharing of spaces, services, tools and materials) ; 5) responsible consumption (as AssoC's local food networks) ; 6) re-use, repair and re-purposing (for all) ; 7) recycling (as AssoARF's frying oils into fuel). *The-Collective* plans to coordinate its alternative circular practices jointly offering the conventional system a project to experiment with the TCS. This project "would be a place of experimentation to invent a new way of making society [...] of preserving natural and human biodiversity" (Project presentation document, 25-06-2019). This coordination creating a self-organised TCS dynamic, constitutes a third level of self-organising.

On all three levels, self-organising answers the difficulty of creating alternatives to a conventional society at its heart. Furthermore, it responds to the specific need of a CE to create spontaneous and transversal cooperation between various actors sharing a place. Finally, going beyond internal self-organising, it interacts with the system for TCS involvement.

## 2.5.2 A transitions towards a circular society dynamic fuelled by various actors

TCS's self-organised dynamic essentially works with volunteer citizens. *The-Collective* integrates their diversity, facilitates initiatives and cooperation so that a project emerges.

### 2.5.2.i A force for voluntary mobilisation

Depending on the type of structure, two mobilisation strategies surface: in associations that are governed in a classic manner and individual companies, professionals encourage commitment by raising awareness and disseminating knowledge and services. Collegial structures mobilise through experimentation, sharing of knowledge and know-how and calling for active membership (as AssoC's support and spin-off for new local food networks).

This is a large-scale job, reaching almost 15 full-time equivalents, more than half of which are volunteers (in 2019), among 937 members. Adopting a chosen frugality with the practice of exchange and mutualisation, they receive modest incomes from their activities or resource allowances. This frugality is reflected in the structures resulting in modest (less than or equal to €50,000 for 11/12 respondents) and sometimes unstable products from one year to the next (as AssoAL's rate of product

ranging from 1 to 25 depending on events). Access to various funding sources is therefore very limited, as they require a stable and substantial balance sheet, administrative skills and time: "I don't know how to [fill out forms] and, [...] I have absolutely no time to look into it" (AD for AssoM). Thus, only six associations obtain financial aid (2019), all of which employ a staff member, therefore used to seek funds for this position, sometimes even voluntarily (PaD and AD).

The dynamics of a TCS are based on the commitment of individuals and their capacity to mobilise others. The frugality chosen as a transition value is increased by the gap with conventional logic thus reinforces the need of cooperation to activate a TCS.

#### *2.5.2.ii Various actors randomly grouped together but engaged in transition towards circular society*

The self-organised dynamic of *The-Collective* is driven by individuals, both involved in TCS but grouped together by chance: "... a society is above all people who find themselves together by chance [...] otherwise, it is a clan" (EB, doctoral workshop, 02-12-2020). The match between the applicant's values and project and those of *The-Collective* is verified through a quite strict and long reception procedure. This immediately restricts access to the most motivated who are rarely refused, except for lack of space. Rarely does an uncommitted TCS project fall through the cracks, such as a profit-making mobile home that was quickly asked to withdraw. The dynamics of self-organising are thus fed by the random input of new and diverse projects that contribute to a TCS.

#### *2.5.2.iii A facilitating dynamic*

To create self-organising, more than just juxtaposing various actors, the structures create opportunities to cooperate, particularly through their mobilisation actions (as AssoAI's events mobilising up to 400 volunteers). *The-Collective* initiates self-organising with work carried out within cooperative commissions and workshops. It is facilitated with procedures – as the shared and rotating management of monthly public collegial meetings led by two members, with three members in charge of speaking, time and note-taking for the minutes – and material or digital communication tools – as May 2018's cooperative tools adapted by CM and CF from 'snowball' and 'think-listen' to summarise the project. Finally, *The-Collective's* dynamic is based on conviviality and the sharing of action – as a shared meal and cooperative action or reflection workshops before each collegial meeting.

Thus, the facilitation does not create self-organising, which only arises in the practice of collective action: "... regarding the construction of communal things, together, concretely, what we try to do and what is moderately successful ..." (FS, doctoral workshop, 02-12-2020).

#### 2.5.2.iv *Practical application through project co-design*

The self-organised dynamic of transition is then put into practice by its structures' coordination project part of the TCE. The project is carried out through a succession of self-organising loops of cooperative work driven by a raised question, a document to be drawn up, or the contribution of a member, and requiring the agreement of each actor and validation by the collegial. The contribution could be a representation (as the FC's circular diagram), a project (as BM's eco-centre or PIR's perma-circular area), an organisational method (as ChA's working meals with elected representatives at her home). Thus, loops produce ideas that are recorded in writing, simply juxtaposed or sometimes synthesised, but not necessarily used by others.

New structuring ideas may then arise from a retrospective reflective look – as a researcher-observer does. Such a phenomenon of ideas cropping up occurred at the last doctoral workshop (02-12-2020) about the academic astonishment at the absence of observed conflicts that opened up a retrospective discussion on the project. The expression of four perspectives produced a new idea of a method of project. For EB, *The-Collective* should "...do things without the theory and then confront the theory with reality" while, for DG, the project should be more focused on the search for circularity. According to ARG, "there is no one whose job it is to ensure follow-up, as [the researcher] does", and PaD considers that the project is not yet written, perhaps for fear of conflict. From these four ideas, a fifth one crops up, the idea of a 'backward project-memory': "describe what we do [...as] a project [...] we are working [... and] every [x] months [...] we remodel and move forward" (PaD, doctoral workshop, 02-12-2020).

The results thus show a self-organised TCS dynamic collectively appropriating the individual ideas of the various actors involved, over cycles of cooperative work. The unresolved collective appropriation of different perspectives can be explained by a lack of practical application, follow-up and fear of conflict. Efforts to synthesise, the contribution of new perspectives and collective reflexivity make it possible to overcome these obstacles, enabling comprehensive ideas to crop up, such as a reverse project method.

#### 2.5.3 A project co-constructed through loops of appropriation

Beyond ideas, in practical terms, the project and its inclusion in the TCE arise from a complex process of collective appropriation – identifying the issues, co-defining and co-designing the project that faces the obstacles of a conventional culture unsuited to cooperation.

### 2.5.3.i *First loop: Emergence of a TCE project vision and identification of stakes*

The idea of including *The-Collective's* project in the government's TCE scheme arises from joint approaches and initiatives by individuals: a previous research project on CE with AssoC, *The-Intercom's* interest for CE, a request by an elected member of *The-Intercom* for a CE project in *The-House*, and the DG's note (AssoC). The process of collective appropriation started with the September 2016's collegial agreement on DG's proposal, to develop this note in order to apply for an ADEME-Region call for proposals on CE. The process, fed by individual initiatives, is developing into several series of increasing collective work loops.

Firstly, a commission brings out different visions of the project (as 'showcase' or 'fixed AssoAI's events'), summarised by PiR to be collectively reworked, in weekly cooperative workshops. The work produces a draft and a collective note soliciting the opinions of institutions and communities, both validated in the February 2017's collegial.

Secondly, PiR and PoD takes charge of putting together the dossier, on a shared online document complemented and commented by the members and myself. Institutional feedback is taken into account – without the communities' one who will answer later – limiting the project to the first phase of the note: the eco-renovation of *The-House* into a third place, a "showcase of the CE". It aims to ensure the "launch of a dynamic of actors working for a TCE" with "realisation of events and training sites, and reflections on new exemplary and circular projects", such as an eco-centre.

Finally, *The-Collective* learns that its application is not selected – due to the absence of measures adapted to a third place – when the commune answered the note. Still reminding that the project couldn't be carried at *The-House*, it opens up the dialogue channel, recognising the project addressing *The-Intercom's* issues of social and solidarity economy and CE. *The-Collective* responds with a "spirit of cooperation" as an actor "committed to a CE".

### 2.5.3.ii *Second series of loops: Co-definition of the project and its inclusion in the TCE.*

*The-Collective* decides to "work on a project for a building intended to host structures of the circular and solidarity economy ..." (August 2017's Collegial minutes). At the meantime, the situation with regard to *The-House* is changing: the threat of demolition is reiterated during winter 2017, then transformed into the prospect of a long lease in March 2018, and finally of a sale for a symbolic amount in June 2019.

The process of self-organising continues, with other work loops, sometimes in parallel, on different themes and methods, with contrasting perspectives on the inclusion of project in TCE: DG, SG, and FC share the vision of a CE-"real economy" (DG, CE round table, AssoAI's event, 14-04-2019), while many

are sceptical about a CE "already too connoted and reductive" (PiR, Loomio October 2017). An "appropriation" of a CE definition is written in December 2017, including the project in the TCE that disappear in a summary sentence of the project written collectively in May 2018. The process continues, without any further reflection on the CE for a while, but the CE reappears in the June 2019 project presentation document mentioned in the title, diagrams and a prospective plan, but not in the project definition. Nevertheless, the actor typology questionnaire, shows an overall agreement on the inclusion of the project in the TCE: despite the very divided opinions on governmental TCE as a real economy, actors consider (23/24 respondents) *The-Collective* already committed in TCE. Thus, the process continues, despite the diversity of perspectives which, nevertheless, constitutes an obstacle on the progress of the project.

### 2.5.3.iii *Third loop: Co-design of a project*

About 30 members of *The-Collective* co-design the project, and about 10 of them co-draft the document presented in June 2019, to *The-Intercom*. AM proposes a plan and the coordination. The participants of the first meeting share out the parts of the plan, which are reappropriated, and work on them individually and sometimes in small groups. The contributions are reflected upon, drafted, completed and reworked, in order to be validated by the participants and then by the collegial body: DG brings a perspective on realising the CE's national policy, AM a view on "making society" for transition, PiR a prospective project on a circular and perma-cultural place, SG a link to biodiversity and environmental scheme; and EB initiates diagrams of thematic circular interactions, conceived and explained by the concerned members and then formatted by CM; CM also produces a diagram of the functioning of *The-Collective*; I was asked to write a short summary of *The-Collective* reflections on the "budgetary elements". A 40-page document was thus co-constructed and received an enthusiastic welcome from *The-Intercom*. This moment marked the end of a cycle and of my observation. Other cycles followed and after a slowdown due to the context – municipal elections, health crisis – the project continued with the technical elements of the file for an acquisition envisaged by *The-Intercom* in 2023.

### 2.5.3.iv *Difficulties in cooperation*

This complex process of self-organising is therefore fuelled by the diversity of the members, and their capacity to carry out cooperative work. But the diversity of collective action cultures is also an obstacle because of the need to co-construct and discuss any idea, tool or method: some dissatisfaction is expressed without being resolved. For some, too many debates slow the project down (FS, mini-questionnaire 09-01-2019), while for others "people [...] left because of lack of communication" (ARG, doctoral workshop 02-12-2020). Several issues may remain pending a collective solution, for "basic things", or fundamental questions such as the "ambition" of the project, the will to "institutionalise to

fund jobs or keep the work essentially voluntary”, or the way to “ensure the follow-up” (EB, DF, ARG, doctoral workshop, 02-12-2020). Furthermore, a lack of time available for voluntary work is mentioned, essentially affected to urgent issues (DF, ARG, doctoral workshop, 02-12-2020). Finally, *The-Collective's* desire to cooperate with its partners puts its cooperative organisation in tension with the more top-down organisation of institutions and communities. It must therefore adapt on several occasions to changes in the situation, without knowing what is at stake, nor having been consulted or merely informed. Faced with these difficulties, there are many moments of discouragement and departures: PiR withdraws definitively, after noting the impossibility for him to ensure the role of architect of the house renovation; AM withdraws punctually “waiting to see signs of a somewhat serious commitment” (AM, doctoral workshop, 02-12-2020). Thus, the lack of a collective culture of cooperation hinders, but does not halt, the progress of the project.

#### 2.5.3.v *Support for initiative through mutual reflexivity*

Faced with obstacles and failures, such as the refusal of an application, *The-Collective* did not organise a review meeting; the evaluation took place throughout the action. After the application's refusal, there was a break, and then another loop began a little later. Another form of evaluation took place throughout the action, through mutual reflexivity on the relevance to the project and the values of *The-Collective*. Any contribution, idea or action proposed is valued from the outset as an initiative and an opportunity for experimentation, to be facilitated and enriched. As soon as a difficulty is encountered, support can be provided, such as the workshop on the project summary sentence by CM. It is not considered a failure if it does not succeed. If the difficulty persists, informal exchanges can lead to a change of method, subject to immediate validation by the group: "PiR had finally given up on doing an emergence workshop, because [...] each association was too preoccupied with its own work to invest in *The-Collective* project [...] a discussion followed in the corridor for a good 15 minutes with CM saying that the project was too ambitious. PiR [...] that it was necessary to be utopian, and [...] at the same time to be concrete and CF [...] that it was necessary to put people at the centre" (field notes, 06-06-2018). A meeting was then held spontaneously, facilitated by AM bringing in the ‘fox-terrier’ method of a person dedicated to remind things to do, and another round of cooperative work began. If, on the other hand, the difficulty is not resolved despite informal exchanges, as in the case of a serious conflict of morals between several members living on the site, appropriate solutions are sought until the situation is resolved: a commission is set up, then an external mediator is appointed and, finally, the collegial decides to evict the members concerned. Thus, this form of evaluation by mutual reflexivity facilitates experimentation without thwarting it and recognises the limits.

The self-organised dynamic is realised by the co-definition and co-design of a TCS project, in complex cooperative work cycles, tending in mutual reflexivity, towards The-Collective appropriation of the various perspectives. It is transformative, beyond its own experimentation, to be part of the TCE, without submitting to it, but inviting its partners to integrate its process.

## ***2.6 Discussion***

### **2.6.1 Insight into Follettian thinking**

The emergence of this TCS dynamic can be seen as a relational process of integration, in the sense of the Follettian thinking modelled by Stout et al. (2018). The process here aims at the improvement of the total situation through a TCS, a sustainable frugal society, mutualising and circulating its resources. It becomes complex in a three-tier system.

The TCS dynamic is initiated by a need for cooperation between citizens to adopt sustainable practices to improve their shared situation. The integration network thus created, the first component of the Stout et al. (2018) model, partly presents the indicators of integration. The change in practices and the long and diverse training paths are evidence of the dispositions to evolve and learn. The varied but unanimous experience of cooperative action attests to everyone's willingness to decide, act together and participate in facilitative leadership. Nevertheless, the differences in participation in the life of *The-Collective*, the tensions over listening and sometimes over decision-making show diversity in these actor dispositions. To integrate diversity and co-construct a culture of cooperation, each member is encouraged to experiment with all roles, to bring and develop their own resources, skills, postures and personal inclinations. Nevertheless, some are particularly solicited for their particular skills – as facilitative leadership capacity and spirit of synthesis, practical ingenuity, artistic creativity – and also availability.

The second component of the model, the functioning of the group process that evokes participation, soliciting interactions and accompanying integration, appears at the level of the structures and *The-Collective*. *The-Collective* regularly welcomes new members, leaving it to chance to bring in diversity on a triple condition – commitment in transition, active participation in actions, and in project. It encourages interaction by creating regular opportunities for meetings. The conditions for cooperative work integrating reciprocal ideas are sought by advocating a listening attitude, constructive dialogue and the dissemination of information necessary for decision-making. If the facilitation team ensures these conditions, more latitude can be observed during the cooperative workshops. Flexibility seems to be necessary for the formulation of ideas, reflexivity and collective appropriation, but this is time-consuming, with repetitive, monopolised or irrelevant speech. The synthesis work – as for the minutes – then takes on a very important role; these results show its complexity, difficulty, as well as

importance for an integration of ideas to go further than a simple juxtaposition. The recording of ideas, their recurrent consultation and the contribution of outside views and questioning are the assets, particularly for a transition project without a model.

In the Follettian model, integration is needed in each component: the involvement of citizens, the identification of issues, the systematic processes of collective appropriation and finally the change of the situation itself. These elements indicate the integrative character of the actions. The crossing of themes, the diversity and plurality of the participation of all in the reflection and of up to 10 people in the document make this process more complex, as well as the combination of the levels of the networked system and the evolution of the situation.

Finally, mutual evaluation takes the form of continuous mutual reflexivity. It encourages, enables and facilitates the initiative to create ideas.

### 2.6.2 Overcoming value vs. conventional logic conflicts

The conflicts identified in the literature, arising when alternative organisations become institutionalised, appear through debates on the inclusion in the TCE or the economic and institutional ambition of the project. Here, the diversity and collective appropriation systematically sought are managed at different levels: through the shared governance of the structures, the hosting strategy of *The-Collective* and the cooperative design of the project. The dissonances characteristic of alternative organisation (Dorion, 2017) remain present and continue to feed the dynamics, even if they slow down project progress. Conviviality and shared values remain a priority over institutionalisation. These results thus propose an alternative to the search for determinism by the individual in self-management: a codetermination through integration. The obstacles particularly consist in the lack of common cooperative culture and available volunteer time – easier to mobilise for urgent resistance than for experimenting new projects – and a conventional organisational logic relating institutions and communities. In the perspective of a TCS, these results encourage the development of research on self-organising, which creates convivial dynamics rather than institutions.

## **2.7 Conclusion**

These results contribute to the Follettian theory by illustrating it; they extend this theory by opening it to the study of transitions, as suggested by Brunsson (2015). In this perspective of transition, and in particular of TCS which requires the emergence of spontaneous dynamics, a complexification of the process appears. The network becomes a system of networks at different levels. The integration process becomes iterative with multiple interactions and loops crossing each other and gradually leading from idea to project. The difficulty of making this transition within the conventional system

slows down the process, which therefore needs more time and support. Furthermore, these results also provide a lead for experimental project methodology with the notion of a 'backwards project', a project without a model, self-organising according to its progress and recording its memory as it goes along. They also question the scientists on their possible participation in the constitution of this memory. In particular, they point to the possibility of accompanying-research within multidisciplinary teams, inviting inter-doctoral cooperation. The question of the researchers' commitment to their field is particularly questioned in a period of urgency to carry out a transition. This research presents the limits of an exploratory study of a single case, with no model value. The doctoral framework also brings some limits: individual, so no relevant for interdisciplinarity; time limited, so even if extended, it could not be stretched enough to study the entire process up to the completion of this self-organising project in connection with communities; and funding by an ADEME, identifying the doctoral student in the field on the one hand and raising more institutional study expectations on the other. Questions therefore remain. Would the results be the same if, once owner, *The-Collective* would be in charge of rehabilitation and the costs? Would the dynamics be sufficient enough to integrate the dissonance?

Furthermore, the discrepancy between the integrative dynamics of transition and the conventional organisational logic of institutionalists opens up an avenue of research on the tension between self-organising and institution. To what extent does a self-organising need to be structured? At what point does this structure lead to institutionalisation and does it become an obstacle to the creativity of a self-organising dynamic? These questions open up a discussion with deterministic theories. They question neo-institutional approaches to the social construction of reality over a generation (Savy et al., 2019). They invite transition management to deepen the concrete articulation between the regime and the radical innovations of niches created by participants or citizens but not by the regime. How can the regime specifically support the niches, accept its own questioning and incorporate their radical alternatives? How can the niches find the motivation to act, beyond that of resistance? Finally, they question the actor network theory on the construction of facts before they are reappropriated, as "stronger facts" by the "few [...who] seem to prevail only when the heavy lifting has been done by others" (Latour, 1989, p. 419). The Follettian integration approach would allow us to study this construction of "softer facts", "the simplest way to propagate a statement" (Latour, 1989, p. 504-505). Is their collective appropriation possible without the risk of "transforming it to the point of making it unrecognizable [...] accommodated, incorporated, negotiated, adopted and adapted by all"? (Latour, 1989, p. 504-505). Similarly, work on "boundary objects" (Star & Griesemer, 1989) could shed light on the role of individual contributions in the integration process. Finally, the results showing the concern for conviviality, invite to cross-reference the research on self-organising of TCS with the current study on convivialism (Alphandéry & al., 2020).

The time and support needed for this spontaneous dynamic of transition within a conventional system requires recognition of the role of this self-organising, and thus of citizen initiatives, in the engagement in TCS. This article contributes to the recognition of this role, especially for the attention of institutions and communities, which are themselves committed as well as challenged by TCS. More knowledge about the conditions of cooperation and its wide dissemination seems necessary. Hybrid support from public solidarity financing and cooperative banks could be envisaged (Glémain, 2013, p. 167) accompanied by an individual valuation of volunteer time.

### 3. Conclusion de l'essai pour la thèse

Cet essai a ainsi mis en évidence, au niveau micro, des dynamiques de citoyens-acteurs, pour certains, engagés dès la prise de conscience de l'IAEN dans les années 70 et se revendiquant aujourd'hui acteurs de la TVSC. L'analyse a mis en évidence l'engagement des individus dans ces dynamiques pour mettre en cohérence leurs pratiques avec leurs valeurs personnelles, et le besoin de coopération qu'il induit. La dynamique auto-organisée émerge de ce besoin de coopérer, à des niveaux de plus en plus complexes, d'abord pour mettre en œuvre ces pratiques dans une société conventionnelle, puis pour engager la transition de cette société pour qu'elle réponde aux besoins d'une TVEC.

L'auto-organisation intégrative – dont les principes sont « susciter, interagir, intégrer et émergence »<sup>69</sup> (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 247) – apparaît ainsi comme mode d'organisation nécessaire pour engager des pratiques alternatives durables et solidaires, et par la suite comme mode d'organisation de transition pour transformer le système vers une société circulaire nécessaire au développement de ces pratiques. Enfin, ces résultats pourraient également être mobilisés à l'avenir, dans une société circulaire, pour comprendre comment des dynamiques d'acteurs d'EC peuvent émerger et s'auto-organiser.

Cette dynamique de TVSC correspond au processus relationnel d'intégration formalisé par le modèle de dynamique intégrative Follettien (Stout et al., 2018), toutefois complexifié par un fonctionnement par boucles récurrentes. Conçu pour améliorer la situation d'acteur, ce modèle ainsi complexifié apparaît ainsi pertinent pour comprendre l'auto-organisation de dynamiques d'action collective de transition sociétale.

Le défi d'action collective d'auto-organisation de la TVSC est donc appréhendé, dans le cas de cette dynamique de citoyens-acteurs de l'alternative, par des processus récurrents de travail coopératif intégratif, se réappropriant collectivement, en les intégrant petit à petit, divers apports, compétences et initiatives individuelles, d'acteurs engagés. Un projet de TVSC se construit ainsi petit à petit, à rebours par l'émergence d'idées nouvelles issues de la mise en discussion réflexive d'idées et d'expérimentations, consignées au fur et à mesure, et parfois remobilisées.

La dynamique d'acteurs est transformatrice. Elle embarque, par son *agency*, les acteurs institutionnels et collectivités locales avec qui elle est en lien étroit, au fil de la réalisation de son projet. D'une part, elle adopte une posture cohérente d'engagement en transition, même au détriment des bénéfices d'une institutionnalisation (financement, soutien administratif), d'autre part, elle convie ces acteurs institutionnels et des collectivités locales à définir leurs enjeux et à participer au travail coopératif.

---

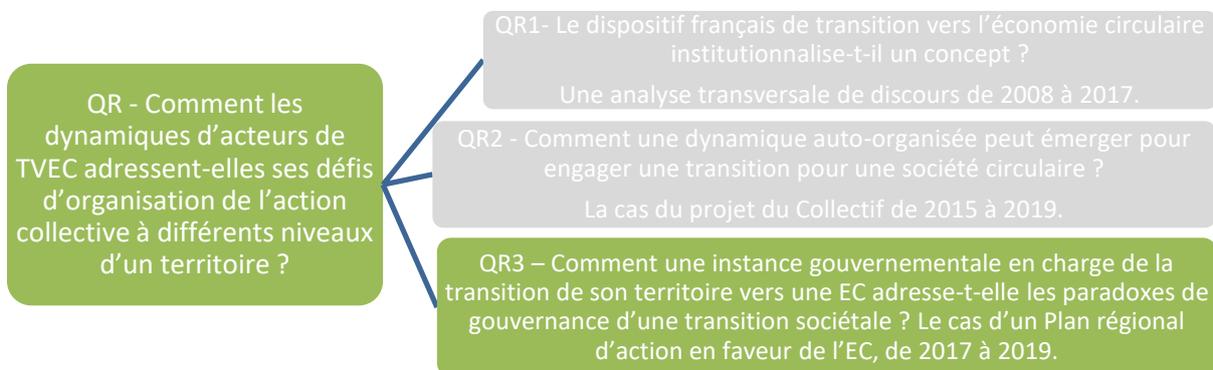
<sup>69</sup> « fundamental principles of organization [evoking, interacting, integrating, and emerging] » (Follet in Metcalf et al., 1941, p. 247).

Enfin, elle transforme la société civile, par capillarité, sensibilisant les citoyens, puis les invitant à expérimenter des alternatives, et les mobilisant comme force active.

Ainsi, en réponse à l'interrogation de cette thèse sur la manière dont les dynamiques d'acteurs de TVEC adressent ses défis d'organisation, deux constats ont été faits : l'auto-organisation de multiples acteurs dont des acteurs économiques résistants, dans l'institutionnalisation de la TVEC, et une réponse par l'auto-organisation intégrative au défi d'action collective d'une dynamique de citoyens-acteurs de TVSC. Afin de poursuivre ce questionnement, il serait utile d'étudier l'action des acteurs publics, au niveau méso, pour comprendre leur positionnement entre ces forces d'auto-organisation et d'institutionnalisation, ainsi que de transition et de résistance.

### **Chapitre III - Action collective de gouvernance de transition vers une économie circulaire**

Enfin, le troisième essai étudie, au niveau méso, la manière dont une instance gouvernementale, en charge de planifier et mettre en œuvre une TVEC de son territoire, fait face à trois paradoxes de gouvernance de transition sociétale. Elle cherche à comprendre comment une TVEC, par principe auto-organisée, peut être gouvernée.



#### **1. Introduction de l'essai dans la thèse**

Ainsi, l'étude de l'action collective de TVEC a montré, au niveau macro, un changement sociétal structuré par des pressions et réactions respectives entre deux courants d'acteurs – économistes et écologistes, mais dans un ensemble plus large, d'actions discursives à l'œuvre de multiples acteurs – économique, politique et de la société civile. Chacun promeut une EC différente en fonction de ses enjeux, mais tous se retrouvent sur la nécessité d'établir une politique territoriale de gestion des déchets, régulée par l'Etat et/ou le marché. L'action collective d'institutionnalisation résulte donc ici de diverses actions discursives, faisant appel à l'agency des acteurs et mettant en évidence le rôle de l'auto-organisation à l'œuvre dans le travail institutionnel de ce changement sociétal.

Par ailleurs, l'étude des dynamiques d'acteurs de l'alternative, au niveau micro a identifié l'auto-organisation comme solution mobilisée par des citoyens-acteurs pour engager et développer des pratiques durables, frugales et solidaires, puis pour transformer le système vers une société circulaire.

Pourtant, le déploiement de cette politique de gestion des déchets, découlant du discours d'institutionnalisation, est instauré par l'Etat sous la forme d'une politique publique de gestion des déchets. Or, le contexte de politique territoriale actuel est celui d'une hybridation entre un Etat gouvernant à distance et des acteurs économiques puissants, dont l'intérêt est de conserver une économie productiviste (Balas et al., 2015; Beulque et al., 2016; Desvaux, 2017; Pasquier, 2010). Aussi, les instances de gouvernement territorial se retrouvent chargées de déployer sur leur territoire et dans ce contexte de gouvernance hybride, une TVEC qui a priori émerge de dynamiques auto-organisées.

Cette situation de gouvernance de transition que les sciences de l'action collective ont encore très peu abordée questionne cette discipline. Les travaux de Loorbach sur le management de transition l'étudient et rejoignent les observations ponctuelles du management public de réseau, et des expériences de l'EIT et d'autres transitions : la gouvernance de transition conjugue des forces d'institutionnalisation et d'auto-organisation. Trois défis de gouvernance de transition sont identifiés dans la littérature : une gouvernance de transition menée par une institution qui la soutient mais lui résiste, une planification à mener pour une transition spontanée, imprévisible et non planifiable, et une gouvernance de transition auto-organisée.

Cette communication cherche ainsi à comprendre comment une instance gouvernementale, en charge de la transition de son territoire vers la TVEC, adresse ces trois paradoxes de gouvernance de transition vers une société durable. En observation participante, elle étudie au niveau méso, la large concertation d'une instance gouvernementale pour la rédaction et le lancement de son plan d'action en faveur de l'EC (PRAEC). Cette large concertation rassemble entre 60 et 100 acteurs divers du territoire – sans les citoyens et avec peu d'acteurs économiques.

Cette communication s'organise en 5 parties. Le peu de connaissances sur la gouvernance de TVEC est d'abord établi, induisant une 2<sup>ème</sup> partie élargissant la revue de littérature à la gouvernance de transition sociétale. Elle pose la problématique en fonction des trois paradoxes de gouvernance de transition. L'étude empirique sur ces paradoxes est ensuite précisée avec le cas et la méthodologie d'observation participante, puis les résultats sont présentés et enfin discutés en regard des différentes théories évoquées plus tôt. Le design et les résultats de l'essai sont récapitulés dans le tableau ci-après.

**QR3 – Comment une instance gouvernementale (en charge de la transition de son territoire vers une EC) adresse-t-elle les paradoxes de gouvernance d’une transition sociétale ?  
Un cas de la concertation pour l’élaboration et le lancement de mise en œuvre d’un plan régional d’action en faveur de l’EC (PRAEC) en 2017**

Méthodologie : observation participante en recherche-accompagnement et analyse abductive en attention flottante (Beauvais, 2007 ; Bréchet et al., 2014 ; Dumez, 2016) (en immersion)

Terrain : Cas d’élaboration d’un PRAEC, par une Région porteuse d’une dynamique d’acteurs de l’EC existante, avec une volonté de démarche coopérative

QR3A ... adresse-t-elle la résistance du régime ?

QR3B ... adresse-t-elle son imprévisibilité ?

QR3C ...autoorganise-t-elle sa TVEC ?

Résultat global : L’instance gouvernementale adresse les paradoxes de gouvernance d’une transition sociétale durable en mobilisant l’auto-organisation, sans adopter ses principes la questionnant en tant qu’institution

Les résultats montrent que l’instance gouvernementale contourne plutôt qu’elle ne résout ces paradoxes. Elle s’ouvre à l’auto-organisation, initiant des réseaux, et devenant animateur, sans pourtant quitter sa responsabilité, son pouvoir et son contrôle.

Face au paradoxe d’une instance en charge d’une transition et membre du régime qui lui résiste, l’instance ouvre sa gouvernance, mais essentiellement à des institutions du régime, à l’intérieur desquelles, pourtant, quelques individus s’activent à engager une transformation. Face au paradoxe d’une transition à planifier mais imprévisible, l’instance mobilise l’intelligence collective et change de rôle pour devenir animatrice ; pourtant, elle conserve une partie de sa responsabilité, donc de son pouvoir et de son contrôle, incompatible avec l’intelligence collective. Enfin, face au paradoxe d’une gouvernance à mettre en place pour une transition qui s’auto-organise, l’instance impulse un réseau en créant les conditions de convivialité et en confiant le pilotage à des acteurs volontaires, et à nouveau, en se positionnant comme animateurs ; mais là encore, les volontaires sont des institutions du régime, et les visions des actions à développer au sein des réseaux sont déterminées en amont, sans prendre en compte les initiatives des acteurs qui doivent s’adapter aux axes de la politique gouvernementale.

Ainsi, cette communication soutient avec Loorbach (2017) qu’une gouvernance de TVEC ne peut pas être prescrite, ni dirigée par une instance gouvernementale centralisée et hiérarchique. Elle ne peut qu’être dirigée par la loi de la situation, établie entre les acteurs de TVEC eux-mêmes et que la théorie Follettienne propose un guide pour construire cette auto-organisation.

## 2. Auto-organisation intégrative comme réponse aux paradoxes de gouvernance de transition vers une économie circulaire ?

*Auto-organisation intégrative comme réponse aux paradoxes de gouvernance de transition vers une économie circulaire ?*

*Integrative self-organising to address the paradoxes of transition governance towards circular economy*

Anne-Claire SAVY

Communication acceptée et présentée au Congrès RIODD 2022

### **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 auto-organisé 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 auto-organisée. 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.

## **Abstract**

This paper shows how a governmental body responsible for the transition of its territory towards a circular economy (CE) apprehends the paradoxes of a transition towards sustainable society governance. First noted is the limited knowledge on the governance of a territory's transition towards a CE (TTVEC), knowledge limited to the experience of industrial and territorial ecology. In addition, the view on governance of transition management and self-organising literature is summarised. This exploratory literature highlights three paradoxes: a transition orchestrated by the regime that supports it but that it resists, spontaneous, unpredictable transition governance that cannot be planned and a governance for a self-organising transition. The aim of this research is to understand how a governmental body, in charge of the TTVEC, addresses these paradoxes. It is conducted as an accompanying-research of a French case study of consultation and implementation of a regional action plan in favor of a CE. The results show a body that opens governance to actors in order to thwart the regime's resistance, mobilises collective intelligence to plan for the unforeseeable, and attempts to boost a self-organising network to embark upon the TTVEC. These efforts are hampered by the maintenance of entrenched powers, a conventional project management framework and top-down network development. The capacity of individuals to act on the regime is recognised but not mobilised as a basis for self-organising. The contributions of these results are discussed in relation to theories of resistance to regime change and the literature supporting an essentially spontaneous and self-organising transition. The obstacles and levers are specified, calling for the mobilisation of Follettian theory (Stout & Love, 2017) to experiment with transition arenas' and meta-governances', distinct from the regime (Hebinck et al., 2022).

## **Keywords**

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

### ***2.1 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 méta-gouvernance (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 ( 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>70</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, 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 »,

---

<sup>70</sup> La loi 2020-105 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'EC peu évoquée car ultérieurs à l'observation.

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 la gouvernance de TTVEC adresse ces paradoxes.

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.

## ***2.2 Etat des connaissances sur la gouvernance de TTVEC***

### **2.2.1 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. Elle présente des éléments communs malgré l’absence de définition consensuelle : l’EC es 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 l’usage plutôt que la propriété ; 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 (Tapia et al., 2021, p. 1440-1441).

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).

### 2.2.2 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.

### 2.2.3 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.

#### 2.2.3.i *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 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.

#### 2.2.3.ii *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 co-construction 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 gouverner la TTVEC, et dans un premier temps, à élargir le cadre théorique à la gouvernance de transitions sociétales et auto-organisées.

### ***2.3 Axes de recherche émanant de la littérature de gouvernance de transition***

Une revue de littérature étendue a été menée sur la gouvernance de transition sociétale et auto-organisée. Synthétisée ci-après, elle montre le caractère exploratoire de la recherche actuelle et développe les trois paradoxes identifiés préalablement.

Le premier paradoxe (cf. tableau 9) 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 ?

**Tableau 9 : Littérature sur le paradoxe 1- transition orchestrée par le régime qui soutient et résiste**

Paradoxe 1 : transition orchestrée par le régime qui la soutient et lui résiste pour se maintenir		
Courant littéraire	Références	Apport théorique
Littérature TVEC	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).
Littérature EIT (assimilée EC)	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 auto-organisée 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).
Littérature gouvernance de transition	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.
Dépasser ce paradoxe en remplaçant les institutions non durables du régime		
Littérature gouvernance de transition	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 auto-organisé et systémique. Pour dépasser la résistance au changement face aux 3 forces institutionnelles du modèle en X (mobiliser l' <i>agency</i> 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.

Le second paradoxe (cf. tableau 10) 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 ?

**Tableau 10 : Littérature sur le paradoxe 2 - gouverner une transition spontanée, imprévisible et non planifiable**

Paradoxe 2 : gouverner une transition spontanée, imprévisible et non planifiable		
Courant littéraire	Références	Apport théorique
Littérature EIT (assimilée EC)	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)
Litt. gouvernance de transition	Loorbach, 2017, p. 204	Des solutions décentralisées spécifiques, sont nécessaires pour les nombreuses formes d'alternatives d'une transition durable
Autres litt. : agriculture et alimentation durable ; planification urbaine	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 auto-organisés. 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 ».
Dépasser ce paradoxe en assurant les conditions d'émergence des alternatives		
Littérature EIT (assimilée EC)	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)
Littérature management public des réseaux	Söderholm et al., 2019	L'action émerge de réseaux d'acteurs interdépendants décentralisés et auto-organisés, 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.
Littérature management public / gouvernance intégrative	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. »
		La dynamique intégrative se caractérise par « des dispositions relationnelles, un style coopératif de relation et un mode participatif d'association »
	Stout & Love, 2017, p.139-142	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.

Le troisième paradoxe (cf. tableau 11) identifie une gouvernance hiérarchique pour initier une TVEC par essence auto-organisée ; 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?

**Tableau 11 : Littérature sur le paradoxe 3 - Gouverner par l'auto-organisation**

Paradoxe 3 : Gouverner par l'auto-organisation		
Courant littéraire	Références	Apport théorique
Littérature TVEC	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.
Littérature gouvernance de transition	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 dégénérescentes 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 auto-organisées 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 auto-organisées. Arènes distinctes des institutions du régime, représentant les différents acteurs de transition (personnes déjà engagés, aptes à l'action en réseau et douées 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.

Ces trois questions ont été étudiées sur un cas de TTVEC par une instance gouvernementale.

### ***2.4 Un cas de déploiement de transition vers une économie circulaire par une instance régionale en France en 2017***

L'étude a été menée en observation participante dès le début de la démarche.

#### **2.4.1 Le cas et sa pertinence**

Le cas observé est celui de l'élaboration (phase 1, 2017-2018) et du lancement de mise en œuvre (phase 2, 2018-2019) d'un plan régional d'action en faveur de l'EC (PRAEC). La Région choisie se caractérise 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.

#### 2.4.2 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. annexe, 3.1 Tableau du matériau de la recherche sur le cas du PRAEC). 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 contribue à la mise en cohérence de cette étude.

### 2.5 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.

#### 2.5.1 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.

##### 2.5.1.i 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>71</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 » (témoin 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 représentant. 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.

#### *2.5.1.ii 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

---

<sup>71</sup> Entre 60 et 100 personnes participent au moins à une des trois réunions.

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).

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, reconduites 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 PRAEC, 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.

#### 2.5.1.iii *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 'réfèrent', [... 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.

### 2.5.2 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.

#### 2.5.2.i *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>72</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. annexe 3.6 Détail des outils du PRAEC). Pour réduire le nombre

---

<sup>72</sup> En Mai 2022, 81 initiatives d'EC sont recensées sur la plateforme régionale.

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 respectés, au risque de voir émerger non pas les idées 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.

#### *2.5.2.ii 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.

#### *2.5.2.iii 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>73</sup> un travail collectif sur 3h, avec 58 participants dont seulement 31 ont participé à l'émergence des idées (GT2). Le travail (cf. annexe 3.6 Détail des outils du PRAEC) se déroule de

---

<sup>73</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.

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 ...* » (Témoign 6), « *l'argument d'autorité refait toujours surface* » (Témoign 7) ; méthodologie inadaptée aux objectifs et aux acteurs – « *méthodologie [...] bien plus contraignante et [qui] sollicitait [...] un savoir-faire planificateur* » (Témoign 1) ; manque de communication – « *On n'a pas compris que c'était la dernière réunion ... qu'est-ce qui suit vraiment ?* » (Témoign 4).

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.

### 2.5.3 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).

#### 2.5.3.i 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>74</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,

---

<sup>74</sup> Pour ce premier GT, il n'y a pas eu de feuille d'émargement.

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.

#### 2.5.3.ii *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 pratiquent eux-mêmes, en préambule du PRAEC. Avec leur vision d'EC voisine d'EIT – qui tend à « *rendre compatible 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 l'agent et les prestataires, les pilotes<sup>75</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 auto-organisée.

#### 2.5.3.iii *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.

---

<sup>75</sup> Les pilotes sont deux représentants de syndicats mixtes de traitement des déchets.

« 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. annexe, 3.6 Détail des outils du PRAEC). Les témoignages de participants sur le GT1 sont très positifs cf. annexe 3.6 Détail des outils du PRAEC.

« 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 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 auto-organisée 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 (cf. annexe 3.7 Tableau de synthèse des résultats), sont présentés ensuite.

#### 2.5.4 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 animateurs 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.

## ***2.6 Discussion***

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

### **2.6.1 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>76</sup> du régime et requiert des actions qui lui sont conformes – dotées d'un modèle économique et créatrices d'emploi<sup>77</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>78</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.

---

<sup>76</sup> Les acteurs sont : fédérations d'acteurs économiques, syndicats de traitement de déchets, fédérations d'associations de la société civile, collectivités territoriales

<sup>77</sup> Par exemple, le réseau des « Réparateurs » labellisés par la Chambre des Métiers, pour les activités de réemploi, recyclerie, réparation

<sup>78</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.

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 exprimés et débattus. 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.

### 2.6.2 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 auto-organisés 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 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>79</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

---

<sup>79</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.

travaux de management public de réseaux (Söderholm et al., 2019) suggérant de s'appuyer sur des réseaux existants d'acteurs interdépendants, décentralisés et auto-organisés.

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>80</sup> le rôle de l'individu dans l'évolution nécessaire des institutions pour se maintenir.

### 2.6.3 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 auto-organisée initiée par une instance et des 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 interrogent l'auto-organisation (Chembessi, 2020) engendrée par 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

---

<sup>80</sup> J'adresse tous mes remerciements à DG pour cette référence.

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 auto-organisées (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 auto-organisée 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 méta-gouvernance 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).

## ***2.7 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 auto-organisé 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 auto-organisée 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 des 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.

### 2.7.1 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 a 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 un 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.

### 2.7.2 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 lesquelles les recherche-action testant le modèle en X, mais aussi des recherches-accompagnements 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 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 auto-organisées – 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, invitent 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.

### **3. Conclusion de l'essai pour la thèse**

Les résultats de cette communication montrent que pour impulser la TVEC, en adressant les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale, l'instance gouvernementale tente de reconstituer les conditions d'émergence d'une auto-organisation. Elle cherche à créer des réseaux, dont elle devient animatrice, et apprend en avançant. Une culture de la coopération se construit, notamment par les efforts de personnes engagées personnellement pour la TVEC et tentant de transformer leurs institutions.

Pourtant, parallèlement, l'instance résiste à cette auto-organisation en gardant du pouvoir et un contrôle sur ce PRAEC dont elle porte la responsabilité, et en conservant une logique d'économie conventionnelle.

Ces résultats confirment, pour le cas de la TVEC, l'ambivalence, identifiée précédemment, de charger une instance gouvernementale de déployer une transition du régime dont elle fait partie (Geels, 2020; Laakso et al., 2021). Ils s'inscrivent dans l'invitation de Hebinck et al. (2022) à développer la piste d'une méta-gouvernance distincte du régime, constituée d'acteurs engagés en transition. Ils préconisent enfin, pour concrétiser cette méta-gouvernance peu décrite, de mobiliser le modèle de la gouvernance intégrative Follettienne (Stout & Love, 2017).

Par ailleurs, la communication, éclairant une nouvelle fois le rôle d'individus initiateurs de transition (pour transformer leurs institutions), invite à étudier le rôle des valeurs, de l'entrepreneuriat institutionnel des acteurs écologistes. Elle invite enfin à développer l'étude de la gouvernance de TVEC en mobilisant des théories qui aident à communiquer entre logiques différentes, comme la théorie des conventions et la théorie des modes d'existence.

Ainsi, en réponse à l'interrogation de cette thèse sur la manière dont les dynamiques d'acteurs de TVEC adressent ses défis d'organisation, cette recherche a montré un défi de gouvernance mené avec des efforts pour impulser une auto-organisation, contrecarrés par la conservation, en partie, d'une

logique conventionnelle. Il est demandé aux acteurs de participer sans mobiliser leurs initiatives de TVEC. Néanmoins, là aussi comme pour les autres niveaux, des acteurs individuels prennent des initiatives et s'auto-organisent – créant spontanément en phase 2, la cellule de coordination du PRAEC. Et là encore, comme le dispositif de gestion des déchets, plus petit dénominateur commun du discours d'institutionnalisation, la production de la cellule de coordination du PRAEC est assez pauvre, se limitant à la gestion du réseau.

**La problématique globale a ainsi été étudiée par trois essais à travers chacun des trois défis d'action collective rencontrés par la TVSC à un niveau approprié du cas français. Pour chaque cas, une conclusion a permis de situer les résultats au regard de la problématique globale. Ces résultats sont ensuite synthétisés puis discutés.**

## **Chapitre IV - Discussion d'ensemble, contributions et pistes de recherches**

Ces trois essais ont mis en évidence des résultats permettant de comprendre comment, à chaque niveau de territoire, des dynamiques d'acteurs adressent les défis d'organisation de l'action collective rencontrés par la TVEC. Une synthèse de ces résultats permet ensuite de répondre à la problématique globale, montrant la nécessité d'un mode d'auto-organisation pour la TVEC.

Les résultats de chaque défi sont ensuite mis en discussion, avec les limites et apports de la revue de littérature globale sur l'action collective de TVEC.

### **1. Synthèse des résultats**

Pour répondre à la problématique d'action collective, le premier essai a d'abord montré que le dispositif français de TVEC indique une phase de théorisation autour de l'EC dans un processus de changement sociétal de prise en compte de l'IAEN, mobilisant un large panel d'acteurs. Le second essai a ensuite mis en évidence qu'une dynamique auto-organisée d'acteurs peut émerger de besoins successifs de coopérer pour des pratiques durables et engager une TVSC par un processus réflexif complexe d'auto-organisation intégrative au sens Follettien. Enfin, le troisième essai a mis en lumière une instance gouvernementale tentant d'adresser les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale durable en mobilisant l'auto-organisation, sans adopter ses principes.

Ainsi, la combinaison de ces trois essais conduit à un résultat global, établissant que l'auto-organisation joue un rôle essentiel, malgré les résistances qu'elle et la TVSC suscitent, pour répondre aux défis

d'organisation de l'action collective d'une TVSC et même simplement d'une TVEC non radicale. Elle permet la concourance d'acteurs, aux enjeux divers voire divergents, à la réalisation d'un changement sociétal de prise en compte de l'IAEN, autour d'un concept flou d'EC ; bien que réduite au plus petit dénominateur commun – une politique territoriale de gestion des déchets gérée par l'Etat ou le marché – cette auto-organisation discursive institutionnalise ainsi un dispositif de TVEC. L'auto-organisation apparaît comme nécessité, sous sa forme intégrative et par capillarité, pour des citoyens-acteurs cherchant à mettre en cohérence leurs pratiques individuelles avec leurs valeurs ; elle appelle à son tour la transition d'une société car non adaptée à une EC, ainsi qu'à une auto-organisation. Enfin, elle apparaît comme solution pour gouverner une TVEC, par une tentative de pilotage par le régime, rencontrant des freins majeurs qui conduisent à suggérer d'expérimenter une méta-gouvernance, dans des arènes de transition auto-organisées.

Le tableau ci-après récapitule ces résultats, qui sont ensuite discutés au regard des apports et limites du cadre conceptuel.

<b>QR - Comment les dynamiques d'acteurs de TVEC adressent-elles ses défis d'organisation de l'action collective à différents niveaux d'un territoire ?</b>		
Méthodologie : recherche-accompagnement et analyse abductive en attention flottante (Beauvais, 2007; Bréchet et al., 2014; Dumez, 2016)		
Le cas de la France		
<b>QR1- Le dispositif français de transition vers l'EC induit-il un phénomène d'institutionnalisation ?</b> Analyse transversale de discours de 2008 à 2017	<b>QR2 - Comment une dynamique autoorganisée peut émerger pour engager une transition vers une société circulaire ?</b> Le cas du projet du Collectif de 2015 à 2019.	<b>QR3 – Comment une instance gouvernementale en charge de la transition de son territoire vers une EC adresse-t-elle les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale ?</b> Le cas d'un Plan régional d'action en faveur de l'EC, de 2017 à 2019.
Résultat : un discours performatif apparaît comme phase de théorisation d'un changement sociétal prenant en compte l'IAEN, avec cycles de pressions et réactions des courants écologistes et économistes, et diffusion par un large panel d'acteurs. Seul consensus : nécessité de régulation territoriale (marché ou Etat) de gestion des déchets.	Résultat : Une dynamique autoorganisée d'acteurs peut émerger de besoins successifs de coopérer pour des pratiques durables et engager une TVSC par un processus réflexif complexe de cycles d'appropriation collective d'idées individuelles évoquant le processus relationnel d'intégration Follettien modélisé par Stout et al. (2018).	Résultat : L'instance gouvernementale adresse les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale durable en mobilisant l'auto-organisation, sans adopter ses principes la questionnant en tant qu'institution
<b>Résultat global : la TVEC appelle une action collective auto-organisée et ainsi une TVSC adaptée à l'EC mais aussi à l'auto-organisation.</b>		

## **2. Action discursive plurielle, économie circulaire comme objet-frontière ... et le chercheur dans tout ça ?**

La mise en discussion des résultats sur l'institutionnalisation de l'EC, et des apports et limites théoriques du cadre conceptuel, conduit à éclairer le processus complexe d'institutionnalisation observé par l'ANT. Elle ouvre ainsi plusieurs axes de recherche, sur la texture filamenteuse de construction, de ce fait non encore consolidé, sur les efforts de traduction à l'œuvre, et enfin sur le rôle central de la construction et diffusion de la connaissance. Ce dernier axe questionne en outre la place du chercheur, dans une telle configuration de transition.

### ***2.1 Une action discursive plurielle restreinte par la diversité***

Dans un premier temps, les résultats de l'action discursive visant à institutionnaliser la TVEC confirment les travaux précurseurs, et invitent à des comparaisons entre pays. Puis, la complexification du changement institutionnel en changement sociétal ouvre sur une piste de recherche sur la pluralité.

#### **2.1.1 Une action discursive confirmée mais limitée**

Les résultats de l'étude sur l'institutionnalisation de la TVEC corroborent, en France, les travaux d'autres pays constatant une institutionnalisation encore en débat sur le concept d'EC – notamment en Australie (Melles, 2021), au Québec, avec en outre peu de projets d'expérimentation (Chembessi et al., 2021), et en Europe sur le recyclage des plastiques (Palm et al., 2022). Les résultats confirment par ailleurs l'importance de l'action discursive dans cette institutionnalisation (Luo et al., 2021), tout en mettant en évidence sa complexification et sa limitation dues à la diversité des acteurs engagés, de leurs enjeux, et du long terme. En effet, le discours français de promotion de l'EC agit, puisqu'il aboutit à la construction d'un dispositif. Pourtant, son objet reste très limité, restreint au plus petit dénominateur commun, un consensus sur une politique de gestion territoriale des déchets gérés par l'Etat ou par le marché. Ces constats ouvrent une première piste de recherche comparative sur l'institutionnalisation entre plusieurs pays – d'Europe, d'Asie, d'Amérique, mais aussi d'Afrique (Kabore, 2019; Ntsonde & Aggeri, 2017) – appuyée sur la classification de Friant et al. (2020) et assortie d'une étude sur la cohérence entre discours et TVEC réellement engagée (Friant, Vermeulen, et al., 2021). Cette recherche permettrait d'établir un panorama international de la situation actuelle de l'institutionnalisation de la TVEC, de positionner les différents pays.

#### **2.1.2 Une action discursive plurielle**

Ces résultats montrent par ailleurs que l'institutionnalisation résulte d'une combinaison de phénomènes. Elle ne résulte pas uniquement, comme les premiers institutionnalistes l'ont d'abord appréhendée, des pressions institutionnelles – du marché pour les institutionnalistes économistes, des

Etats pour les politologues, ou des pressions sociales réciproques entre environnement et organisation pour les sociologues. Elle ne résulte pas non plus uniquement des réactions des acteurs à ces pressions mises en évidence par TNI – des acteurs économiques face à la pénurie de ressources, des écologistes et de la société civile face au changement climatique, ou des politiques face à l'accroissement des déchets. Elle est le produit de toutes ces pressions et réactions se répondant, interagissant ainsi les unes avec les autres. Elles sont notamment évoquées dans les travaux d'Arnsperger (2011) et Arnsperger & Bourg (2017) qui mobilisent une économie plurielle, évoquant des stratégies pour que tous les segments s'inscrivent à terme dans une économie perma-circulaire. Ces interactions se concrétisent notamment par des actions discursives, portées par des acteurs aux enjeux divers qui convergent et divergent, se confortent et se contrarient. Ces actions discursives explicitent le mécanisme de changement sociétal, avançant par la diversité de ses acteurs, et freinant en même temps par leurs enjeux contradictoires. Par ailleurs, Bourdin et Maillefert (2020) soutiennent que le caractère malléable du concept d'EC, porté essentiellement par des discours de praticiens, explique son succès comparé au développement durable.

## ***2.2 Des pistes de recherche avec l'ANT et la complexité***

Ensuite, la complexité du changement institutionnel prend une autre dimension à la lumière des théories de l'ANT et de la complexité.

### **2.2.1 Un phénomène d'intéressement à l'œuvre**

Ce mécanisme de changement institutionnel complexe évoque également la « texture filamenteuse » de l'ANT (Callon & Ferrary, 2006, p. 38). Au sens de la théorie institutionnelle, il apparaît en phase de théorisation de changement institutionnel. Au sens de l'ANT, qui considère l'institutionnalisation comme un construit et non pas un fait prédéterminé, il correspond à une phase de problématisation. Le processus d'intéressement de l'ANT explicite la construction d'un réseau par un acteur, ou groupe d'acteurs, pour faire adopter par tous son propre énoncé d'un fait – « fait plus souple » parmi d'autres « faits plus souples », appropriables et adaptables par tous – pour qu'il devienne ainsi un « fait plus dur » (Latour, 1989, p. 504-505). La problématisation constitue la première phase du processus d'intéressement, pour faire adopter un énoncé spécifique d'un fait parmi d'autres. Pourtant, dans le mécanisme observé, les résultats montrent, non pas seulement un acteur ou groupe d'acteurs à l'œuvre, mais plusieurs acteurs-réseaux interagissant. Ainsi, à travers cette texture filamenteuse, l'EC, indéfinie, apparaît comme un « fait souple », promu par divers acteurs qui tentent, chacun, de faire adopter leur propre énoncé d'une EC, en la problématisant selon leurs propres enjeux. Ces résultats éclairent donc ce qui se passe dans la texture filamenteuse que l'ANT ne met en lumière que pour comprendre les relations qui ont participé à l'imposition d'un des énoncés d'un fait devenu plus dur.

### 2.2.2 Une piste de recherche sur une texture filamenteuse plurielle

Etant donné l'absence d'autres éclairages par l'ANT de mécanismes combinés sur le long terme, et n'aboutissant pas à l'imposition d'un énoncé, la question se pose de savoir s'il s'agit d'un cas commun ou d'un cas spécifique d'une forme de problématisation collective de fait. Une piste de recherche s'ouvre donc ici pour étudier le devenir de cette texture filamenteuse – combinant sur le long terme plusieurs efforts de problématisation d'EC aboutissant à la construction d'un dispositif commun – même restreint – de politique de gestion des déchets.

Cet objet indéfini, que tous nomment EC, chacun selon sa propre perspective, sans échanger entre eux, et qui aboutit à une coopération avec la création d'un dispositif commun, évoque par ailleurs ce que l'ANT appelle un objet-frontière. « L'objet (lisez ceci comme un ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux) se situe entre plusieurs mondes sociaux (ou communautés de pratiques) où il est mal structuré. Quand c'est nécessaire, des groupes locaux travaillent sur l'objet, qui conserve sa vague identité d'objet ordinaire, tandis qu'ils le rendent plus spécifique et plus adapté à une utilisation locale, au sein d'un monde social, et ainsi plus utile à un travail qui n'est PAS interdisciplinaire. Les groupes qui coopèrent sans consensus alternent entre ces deux formes de l'objet » (Star, 2010, p. 4).

### 2.2.3 Une piste de recherche sur une EC objet-frontière

Ainsi, les résultats de ce premier article conduisent à émettre l'hypothèse que la TVEC pourrait être un processus combiné sur une longue période, de tentatives d'intéressement par plusieurs acteurs-réseaux interagissant autour d'un fait souple.

Selon ce processus, le fait souple ne deviendrait pas – au moins pas dans une première phase – un fait dur ; il deviendrait un objet-frontière, source de coopération pour faire avancer la transition, malgré tous les freins que les différents enjeux créent pour faire adopter un énoncé plutôt qu'un autre.

Le stade actuel de la TVEC ne permet pas de vérifier cette hypothèse aujourd'hui. En revanche, il serait pertinent de l'étudier pour comprendre le statut de cet objet-frontière dans la TVEC. S'agit-il d'un objet-frontière mobilisé uniquement pour une phase intermédiaire plus longue à faire émerger un fait dur ? S'agit-il au contraire d'un objet-frontière pérenne conjuguant les différentes perspectives d'acteurs hétérogènes, sans être un objet interdisciplinaire, mais un objet pluriel permettant la création d'une dynamique de coopération TVEC entre acteurs hétérogènes ?

Autrement dit, il serait utile de comprendre si la texture filamenteuse de TVEC constitue un faisceau de faits souples distincts portant juste le même nom et n'aboutissant à terme à rien de commun ; ou si elle aboutit à un fait dur correspondant à l'énoncé d'un seul acteur, ou la combinaison de plusieurs

énoncés, auquel cas, l'objet-frontière deviendrait moteur de TVEC ; ou enfin, si elle aboutit à la pérennisation de l'objet-frontière lui-même, auquel cas, l'objet-frontière deviendrait moteur d'EC. Abitbol (2012) avait déjà mobilisé la notion d'objet-frontière comme moteur d'EIT, pour expliquer comment amener divers acteurs à coopérer dans les dynamiques d'EIT. Ses travaux pourraient donc être poursuivis pour l'EC.

Par ailleurs, un objet-frontière moteur facilitant la coopération de TVEC, mais devant se durcir ensuite, apparaît dans l'objet « action collective de l'EC » des travaux évoqués sur l'utopie rationnelle (Ntsondé & Aggeri, 2022, p. 60). Ces travaux centrés sur l'action collective d'EC pourraient être développés sur l'objet EC, pour comprendre si le concept doit rester flou pour que la TVEC avance, ou si au contraire, il doit se consolider, répondant, par exemple, à l'appel de recentrer le discours sur une TVSC (Leipold et al., 2021) ?

Cet objet-frontière d'EC évoque enfin également l'éléphant de la fable (cf. [Partie-1/Ch-III/3-Posture ontologique](#)), un objet que chaque observateur perçoit très différemment selon son propre prisme, sans être capable d'échanger avec les autres observateurs. Est-il nécessaire et possible de créer une connaissance englobante de l'objet EC, en mettant en discussion les différents observateurs ?

#### 2.2.4 Un management de système complexe centré sur la connaissance

Dans sa perspective systémique d'une TVSC, autour d'une EC non productiviste et non croissante, Boulding proposait d'assurer le développement humain non plus par une croissance matérielle, mais par « l'augmentation de la connaissance » (1966, p. 3). Plus récemment, Heikkurinen et al. (2019, p. 13) préconisent de remplacer la « philosophie productiviste du management » par un management écologique et frugal, par l'organisation entre les trois éléments d'un même système, l'humain, la matière et l'organisation. Avenier (1993, p. 19-20) avait proposé un management adapté à un système complexe centré sur la connaissance plutôt que sur un système de contrôle. Il s'agit d'un « système d'information et de communication [...] vaste mémoire collective [destinée à ce que] à chaque instant, des acteurs puissent se former une représentation riche de l'état des projets [...], interpréter et donner du sens aux actions engagées [...], et exercer [leur] intelligence pour prendre [leurs] propres décisions». Ces travaux pourraient ainsi être mobilisés pour explorer une alternative de management adapté à la TVEC.

### ***2.3 Chercheurs précurseurs et posture de recherche***

Enfin, un dernier résultat lié à l'institutionnalisation et se retrouvant tout au long du travail de thèse mérite également discussion. En effet, le travail de recherche de la thèse a amené à rencontrer plusieurs travaux précurseurs, prônant une approche coopérative, et disparaissant ensuite.

### 2.3.1 Un article fondateur de l'EC omis

Le concept initial d'EC, non productiviste et non croissant, a été nommé par Boulding dans son article de (1972). Or, cet article est encore aujourd'hui totalement ignoré par la littérature sur l'EC<sup>81</sup>. Il a été critiqué par les écologistes, pour son approche économique considérant la nature en termes de capitaux, pour la faille de son concept supposant un recyclage à l'infini de la matière sans entropie, et l'objectif de croissance donné au système de la connaissance ainsi mis en équivalence des systèmes de la matière et de l'énergie (Spash, 2013).

L'article est également mal accueilli par les économistes, puisqu'il remet en question les fondements de productivisme et de croissance de l'économie conventionnelle. Pourtant, face aux enjeux de pénurie des ressources, et de pression des institutions quant à la gestion des déchets, le concept est réapproprié vingt ans plus tard par Pearce & Turner (1990). Ils critiquent l'EC initiale et proposent un nouveau concept d'EC, qui, tout en affichant une approche systémique, considère la matière, l'énergie et l'environnement comme des ressources d'un système économique. Il confère, notamment au dernier, trois fonctions d'usage : « comme fournisseur de ressource, comme assimilateur de déchets et comme source d'un usage direct [...] de plaisir esthétique, de confort spirituel » (Pearce & Turner, 1990, ch2). Ainsi, ils ne prennent pas en considération la dépendance de l'économie à d'autres systèmes de niveau de la matière, l'énergie et l'information / connaissance – identifiés par Boulding (1966). Avec cette manipulation, ils créent une autre perspective de l'EC, conforme aux principes de l'économie conventionnelle, en quête de croissance et dominant les autres dimensions du système Terre. Dans le même temps, ils effacent l'EC initiale, en le dévalorisant par un schéma qui la qualifie de non durable, considérant « l'environnement comme un puits à déchets » (Pearce & Turner, 1990, ch2). Ce phénomène apparaît clairement comme un phénomène de traduction au sens de l'ANT.

### 2.3.2 D'autres approches coopératives omises

D'autres cas de travaux n'ayant pas été adoptés par leurs contemporains et réapparaissant ultérieurement, réappropriés pour servir d'autres enjeux, sont apparus dans la thèse.

C'est notamment le cas de l'interprétation erronée – omettant le fondement relationnel des principes ontologiques – des réappropriations récentes des travaux de M. P. Follett, mise en évidence par Stout & Love (2014). Le conflit notamment y devient un élément moteur de l'action collective, alors que c'est l'acceptation mutuelle de la différence qui est prônée par Follett, le conflit, justement de manière à ne pas en venir au conflit. Les travaux de Kropotkine, remettant les fondements mêmes d'une action

---

<sup>81</sup> Google Scholar affiche seulement 18 citations au 25/09/2022 sur ce texte.

collective fondée sur la logique de domination semblent également avoir été très peu entendus, ou peu discutés. Il en va de même du concept d'éco-management d'Avenier (1993, 2016), ou encore du constat de l'incompatibilité entre logique d'organisation et logique de transition de Brunsson (2015).

Enfin, sans identifier d'auteur spécifique, la thèse a montré que les travaux sur l'auto-organisation étaient essentiellement appréhendés comme outil à mobiliser dans la logique conventionnelle économique, plutôt que comme remise en question des sciences de gestion. Ces remarques alimentent les propos de Kropotkine (1906) sur une science qui étudie essentiellement les rapports de domination. Elles évoquent également les travaux de Boulding (1957) visualisant un changement institutionnel initié d'abord par des précurseurs traçant des sillons, puis réappropriés par des challengers y menant le courant dominant. Ces remarques montrent toutefois que les challengers empruntent ces sillons avec leur logique conventionnelle, et la dénaturent souvent ainsi de leurs fondements ontologiques. Comment alors changer de paradigme et avancer vers une action collective coopérative plutôt que conflictuelle et dominatrice ?

### 2.3.3 Une posture de recherche pour accompagner la transition

Le chercheur est ainsi questionné dans son rôle au sein de la société. Il est à priori garant de la construction d'une connaissance fiable, doit-il alors se positionner systématiquement avec un pas de côté par rapport à tout courant dominant et explorer particulièrement les initiatives alternatives ? Il est également celui qui a accès à la connaissance, doit-il alors se positionner dans le cœur de l'action collective pour en tirer de la connaissance et la remémorer aux acteurs ? Dans ce cas, comment peut-il exercer sa mission dans le système de financement actuel, qui soumet sa recherche à l'aval de politiques institutionnelles ou d'acteurs économiques ?

Le positionnement du chercheur est particulièrement questionné par la perspective d'une EC, système complexe d'acteurs hétérogènes percevant chacun une partie du problème et basant le développement humain sur accroissement de la connaissance. Ce questionnement se renforce de l'enjeu d'interdisciplinarité de la recherche sur l'EC (Gil-Lamata & Latorre-Martínez, 2022; Sehnem et al., 2019). Par ailleurs, comment peut-il exercer sa mission et relever le défi d'interdisciplinarité de la TVEC dans le système d'évaluation actuel ? Cet enjeu apparaît dès la signification des termes ouvrant à quiproquos. Le terme de valeur est, par exemple mobilisé par les géographes et ingénieurs de l'EIT, et des gestionnaires de l'alternative, pour évoquer les valeurs humaines, tandis qu'il évoque une création de richesse pour d'autres gestionnaires – comme la création de nouvelles valeurs territoriales que constituent les « externalités » de l'activité économique d'un territoire (Maillefert & Robert, 2020).

Ainsi, les démarches de recherche-accompagnement (Beauvais, 2007; Bréchet et al., 2014) semblent une piste méthodologique particulièrement pertinente pour relever ces défis. En effet, elles permettent de créer une connaissance en continu à partir de cette diversité de perspectives, et de la mettre à disposition de la société au fur et à mesure ; elles offrent par l'effet miroir un retour aux acteurs qui ouvre à la réflexivité, et elles peuvent permettre de faciliter leurs échanges ; elles permettent d'apprendre en accompagnant la transition avec un regard critique, conjuguant les perspectives académiques pluridisciplinaires et celles des acteurs ; elles pourraient permettre enfin de se concentrer sur les processus de coopération (Kropotkine, 1906).

### **3. Auto-organisation**

La mise en discussion des résultats sur l'émergence de dynamiques d'acteurs de TVSC, confirme ensuite l'incompatibilité des enjeux relationnels et sociétaux avec des intérêts organisationnels (Brunsson, 2015). Puis l'ANT est à nouveau mobilisée, mais éclairée par la théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne, revisitant ainsi les stratégies d'inter-essement dans une approche collective et intégrative de mobilisation. Le rôle des valeurs sociétales est enfin mis en évidence, ouvrant ainsi sur des voies de recherche d'une action collective fondée sur les valeurs, et la proposition de principes de mode d'organisation collaboratif à partir des travaux de Vallat (2018).

#### ***3.1 Une transition vers une société circulaire déjà engagée par des acteurs de l'alternative***

Dans un premier temps, les résultats sur l'émergence des dynamiques d'acteurs de TVSC contribuent à marquer l'incompatibilité entre enjeux sociétaux et intérêts organisationnels.

##### **3.1.1 Positionnement dans une transition vers une société circulaire transformative**

Les résultats du second essai montrent en premier lieu l'hésitation des acteurs à s'inscrire dans l'EC institutionnelle – pour la croissance verte – qui ne correspond en rien à leurs valeurs de frugalité et dont ils doutent de la capacité à changer de logique, à l'instar de Bourdin & Maillefert (2020, p. 101). Les acteurs expérimentent par ailleurs clairement une démarche de changement vers une société circulaire – écologique, frugale, d'échange solidaire, de partage, de mutualisation, de réparation, de réemploi et de recyclage.

Les acteurs s'inscrivent ainsi dans la « transition profonde » appelée par les écologistes et par Boulding (1972, p. 23), faisant suite à la prise de conscience des limites de la planète et de sa vulnérabilité. Ils s'inscrivent clairement dans une TVSC transformative (Friant, Vermeulen, et al., 2021, p. 338) dans laquelle la circularité est au premier plan, ancrée dans les échanges du quotidien, dans une « double

solidarité, celle qui relie les hommes et la nature, et celle qui unit les hommes entre eux » (Eynaud & França de Filho, 2019, 4ème de couverture).

Cette circularité relationnelle s'applique ici à toutes les composantes de la vie humaine, notamment aux besoins du quotidien – comme l'alimentation, l'habitat, la production d'énergie, les déplacements, la formation, la fabrication, la réparation – pour l'enrichir des échanges et limiter les impacts.

### 3.1.2 Des structures outils facilitatrices d'auto-organisation

Les résultats mettent, par ailleurs, en évidence l'engagement en transition de l'individu comme initiateur de l'action collective de TVEC pour mettre en conformité ses valeurs sociétales et ses actions quotidiennes. Ainsi, les structures, puis le réseau, apparaissent comme outils pour faciliter l'action de ces individus et donc au service des valeurs sociétales qu'ils partagent.

Les tensions entre valeurs sociétales et logiques de management – repérées dans d'autres organisations alternatives fondées sur des valeurs (Ashcraft, 2001; Dorion, 2017; Farias, 2015; Land & King, 2014; Lightfoot, in Parker et al., 2014; Peiro, 2019) – apparaissent moins avec ces structures frugales. D'une part, l'institutionnalisation n'est pas un objectif en soi pour elles, en dehors d'être un moyen d'accès à des fonds, pour lesquelles elles trouveront une alternative si besoin. D'autre part, la priorité est donnée à la bonne entente et à l'intégration des différents points de vue, quitte à freiner le projet.

Ces résultats montrent les caractéristiques relationnelles des systèmes sociaux énoncées par Probst & Rakotobarison (1994, p. 128-131) : ils émergent d'un attachement d'individus interagissant entre eux et en réseau, produisant un « minimum de communication ou de comportement » d'où découlent des actions qui forment des structures.

Ainsi, les résultats confortent le constat de Brunsson (2015, 2020) de l'incompatibilité entre valeurs sociétales de transition et enjeux organisationnels de management. Ils invitent, avec la TVEC, à explorer des systèmes pour s'organiser en cohérence avec des valeurs sociétales, alternatives à une société fonctionnant selon la logique organisationnelle. Ils incitent notamment à explorer le fonctionnement des initiatives et des réseaux citoyens auto-organisés, mobilisant les structures uniquement comme des outils au service de leurs valeurs, frugales, capables d'agir sans nécessairement s'institutionnaliser.

### ***3.2 Un phénomène d'inter-essement collectif***

Ensuite, les résultats sur l'émergence des dynamiques d'acteurs de TVSC sont mis en discussion avec les processus d'inter-essement de la théorie de l'acteur réseau (ANT), éclairée par l'approche intégrative de Follett.

### 3.2.1 Des acteurs auto-organisés qui inter-essent

Les résultats éclairent aussi les interactions entre auto-organisation et transition qui posent question. L'engagement en TVEC des individus induit leur recours à l'auto-organisation pour s'engager personnellement, puis engager d'autres, et enfin tenter de transformer le système. Ainsi l'auto-organisation spontanée des acteurs conduit à susciter l'intérêt d'autres, les mobiliser et les enrôler dans la transition.

L'auto-organisation sert à intéresser au sens de l'ANT. Une tension apparaît ainsi entre une auto-organisation spontanée et un processus d'intéressement intentionnel de l'ANT. Pourtant ces deux théories pourraient s'enrichir l'une et l'autre, si la notion de traduction de l'ANT – tentative par un (groupe d') acteur (s) d'en convaincre d'autres – était comprise avec la théorie de l'auto-organisation Follettienne comme phénomène collectif d'intégration des différentes perspectives d'acteurs. Dans une perspective de l'auto-organisation intégrative Follettienne intégrative, l'ANT pourrait alors être relue et conduire à la conception d'un cadre d'ANT intégrative<sup>82</sup>. Le cadre d'ANT intégrative est le suivant :

\*\*\*\*\*

- Une phase de problématisation, au cours de laquelle, des acteurs se définissent mutuellement comme les partenaires potentiels d'un projet commun en s'accordant sur quelques lignes d'esquisse du projet.
- Une phase d'intéressement, au cours de laquelle le réseau cherche à se structurer par un travail de problématisation collective et de co-conception du projet, en intégrant la diversité des acteurs, des perspectives et des enjeux.
- Une phase d'enrôlement, au cours de laquelle, les rôles à assumer sont décidés et endossés collectivement, pour coconstruire le projet.
- Une phase de mobilisation autour du projet en cours de réalisation, au cours de laquelle le réseau se développe et se consolide.
- La dissidence est possible à chaque phase, y compris dans le développement du projet. Ainsi elle participe au fur et à mesure à l'intégration des différentes perspectives.

\*\*\*\*\*

---

<sup>82</sup> Cette grille a été présentée préalablement dans la communication (Savy, 2019), Quel mode d'organisation pour l'économie circulaire, Actes du Congrès du RIODD, La Rochelle, 2019, p.22.

### 3.2.2 Inter-essement pour identifier collectivement les intérêts

Ainsi, l'intentionnalité de l'engagement en transition – individuel puis collectif – s'appuie sur l'*agency* – individuelle puis collective – de certains acteurs, pour engager d'autres à mobiliser leur capacité d'auto-organisation pour participer à la transition. Le phénomène d'inter-essement ne cherche pas, ici, à traduire les enjeux d'un seul auprès des autres à enrôler, il cherche à identifier collectivement le plus largement possible les différents éléments et intérêts présents dans la situation globale partagée, pour trouver des solutions adaptées à chacun dans le respect de la loi de la situation.

Pour fonctionner, cette problématisation collective suppose que chacun soit en mesure d'identifier et d'exprimer ses propres besoins et enjeux, ainsi que d'entendre ceux des autres. La situation globale a priori induit une transition vers une EC, mais la perception de cette situation peut évoluer en fonction des différentes expressions.

Le management de ce processus consiste alors surtout à mobiliser et à faciliter l'expression en construisant une culture de l'expression et de la diversité. Il peut favoriser l'interdépendance entre individus pour qu'un processus de groupe fasse émerger la « loi de la situation » (Follett, dans Metcalf et al., 1941, p. 18). Il accompagne l'évolution de chaque situation interagissant et transformant à son tour la situation globale (Stout et al., 2018, p. 100).

### ***3.3 Communication, intégration des valeurs dans toute leur complexité***

Enfin, les résultats sur l'émergence de dynamiques d'acteurs de TVSC sont discutés autour de la place des valeurs dans l'action collective.

#### 3.3.1 Le rôle des valeurs dans l'auto-organisation de transition vers une économie circulaire

Les valeurs – humaines, sociétales – apparaissent avec un rôle important dans la TVEC. Un des experts EC de l'ADEME considère que ce sont justement « les valeurs qu'il faut changer » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019). Il ouvre ainsi un autre champ de question : est-il possible et éthique d'agir sur les valeurs ?

Les résultats ont montré que la théorie Follettienne permet de prendre en compte les valeurs individuelles dans l'action collective. En effet, elle appréhende l'action collective comme interactions de citoyens cherchant à améliorer leur situation en même temps que la situation globale, tout en tenant compte de leurs valeurs respectives. Il reste encore à étudier, pour mieux comprendre ce processus intégratif et savoir s'il peut être proposé et facilité. D'autres travaux aident à comprendre cette prise en compte des valeurs.

Les travaux sur l'*agency* collective mettent en évidence le rôle de la capacité intentionnelle d'action collective des individus, basée sur leur capacité spontanée d'auto-organisation (Kelso, 2002). Si les individus mobilisent cette *agency* collective, par des interactions, des débats et la prise en compte des objectifs respectifs, elle peut « conduire à la convergence des valeurs, intérêts, motivations et du sens de la responsabilité des individus » (Pelenc et al., 2015, p. 228). Dans le cas contraire, des conflits et des ruptures peuvent apparaître. Or, ce processus ne peut être ni prescrit ni dirigé (Boons, 2008, p. 42), même si Skawinska & Zalewski invitent les autorités, les dirigeants et les éducateurs, et les ONG à développer le « capital social » (2018, p. 228).

Les théories de l'auto-organisation de Follett, de l'agir communicationnel d'Habermas (Fallery, 2016, p. 136), du principe dialogique de Morin, avec l'apport de l'éco-management d'Avenier (1993, 2016), de la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (Jacquemain, 2001), ou encore des modes d'existence de Latour (2012), sont précieuses pour avancer dans cette réflexion. En effet, ces théories donnent des pistes pour comprendre des modes de raisonnement fondés dans des logiques différentes. Cette réflexion s'enrichirait des travaux sur le convivialisme (Caillé, 2019; Glémain, 2017; Hatchuel, 2014), et plus globalement, de compréhension du management non occidental (Kothari et al., 2019; Mutabazi, 2006). Ainsi, leur mise en discussion serait pertinente, dans une approche systémique reconnaissant l'interdépendance des différents acteurs et groupes d'acteurs (humains et non humains) d'un territoire, à différents niveaux de complexité. De cette discussion pourraient alors émerger des pistes pour apprendre à échanger entre acteurs et groupes d'acteurs (humains et non humains), au-delà des logiques différentes de raisonnement, dans une perspective commune d'assurer les conditions d'habitabilité pour l'humain sur la Terre.

Ces résultats ouvrent enfin sur la complexité de l'action collective de TVEC, appelant un management spécifique pour l'appréhender, plutôt que le management conventionnel cherchant à l'éviter (Velte & Steinhilper, 2016).

### 3.3.2 Mode d'organisation

Enfin, les résultats ayant montré le rôle de l'individu, de l'auto-organisation et de la complexité pour qu'émergent des dynamiques de TVEC, orientent vers un mode de fonctionnement auto-organisé évitant les freins de l'organisation formelle. Ils inscrivent ainsi les dynamiques de TVEC, et même ensuite d'EC, dans le champ des organisations alternatives, émergeant et fonctionnant dans la dissonance (Dorion, 2017) et la solidarité envers la nature et les humains (Bernet et al., 2016; Eynaud & França de Filho, 2019).

Ces résultats prolongent ainsi les appels de l'EIT à mobiliser l'ESS (Adoue, 2007; Duret, 2007) et les appels à dépasser pour l'EC, un mode d'organisation vertical – descendant ou ascendant – par une

réflexion en réseau (Sudusinghe & Seuring, 2022), ou à amener les échanges commerciaux vers une « économie collaborative de partage » (Skawińska & Zalewski, 2018, p. 228).

Ils contribuent ainsi aux travaux de Vallat (2018) sur les modes d'organisation collaboratifs. Vallat (2018) identifie des caractéristiques des modes d'organisations collaboratifs – pouvant être à but lucratif ou non, et hiérarchique ou non – en les distinguant de ceux de l'économie lucrative conventionnelle (cf Tableau 12). L'auteur classe l'EC (de la TVEC pour la croissance verte) dans la catégorie économie collaborative, avec un mode d'organisation vertical.

Les résultats mettent ainsi en évidence une autre perspective du mode d'organisation de l'EC, selon la perspective de la TVSC, auto-organisée et solidaire. Ses caractéristiques spécifiées dans la dernière colonne du Tableau 12 se caractérisent par son horizontalité, fondement de sa pluralité, l'importance du relationnel et donc de la confiance, son encastrement dans la transformation expérimentale de la société.

**Tableau 12 : cractéristiques des modes d'organisation des économies lucratives, collaborative et auto-organisée, adapté de (Vallat, 2018,p.16)**

Mode d'organisation (Vallat, 2018)	Economie lucrative convention. (Vallat, 2018)	Economie collaborative (Vallat, 2018)				Economie circulaire auto- organisée (par l'auteure)
		Horizontal		Vertical		
Mode d'organisation Horizontal /vertical	Vertical	Horizontal		Vertical		Horizontal
À but lucratif / non lucratif	A but lucratif	A but non lucratif	A but lucratif	A but lucratif	A but non lucratif	A but lucratif et non lucratif
Logique d'action : Efficacité (réaliser l'existence matérielle) / Efficience (maximiser les outputs et minimiser les inputs)	Efficience	Efficacité	Efficience	Efficacité	Efficacité	Efficacité / Efficience
Type de "relation client"	Peer to Peer (P2P) Business to consumer (B2C) Business to business (B2B)	P2P		B2C B2B		P2P B2C B2B Consumer to business (C2B)
Exemples	CAC 40	Sharing Economy ; consommation collaborative économie de la frugalité / «capitalisme netarchique » (GAFAM)		Economie de la fonctionnalité (EF) / Economie circulaire conventionnelle (ECC) / ESS		TVSC
Niveau du capital confiance	Faible	Fort	Fort	Moyen	Moyen	Fort
Conception de l'économie (Polyani) : Substantive (l'économie est encastree dans la	Formelle	Substantive	Formelle	Substantive	Moyen	Substantive

société et au service de cette dernière) / <b>Formelle</b>						
<b>Principe de comportement économique (Polyani) :</b> Réciprocité / Redistribution / Administration Domestique / Echange marchand	Echange marchand	Réciprocité	Echange marchand	Echange marchand	Réciprocité	Réciprocité / Redistribution / Administration Domestique/ Echange marchand
<b>Utilité sociale</b>	Non	Oui	?	Oui	Oui	Oui
<b>Administration comme un « bien commun »</b>	Non	Oui	Non	Oui (autour du développement durable ou des valeurs de coopération)		Oui
<b>Mise en commun des ressources et des résultats</b>	Non	Oui	Non	SCOP = Oui / EC et EF = pas forcément	Oui pour associations	Pas forcément
<b>Bricoler « une construction du monde »</b>	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui

Les résultats de la thèse ouvrent ainsi une large voie de recherche sur la gestion de la circularité avec les travaux sur la gestion de la complexité de l'EC (Skawińska & Zalewski, 2018; Velte et al., 2017; Velte & Steinhilper, 2016; J. Williams, 2019), avec l'apport d'une gestion solidaire (Bernet et al., 2016; Eynaud & França de Filho, 2019; Glémain, 2013), et en dépassant la logique organisationnelle, freinant les organisations alternatives (Dorion, 2017; Farias, 2015; Land & King, 2014; Peiro, 2019).

#### 4. Gouvernance

Enfin, la mise en discussion des résultats sur la gouvernance de transition souligne le rôle de l'individu et de l'auto-organisation dans la gouvernance de TVSC pour dépasser l'impossible pilotage d'une instance du régime. Elle ouvre des pistes d'expérimentation à l'aide du schéma en X (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017) d'une gouvernance de TVSC, en recherche-accompagnement. Elle invite à reconsidérer la piste de l'auto-gestion, dans la perspective territoriale d'une gestion-oikonomia, en croisant des théories de l'auto-organisation, de la complexité, de la gouvernance publique et de la gestion solidaire. Elle propose en particulier d'étudier la co-construction des règles en mobilisant les travaux d'Ostrom et l'émergence de dynamique en mobilisant Follett.

##### ***4.1 Une transition vers une économie circulaire auto-organisée posant un défi de gouvernance systémique***

Dans un premier temps, les résultats sur la gouvernance de TVEC sont discutés au regard du rôle des citoyens, dans une TVEC qui s'auto-organise.

#### 4.1.1 Une TVEC à l'initiative d'acteurs

Les résultats du troisième essai montrent à nouveau l'individu comme initiateur de transition, mais cette fois-ci au niveau méso de la gouvernance de la TTVEC par une instance gouvernementale. L'instance, partie intégrante du régime, soutient la TVEC et y résiste en même temps ; elle prend en compte, les propositions d'alternatives d'acteurs et leurs initiatives pour changer les organisations de l'intérieur, mais ne construit pas sa planification avec elles. L'instance ouvre sa gouvernance mais conserve pour interlocuteurs des organisations, sans considérer le niveau des individus, des citoyens. Ces résultats sont confirmés également par une interview des experts de l'EC de l'ADEME en mars 2020.

*«– Expert 1 : C'est comme les circuits courts [...] qui ne se sont pas développés de façon institutionnelle, ça s'est développé par les consommateurs, qui ont commencé, de plus en plus, [...] à consommer effectivement à prendre sur place, et c'est le marché qui, en fait, a fait que ... Mais globalement, ça ne s'est pas institutionnalisé, il n'y a pas une TVA meilleure pour les circuits-courts. [...] j'ai l'impression que c'est [comme] l'évolution de l'agriculture biologique et la façon dont les Chambres d'agriculture avancent [...], ce n'est pas la révolution, mais c'est devenu banal. [...] ça vient des individus, ce n'est pas venu par l'institution. [...]*

*– Expert 2 : Il y a un seuil au-dessus duquel ça devient une composante incontournable. »*

*(Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019)*

Ces résultats, confortés par ces dires d'experts, confirment donc, pour la TVEC le constat d'une transition orchestrée par le régime qui la soutient et lui résiste pour se maintenir, de la littérature sur la gouvernance des transitions sociétales durables. Ces résultats montrant en particulier que les individus, par leurs initiatives, engagent la TVEC et même œuvrent de l'intérieur pour transformer leurs propres organisations engageant ainsi une TVSC. Ces résultats montrent par ailleurs que ces initiatives ne sont pas prises en compte par les institutions comme éléments constitutifs de la planification, ils sont en revanche attendus pour le légitimer ensuite. Les propos tenus par l' élu régional chargé de l'EC lors de la réunion de présentation du projet du Collectif à la Région, pendant le confinement, l'explicitent : « Pour nous, c'est très important [...] surtout autour de l'économie circulaire [...] ce nouveau modèle économique qu'on veut voir [...] émerger et devenir majoritaire [...] qu'il y ait des initiatives qui réussissent et qu'on fasse la démonstration ensemble que ce sont en fait les directions qu'on travaille » (élu régional chargé de l'EC, retranscription téléconférence Le Collectif / Région, 30/03/2020).

#### 4.1.2 Gouvernance cloisonnée pour une TVEC systémique

Cette volonté d'ouvrir la gouvernance est confirmée par les experts EC de l'ADEME, qui ne s'étonnent pas particulièrement de ce résultat et y reconnaissent également leur institution : « On a envie,

connaissant bien [l' élu Régional chargé de l'EC, il a envie], mais on voit bien qu'on ne va pas au bout de la démarche ... » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019).

Par ailleurs, la rencontre entre l'instance et Le Collectif atteste également de cette volonté d'ouverture par l'instance : « ça nous intéresse d'avoir des initiatives comme les vôtres, parce que c'est ce aussi qui fait évoluer et nos politiques publiques, et nos modèles, etc. » (élu régional chargé de l'EC, retranscription téléconférence Le Collectif / Région, 30/03/2020). Cette rencontre explicite la difficulté de l'instance à appréhender le projet systémique du Collectif. La demande de la Région au Collectif est claire, pour être pris en compte et soutenu, le projet doit être découpé en fonction des différents dispositifs : « A chaque fois qu'on rencontre un projet de ce type, qui est très riche, multiforme, effectivement, ça brouille un peu les pistes. Et souvent, on pêche par manque de méthode » (élu chargé de la biodiversité) ; « ce projet, il présente à la fois l'avantage et la complexité d'être assez global, et donc de taper à différentes portes de nos dispositifs, [...] il faut trouver la bonne clé de répartition selon les compétences [...] des différentes institutions qui vous accompagnent » (agent responsable de l'EC) ; « poser les choses de façon peut-être un peu plus découpée, même si, évidemment, le projet global est transversal » (élu chargé de l'EC).

Ainsi, le fonctionnement cloisonné en dispositifs distincts de l'instance, ou par thématiques des institutions, freine la prise en compte de ces initiatives systémiques, qui ne peuvent être considérées dans leur globalité.

#### 4.1.3 Défi de gouvernance systémique d'une TTVEC

Ainsi, ces résultats montrent la caractéristique systémique de la TVEC posant un autre défi de gouvernance. Ils rentrent ainsi en discussion avec des travaux étudiant les caractéristiques systémiques de l'EC, évoquant plusieurs défis systémiques repérés dans la revue de littérature de Williams sur les défis de gestion intégrée des ressources (2019, p. 4, Figure 1) : le manque de disponibilités des informations sur les besoins et ressources, et d'outils pour les échanger, constitue un des axes de travail du PRAEC ; l'absence de cadre réglementaire adapté à l'EC est constatée par le responsable régional de l'EC ; l'approche descendante, la structuration par axes de la politique, et le contrôle maintenus traduisent un cloisonnement sous toutes ses formes – administratif, entre infrastructures, entre secteurs, entre silos professionnels, entre services ; enfin les résultats explicitent le « manque d'engagement avec la société civile » repéré par Williams (2019, p. 17).

Le défi de gouvernance d'une TTVEC par une instance gouvernementale apparaît globalement résultant du « manque de capacité institutionnelle de transformation » repérés par Williams (2019, p. 17). Les résultats invitent donc à explorer ces défis de gouvernance dans des arènes auto-organisées distinctes du régime (Loorbach, 2007; Loorbach et al., 2021).

#### 4.1.4 Un contexte d'hybridation de la gouvernance

Les résultats montrent que le défi de résistance du régime est d'autant plus fort que la TVEC se situe dans un contexte d'hybridation de la gouvernance (Balas et al., 2015; Beulque et al., 2016; Desvaux, 2017; Pasquier, 2010). En effet, l'instance ouvre sa gouvernance à des acteurs économiques majeurs et des institutions du régime, qui donc résistent à la transition pour se maintenir.

Ces résultats se retrouvent dans les propos des experts EC de l'ADEME qui explicitent les stratégies de résistance en contexte de gouvernance hybride entre le gouvernement, l'ADEME les fédérations d'acteurs économiques, notamment autour des green deals :

*« ... il y a deux sortes d'accords volontaires [green deals] en France, il y a les accords volontaires proposés par les industriels aux Ministères, [ils font ça pour du greenwashing], il n'y a pas vraiment de sanction [...]. Et puis il y a des accords qui sont poussés par les Ministères et là on est dans de la contractualisation [...] une sorte de réglementation négociée, [...] voilà, on ne va pas très très loin, voire quelques fois on rattrape la réglementation [...] et nous aussi [...], on essaie d'attirer des entreprises sur des choses qui finalement ne sont pas très engageantes, [... pour que ] à un moment donné, dans la dynamique interne de l'entreprise, ils arrivent à leurs objectifs, et donc qu'ils se disent "bon, et bien, maintenant, il faut que j'aille plus loin". [...] mais enfin, ça ne marche pas toujours [...] si on leur dit 'il faut monter dix étages' ou bien, 'au RDC, il y a une marche' ... Là on va pouvoir en avoir beaucoup plus, mais, ce n'est pas à la hauteur des enjeux » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019).*

Ainsi, ces résultats constatent à nouveau la place que prennent les acteurs économiques dans la gouvernance de TVEC et soutiennent la nécessité d'ouvrir la gouvernance plus largement à toutes les personnes concernées et ce, dès le début de la réflexion, et notamment à la société civile (Brunsson, 2015; Chembessi et al., 2021; Duret et al., 2018; Follet, in Metcalf et al., 1941; J. Williams, 2019). Ils invitent notamment à explorer une méta-gouvernance (Loorbach et al., 2017), en discussion avec les arènes de la gouvernance polycentrique (Patala et al., 2022) et le modèle de gouvernance Follettienne (Stout et al., 2018).

#### 4.1.5 Une instance gouvernementale animatrice d'auto-organisation ?

Les résultats montrent également, avec le rôle initiateur des individus, un changement dans la posture de l'instance gouvernementale. Sans pour autant quitter son rôle de décideur-financeur, l'instance devient créatrice et animatrice de réseau.

Ces résultats confirment pour la TVEC ceux des travaux de management public de Söderholm et al. (2019), sur la création de réseaux d'acteurs pour les transitions technologiques durables, par des instances gouvernementales. Ces travaux montrent en effet une combinaison de forces ascendantes et descendantes à l'œuvre, avec des instances gouvernementales pouvant assurer un rôle de médiation entre des réseaux d'acteurs interdépendants, décentralisés et auto-organisés. Les résultats de la thèse alimentent ainsi la piste de recherche ouverte sur la base du schéma en X (Hebinck et al.,

2022; Loorbach, 2017), tant sur le plan empirique que sur le plan théorique. En effet, l'apport des travaux de Söderholm et al. (2019, p. 312) sur les objets sur lesquels porter l'action, et les différents moyens d'action, alimentent la réflexion pour expérimenter le schéma en X.

De même, les travaux sur l'auto-organisation créatrice d'ordre – avec les différents rôles de l'organisateur, devenant généralistes et l'intérêt de leur redondance (Probst & Rakotobarison, 1994) – ou de dynamique – avec le leadership émergent, multiple et facilitateur, apte à susciter le meilleur de chacun (Follett, 1949, p. 41; Follet in Metcalf et al., 1941, p. 229) – alimentent la piste de recherche expérimentale engagée avec le schéma en X.

La recherche-accompagnement peut également apporter à cette recherche-action expérimentale son expérience en termes de travail en pluridisciplinarité, et sa scientificité construite par la diversité des perspectives d'acteurs et de chercheurs (Bréchet et al., 2014). Ces travaux ouvrent par ailleurs une discussion sur le champ de la new public governance (Torfing & Triantafillou, 2013).

#### ***4.2 Une TVEC questionnant l'action collective conventionnelle***

Ensuite, les résultats sur la gouvernance de TVEC sont discutés au regard des paradigmes d'individu égoïste et de l'action collective comme rapport de pouvoir fondant les sciences de gestion.

##### **4.2.1 Questionnement du paradigme d'individu égoïste**

Par ailleurs, le constat d'une TVEC engagée par des initiatives d'acteurs révèle des individus se mobilisant pour un intérêt dépassant leurs seuls intérêts personnels. Ces résultats interrogent la théorie économique conventionnelle sur son fondement d'un individu « égoïste, » « utilitariste » et « hédoniste » cherchant à maximiser ses intérêts personnels (De Rozario & Pesqueux, 2018, p. 51). En effet, ces résultats établissent que certaines personnes s'engagent dans une action collective de TVEC, considérant peut-être alors, de leur propre intérêt, la préservation des conditions de vie du système Terre dont eux et leur descendance dépendent. Elles assument alors en tant qu'être humain « concret et de ce fait limité qui agit à sa place et dans son contexte [...] la responsabilité première du changement » qui leur revient (Crozier & Friedberg, 1977, p. 448).

##### **4.2.2 Questionnement du paradigme du rapport de pouvoir**

Ces résultats questionnent ainsi également la théorie de l'action collective comme rapports de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977), puisqu'elles engagent la TVEC par l'auto-organisation. Or, Crozier & Friedberg voyaient dans l'autogestion le « problème le plus important de notre temps ». En effet, pour Pierre Rosanvallon, la société expérimentale autogérée impliquait l'appropriation du pouvoir, or le pouvoir « parce qu'il est une relation, et ne peut donc se posséder, [...] s'approprier et se distribuer » (1977, p. 445). Ainsi, la thèse apporte un élément de réponse à ce problème, avec la conception

relationnelle Follettienne du « pouvoir-avec » et du « pouvoir-pour » plutôt que du « pouvoir-sur ». Follett dépasse le constat d'une relation de pouvoir qui ne s'approprie pas, elle considère effectivement un pouvoir-relation, mais seulement légitime pour appliquer la loi de la situation. Ce pouvoir s'exerce à travers l'action collective auto-organisée d'individus interconnectés. Ils identifient les éléments des différents niveaux de leurs situations – individuelles, communes et globales – et s'activent pour les améliorer, dans le respect de la loi de la situation assuré par un contrôle coactif.

Les résultats identifiant des individus exerçant ensemble un pouvoir pour préserver un système Terre au sein duquel, et avec lequel, ils interagissent et dont ils dépendent, questionnent fondamentalement les théories conventionnelles d'économie et d'action collective.

#### 4.2.3 Un manque de culture de coopération

Les résultats montrent effectivement une volonté de l'instance gouvernementale d'engager la TTVEC par l'auto-organisation, en utilisant les outils d'intelligence collective, issus de l'ESS, mais sans en appliquer les principes. Ce résultat peut être expliqué par la résistance de l'instance, elle-même membre du régime, mais un autre élément explicatif est évoqué par les experts de l'ADEME : « ... qu'est-ce qui a été un frein à l'horizontal ? c'est que les organisateurs ne se sont pas donné les moyens ou c'est qu'on n'a pas une culture en France de la co-construction ? Tout notre système depuis le système scolaire jusqu'à l'organisation du travail est descendant » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019). Un résultat approchant apparaît dans l'essai sur le niveau micro, qui constate comme caractéristique commune des acteurs du Collectif, une culture coopérative formant toutefois un ensemble très diversifié. En effet, la coopération appartient assez peu à la culture française, contrairement aux Pays-Bas dont la France a adopté les green deals (accords volontaires) (Chembessi et al., 2021; d'Iribarne, 1989, p. 655; Jonker & Stegeman, 2016). Ce constat ouvre ainsi une piste de recherche pour comparer les démarches de TVEC entre pays au regard de la culture de coopération.

#### 4.2.4 Des pistes de recherche sur une action coopérative de TVEC

Enfin, l'action coopérative elle-même étant peu étudiée par les scientifiques (Sudusinghe & Seuring, 2022), ces résultats appellent ensuite à étudier l'apport de l'intelligence collective – et notamment issue de l'ESS (Dacheux & Goujon, 2020; Podlewski, 2014) – dans la gouvernance de la TVEC. La question se pose notamment de savoir comment gérer la baisse de performance de la décision collective décroissant à l'inverse du nombre de participants (Shastitko et al., 2021, p. 41). Ces résultats ouvrent enfin des pistes de recherche sur le défi de coopération de la TVEC, transversale, entre acteurs hybrides et par fonction au-delà des secteurs (Abitbol, 2012; AUXILIA, 2016; Adoue, 2007; Duret, 2007; Le Moigne, 2014; Maillefert & Robert, 2020), ou même des statuts professionnels ou simplement citoyens.

### ***4.3 Une TVSC ouvrant vers un management auto-organisé d'écosystème de territoire-oikonomia***

Enfin, les résultats sur la gouvernance de TVEC ouvrent des pistes de recherche vers une gestion-oikonomia auto-organisée, pour faire face aux difficultés à initier des coopérations, en mobilisant différentes théories. Une proposition est faite de conjuguer les théories d'Ostrom et de Follett pour contribuer à construire une méta-gouvernance de TVSC.

#### **4.3.1 Difficultés à initier des coopérations**

Les résultats montrent une gouvernance tentant de créer des réseaux de coopération d'acteurs à différents niveaux d'organisation de territoire pour en engager la TVEC. Ils montrent des efforts pour qu'émergent des réseaux d'acteurs s'auto-organisant dans une gestion-oikonomia pour préserver leur écosystème (Boulding, 1966, p. 7-8). Ils entrent ainsi en discussion avec les travaux sur le management public de réseaux (Söderholm et al., 2019), comme vu précédemment. Ils questionnent aussi les travaux sur la coopération territoriale, puisque la proximité territoriale « ... n'est pas d'emblée source de socialisation » (Abitbol, 2012, p. 48), et qu'une forme de similitude apparaît nécessaire (Chembessi, 2020). Comment ainsi faire émerger ce sentiment de similitude ? « ... comment, justement on arrive à créer ce collectif sur des territoires qui n'ont pas à priori ... [une identité forte] » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019).

Les sciences de gestion sont alors questionnées, non plus dans la capacité de managers à gérer des ressources, mais leur capacité à faire émerger un sentiment de similitude et à faciliter l'auto-organisation entre les acteurs, et avec les autres éléments (matières, énergies) de leur territoire écosystème.

#### **4.3.2 Un territoire écosystème auto-organisé**

La gestion-chrématistique considère le territoire comme un ensemble de ressources illimitées (humaines, matérielles, immatérielles) à s'approprier et gérer pour créer de la valeur économique. Quand elle appréhende l'EC, c'est dans une perspective de « compétition mondiale pour les ressources » (Conseil général de l'économie et al., 2015). Or, les résultats montrent une TVSC nécessairement frugale et coopérative. Aussi, dans cette TVSC, le territoire est-il objet de gestion à la fois prescrit et construit (Raulet-Croset, 2014), ou lui-même système de management de développement durable (Skawińska & Zalewski, 2018, p. 228) ? Dans une TVSC, l'auto-organisation du territoire écosystème conduit-elle à créer de la valeur territoriale (Maillefert & Robert, 2020, p. 132) ou à perpétuer un équilibre dynamique – à conserver les éléments du système le plus longtemps possible dans leur cycle de vie (Alhawari et al., 2021) – dans un espace situé dans l'espace et dans le

temps (Marchais-Roubelat, dans Pigé et al., 2015) ? Et finalement, qu'en est-il de la place du manager dans une TVEC (Fallery, 2014) ?

Ainsi comment engager ce changement de paradigme des sciences de gestion qu'appelle la TVSC ?

#### 4.3.3 Une gestion oikonomia de TVSC en réseaux ?

Les résultats ouvrent sur des pistes concrètes pour réfléchir à une gestion oikonomia de TVSC en réseaux.

Ces résultats posent en effet que la gouvernance de TVEC se déploie dans des arènes de gouvernance décentralisées et distinctes du régime (Loorbach et al., 2021; Patala et al., 2022; Stout et al., 2018). Ils précisent qu'elle implique d'abord d'« activer les leviers d'une dynamique collaborative » « à plusieurs échelles de territoire (Chembessi et al., 2021; Ntsondé & Aggeri, 2022). Des échanges directs entre les tous les acteurs sont nécessaires dès la conception d'une idée (Avenier, 1993; Desreumaux & Bréchet, 2018; Stout et al., 2018). La communication est très présente dans le cas du Collectif et dans les phases de diagnostic du PRAEC – bien que sans les citoyens –, puis le cloisonnement réapparaît pour les phases d'actions, et enfin absente dans le discours d'institutionnalisation, compartimenté et compétitif dans les efforts pour convaincre.

Cette dynamique collaborative est constituée de « pratiques d'*agency* collective », de « structures de partage » et d'« ajustements mutuels » (Patala et al., 2022, p. 3) . Ces éléments apparaissent dans le projet du Collectif et dans certains ateliers du PRAEC, mais restent sous contrôle de l'instance et ponctuellement des pilotes, et sont totalement absents du discours d'institutionnalisation, sans débats. Cette dynamique fonctionne en construisant des règles et des sanctions selon la théorie d'Ostrom (Desreumaux & Bréchet, 2018), ou faisant émerger des solutions intégratives, à partir de la prise en compte des acteurs et en identifiant les règles de la situation selon la théorie de Follett (Stout et al., 2018). L'approche par les règles apparaît dans l'élaboration du PRAEC qui consulte largement pour établir un plan, ensuite applicable à tous, mais qui n'aboutit pas finalement à créer une dynamique d'acteurs, notamment par le rôle de l'instance qui résiste. Tandis que l'approche par l'intégration apparaît clairement dans la dynamique du Collectif, en marge du système, même si elle est fortement ralentie par son besoin de soutien des institutions.

Dans une approche d'*agency* intentionnelle d'utopie collective, il s'agit ensuite de « susciter des apprentissages collectifs », de proposer une « vision critique avec une proposition d'alternative » et des « images-forces », puis de mettre en place « un guide pour l'action collective » (Ntsondé & Aggeri, 2022). Ces phases apparaissent concrètement aux trois niveaux observés dans la thèse, dans les efforts d'institutionnalisation du discours, de mobilisation du Collectif, et des organisateurs et animateurs du PRAEC. L'apprentissage collectif cependant n'est manifeste que dans le cas du Collectif, il apparaît

toutefois dans le cas du PRAEC, par un apprentissage par l'action, au fur et à mesure de l'avancée, mais peu de formation à la coopération n'est suivie.

Ces résultats invitent ainsi à explorer davantage, en les conjuguant, des pistes de recherche existantes comme l'éco-management (Avenier, 1993, 2016), l'auto-organisation (Follett, 1924; Stout et al., 2018) et la gouvernance polycentrique (Ostrom, 2010). Ce travail de mise en discussion a déjà été abordé dans des travaux gestionnaires, notamment ceux de Desreumaux & Bréchet (2018), les approches gestionnaires de l'ESS (Bernet et al., 2016; Eynaud & França de Filho, 2019) et le convivialisme (Glémain, 2017; Hatchuel & Segrestin, 2016).

#### 4.3.4 Conjuguer les théories d'Ostrom et de Follett

Une discussion sur les spécificités et complémentarités des différents approches de l'action collective auto-organisée serait en particulier pertinente pour comprendre leurs différents apports à la gouvernance de TVEC. Notamment, les approches d'Ostrom et de Follett s'appuient toutes deux sur des règles coconstruites. Selon la théorie d'Ostrom, elles servent à institutionnaliser un bien commun pour le préserver. Selon la théorie de Follett, la loi émane de la situation elle-même, et doit être identifiée et comprise, à travers une dynamique d'échange – exprimant les différents éléments, valeurs, intérêts et compétences des personnes qui la composent – pour que des solutions intégratives émergent pour l'améliorer.

Ainsi, une mise en discussion des approches d'Ostrom et de Follett pourrait conduire à considérer l'écosystème territoire comme une situation totale, un bien commun à préserver (Patala et al., 2022) constitué de multiples dynamiques intégratives de TVEC. Ces dynamiques cherchent à améliorer les situations spécifiques et concourent à une TVSC pour améliorer la situation totale. Ainsi, d'une part, les pratiques, structures et ajustements de la théorie d'Ostrom peuvent éclairer l'institutionnalisation de la TVEC. D'autre part, les modèles d'intégration Follettienne peuvent éclairer l'auto-organisation des dynamiques de réseaux émergeant de TVEC puis d'échange d'EC.

## 5. Conclusion

Dans cette discussion, la théorisation inaboutie de la TVEC dans le changement sociétal de l'IAEN a été relue, à travers l'ANT, comme construction collective d'un fait. L'ANT apparaît, au niveau macro de l'institutionnalisation, comme texture filamenteuse autour d'une EC objet-frontière par des acteurs aux enjeux divers. Elle apparaît, au niveau micro d'auto-organisation, comme construction intégrative revisitée par la théorie de l'intégration Follettienne. Elle apparaît par ailleurs de manière plus classique, dans le second essai sur le niveau méso de la gouvernance, à travers les efforts d'intéressement des

animateurs du PRAEC pour faire adopter leur énoncé d'une EC par les ressources. Les propos suivants des experts EC de l'ADEME illustrent bien le phénomène.

*« Je pense quand même qu'il y a une transition qui est en cours avec quand même des développements, l'importance qu'on donne au recyclage, au réemploi, on va aussi se mettre sur l'obsolescence programmée, l'allongement de la durée de vie des produits, mais [...] ça ne suffit pas. Ça ne suffit pas pour avoir des ratios de recours aux matières premières vierges qui deviennent faibles. [...] cette transition [...] au sens où il y a un mouvement généralisé pour aller vers ça [non, on n'y est pas] » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019).*

Ensuite, les résultats de la gouvernance de TVEC ont conduit à une compréhension du territoire comme écosystème auto-organisé plutôt qu'objet de gestion, ouvrant sur une gestion-oikonomia auto-organisée préservant le territoire bien commun. Les propos d'experts EC de l'ADEME illustrent ce défi de gouvernance territorial.

*« ...une identité et c'est peut-être pour ça que la seconde peut être intéressante parce que ce n'est pas un territoire comme ça où il y a une identité forte, c'est comment, justement on arrive à créer ce collectif sur des territoires qui n'ont pas à priori ... » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019)*

La possibilité d'une autogestion a été reconsidérée à la lumière de la conception Follettienne du pouvoir de la loi de la situation et du contrôle coactif. Les principes d'un mode d'auto-organisation intégratif de TVEC ont été posés, et le rôle du manager, et plus largement du management, est interrogé. D'autres perspectives sur des sciences de gestion facilitatrices d'auto-organisation ont ensuite été ouvertes par et pour la TVEC, en croisant les différentes théories de la gouvernance, de la coopération, de la complexité, du pluralisme et de la convivialité. A nouveau les propos des experts EC de l'ADEME illustrent l'auto-organisation de la TVEC.

*« Il y a une partie qui s'organise, [...] les sept piliers de l'EC là, les politiques, on peut toujours les critiquer, [...] dire qu'elles n'en font pas suffisamment, mais elles évoluent et elles s'organisent, aux niveaux national, européen, international [...] Mais,] on va avoir un saut quantitatif, qui n'est absolument pas suffisant, [...] le reste [...] ce sont des initiatives [...] ce n'est pas l'EC dans son ensemble qui s'organise. » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019).*

*« Je ne suis pas sûr qu'on soit, qu'on sera de tout façon en mesure de construire d'emblée un modèle, de proposer un modèle. Je pense que c'est un peu comme la révolution industrielle qui n'a pas du tout été programmée, planifiée, on va le construire au fur et à mesure sur un certain nombre de valeurs » (Interview des experts EC ADEME nationale, 11-03-2019).*

Enfin, la mobilisation de la recherche-accompagnement est suggérée pour expérimenter une gouvernance de TVEC à partir du schéma en X et d'une mise en discussion de la co-construction des règles d'auto-organisation selon Ostrom et Follett : pour institutionnaliser l'écosystème territoire – bien commun à préserver – en s'appuyant sur les travaux d'Ostrom et créer des dynamiques de TVEC en s'appuyant sur la théorie Follettienne, pour que les valeurs et intérêts puissent converger.

## CONCLUSION

Cette thèse a présenté un travail de recherche-accompagnement résultant du constat d'une TVEC appelée par des acteurs divers – acteurs économiques, instances gouvernementales et société civile – en réponse aux défis sociétaux et de leurs différents enjeux, et posant plusieurs défis d'organisation, tous liés à la coopération. Le concept d'EC est encore en débat, se répartissant entre approches segmentée ou holistique, tendant en outre vers le réformisme ou la transformation. La thèse s'est inscrite avec la société civile, dans la tendance holistique et transformative, la TVSC.

Une première revue de la littérature a montré le peu d'intérêt des revues scientifiques gestionnaires à la question de l'EC et de son action collective, faisant face pourtant à un enjeu crucial de coopération. Cette revue a néanmoins permis de poser une problématique d'une TVSC posant, aux dynamiques d'acteurs de TVSC et à différents niveaux de territoire, trois défis d'organisation de l'action collective : un défi d'institutionnalisation du concept d'EC au niveau macro, un défi d'auto-organisation de dynamiques de citoyens-acteurs au niveau micro, et un défi de gouvernance de TVEC au niveau méso. Une seconde revue de littérature, élargie à des revues scientifiques interdisciplinaires, ouvrant notamment sur l'expérience de l'écologie industrielle et territoriale et explorant des théories de l'action collective, développe un cadre conceptuel. Il mobilise les théories du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout & Love, 2016) et de la gouvernance de transition (Loorbach, 2017) – la troisième associant les concepts des deux autres.

Ma posture de constructivisme radical, critique d'une gestion chrématistique, m'a conduite à expliciter ma subjectivité de citoyenne-chercheuse engagée dans la TVSC. Elle a induit une démarche de recherche-accompagnement abductive, me positionnant en miroir, évitant d'intervenir sur l'objet de recherche en participant avec retenue. Une attention flottante m'a permis de collecter un abondant matériau, mixte. Son traitement par des analyses linguistiques et sémantiques, et un processus abductif de mises en perspectives, par l'écrit et le croisement des regards – d'acteurs, de chercheurs et théoriques –, a permis de construire une connaissance valide. La problématique a été étudiée par une étude du cas unique, imbriqué à trois niveaux, et longitudinal, de la France, dont l'approche de la TVEC est spécifiquement territoriale, à travers trois questions. Au niveau macro, le dispositif français de transition vers l'EC induit-il un phénomène d'institutionnalisation ? Au niveau micro, comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une transition vers une société circulaire ? Et au niveau méso, comment une instance gouvernementale en charge de la transition de son territoire vers une EC adresse-t-elle les paradoxes de gouvernance d'une transition sociétale ?

Ces trois problématiques ont, chacune, fait l'objet d'un essai, introduit et conclu au regard de la problématique globale, dont les résultats sont synthétisés et discutés.

Le premier essai étudie au niveau macro, l'institutionnalisation du concept d'EC, à la lumière de la théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002). Il réalise une analyse en profondeur de discours, linguistique, sémantique et contextualisée (Seignour, 2011), d'un corpus de 20 textes représentatifs du discours français au niveau national, de 2008 et 2017. Il montre que le dispositif français de TVEC indique une phase de théorisation de l'EC en cours, mobilisant un large panel d'acteurs, et contribuant à un processus de changement sociétal de prise en compte de l'IAEN.

Le second essai étudie au niveau micro, l'émergence de dynamiques de citoyens-acteurs de TVSC, éclairé par la théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne (Stout & Love, 2016). Il réalise une recherche-accompagnement, de 2015 à 2019, en attention flottante d'un projet de TVSC par un collectif auto-organisé de 30 à 60 citoyens-acteurs de l'alternative. Ses résultats montrent une dynamique émergente de besoins successifs de coopérer, d'abord individuels, puis à des niveaux de plus en plus complexes, pour mettre en cohérence des valeurs et des pratiques durables. Un processus de boucles d'auto-organisation intégrative au sens Follettien conduit à la co-conception d'un projet de TVSC.

Enfin, un troisième essai étudie, au niveau méso, de 2017 à 2019, la gouvernance de (TTVEC) d'une instance gouvernementale mobilisant à plusieurs reprises de 60 à 100 acteurs du territoire, pour élaborer et lancer son plan d'action en faveur de l'EC. Ce cas est étudié en recherche-accompagnement, avec pour cadre théorique, la gouvernance de transition (Loorbach, 2017). Il met en lumière une stratégie de l'instance gouvernementale visant à adresser les paradoxes de gouvernance de transition sociétale, en mobilisant l'auto-organisation, mais sans en adopter les principes. Il indique également la capacité d'individus à créer des initiatives alternatives, et à œuvrer pour engager leurs institutions dans la TVEC.

La conjugaison de ces résultats permet d'établir que l'auto-organisation joue un rôle essentiel pour répondre aux défis d'organisation de l'action collective soulevés par une TVEC, malgré les résistances qu'elle soulève, aux trois niveaux du territoire. Ainsi, mobilisant l'auto-organisation, une TVEC conduit à une transformation de la société, aujourd'hui inadaptée à un fonctionnement circulaire et auto-organisé ; elle conduit donc de fait à une TVSC.

Ces résultats sont ensuite mis en discussion avec les théories du cadre conceptuel sur l'action collective de TVSC, et ouvrent ainsi plusieurs pistes de recherche. Parmi d'autres voies, ils ouvrent une piste de recherche avec l'ANT pour étudier le concept d'EC, comme objet-frontière, pour engager une transition, embarquant dans leur pluralité des acteurs divers. Ils questionnent ainsi la place du

chercheur et de la connaissance avec un éco-management (Avenier, 1993, 2016) de TVSC. Ils ouvrent une autre piste sur l'ANT revisitée par la théorie Follettienne, autour d'un inter-essement collectif et intégratif mobilisateur de transition, autour de valeurs sociétales. Ils invitent enfin à expérimenter, en recherche-accompagnement, avec le schéma en X (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017), une gouvernance de TVSC, en croisant diverses théories, et notamment celles d'Ostrom pour construire les lois, et de Follett pour l'émergence des dynamiques de TVSC.

Pour conclure ces travaux, une synthèse plus détaillée de la thèse est d'abord proposée. Les limites de la thèse sont ensuite mises en évidence : une recherche-accompagnement menée en solo, une transition trop longue à observer sur la durée d'une thèse, un manque de cadre théorique préexistant, un décalage entre exigences d'une thèse sur essais et recherche exploratoire critique, et enfin un cas unique révélateur qui invite à comparaisons. De nouvelles perspectives de recherche sont proposées pour les dépasser.

Enfin, des préconisations managériales sont proposées. Les acteurs économiques et citoyens sont invités à s'inspirer du modèle de l'éco-management d'Avenier (1993, 2016) pour s'engager en TVEC, à considérer l'individu comme élément et acteur d'un système territorial, et à développer une culture de la coopération, notamment par la pratique. Les acteurs institutionnels et instances gouvernementales sont invités à prendre conscience des paradoxes des organisations et institutions conduisant à leur impossibilité de piloter une transition sociétale, et de la capacité, pourtant, des individus qui les composent à les transformer. Ils sont invités enfin à changer de rôle pour mettre leur force d'inertie au service de l'auto-organisation de TVSC.

## **1. Synthèse détaillée de la thèse**

La thèse est partie d'un double constat : divers acteurs économiques, acteurs de la société civile et instances gouvernementales, prônent une transition vers une économie circulaire (TVEC) comme réponse aux déséquilibres sociétaux, selon leur propre perspective en fonction de leurs enjeux respectifs ; or, cette TVEC soulève pour chaque catégorie des défis de management différents, tous liés à la coopération, aujourd'hui pourtant, sans modèle.

### ***PARTIE 1 – Problématisation et design de recherche***

Partant de ce double constat, la première partie a élaboré une problématique, un cadre conceptuel et une démarche de recherche, s'appuyant sur plusieurs revues de littérature en raison du manque de connaissances gestionnaires sur l'action collective de TVEC.

## **Chapitre I – Une TVEC comme problématique d’action collective**

La thèse a d’abord fait état d’une rare littérature gestionnaire sur l’action collective d’EC, dans les revues de littérature cantonnées aux revues identifiées par Scopus. Elle a montré ainsi une littérature étudiant l’action discursive à l’œuvre pour tenter d’institutionnaliser l’un ou l’autre courant d’une EC – protectrice du marché, techno-centrée, ou bien visant une société circulaire réformatrice, ou encore transformative –, et étudiant les écarts entre discours et actions. Pourtant, elle a constaté l’absence de questionnement sur la nature du phénomène d’institutionnalisation combinant ces différents courants et sur le temps long.

Elle a identifié également d’autres travaux sur les caractéristiques d’organisation de l’action collective d’une EC, coconstruite entre acteurs liés à un territoire, organisée par fonction plutôt que par secteur, et se coordonnant par une dynamique d’*agency* collective en une gouvernance multiple. Pourtant, la thèse constate que ces travaux, a priori prospectifs, ne portent pas sur l’action collective de TVEC à partir d’une société linéaire. La thèse remarque également que l’*agency* mobilisée suppose un objectif, qui, dans le cadre d’une transition sociétale, reste indéfini. Le cadre théorique de l’auto-organisation, qui fonde l’*agency* mais dans une action collective spontanée sans objectif, est alors choisi comme cadre d’analyse de l’action collective d’une TVSC transformative.

Enfin, elle a repéré deux travaux récents étudiant cette question de l’action collective de transformation d’une économie linéaire à une TVSC, à travers le courant du management de transition et le concept d’utopie rationnelle. Ils mettent en lumière le rôle essentiel des dynamiques d’acteurs et de l’ancrage territorial, en combinant différents niveaux d’organisation, sans toutefois, pour le second, considérer la question de la multiplicité des acteurs dans l’institutionnalisation.

Ce premier état de l’art, restreint aux revues identifiées par Scopus, a établi le manque de connaissance sur l’action collective d’EC, et plus particulièrement, de transformation de la société conventionnelle vers une société circulaire. Il a induit l’objectif de la thèse : mettre en lumière à différents niveaux d’un territoire le mode d’organisation de l’action collective des dynamiques d’acteurs de TVEC. La question de recherche suivante a alors été formulée ainsi : Comment les dynamiques d’acteurs de TVSC adressent-elles ses défis d’organisation de l’action collective à différents niveaux d’un territoire ?

## **Chapitre II – Développement de la problématique par les défis d’organisation de TVEC**

La problématique a ensuite été développée. Postulant sur de fortes résistances à la TVEC qu’auraient pu rencontrer une étude sur le défi d’organisation des acteurs économiques, le choix de limiter l’étude aux trois défis d’organisations rencontrés par les instances gouvernementales et la société civile, dans une approche critique mais constructiviste, a d’abord été précisé. La problématique a ensuite été développée, en s’appuyant sur les apports et limites de la revue de littérature du champ théorique

gestionnaire sur l'action collective de TVEC. Elle ouvre ainsi sur trois axes questionnant les défis d'action collective coopérative de TVSC. Un premier axe questionne, au niveau macro d'un territoire, les processus à l'œuvre dans l'institutionnalisation d'une TVEC portée par de multiples acteurs sur le long terme ; un second questionnement cherche à comprendre, au niveau micro, comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une TVSC transformative ; enfin un troisième axe interroge, au niveau méso, les caractéristiques d'une gouvernance de transition d'un territoire vers une EC.

Dans un second temps, le questionnement des fondements de l'action collective par la coopération de la TVEC, et les trois axes de la problématique, ont induit une revue de littérature élargie, dépassant à présent les limites du champ théorique gestionnaire conventionnel. Une exploration de plusieurs théories en a découlé, construisant un cadre conceptuel.

Les théories abordant l'action collective comme jeu de pouvoir ou de coopération montrent une opposition entre deux paradigmes d'un individu égoïste et opportuniste, ou au contraire d'un individu social et altruiste. Une troisième voie est ouverte par quelques théories tentant d'associer ces deux dimensions de l'individu. Elles en mobilisent l'auto-organisation, soit en marge de leurs théories, soit au cœur, mais avec peu d'écho dans la communauté scientifique. La pertinence de l'ancienne théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne (Follett in Stout & Love, 2016) est alors montrée pour étudier l'auto-organisation des individus puisqu'elle se développe autour d'individu, ses intérêts et sa capacité de coopérer pour améliorer collectivement sa situation et la situation globale.

Ensuite, les théories de l'institutionnalisation ont été interrogées dans leur capacité à expliquer l'action collective d'un large panel d'acteurs. Les premiers institutionnalistes – parmi lesquels, entre autres, Boulding (1957) et Berger et Luckman (1967) – renseignent sur la construction sociale d'idées nouvelles, tandis que les néo-institutionnalistes soulignent les jeux de pressions et de réactions des organisations (Oliver, 1991), et le travail institutionnel d'un large panel d'acteurs (Leblebici et al. 1991, in Lawrence & Suddaby, 2006). Ainsi, un changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) peut s'opérer, à travers différentes phases, et notamment la désinstitutionnalisation et la théorisation, pertinentes pour comprendre les phénomènes d'institutionnalisation de la TVEC à l'œuvre.

Enfin, les théories du management de transition sont également étudiées, pour leur capacité à expliquer les phénomènes d'action collectives de transition. Elles apportent une compréhension par différents niveaux d'organisation, avec le paysage contextuel, le régime et les niches qui peuvent se reconnaître et coopérer pour engager une transition. Le courant de la gouvernance apporte la vision d'un phénomène de transition à travers un schéma en X conjuguant des forces d'émergence autoorganisée, d'institutionnalisation, et de désinstitutionnalisation à l'œuvre permettant de dépasser

le chaos, point de rupture d'une transition. Ce courant met également en évidence l'imprévisibilité d'une transition, et les instances gouvernementales comme parties du régime, dans une situation paradoxale soutenant et résistant simultanément à une transition. Il propose une gouvernance de transition auto-organisée, et coordonnée par une méta-gouvernance dans des arènes distinctes du régime. Par ailleurs, la théorie Follettienne est à nouveau mobilisée apportant concrètement un modèle de gouvernance intégrative sans hiérarchie ni compétition (Stout & Love, 2017).

Il résulte donc de cette revue de littérature le choix d'un cadre d'analyse combinant trois théories – théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), théorie de l'auto-organisation intégrative (Follett in Stout & Love, 2016) et gouvernance de transition (Loorbach, 2017) – dont la troisième conjugue les concepts des deux autres.

### ***Chapitre III – Une posture constructiviste de citoyenne-chercheure***

J'ai ensuite explicité ma posture de citoyenne s'engageant en transition, pour comprendre et tenter d'agir humblement. J'ai précisé le contexte d'un appel à changer de paradigme d'un humain égoïste à un humain coopérant avec les autres éléments de la nature, repris par la TVSC et résonnant avec les travaux de Kropotkine. En conséquence, et ma croyance ontologique considérant l'impossibilité de savoir si une réalité existe ou non, j'ai indiqué ma posture épistémologique de constructivisme radical, critique des sciences de gestion-chrématistique.

### ***Chapitre IV – Une méthodologie de recherche-accompagnement en attention flottante***

La méthodologie de recherche-accompagnement a enfin été présentée, induite par la posture épistémologique et l'objet de recherche d'une transition sociétale en train de se faire. Le choix et les stratégies de la recherche-accompagnement pour limiter les effets de la subjectivité du chercheur sur l'objet de recherche, et le positionnement en miroir réflexif du terrain, ont d'abord été précisés.

Puis, le choix de développer une étude longitudinale de cas unique imbriqué pour répondre à la problématique, de la France, spécifique par son approche territoriale, a été explicité. L'étude au niveau national porte sur un discours de promotion de l'EC par un large panel d'acteurs ; au niveau méso, elle porte sur l'élaboration d'un plan régional d'action en faveur de l'EC conduit avec une large concertation ; enfin au niveau micro, elle porte sur la co-conception d'un projet d'expérimentation de la TVSC par un collectif de citoyens-acteurs créateurs d'alternatives.

Ensuite, les principes méthodologiques de la démarche de recherche globale de la thèse ont été succinctement évoqués : une observation participante en immersion, mais en retenue consignante tout sans hiérarchie, en attention flottante, permet de faire émerger des points saillants ; ces points sont discutés avec acteurs, chercheurs et théories, puis appellent une éventuelle nouvelle collecte, dont les données sont codées de manière inductive, structurées et analysées au regard de la théorie, puis mis

en perspective avant d'être à nouveau rediscutés avec d'autres regards, ouvrant éventuellement sur un nouveau cycle d'abduction.

Enfin, l'intérêt de la recherche a été justifié en fonction des enjeux sociétaux et d'auto-organisation pour la société civile, des enjeux de management de transition pour les acteurs économiques et institutionnels, et des enjeux de connaissance sur l'auto-organisation et la gouvernance de transition pour les chercheurs.

## ***PARTIE 2 – Essais et discussion sur trois défis d'organisation de la TVEC***

La seconde partie a présenté le développement de la problématique globale de la TVSC comme défi d'action collective en trois axes de recherche, sur le défi d'institutionnalisation du concept au niveau macro, le défi d'auto-organisation de l'action collective au niveau micro, et le défi de gouvernance de TVEC au niveau méso. Ces trois problématiques ont été étudiées de manière longitudinale à trois niveaux d'organisation du cas français, et ont fait l'objet de trois essais présentés ensuite. Puis, leurs résultats ont été discutés au regard des apports et limites du cadre conceptuel de la problématique générale.

### ***Chapitre 1 – Action collective d'institutionnalisation de TVEC***

Le premier article porte sur les défis de l'action collective d'institutionnalisation de la TVEC, à travers l'action discursive, dans le contexte historique international d'émergence du concept d'EC. Il étudie l'institutionnalisation de ce concept à travers un corpus de 20 textes de promotion de l'EC, représentatifs du discours au niveau national, de 2008 à 2017. Ce corpus fait l'objet d'une analyse linguistique et sémantique de discours contextualisée, comparative et globale, à la lumière de la théorie du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002). L'analyse identifie les auteurs du discours et leur contexte de rédaction, puis son objet et ce qu'il comporte de commun, et enfin les traces du concept fondateur et des débats sur l'IAEN. Ces phases apparaissent comme les étapes de cycles successifs de pressions et réactions institutionnelles, et entre acteurs écologistes et économistes de prise en compte de l'IAEN. L'analyse du discours français montre un travail institutionnel sur le long terme, impliquant de nombreux et divers acteurs – économiques, politiques et autres (société civile, acteurs d'économies alternatives). La diversité du discours montre des débats en cours sur le concept même d'EC, et une convergence sur la nécessité de mettre en place un dispositif de régulation territoriale de gestion des déchets par le marché ou par l'Etat. Le caractère non productiviste du concept initial de Boulding a disparu au fil des phases successives d'émergence du concept. Les efforts multiples d'institutionnalisation rencontrent, au sein de cette auto-organisation, des forces de résistance – illustrées par la réappropriation du concept initial non productiviste détourné vers une

croissance verte préservant le modèle conventionnel productiviste. La complexité des interactions sur le temps long met en lumière l'auto-organisation à l'œuvre dans ce phénomène de changement institutionnel entrepris dans les années 1970, et encore en phase de théorisation. Ce constat conduit à proposer le concept de changement sociétal en cours de prise en compte de l'IAEN.

### ***Chapitre II – Action collective d'émergence de dynamique de TVEC***

Dans ce contexte de changement sociétal impliquant la société civile sur le long terme, le second essai porte sur les défis d'organisation de la TVEC, par le prisme de l'auto-organisation. Il étudie le niveau micro, se concentrant sur l'émergence de dynamiques de citoyens-acteurs de l'alternative engagés dans une TVSC. Une recherche-accompagnement est menée en observation participante sur un projet collectif de TVSC, permettant la collecte d'un abondant matériau. L'analyse, par attention flottante et codage manuel inductif N'Vivo, montre une auto-organisation apparaissant pour répondre à des besoins successifs de coopération, faisant suite à l'engagement des individus pour mettre en accord leurs pratiques quotidiennes avec leurs valeurs morales de durabilité. La recherche vise à comprendre comment une dynamique auto-organisée peut émerger pour engager une TVSC, en s'appuyant sur la théorie Follettienne d'auto-organisation intégrative. Les résultats montrent que l'auto-organisation fonctionne par cycles de travail coopératif émergent d'idées et initiatives individuelles apportées par quelques acteurs. Ce travail permet au Collectif de se les approprier collectivement en intégrant les divers enjeux et perspectives des participants et partenaires. L'auto-organisation se concrétise enfin en un projet de TVSC, sans plan initial, par un processus de co-construction par réflexivité mutuelle continue sur les différentes idées issues des boucles récurrentes, consignées et parfois remobilisées. Le travail de recherche-accompagnement a participé en partie à constituer cette mémoire et à la réactiver, interrogeant ainsi la place du chercheur dans une transition sociétale. Le projet participe à la TVSC, en expérimentant des alternatives, en sensibilisant et mobilisant d'autres citoyens à devenir acteurs de transition, et également en invitant les partenaires – institutionnels et acteurs économiques – à participer au travail coopératif. Ces résultats illustrent, complexifient – par le fonctionnement en boucles récurrentes –, et élargissent la théorie de l'auto-organisation intégrative Follettienne montrant sa pertinence pour l'auto-organisation d'une transition sociétale durable comme la TVSC. Ces résultats constituent également un apport pour étudier, une fois la transition engagée, le fonctionnement de boucles d'EC.

### ***Chapitre III – Action collective de gouvernance de TVEC***

Enfin, la dernière communication porte sur la gouvernance des dynamiques d'acteurs d'un territoire régional, au niveau méso du cas français. Elle étudie les défis de gouvernance des instances de gouvernement territorial chargées de la TVEC de leur territoire. Les constats du rôle de l'auto-

organisation dans l'institutionnalisation de la TVEC et pour faire émerger des dynamiques de TVSC induisent le questionnement de son rôle dans la gouvernance de TVEC. La gouvernance de TVEC mobilise l'EIT, un courant récent du transition management et quelques rares articles dans d'autres courants. Ces travaux identifient trois défis de gouvernance de transition : une gouvernance de transition menée par une institution du régime qui la soutient mais lui résiste, une planification à réaliser pour une transition spontanée, imprévisible, et une gouvernance de transition qui conjugue des forces d'institutionnalisation et d'auto-organisation. Pour comprendre comment une instance gouvernementale en charge de la transition de son territoire vers une économie circulaire (TTVEC) appréhende ces paradoxes, une observation participante est menée sur la large concertation d'une instance gouvernementale pour la rédaction de son plan d'action en faveur de l'EC. Les résultats montrent que pour engager la TTVEC, l'instance ouvre sa gouvernance aux acteurs pour déjouer la résistance du régime à la TTVEC, mobilise l'intelligence collective pour planifier l'imprévisible, et tente d'impulser un réseau auto-organisé. L'instance devient ainsi animatrice, mais sans mobiliser les citoyens ni les projets d'acteurs déjà engagés. D'autre part, elle garde la responsabilité et donc le contrôle, et maintient la logique conventionnelle économique. Ainsi, l'instance mobilise l'auto-organisation pour créer un nouvel ordre auto-organisé, dont elle garde la responsabilité et le contrôle. Cet essai conclut qu'une gouvernance de TVEC par essence auto-organisée, ne peut ainsi être prescrite, ni dirigée par une instance gouvernementale centralisée et hiérarchique. Elle peut se coordonner dans des arènes de méta-gouvernance, distinctes du régime, établissant la loi de la situation entre les acteurs engagés dans la TVSC eux-mêmes. La théorie Follettienne constitue un guide pour cette gouvernance. L'auto-organisation, et en particulier dans la perspective intégrative Follettienne, constitue à nouveau une réponse pertinente pour ce troisième niveau d'action collective de TVEC.

#### ***Chapitre IV – Discussion d'ensemble, contributions et pistes de recherche***

Les résultats du premier essai corroborent, en France, l'action discursive inaboutie institutionnalisant la TVEC constatée dans d'autres pays. Ils explicitent une combinaison d'actions discursives complexes sur le long terme, portées par des acteurs aux enjeux divergents qui confortent et freinent simultanément la TVEC. Un éclairage de ce mécanisme complexe est proposé avec la perspective par l'ANT d'une texture filamenteuse composant un fait, avant qu'un énoncé ne soit imposé. Plusieurs pistes de recherche sont ainsi ouvertes : le changement institutionnel de prise en compte de l'IAEN comme processus d'intéressement par divers acteurs, interagissant autour de l'EC, objet-frontière ; la TVSC comme éco-management centré sur la connaissance (Avenier, 1993, 2016) ; l'économie conventionnelle dévalorisant et récupérant les concepts de coopération comme processus de traduction ; et enfin, un possible rôle du chercheur participant à la transition en train de se faire, en consignait et facilitant la discussion entre les perspectives.

Les résultats du second essai montrent une réticence des citoyens-acteurs, s'auto-organisant pour engager la TVSC à s'institutionnaliser d'une part, et à s'inscrire dans le dispositif conventionnel de TVEC d'autre part ; la priorisation des enjeux relationnels et sociétaux confirme ainsi leur incompatibilité avec des intérêts organisationnels (Brunsson, 2015). Les stratégies d'inter-essement pour mobiliser d'autres citoyens sont ensuite revisitées, au sens de l'ANT, mais revisitées par la théorie Follettienne, comme approche collective et intégrative. Les phases d'un processus d'ANT intégrative sont énoncées, avec un management visant à faciliter l'identification et l'expression des différents éléments de la situation. Le rôle des valeurs sociétales est mis en évidence, et l'intervention pour les changer est questionnée. La capacité d'interactions, prenant en compte les objectifs et valeurs respectifs, à les faire converger, par exemple, selon l'intégration Follettienne est énoncée. Des pistes de recherche sont ensuite ouvertes sur différentes approches de réflexion sur la TVEC par la gestion solidaire, la pluralité, la complexité et les principes de modes d'organisations collaboratifs sont proposés à partir des travaux de Vallat (2018).

Enfin, les résultats du troisième essai confirment l'impossibilité pour une instance du régime – qui soutient et résiste – de piloter une TVSC, et soulignent le rôle essentiel des citoyens pour engager une TVSC. La discussion de ces résultats invite à développer, en recherche-accompagnement, le travail sur le rôle de facilitateur dans une auto-organisation, en mobilisant la nouvelle gouvernance publique (Torfing & Triantafillou, 2013) et la gouvernance publique de réseau (Söderholm et al., 2019). Elle invite à reconsidérer la voie de l'autogestion, auto-organisée en réseaux, en resituant le seul pouvoir légitime, énoncé par la loi de la situation (Follett, 1924). Elle suggère, avec la dimension territoriale de la TVSC, de réfléchir, et expérimenter avec le schéma en X (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017), une gestion-oikonomia et une gouvernance auto-organisée, en mobilisant les théories de l'auto-organisation, de la complexité et la gestion solidaire. Enfin, la co-construction des règles selon l'approche d'Ostrom est proposée comme cadre pour l'institutionnalisation de la TVSC, et la dynamique intégrative de Follett autour de la loi de la situation est proposée comme cadre pour faire émerger des dynamiques de TVEC puis d'EC.

## **2. Limites et perspectives de la recherche**

Cette thèse exploratoire, portant sur un sujet en train de se faire, met en lumière des faits en construction sans prétendre les démontrer, et ouvre des pistes de recherche pour les appréhender.

### ***2.1 Manque de groupe de recherche-accompagnement***

Une première limite tient au fait que la **démarche de recherche-accompagnement** – choisie pour étudier une action en train de se faire dont le chercheur est partie prenante – **n'a pas pu se développer au sein d'une équipe pluridisciplinaire**, facilitant le croisement des regards de chercheurs

pluridisciplinaires et d'acteurs, pour construire la cohérence scientifique. Cet ancrage au sein d'un projet collectif est permis par l'Art. 19 de l'arrêté du 26 mai 2016 relatif au doctorat, sous réserve que « la part personnelle de chaque doctorant [soit] appréciée par un mémoire qu'il rédige et présente individuellement au jury [...] ».

Pourtant, il n'a pas été possible de trouver un tel groupe dans lequel inscrire la thèse<sup>83</sup>. Le caractère exploratoire de la recherche et le faible intérêt de la communauté des sciences de gestion pour l'EC, et pour les transitions en général, a conduit à coconstruire un groupe pluridisciplinaire de recherche sur l'EC sur le territoire régional qui aboutit aujourd'hui seulement à des perspectives de recherche collective<sup>84</sup>.

Ainsi, sans pouvoir s'ancrer dans un groupe, la recherche-accompagnement de la thèse a pourtant été menée – après échange avec Pr. Jean-Pierre Bréchet sur la cohérence de la démarche<sup>85</sup>. Des efforts systématiques ont été menés, à travers l'immersion dans les réseaux des différents niveaux et leurs croisements, pour mettre en discussion un éventail le plus large possible de regards et d'apports théoriques divers sur l'objet observé.

Pour le discours national, les échanges ont permis d'identifier et de contextualiser les différentes émergence d'EC et les textes représentatifs au niveau national ; au niveau du Collectif, les regards des acteurs ont pu être croisés avec d'autres, comme celui d'institutions – comme par exemple l'ingénieur référent ADEME-thèses venu assister à une réunion de collégiale ; enfin pour le projet du PRAEC des regards d'acteurs et chercheurs divers ont offert une vision plus globale des groupes de travail de la concertation du PRAEC.

Cette limite a donc été contournée, pour mener à bien la thèse exploratoire. Pour autant, cette recherche exploratoire sur les défis organisationnels de la TVEC a surtout ouvert des pistes de recherche. Elle invite maintenant la communauté de chercheurs en sciences de gestion, avec leur intérêt grandissant pour le sujet de l'EC, à coconstruire des approches collectives pluridisciplinaires de recherche-accompagnement, en développant ces pistes.

---

<sup>83</sup> Un projet européen incorporant plusieurs travaux doctoraux existait en 2016, avec le Circ€uit, mais je n'ai pas pu postuler pour des raisons académiques ainsi que familiales. <https://www.itncircuit.eu/about-circuit/>

<sup>84</sup> Mon initiative coconstruite avec Cyril Adoue, s'est développée sous le pilotage de chercheurs, avec l'institutionnalisation du groupe, notamment à travers le PRAEC.

<sup>85</sup> Lors de cet échange du 30-10-2018, Pr. J.P. Bréchet avait considéré la démarche pertinente notamment au regard de la demande de l'ADEME. Il a par ailleurs insisté sur la posture clinique de la recherche-accompagnement, cherchant à établir un diagnostic à l'écoute des dires d'acteurs dans leur situation à cet instant et à offrir un accompagnement pour soutenir la démarche de l'acteur.

## ***2.2 Décalage de temporalité entre thèse et transition.***

Une limite découle du fait que la thèse porte sur une recherche exploratoire sur **une TVEC en train de se faire**. Il en découle des **décalages entre les temporalités différentes de la thèse et de la TVEC, qui combinent un caractère d'urgence et un développement sur le long terme**. Ainsi, malgré un travail de recherche entamé deux ans avant le début de la thèse, et une thèse prolongée de deux autres années, sept années n'ont pas permis d'étudier la réalisation complète des projets de TVEC : au niveau macro, l'observation s'est arrêtée sur une institutionnalisation de TVEC encore en cours ; au niveau méso, l'observation du PRAEC s'est arrêtée au lancement des groupes de travail de mise en œuvre ; et au niveau micro du Collectif, la longue observation n'a pas suffi à étudier la finalisation du projet<sup>86</sup>. Cette limite, a été traitée par un découpage en phases – théorisation du changement institutionnel pour le discours, conception pour le projet pour le Collectif, et rédaction puis lancement des groupes pour le PRAEC.

Au-delà de ce découpage, le dépassement de cette première limite d'une recherche sur une transition en train de se faire induit essentiellement une poursuite des recherches sur ce cas français. Le travail de terrain sur l'institutionnalisation pourrait, par exemple, être complété par l'étude des développements postérieurs à 2017 – comme la consultation nationale participative pour construire la feuille de route de l'EC et les discours qui ont entouré la rédaction de la loi 2020-105. Une recherche appuyée sur la littérature sur le management de transition pourrait permettre d'évaluer la teneur de la transition réellement effectuée, aux trois niveaux du cas, avec leurs développements ultérieurs. Des recherche-actions et des recherches-accompagnement s'appuyant sur le schéma en X permettraient d'expérimenter une gouvernance adaptée à la TVEC.

## ***2.3 Objet de recherche exploratoire en manque de cadre théorique***

Une limite découle du caractère exploratoire de la recherche et systémique des objets EC et TVEC ainsi encore peu explorés et abordant plusieurs concepts. Il existe **peu de cadres théoriques dans** lesquels s'inscrire. En sciences de gestion, l'axe théorique d'entrée était essentiellement la gestion de l'approvisionnement et le modèle économique, abordé par le champ du système-produit-service.

Pour dépasser cette limite, il a fallu composer un cadre théorique mobilisant plusieurs théories – voire juste des extraits de théories – ne portant pas sur ces objets au départ, et établir des connexions entre elles. Il en résulte une approche globale construite selon un axe théorique, l'auto-organisation, plusieurs cadres théoriques – changement institutionnel, gouvernance de transition, auto-organisation intégrative – et ouvrant sur d'autres apports théoriques – comme les travaux sur l'EIT, la gouvernance

---

<sup>86</sup> A l'heure du bouclage de la thèse, des réunions techniques ont lieu avec l'Intercom pour signer début 2023 une solution complexe combinant un bail emphytéotique des bâtiments et une acquisition des terrains par le Collectif.

publique de réseau, ou le management circulaire africain. Cette pluralité conduit à une démarche qui peut donner l'impression d'un survol des théories, pour tisser des liens entre elles plutôt qu'une exploration en profondeur d'une théorie spécifique.

Par ailleurs, l'axe de la complexité – choisi par les travaux sur l'EIT – n'a pas été adopté, pour rester dans une approche gestionnaire. Pourtant, les résultats montrent clairement que les approches par la systémique seraient pertinents. En effet, l'approche systémique permettrait d'identifier les composantes du système et les interactions d'une EC, quand notre système conventionnel est organisé par secteurs, et que les approches envisagées sont différentes selon les acteurs : Geldron appréhende l'EC par thématiques – sept piliers au sein de trois domaines d'action ( Geldron, 2014) –, la Fondation Ellen Mc Arthur l'appréhende par principes de circulation – depuis 2018, elle identifie, l'EC comme 3 principes d'une conception régénératrice découplant l'activité économique de la consommation de ressources finies : éliminer les déchets et la pollution, faire circuler les produits et matières (à leur valeur la plus élevée) et régénérer la nature –, et Maillefert & Robert constatent enfin une action territoriale d'EC transversale par fonctions « alimentation, énergie, biodiversité-bien-être » (2020, p. 142). Des efforts pour consolider le cadre théorique de TVSC, proposé dans cette thèse, mis en discussion avec les approches de la complexité, seraient pertinents.

#### ***2.4 Thèse sur essai difficile à mener pour une recherche exploratoire critique***

Le **choix de format de thèse sur essais a constitué également une limite**, bien que venu naturellement étant donné l'objet de recherche et la posture engagée de citoyenne-chercheuse. Ce choix a été bénéfique en créant des occasions de nombreux échanges nécessaires à la recherche-accompagnement, et en diffusant une partie des connaissances, notamment par des communications. Il a toutefois été un facteur limitant à plusieurs titres.

La publication de communications et d'articles impose une **réduction systématique des écrits**, pouvant vider le propos de son corps, notamment dans ce cas de recherche longitudinale ancrée, avec matériau pluriel, dense et mise en récits.

Ensuite, il a été difficile de faire **valider la recherche par des revues de gestion classées**. La recherche porte sur un objet n'intéressant que depuis très récemment les revues de sciences de gestion. En outre, elle est transversale avec un cadre théorique en construction. Ainsi, elle ne s'inscrit pas clairement dans un champ disciplinaire établi, correspondant aux sujets attendus par une revue spécifique. En outre, ses résultats questionnent un fondement des sciences de gestion, et limite la recevabilité par des revues classées donc **institutionnalisées en sciences de gestion**.

Enfin, ce choix a contraint à **figer les essais** au moment où ils ont été soumis, ou validés, par les revues et conférences. Les revues de littérature transversales – sur l’EC, l’auto-organisation, le management de transition et l’action collective – ont été menées au moment de chaque essai, puis complétées éventuellement selon les axes d’approches des essais suivants. L’ensemble peut donner un effet un peu bricolé dans le corps de thèse qui les réinvestit comme un ensemble. Par ailleurs, l’article paru en 2019 sur des données collectées jusqu’en 2017 peut sembler un peu dépassé et attendre une mise à jour, qui implique une poursuite dans des travaux ultérieurs

Ainsi, pour atteindre son objectif de recherche-accompagnement de la TVEC, il s’agira ensuite de trouver un ancrage pour développer ces travaux et transmettre l’ensemble des connaissances qui ont pu être rassemblées. Par ailleurs, un projet de publication acceptée en coécriture interdisciplinaire dans une revue de géographie a dû être abandonné pour répondre aux exigences de la thèse sur essai. Ainsi, l’expérience de la thèse invite à développer davantage les travaux en interdisciplinarité.

### ***2.5 Etude de cas unique***

Enfin, une dernière limite, méthodologique, résulte du choix de réaliser une étude de cas unique à plusieurs niveaux d’organisation imbriqués, qui pourrait être prolongée ultérieurement par des travaux comparatifs. Ce choix s’est avéré pertinent pour révéler les phénomènes d’auto-organisation à l’œuvre dans la TVEC, et pour montrer la plausibilité d’une autre manière de s’organiser, grâce à la collecte d’un matériau disparate et très conséquent. Ce choix constitue également une limite, liée au caractère exploratoire. Ces résultats pourraient être enrichis de comparaisons à d’autres cas.

Au niveau macro de l’institutionnalisation du concept par le discours, il serait pertinent de comparer le discours français avec les discours représentant, au niveau national, d’autres pays, et notamment en explorant l’analyse du concept de Friant et al. (2020). En outre, ce matériau pourrait faire l’objet d’une analyse de discours par la théorie discursive de l’institutionnalisation, selon l’approche de Phillips et al. (Phillips et al., 2004), étudiant les interactions récurrentes entre discours et actes, et inversement. Au niveau méso de la gouvernance de TTVEC, une comparaison avec d’autres PRAEC, ainsi que d’autres niveaux de gouvernance de la TVEC en France et dans d’autres pays, notamment avec des cas de gouvernance partagée, permettrait de mieux situer cette expérience dans un contexte plus large et de consolider les données observées dans ce cas particulier. Au niveau micro enfin, une recherche d’autres projets collectifs et systémiques de TVSC permettrait d’identifier les particularités de ce cas.

Par ailleurs, il a résulté de cette étude de cas la collecte d’un matériau très abondant et disparate, pour le niveau micro. Pour traiter l’abondance et la diversité des éléments, la réalisation de questionnaires, pour recentrer sur les points saillants étant apparus par l’attention flottante, a été nécessaire. Ainsi,

une grande partie du matériau a dû être laissée de côté qui, à la lumière d'autres perspectives, pourrait ouvrir sur d'autres constructions de connaissances – notamment sur le rôle de l'économie sociale et solidaire dans la TVEC et les interactions avec les institutions et instances gouvernementales. A contrario, le matériau collecté pour le niveau méso, concernant un grand nombre de personnes, peut manquer de solidité par des témoignages parfois un peu courts. Il pourrait être consolidé par des interviews complémentaires d'acteurs de la phase de réalisation du PRAEC.

Enfin, le choix de ne pas étudier de coopérations entre acteurs économiques – pour ne pas voir apparaître essentiellement les freins et contournement visant à maintenir une économie linéaire plutôt qu'une TVEC – a limité également la recherche. La composante auto-organisationnelle inhérente à une TVEC permet d'envisager une recherche sur ces défis organisationnels rencontrés par les acteurs économiques engagés en TVEC, en recherchant ces caractéristiques auto-organisationnelles.

### **3. Préconisations managériales**

Enfin, les résultats de la thèse conduisent à faire quelques préconisations managériales, d'abord aux acteurs de l'économie-oikonomia, donc à tous les citoyens-acteurs de TVEC, puis aux instances gouvernantes et institutions en charge de la transition de la France vers l'EC.

#### ***3.1 Préconisations aux acteurs économiques et citoyens***

L'auto-organisation, apparaissant aux trois niveaux d'organisation du cas français, invite à questionner l'organisation de l'action collective au-delà d'une réflexion sur des chaînes de valeurs ou des modèles économiques circulaires.

##### **3.1.1 L'éco-management comme guide pour s'engager en transition vers une économie circulaire**

Les résultats de cette thèse invitent les acteurs économiques à s'intéresser au modèle de l'éco-management d'Avenier (1993, 2016) pour entrer en réflexion de TVEC. En effet, ce modèle d'un projet coconçu, copiloté, fonctionne comme un giratoire autour d'un système de connaissance et d'information plutôt qu'un système de contrôle central. Il est pertinent, par sa simplicité, et parce qu'il ne peut y avoir de TVEC sans changement du rapport à l'information. Or, si dans une économie compétitive, l'information constitue un avantage concurrentiel à réserver, dans une EC, elle constitue le mécanisme de la coopération, essentiel à partager.

Ce modèle est pertinent également parce qu'il considère la double dimension de l'action collective, comme des relations en interne et des relations en externe. En effet, d'une part, la réflexion sur la TVEC ne peut avoir lieu pour un acteur qu'en corrélation avec ses voisins – qu'ils soient acteurs de l'économie conventionnelle, d'économies alternatives, citoyens, collectivités ou institutionnels.

D'autre part, la coopération nécessaire à la TVEC – puis à l'EC – ne pouvant être prescrite, ne peut qu'émerger de relations entre individus volontaires. Il semble ici important de préciser que les systèmes de partage d'information et de connaissance peuvent s'appuyer sur l'usage d'outils numériques, précieux pour faciliter le développement des réseaux, mais ils n'en constituent que des vecteurs. En effet, les résultats montrent aussi que l'échange réel (par opposition à virtuel) avec le partage de moments conviviaux est essentiel.

### 3.1.2 Considérer l'individu comme citoyen-acteur au sein d'un territoire

Il s'agit donc de considérer l'individu non plus comme ressource humaine mais comme citoyen-acteur d'auto-organisation au sein d'un territoire. Parallèlement, le territoire n'est plus à considérer comme une ressource, mais comme un réseau d'individus, de matières et d'énergies, qui doivent s'équilibrer en permanence dans une dynamique d'échange – de matière, d'énergie, de services et de connaissances. Il s'agit d'abord de se construire des réseaux de résilience, d'apprendre à préserver les composantes du territoire et à les échanger. Il s'agit par-là de se mettre en mouvement pour quitter le mode de fonctionnement conventionnel de l'économie compétitive et linéaire pour engager une TVEC. Les phrases suivantes de la philosophe Barbara Stiegler sur l'apport du pragmatiste John Dewey sur un libéralisme, proposant d'autres liens qu'économiques entre les individus, illustrent ce propos.

*« Pour Dewey, c'est [le] contresens du libéralisme classique qui a créé la fameuse antinomie entre l'individu et le social [...] La société n'est qu'une modalité humaine de 'l'association', phénomène lui-même universel puisqu'on le retrouve dans toute la nature, tant physique que biologique (Dewey, *The Public and Its Problems*, 1927, p. 243, trad. p. 60). Le libéralisme procède à l'envers. Il se donne un individu tout fait et se demande ensuite comment émerge une association, alors que pour Dewey, l'association humaine est un fait évolutif et naturel déjà donné, toute la question étant justement de savoir à quelles conditions des individus peuvent émerger [...]. Si les individus ne parviennent plus à émerger, ce n'est pas le fait social lui-même qui est en cause, mais la domination d'un seul mode d'association, qui prive les nouveaux venus de l'expression de leurs potentialités. Ce risque [...caractérise] la société libérale, qui fait prévaloir 'une seule forme d'association', l'association économique, sur toutes les autres formes d'interaction » (Stiegler, 2019, p. 138-139).*

Ce mode de relation économique centralisé induit un manque de culture de coopération apparaissant à tous les niveaux du cas français.

### 3.1.3 Développer une pratique de coopération

Ainsi, engager une TVEC implique, en première urgence, de développer une connaissance et un savoir-faire sur l'action collective coopérative et l'auto-organisation, que ce soit par l'éducation populaire, ou l'enseignement académique, de la maternelle à la formation, tout au long de la vie. Sans culture de la coopération, une TVEC ne peut advenir. Pour acquérir ce savoir-faire, le plus rapide consiste à apprendre en faisant, et donc se mettre en situation de coopération, de préférence avec des acteurs

qui en ont déjà une certaine pratique. Cela peut être de participer à des projets associatifs, des chantiers participatifs, des circuits-courts, des recycleries, des ressourceries, ou tout projet coopératif entre voisins d'un même territoire.

Enfin, une autre piste peut être mobilisée rapidement en faisant appel à nos voisins d'autres cultures présentes dans la mixité sociale française, comme la culture africaine. Mutabazi (2006, p. 191) explicite en effet un modèle de management africain circulatoire, basé sur cinq principes de circulations : la « circulation des biens et des personnes » basée sur l'entraide, auquel doit contribuer un individu au sein d'un clan pour accéder à un réseau bien plus vaste ; la « circulation de l'énergie humaine » qui permet cette entraide et l'énergie collective à laquelle chacun a droit ; la « circulation du pouvoir » vertical des plus anciens sur les plus jeunes, mais seulement s'ils respectent les principes du modèle circulatoire, s'il n'en abusent pas et le font également circuler au sein du clan et du réseau. Et enfin la « circulation des informations » horizontale, entre individus du même âge, est organisée régulièrement pour partager des expériences, savoir-faire et informations, permettant de destituer un ancien jugé inapte dans sa fonction.

D'autres cultures sont également porteuses de culture de la coopération, comme la *gestão social* brésilienne (Eynaud & França de Filho, 2019). Ainsi, pour s'engager dans une TVEC, la thèse montre qu'il faut, en tant qu'individu, développer une culture de la coopération qui peut être expérimentée par l'échange dans des réseaux de voisins porteurs de différentes cultures, pour répondre à nos besoins quotidiens durablement.

### ***3.2 Préconisations acteurs institutionnels et instances gouvernementales.***

Enfin, aujourd'hui, en France, la TVEC est donnée en charge à des collectivités territoriales – comme les Régions – et des institutions – comme l'ADEME. Les résultats de cette thèse montrent que leur situation au regard de la TVEC est très compliquée. Elles doivent être moteurs d'une transition sociétale qui remet en cause les fondements de la société, et donc leurs propres fondements institutionnels.

#### **3.2.1 L'institution n'est pas apte à piloter une transition sociétale**

Les résultats de cette thèse invitent ces instances gouvernementales à questionner leur rôle dans une transition qui ne peut advenir que par l'auto-organisation, et donc par la décision personnelle de chaque individu de se mettre en action. Une transition – et d'autant plus une TVEC, nécessairement coopérative – ne peut être prescrite. La décision personnelle de chaque citoyen-acteur est nécessaire, à terme, pour changer de pratiques et mettre en place des relations d'échange avec ses voisins. Cette transition doit donc être appropriable par chacun. L'institution, par définition, cherche à maintenir la

société qu'elle administre, et cherche également à se maintenir elle-même. L'institution n'est donc pas apte à piloter une transition sociétale. Les mots suivants de Barbara Stiegler évoquant à nouveau la pensée de John Dewey illustrent ce propos.

*« Or tel est peut-être l'écueil sur lequel l'État libéral risque éternellement d'échouer : comment faire de l'État, avec sa tendance à se stabiliser de manière permanente dans des institutions figées, l'organe mobile, sensible et inventif de la vie des publics et de leurs problèmes ? Comment déjouer les impasses de la représentation et de la délégation qui, à force de différer et de retarder l'expression du demos, finissent toujours par lui confisquer le pouvoir ? Comment enfin penser un État qui ne soit pas centralisé, mais éclaté en une multiplicité d'organes locaux au service de la diversité mouvante des publics et de leurs problèmes ? Tel est, pour Dewey, le triple défi que le libéralisme adresse à l'État, et qu'il a au fond profondément raison de lui adresser » (Stiegler, 2021, p. 368).*

Ainsi, quelle que soit sa manière d'intervenir, la sélection des projets à soutenir, le choix des acteurs auxquels elle va ouvrir sa gouvernance, la répartition des axes de sa politique, l'institution va résister au démantèlement de son propre système, comme par exemple poser comme critère la démonstration d'un modèle économique pour bénéficier d'un soutien à un projet de transition sociétale.

Heureusement, pourtant, l'institution est composée d'individus, qui, eux, peuvent s'auto-organiser et décider d'agir pour engager cette transition.

### 3.2.2 Les individus sont aptes à changer l'institution

Aussi, les acteurs de ces institutions – élus et agents – doivent prendre conscience du paradoxe à charger une institution de piloter la transition de la société qu'elle gouverne. Les résultats montrent que, pour engager la TVEC dont elle a la charge, une institution doit en abandonner ses pouvoirs de direction et de contrôle. Il ne s'agit pas donc pas de partager sa gouvernance – notamment avec d'autres institutions –, mais de changer de rôle. L'inertie de l'administration est un frein bloquant pour la transition, en revanche, si elle était mise au service des initiatives d'acteurs, elle deviendrait une énorme force d'inertie de développement. Pour illustrer ce propos, voici une dernière citation de Barbara Stiegler évoquant l'invitation de John Dewey à reconsidérer la planification comme approche expérimentale et collective.

*« Pour Dewey, le plan ne s'apparente nullement à un calcul infaillible s'opérant avec une certitude mathématique. Il est plutôt le résultat d'une projection hypothétique de l'intelligence, dont le rôle est justement d'essayer, par une connaissance approchée des séries causales, de contrôler les conséquences. [...] L'intelligence planificatrice [ce libéralisme planificateur, qui promeut l'intelligence collective comme le seul acteur légitime de toute planification] à laquelle Dewey en appelle, dans le domaine politique et social ne peut pas être celle d'un pouvoir vertical comme celui d'un État centralisé. En tant qu'intelligence expérimentale, elle ne peut être que collectivement mise à l'épreuve et, en ce sens, ne peut être opérante que sur un mode démocratique et décentralisé » (Stiegler, 2019, p. 143)*

Les élus et agents des instances, souhaitant personnellement s'engager en TVEC, doivent les amener à mettre leur force d'inertie au service des initiatives d'acteurs engagés dans la TVEC. Ces citoyens-acteurs – élus et agents – conscients du paradoxe de l'institution, doivent l'amener à abandonner son pouvoir et son contrôle à des groupes d'acteurs de transition auto-organisés, pour engager une TVEC. Pour engager un tel changement, des projets de recherche-accompagnement peuvent être menés, en s'appuyant sur le schéma en X (Hebinck et al., 2022; Loorbach, 2017; Loorbach et al., 2017) et le modèle de gouvernance intégrative Folletienne (Stout & Love, 2017).

### 3.2.3 La force d'inertie des institutions au service de l'auto-organisation

Ainsi questionné, en tant que pilote de TVEC, le rôle des institutions peut être transformé pour mettre leur force d'inertie au service de la transition auto-organisée.

Elles peuvent d'abord l'utiliser pour recenser et développer, en priorité, la nécessaire formation à la coopération des citoyens-acteurs, évoquée dans les préconisations aux acteurs. Elles peuvent ainsi demander aux établissements de recherche et enseignement en sciences de gestion d'orienter en priorité leurs travaux sur ces questions. Elles peuvent soutenir tous les efforts de citoyens-acteurs – à commencer par leurs propres agents – à se former à des pratiques coopératives, à en développer et à les partager.

Ensuite, pour mettre leur force d'inertie au service de la TVEC, les institutions doivent prendre en compte sa caractéristique systémique. Elles doivent ainsi, par exemple, adapter leurs dispositifs de soutien aux initiatives plutôt que leur demander de se soumettre à leurs propres grilles. Les résultats montrent que les projets de TVEC s'auto-organisent d'avantage par fonction (alimentation, habitat, santé, déplacements ...) que par dispositif de financement d'une politique territoriale, ou par domaine d'action (offre des acteurs économiques, demande et comportement des consommateurs et gestion des déchets). Ces projets doivent être considérés comme un ensemble, chaque partie perdant son sens séparée du reste.

Ainsi, les agents, citoyens acteurs forts de pratiques de coopération, pourraient s'attacher à ce que l'institution mette en place, et assure des conditions d'auto-organisation, au sein des réseaux territoriaux auto-organisés et dans les groupes de pilotage de transition, puis à en garantir le respect.

## Références bibliographiques

- Abitbol, L. (2012). *Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Écologie 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.
- Adoue, C. (2007). *Mettre en œuvre l'écologie industrielle*. PUR presses polytechniques.
- Adoue, C., Beulque, R., Carré, L., & Couteau, J. (2014). *Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ?*
- Aggeri, F. (2020). The Circular Economy: Historical Perspective and Contemporary Issues. In K. Delchet-Cochet (Ed) *Circular Economy* (ISTE Ltd and John Wiley&Sons Inc, p. 3-12).
- Aka, K. G. (2019). Actor-network theory to understand, track and succeed in a sustainable innovation development process. *Journal of Cleaner Production*, 225, 524-540.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre. Annales des mines*, 11 & 12, 4-17.
- Alhawari, O., Awan, U., Bhutta, M. K. S., & Ülkü, M. A. (2021). Insights from Circular Economy Literature: A Review of Extant Definitions and Unravelling Paths to Future Research. *Sustainability*, 13(859), Art. 2. <https://doi.org/10.3390/su13020859>
- Alphandéry, C. & al. (2020). The Second Convivialist Manifesto: Towards a Post-Neoliberal World. *Civic Sociology*, 1(1), 12721.
- Alphandéry, C., Ancel, G., Uru-, A. M. A., Attias-donfut, C., Azam, G., Belkaïd, A., Brugère, F., Caillé, A., Cassin, B., Chaigneaud-dupuy, H., Chiapello, E., Clerc, D., Argentine, A. M. C., Coutrot, T., & Dupuy, J. (2013). *Manifeste convivialiste—Déclaration d'interdépendance*. Le Bord de l'eau.
- Arnsperger, C. (2011). Dépasser le capitalisme, mais par étapes. *Revue Projet*, 5, 73-81.
- Arnsperger, C. (2016). Critique existentielle de la croissance économique. Eléments pour une « transition anthropologique ». *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 77(2), 73-97.
- Arnsperger, C., & Bourg, D. (2016). Vers une économie authentiquement circulaire. *Revue de l'OFCE*, 145(1), 91-125.
- Arnsperger, C., & Bourg, D. (2017). *Écologie intégrale—Pour une société permacirculaire* (PÜF).
- Ashcraft, K. L. (2001). Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1301-1322.
- Atkinson, R., Dörfler, T., Hasanov, M., Rothfuss, E., & Smith, I. (2017). Making the case for self-organisation: Understanding how communities make sense of sustainability & climate change through collective action. *International Journal of Sustainable Society*, 9(3), 193-209. <https://doi.org/10.1504/IJSSOC.2017.10009301>
- Aurez, V., & Georgeault, L. (2019). *Économie circulaire : Système économique et finitude des ressources*. De Boeck Supérieur.
- AUXILIA. (2016). *Intégration de l'économie circulaire dans la planification régionale et les démarches territoriales*. ADEME. <https://experimentationsurbaines.ademe.fr/blog/ressource/integration-de-leconomie-circulaire-dans-la-planification-regionale-et-les-demarches-territoriales-synergies-methodes-et-recommandations/>
- Avenier, M.-J. (1993). La problématique de l'éco-management. *Revue Française de Gestion*, 93, 73-85.
- Avenier, M.-J. (2016). *Le Management revisité—La problématique de l'éco-management*.
- 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.
- Balas, N., Roussey, C., & Palpacuer, F. (2015). *La RSE, nouveau terrain pour de nouvelles formes de stratégies politiques*. 252, 145-160. <https://doi.org/10.3166/RFG.252.145-160>

- Balazard, H., & Fisher, R. (2016). Community organizing, pansement aux politiques néolibérales ou révolution lente ? *Mouvements*, 1, 105-113.
- Barandiaran, X. E., Di Paolo, E., & Rohde, M. (2009). Defining agency: Individuality, normativity, asymmetry, and spatio-temporality in action. *Adaptive Behavior*, 17(5), 367-386.
- 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>
- Bauer, T., Zwolinski, P., Nabil, N., & Guillaume, M. (2020). Characterization of circular strategies to better design circular industrial systems. *Journal of Remanufacturing*, 10(3), 161-176. <https://doi.org/10.1007/s13243-020-00083-x>
- Beauvais, M. (2004). *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. 16.
- 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.
- Beauvais, M., & Haudiquet, A. (2012). La recherche-accompagnement : Des postures en retrait pour des visées autonomisantes. *Pensée plurielle*, n° 30-31(2), 165-174. <https://doi.org/10.3917/pp.030.0165>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). The social construction of reality. *Penguin Group*, 249. <https://doi.org/10.2307/323448>
- Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher-Chaptal, C. (2016). *La gestion des associations*. Erès.
- Berthet, E. T., Segrestin, B., & Weil, B. (2018). Des biens communs aux inconnus communs : Initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème. *Revue de l'organisation responsable*, 13(1), 7-16.
- 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*.
- Bihouix, P. (2014). *L'âge des Low techs—Vers une civilisation techniquement soutenable* (Seuils).
- Blomsma, F. (2018). Collective 'action recipes' in a circular economy—On waste and resource management frameworks and their role in collective change. *Journal of Cleaner Production*, 199, 969-982.
- Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The emergence of circular economy : A new framing around prolonging resource productivity. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 603-614.
- Boldrini, J.-C. (2018). La co-création de valeur dans un projet d'innovation collaboratif : Un cas de transition vers l'économie circulaire. *Innovations*, 1, 143-171.
- Boloy, R. A. M., Rios, E. M., Janaína, de A. S. M., Oliveira, S. L., Aparecida, de S. M. V., & Rodrigues, de M. D. (2021). Waste-to-Energy Technologies Towards Circular Economy: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Water, Air and Soil Pollution*, 232(7). <https://doi.org/10.1007/s11270-021-05224-x>
- Boons, F. (2008). Self-organization and sustainability: The emergence of a regional industrial ecology. *Emergence: complexity and organization*, 10(2), 41-48.
- Boonstra, B., & Boelens, L. (2011). Self-organization in urban development: Towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4(2), 99-122. <https://doi.org/10.1080/17535069.2011.579767>
- Bossard-Préchoux, V., & Grevin, A. (2021). « Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don ». Recherche-intervention sur la reconnaissance dans une entreprise libérée. *@GRH*, 41(4), 109-139. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0109>
- Boulding, K. E. (1945). The consumption concept in economic theory. *The American Economic Review*, 35(2), 1-14.

- Boulding, K. E. (1956). General systems theory—The skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208.
- Boulding, K. E. (1957). Institutional Economics—A new look on Institutionalism. *The American Economic Review*, 47(2, Papers and Proceedings of the Sixty-eighth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1957)), 1-12.
- Boulding, K. E. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth. In *In H. Jarrett (ed.) Environmental Quality in a Growing Economy* (Johns Hopkins University Press, p. 3-14).
- Boulding, K. E. (1972). The Future of Personal Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 15(3), 329-359. <https://doi.org/10.1177/000276427201500303>
- Bourdin, S., & Maillfert, M. (2020). Introduction – L'économie circulaire : Modes de gouvernance et développement territorial. *Natures Sciences Societes*, Vol. 28(2), 101-107. <http://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2020-2-page-101.htm>
- Brand, U., Muraca, B., Pineault, É., Sahakian, M., Schaffartzik, A., Novy, A., Streissler, C., Haberl, H., Asara, V., Dietz, K., Lang, M., Kothari, A., Smith, T., Spash, C., Brad, A., Pichler, M., Plank, C., Velegakis, G., Jahn, T., ... Görg, C. (2021). From planetary to societal boundaries: An argument for collectively defined self-limitation. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 17(1), 264-291. <https://doi.org/10.1080/15487733.2021.1940754>
- Bréchet, J.-P., Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2010, octobre). Explorer le champ des possibles : Une posture méthodologique pour accompagner le travail entrepreneurial. *Colloque International francophone de l'entrepreneuriat et des PME 2010*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01524297>
- Bréchet, J.-P., Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2014). La recherche-accompagnement : Une pratique légitime. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 25-46.
- Brulot, S., Junqua, G., & Zuindeau, B. (2017). Écologie industrielle et territoriale à l'heure de la transition écologique et sociale de l'économie. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 771-796.
- Brunsson, K. (2015). Sustainability in a Society of Organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 12(1), 5-21.
- Brunsson, K. (2020). Effective or Stupid? : A Note on the Organizational Economy. *Management Revue*, 31(1), 92-109. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-408729>
- Bruyère, C., & Verlaque, A. (2009). Un élargissement du concept de réseau clignotant : Proposition de lecture de deux formes de réseaux territorialisés. *Management & Avenir*, 24(4), 178-195. <https://doi.org/10.3917/mav.024.0178>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organisational. *Analysis*. Heinemann.
- Caillé, A. (2019). Convivialism. In: *Kothari, A., Salleh, A., Escobar, A., Demaria, F., Acosta, A. (Eds.), Pluriverse: A Post-Development Dictionary* (Tulika Books and Authorsupfront, p. 133-136).
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.
- Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Presses de Sciences Po - Sociologies Pratiques*, 2(13), 37-44. <https://doi.org/10.3917/sopr.013.0037>
- Camilleri, M. A. (2020). European environment policy for the circular economy: Implications for business and industry stakeholders. *Sustainable Development*, 28(6), 1804-1812. <https://doi.org/10.1002/sd.2113>
- Carlsen, A., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mortensen, T. F. (2020). From ideas of power to the powering of ideas in organizations: Reflections from Follett and Foucault. *European Management Journal*, 38(6), 829-835. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.006>
- 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.

- Carrière, S., Rodríguez, R. W., Pey, P., Pomponi, F., & Ramakrishna, S. (2020). Circular cities: The case of Singapore. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(4), 491-507. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2019-0137>
- Cerceau, J. (2013). *L'écologie industrielle, comme processus de construction territoriale : Application aux espaces portuaires* [PhD Thesis]. École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne.
- Cerqueira-Streit, J. A., Endo, G. Y., Guarnieri, P., Batista. (2021). Sustainable Supply Chain Management in the Route for a Circular Economy : An Integrative Literature Review. *Logistics*, 5(4), 81. <http://dx.doi.org/10.3390/logistics5040081>
- Chauvey, J. N., Naro, G., & Seignour, A. (2015). *Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative*. 33, 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.09.013>
- 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).
- Chembessi, C., Beaurain, C., & Cloutier, G. (2021). Understanding the scaling-up of a circular economy (CE) through a strategic niche management (SNM) theory: A socio-political perspective from Quebec. *Environmental Challenges*, 5, 100362. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100362>
- Chertow, M., & Ehrenfeld, J. (2012). Organizing Self-Organizing Systems. *Journal of Industrial Ecology*, 16(1), 13-27.
- Chertow, M. R. (2000). Industrial symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual review of energy and the environment*, 25(1), 313-337.
- Chiles, T. H., Meyer, A. D., & Hensch, T. J. (2004). Organizational Emergence: The Origin and Transformation of Branson, Missouri's Musical Theaters. *Organization Science*, 15(5), 499-519. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0095>
- Christiansen, 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.
- Cirelli, C., & Melé, P. (2021). Entre résistance et engagement dans l'action publique : Expériences et trajectoires des collectifs porteurs des Ressources. *8ème édition du Congrès triennal de l'Association Belge de Sciences Politiques et 9ème édition du Congrès international des associations francophones de science politique (CoSPoF)*.
- Commissariat Général au Développement Durable, Rouquet, R., & Nicklaus, D. (2014). *Études & documents Comparaison internationale des politiques publiques en matière d'économie circulaire* (p. 57).
- Commission Européenne. (2015). *Boucler la boucle - Un plan d'action de l'Union européenne en faveur de l'économie circulaire*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0614&from=EN>
- Comte, A., & Littré, E. (1868). *Principes de philosophie positive*. JB Bailliere et fils.
- Conseil général de l'économie, Valérian, F., Curchod, A., Ot, N., & Perthain, C. (2015). *L'économie circulaire ou la compétition pour les ressources* (La documentation Française).
- Costa, B. J. F., Fernandes Rodrigues, S. C. S., & Pacheco, P. M. (2020). Circular Economy and the Tourism Industry. *Journal of Global Business and Technology*, 16(1), 45-61. <http://www.proquest.com/docview/2438199273/abstract/660CE1C4D69A4B86PQ/24>
- 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.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système* (Edition du Seuil).

- Dacheux, É., & Goujon, D. (2020). « Le monde d'après », ni fuite en avant néolibérale, ni retour au keynésianisme, mais une troisième voie solidaire et démocratique : Le délibéralisme. *Droit, Santé et Société*, 2(2), 49-54. <https://doi.org/10.3917/dsso.072.0049>
- Daly, H. E. (1972). In defense of a steady-state economy. *American Journal of Agricultural Economics*, 54(5), 945-954.
- Damart, S., & Durécu, S. (2014). Posture de management intégratif. In *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social* (p. 251-272). Dunod.
- De Rozario, P., & Pesqueux, Y. (2018). *Théorie des organisations* (Pearson France).
- Debizet, G., & Henry, E. (2009). Qualités en conception, concurrence et management de la qualité. In : *Biau, V., & Lautier, F. (Eds.), La qualité architecturale : acteurs et enjeux* (Éd. de la Villette, p. 143-162).
- 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>
- Delannoy, I. (2017). *L'économie symbiotique : Régénérer la planète, l'économie, la société*. Actes Sud Nature.
- Delchet-Cochet, K. (2020). *Circular Economy : From Waste Reduction to Value Creation*. John Wiley & Sons.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2006). The tin can that can change the world: The institutionalization of containerization—Revue du livre « The Box, How the Shipping Container made the world smaller and the world economy bigger » (Marc Levinson, 2006). *M@n@gement*, 9(2), 73-79. <https://doi.org/10.1162/COLI>
- Dermine-Brullot, S., & Torre, A. (2020). Quelle durabilité pour le développement territorial ? Réflexions sur les composantes spatiales de l'économie circulaire. *Natures Sciences Sociétés*, Vol. 28(2), 108-117. <http://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2020-2-page-108.htm>
- Desreumaux, A., Bréchet, J. P. (2018). *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*. Presses Univ. Septentrion.
- Desvaux, P. (2017). Économie circulaire acritique et condition post-politique : Analyse de la valorisation des déchets en France. *Flux, 108-Circulation des matières. Economie de la circularité*. (2), 36-50.
- Diemer, A. (2013). Développement durable plutôt qu'écodéveloppement : Le nouveau "gadget idéologique" de l'occident ? *Revue francophone du développement durable (Clermont-Ferrand)*, 2, 21-44.
- Dimaggio, P. J., Powell, W. W., Chambliss, D., Collins, R., Coser, L., Friedkin, R., Gersick, C., Hunter, A., Kanter, R. M., Lindblom, C. E., Meyer, J., Morgan, D., Olzak, S., Perrow, C., Peterson, R. a, Stinchcombe, A., & Wheaton, B. (1983). *The Iron cage revisited: Institutionoal isomorphism and collective rationality in organizational fields*. 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- d'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'Honneur. Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*. 1989, 280.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 143-160.
- Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion : Ou que répondre à la question : "quelle est votre posture épistémologique ?"*. 7(1, Printemps), 39-52.
- Dumez, H. (2014). *Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ?* 10(1), 65-68.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

- 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*.
- Edenhofer, O., Pichs-Madruga, R., Sokona, Y., Minx, J. C., Farahani, E., Susanne, K., Seyboth, K., Adler, A., Baum, I., Brunner, S., Eickemeier, P., Kriemann, B., Savolainen, J., Schlomer, S., von Stechow, C., & Zwickel, T. (2014). Climate change 2014: mitigation of climate change: working group III contribution to the IPCC fifth assessment report. *Cambridge University*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415416>
- 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* (p. 112).
- Ellen McArthur Foundation. (2014). *Towards the Circular Economy-Vol3- Accelerating the scale-up across supply chains* (p. 41).
- Eynaud, P., & França de Filho, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Erès.
- Fallery, B. (2014). Le management sans manager : L'Agir collectif, par consensus légitime et gouvernance polycentrique. *19 ème Congrès de l'AIM*.
- Fallery, B. (2016). Du logiciel libre au management libre : Coordination par consensus et gouvernance polycentrique. *Management Avenir, 8*, 127-150.
- Farias, C. (2015). *Construction, maintenance and dynamics of an intentional community; producing social innovations through a collecti re-appropriation of life* [PhD in Management]. EMLyon Business School.
- Faucheux, S. (1995). *Économie des ressources naturelles et de l'environnement*. Armand Colin.
- Feldheim, M. A. (2003). Mary parker follett lost and found—Again, and again, and again. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 7*(3), 341-362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004-B003>
- Fernandes, V., & Kadio, C. (2017). Intégration de l'économie circulaire dans le management de la supply chain : Une étude exploratoire. *Logistique & Management, 1-11*.
- Figuière, C., & Metereau, R. (2012). Écologie industrielle : Le secteur agroalimentaire comme point de départ pour une organisation écosystémique des activités humaines. *Colloque interdisciplinaire sur l'écologie industrielle et territoriale (COLEIT), Université de technologie de Troyes*.
- Follett, M. P. (1919). Community is a process. *The Philosophical Review, 28*(6), 576-588.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Company.
- Follett, M. P. (1949). *Freedom and Coordination—Lectures in Business Organization Management*. Londres UK: Publication Trust Ltd.
- Follett, M. P. (1970). The Teacher-Student Relation. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 137. <https://doi.org/10.2307/2391484>
- Follett, M. P. (1998). *New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. Penn State Press.
- Fraccascia, L., Vahid, Y., Guido, van C., & Yazan, D. M. (2021). Energy-based industrial symbiosis: A literature review for circular energy transition. *Environment, Development and Sustainability, 23*(4), 4791-4825. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00840-9>
- Friant, M. C., Lakerveld, D., Vermeulen, W. J., & Salomone, R. (2021). Transition to a Sustainable Circular Plastics Economy in The Netherlands: Discourse and Policy Analysis. *Sustainability, 14*(1), 190.

- Friant, M. C., Vermeulen, W. J. V., & Salomone, R. (2020). A typology of circular economy discourses: Navigating the diverse visions of a contested paradigm. *Resources, Conservation and Recycling*, 161, 104917. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104917>
- Friant, M.C., Vermeulen, W. J. V., & Salomone, R. (2021). Analysing European Union circular economy policies: Words versus actions. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 337-353. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.001>
- Foucault, M. (2014). *Dits et écrits : (1954-1969)* (Vol. 1). Editions Gallimard.
- Fulconis, F., Paché, G., & Reynaud, E. (2016). Vers une nouvelle forme de croissance économique. *Revue Française de Gestion*, 42(261), 127-149. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00092>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Réussir son mémoire ou sa thèse*.
- 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>
- Geels, F. W., Kern, F., Fuchs, G., Hinderer, N., Kungl, G., Mylan, J., Neukirch, M., & Wassermann, S. (2016). The enactment of socio-technical transition pathways: A reformulated typology and a comparative multi-level analysis of the German and UK low-carbon electricity transitions (1990–2014). *Research Policy*, 45(4), 896-913. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.01.015>
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399-417.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy – a new sustainability paradigm?* 143 (under review), 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Geldron, A. (2014). *Fiche technique Economie Circulaire : Notions* (p. 1-10). ADEME.
- Genelot, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*. Editions Eyrolles.
- Genovese, A., & Pansera, M. (2019). The Circular Economy at a Crossroad: Technocratic Eco-Modernism or Convivial Technology for Social Revolution? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3459180>
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Economic Law and the Entropy Process*. Cambridge, MA.
- 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*, 114, 11-32.
- Giannakis, E., & Zittis, G. (2021). Assessing the Economic Structure, Climate Change and Decarbonisation in Europe | SpringerLink. *Earth systems and environment*, 5, 621-623. <https://link-springer-com.ezpum.biu-montpellier.fr/article/10.1007/s41748-021-00232-7>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. 12(4), 448. <https://doi.org/10.1007/BF01173303>
- Gil-Lamata, M. M., & Latorre-Martínez, P. (2022). The Circular Economy and Sustainability: A Systematic Literature Review. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 22(1), 129-142. <https://doi.org/10.5295/cdg.211492mg>
- 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.
- Glémain, P. (2013). Economie des res derelictae et gestion solidaire des déchets. Les écocycleries, des entreprises d'appropriateurs solidaires. *Management & Avenir*, 7(65), 154-168. <https://doi.org/10.3917/mav.065.0154>
- Glémain, P. (2017). Penser le convivialisme en économie sociale contemporaine. *RECMA*, 4, 27-41.

- Loi 2015-992 Titre IV, Pub. L. No. 2015-992 (2015).
- Gouvernement Français, Ministère des Affaires étrangères, Commission nationale de la coopération décentralisée, Lévy, J.-C., & Aurez, V. (2013). *Economie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?*
- Graham, P. (1985). Mary Parker Follett (1868–1933) : The Philosopher of Management. *Women in Management Review*, 1(2), 85-90. <https://doi.org/10.1108/eb005122>
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (SAGE, p. 1-46).
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The role of professional associations in the transformation of in institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Groutel, E. (2014). Mary Parker Follett. *Revue française de gestion*, 2, 13-29.
- Gruchy, A. G., Hill, F. G., Knight, F. H., Parsons, K. H., & Ayres, C. E. (1957). Discussion. *The American Economic Review*, 47(2, Papers and Proceedings of the Sixty-eighth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1957)), 13-27.
- Hamaide, B., Faucheux, S., Neve, M., & O'Connor, M. (2012). Croissance et environnement : La pensée et les faits. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 51(4), 9-24.
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6).
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons: The population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality. *science*, 162(3859), 1243-1248.
- Hasanov, M., & Zuidema, C. (2018). The transformative power of self-organization: Towards a conceptual framework for understanding local energy initiatives in The Netherlands. *Energy Research & Social Science*, 37, 85-93. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.038>
- Hatchuel, A. (2014). Management Sciences and Convivialism : Conceiving Responsible Action. *Revue du MAUSS*, 43(1), 127-131.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2016). *Trois propositions pour fonder une entreprise convivialiste*. 48(2), 165. <https://doi.org/10.3917/rdm.048.0165>
- 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*, 17(3), 1009-1021. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>
- Heikkurinen, P., Ruuska, T., Kuokkanen, A., & Russell, S. (2019). Leaving Productivism behind: Towards a Holistic and Processual Philosophy of Ecological Management. *Philosophy of Management*. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00109-w>
- Hemantha, Y. (2021). Fashion Industry and Sustainability: A Circular Economy Approach. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 18(4), 33-51. <http://www.proquest.com/docview/2633014000/abstract/660CE1C4D69A4B86PQ/3>
- 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.
- Hobson, K. (2020). 'Small stories of closing loops': Social circularity and the everyday circular economy. *Climatic Change*, 163(1), 99-116. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02480-z>
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2019). Citizens in Action, What Do They Accomplish? A Systematic Literature Review of Citizen Initiatives, Their Main Characteristics, Outcomes, and Factors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1176-1194. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00129-0>

- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2020). What explains the performance of community-based initiatives? Testing the impact of leadership, social capital, organizational capacity, and government support. *Public Management Review*, 22(4), 602-632. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604796>
- Jacquemain, M. (2001). Les cités et les mondes : Le modèle de la justification chez Boltanski et Thevenot. *Département de sciences sociales, Université de Liège, Belgica*.
- Jaeger, B., & Upadhyay, A. (2020). Understanding barriers to circular economy: Cases from the manufacturing industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(4), 729-745. <https://doi.org/DOI 10.1108/JEIM-02-2019-0047>
- Jaeger-Erben, M., Jensen, C., Hofmann, F., & Zwiars, J. (2021). There is no sustainable circular economy without a circular society. *Resources, Conservation and Recycling*, 168, 105476. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105476>
- 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)
- Jonker, J. (2014). *Changing the logic of value creation/changer la logique de création de valeur*. TBS Research Centre.
- Jonker, J., & Stegeman, H. (2016). *En route vers l'économie circulaire—Un recueil de billets de penseurs et d'acteurs*. J. Jonker.
- Kabore, J. (2019). *Économie circulaire et sécurité alimentaire : Un modèle de transition pour les Organisations Paysannes du Burkina Faso*. [Doctorat en sciences de gestion]. Université de Nantes.
- 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.
- Kamplermann, S. (2018). L'économie circulaire et ses enjeux : Une analyse systémique de la gestion des matières organisées à Bruxelles. In *Vers une société post-croissance : Intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux—Cassiers, Isabelle and Marechal, Kevin and Dominique, Meda* (p. 123-151). Editions de l'Aube.
- Kelso, J. S. (2002). The complementary nature of coordination dynamics: Self-organization and agency. *NONLINEAR PHENOMENA IN COMPLEX SYSTEMS-MINSK-*, 5(4), 364-371.
- Khan, J., Bengt, J., & Roger, H. (2021). Strategies for greening the economy in three Nordic countries. *Environment Policy and Governance*, 592-604. <https://www.proquest.com/pq1business/docview/2612212232/538B3B5F69E64F54PQ/3?accountid=45440>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kleineberg, M. (2013). The Blind Men and the Elephant : Towards an Organization of Epistemic Contexts. *Knowledge organization*, 40(5).
- Kohlbeck, E., Tokarz, B., Fagundes, A. B., Pereira, D., de Campos, D. B., & Beuren, F. H. (2022). Guidelines and Facilitators for Minimizing Barriers in the Implementation of Product-Service Systems: A Framework Focused on Circular Economy. *Independent Journal of Management & Production*, 13(5), 966-994. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i5.1590>
- Kopnina, H. (2017). Teaching circular economy: Overcoming the challenge of green-washing. *Handbook of Engaged Sustainability*, 1-25.
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2017). *Circular Economy: The Concept and its Limitations*. 143, 37-46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>

- Korsunova, A., Horn, S., & Vainio, A. (2021). Understanding Circular Economy in Everyday Life: Perceptions of Young Adults in the Finnish Context. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 759-769. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.038>
- Kothari, A., Demaria, F., & Acosta, A. (2014). Buen Vivir, Degrowth and Ecological Swaraj: Alternatives to sustainable development and the Green Economy. *Development*, 57(3), 362-375. <https://doi.org/10.1057/dev.2015.24>
- Kothari, A., Salleh, A., Escobar, A., Demaria, F., & Acosta, A. (Éds.). (2019). *Pluriverse—A post-development dictionary* (Tulikka books-Authors upfront).
- Kropotkine, P. (1906). *L'Entr'aide Un facteur de l'évolution, 2nde édition, traduite par L. Breal* (Librairie Hachette et Compagnie). [https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&q=kropotkine&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=kropotkine&btnG=)
- Kühl, C., Bourlakis, M., Aktas, E., & Skipworth, H. (2020). How does servitisation affect supply chain circularity? – A systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(4), 703-728. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2019-0024>
- 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>
- Lahane, S., Prajapati, H., & Kant, R. (2021). Emergence of circular economy research: A systematic literature review. *Management of Environmental Quality*, 32(3), 575-595. <https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2020-0087>
- L'Allier, M.-S., & Audet, R. (2020). Les entreprises de l'économie verte sont-elles des entreprises de la transition socioécologique? *Revue de l'organisation responsable*, 15(1), 31-43. <http://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2020-1-page-31.htm>
- Land, C. D., & King, D. (2014). Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization. *Ephemera - theory & politics in organization*, 14(4), 923-950.
- 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).
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. *The SAGE Handbook of Organization Studies, January 2006*, 2(2), 215-254. <https://doi.org/10.2307/591759>
- Le Galès, P. (2014). Gouvernance. In *Dictionnaire des politiques publiques : Vol. 4e éd.* (p.299-308). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2014.01.0299>
- Le Moigne, R. (1995). *Les épistémologie constructivistes (collection Que Sais-je?, Vol. 1)*. PUF. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Le Moigne, R. (2014). *L'économie circulaire : Comment la mettre en oeuvre dans l'entreprise grâce à la reverse supply chain ?* Dunod.
- Leblebici, Salancik, Copay, & King. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative science quarterly*, 333-363.
- Leipold, S., Weldner, K., & Hohl, M. (2021). Do we need a 'circular society'? Competing narratives of the circular economy in the French food sector. *Ecological Economics*, 187, 107086. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107086>
- Leroy, M., & Lauriol, J. (2011). *25 Ans De Développement Durable : De La Récupération De La Critique Environnementale À La Consolidation D'Une Dynamique De Normalisation*. <https://doi.org/10.3917/g2000.282.0127>

- Lévy, J.-C. (2009). *L'économie circulaire : L'urgence écologique ? Monde en transe, Chine en transit* (Presses des ponts.). <https://www.presses-des-ponts.fr/notre-librairie/270-leconomie-circulaire--lurgence-ecologique-.html>
- Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., Leskinen, P., Kuikman, P., & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts : An overview. *Journal of cleaner production*, 139, 361-371.
- 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(1), 599-626. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021340>
- 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.
- Loorbach, D., Wittmayer, J. M., Shiroyama, H., Fujino, J., & Mizuguchi, S. (2016). *Governance of urban sustainability transitions*. Springer.
- Lorino, P. (2018). Le management de l'action complexe : Contrôler ou explorer ? *Projectics/Proyectica/Projectique*, 1(19), 13-22.
- Lozano, R., & Witjes, S. (2016). Collaboration for Circular Economy: Linking sustainable public procurement and business models. *Copernicus Institute of Sustainable Development*, October. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36081.68969>
- Luo, A., Zuberi, M., Liu, J., Perrone, M., Schnepf, S., & Leipold, S. (2021). Why common interests and collective action are not enough for environmental cooperation – Lessons from the China-EU cooperation discourse on circular economy. *Global Environmental Change*, 71, 102389. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102389>
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV / AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management*, 47(5), 657-679. <https://doi.org/145.107.119.108>
- Maillefert, M., & Robert, I. (2020). Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d'une analyse de l'action collective. *Natures Sciences Societes*, Vol. 28(2), 131-144. <http://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2020-2-page-131.htm>
- Maingueneau, D. (1993). Analyse du discours et archive. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, 8, 1-12.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., & Pinzón-Castro, Y. (2021). Eco-innovation and the circular economy in the automotive industry. *Benchmarking*, 28(2), 621-635. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0317>
- Martin, A. (2016). *Le paradigme coopératif : Une matrice philosophique dévoilant "l'Homo cooperatus" pour une oikonomia renouvelée* [PhD en philosophie]. Université Laval et Université de Sherbrooke.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle : Créer et recycler à l'infini*. Alternatives éditions.
- Melles, G. (2021). Figuring the Transition from Circular Economy to Circular Society in Australia. *Sustainability*, 13(19), Art. 19. <https://doi.org/10.3390/su131910601>

- Merli, R., Preziosi, M., & Acampora, A. (2017). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 178, 703-722..
- Metcalf, H. C., Urwick, L., & Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Routledge.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *American Journal of Sociology* (83(2), 340-363). <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mishra, S., Jain, S., & Malhotra, G. (2021). The anatomy of circular economy transition in the fashion industry. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 524-542. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2019-0216>
- Moreau, V., Sahakian, M., van Griethuysen, P., & Vuille, F. (2017). *Coming Full Circle: Why Social and Institutional Dimensions Matter for the Circular Economy*. 21(3), 497-506. <https://doi.org/10.1111/jiec.12598>
- Mourey, D. (2008). *Le contrôle circulaire Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution* [PhD Thesis].
- Mourey, D. (2018). Coordination et coopération des *supply chains* : Un processus dialogique, créatif et résistible qui s'accomplit chemin faisant. *Revue Française de Gestion*, 44(277), 125-141. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00295>
- Mousli, M. (2000). Mary Parker Follett : Pionnière du management. *Cahiers du LIPSOR, Série recherche*(2).
- Mousli, M. (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, 2, 21-33.
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2007). La Dynamique Des Reponses Strategiques Des Majors Au Changement Institutionnel Dans L'Industrie De La Musique. *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, 1-31.
- Munaro, M. R., Tavares, S. F. (2021). Materials passport's review: Challenges and opportunities toward a circular economy building sector. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(4), 767-782. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2020-0027>
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : Le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management Avenir*, 4, 179-197.
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-Organization and the Role of Government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy? *Public Management Review*, 18(7), 1063-1084.
- Ntsondé, J., & Aggeri, F. (2017). Repenser la RSE dans le contexte d'un pays en voie de développement, le cas de l'économie circulaire au Cameroun. *RIODD*.
- Ntsondé, J., & Aggeri, F. (2022). L'économie circulaire comme utopie rationnelle—De la fiction à sa performance. *Revue Française de Gestion*, 48(304), Art. 304. <https://doi.org/10.3166/rfg304.43-64>
- Oh, J., & Hettiarachchi, H. (2020). Collective Action in Waste Management: A Comparative Study of Recycling and Recovery Initiatives from Brazil, Indonesia, and Nigeria Using the Institutional Analysis and Development Framework. *Recycling*, 5(1), Art. 1. <https://doi.org/10.3390/recycling5010004>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- O'Neill, D. W., Fanning, An. L., & Steinberger, J. K. (2018). A Good Life for All within Planetary Boundaries. | Nature Search Results. *Nature sustainability*, 1, 88-95. <https://www-nature-com.ezpum.scdi-montpellier.fr/search?q=A+Good+Life+for+All+within+Planetary+Boundaries.&journal=>

- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American economic review*, 100(3), 641-672.
- Palm, E., Hasselbalch, J., Holmberg, K., & Nielsen, T. D. (2022). Narrating plastics governance: Policy narratives in the European plastics strategy. *Environmental Politics*, 31(3), 365-385.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. D. (2014). *The Routledge Companion to Alternative Organization* (1<sup>re</sup> éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203725351>
- Pasquier, R. (2010). Politiques locales. In *Dictionnaire des politiques publiques* (Vol. 3, p. 446-452). Presses de Sciences Po (PFNSP).
- Pasquier, R., Guigner, S., & Cole, A. (2020). Introduction. Gouvernance et territoires, l'âge de l'hybridation. In *Dictionnaire des politiques territoriales : Vol. 2e éd.* (p. 19-27). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0019>
- Patala, S., Albareda, L., & Halme, M. (2022). Polycentric Governance of Privately Owned Resources in Circular Economy Systems. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.1111/joms.12810>
- Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Johns Hopkins University Press.
- Peiro, M. (2019). *L'organisation alternative fondée sur les valeurs : Étude ethnographique d'une monnaie locale complémentaire et d'un hackerspace* [PhD en sciences de gestion, Université de Montpellier]. NNT : 2019MONTD012
- Pelenc, J., Bazile, D., & Ceruti, C. (2015). Collective capability and collective agency for sustainability: A case study. *Ecological economics*, 118, 226-239.
- Perez, R., & Paranque, B. (2012). Elinor Ostrom : Les communs et l'action collective. *Revue de l'organisation responsable*, 7(2), 3-10.
- Perrin, J. (2020). La science économique questionnée par la biologie. La coopération, principale source d'innovation du monde vivant. *Innovations*, 61(1), 177-200. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0075>
- Persson, L., Carney Almroth, B. M., Collins, C. D., Cornell, S., de Wit, C. A., Diamond, M. L., Fantke, P., Hassellöv, M., MacLeod, M., Ryberg, M. W., Sjøgaard Jørgensen, P., Villarrubia-Gómez, P., Wang, Z., & Hauschild, M. Z. (2022). Outside the Safe Operating Space of the Planetary Boundary for Novel Entities. *Environmental Science & Technology*, 56(3), 1510-1521. <https://doi.org/10.1021/acs.est.1c04158>
- Pham, N. T., Hoang, H. T., Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management : A comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845-878. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 636-652. <https://doi.org/10.2307/20159075>
- Phillips, N., & Malhotra, N. (2008). Taking social construction seriously. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (SAGE, p. 702-720).
- 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. *Prospective et Stratégie*, 6.
- Podlewski, T.-A. (2014). Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel : Comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE). *XIVèmes rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire*.

- Prins, M., Mohammadi, S., & Slob, N. (2015). Radical Circular Economy. *Proceedings of the CIB Joint International Symposium - Going North for Sustainability: Leveraging Knowledge and Innovation for Sustainable Construction and Development, London, UK, 23-25 November 2015; Authors Version*. <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A3Ab80ad8fd-3ffc-48cf-a1b6-82554a3a9a3c>
- Probst, G. J., & Rakotobarison, A. (1994). *Organiser par l'auto-organisation*. Ed. d'organisation.
- Rajput, S., & Singh, S. P. (2021). Industry 4.0 – challenges to implement circular economy. *Benchmarking*, 28(5), 1717-1739. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0430>
- Ratnasabapathy, Alashwal, A., Perera, S. (2021). Exploring the barriers for implementing waste trading practices in the construction industry in Australia. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(4), 559-576. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-04-2020-0077>
- Raulet-Croset, N. (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines-Responsabilite et environnement*, 2, 48-52.
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: Humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48-e49.
- Reike, D., Vermeulen, W. J., & Witjes, S. (2017). The circular economy: New or Refurbished as CE 3.0?— Exploring Controversies in the Conceptualization of the Circular Economy through a Focus on History and Resource Value Retention Options. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 246-264..
- Rejikumar, G., V. R. S., Arunprasad, P., Persis, J., & Sreeraj, K. M. (2019). Industry 4.0 : Key findings and analysis from the literature arena. *Benchmarking*, 26(8), 2514-2542. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0281>
- Rodríguez, R. W., Pomponi, F., Webster, K., & D'Amico, B. (2020). The future of the circular economy and the circular economy of the future. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(4), 529-546. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-07-2019-0063>
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*, 13(2), 184-196. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00116.x>
- 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).
- Rudolf, F. (2012). *De la modernisation écologique à la résilience : Un renforcement de plus?* 13, 1-18. <https://doi.org/10.4000/vertigo.14558>
- Salim, O. O., Guarnieri, P., & Leitão, F. (2021). Food Waste from the View of Circular Economy: A Systematic Review of International Literature. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, 1-25. <https://doi.org/10.24857/rasa.v15i1.2579>
- Santa-Maria, T., Vermeulen, W. J. V., & Baumgartner, R. J. (2021). Framing and assessing the emergent field of Business Model Innovation for the Circular Economy: A combined literature review and multiple case study approach. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 872-891. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.037>
- Savy, A.-C. (2015). *Economie Circulaire : Le défi organisationnel Approche inclusive à travers des écosystèmes d'acteurs Etudes de cas en Région Midi-Pyrénées*. <https://acsavy.wixsite.com/organiser-circulaire/blank-5>
- Savy, A.-C. (2017). *Quelle diversité du discours institutionnalisant l' économie circulaire en France ? Une analyse comparée de discours au niveau national depuis 2008. Mémoire de recherche présenté par Pour l' obtention du Master Recherche et Etudes en Management*.
- Savy, A.-C. (2019). Quel mode d'organisation pour la transition vers l'économie circulaire ? L'expérience d'un collectif d'organisations alternatives. *14ème Congrès du Réseau international des organisations et du développement durable. Développement durable: territoires et innovations*.

- 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.
- Schröder, P., Lemille, A., & Desmond, P. (2020). Making the circular economy work for human development. *Resources, Conservation and Recycling*, 156, 104686. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104686>
- Scott, W. Richard. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th edition). In *Sage Publications*.
- Sehnm, S., Vazquez-Brust, D., Pereira, S. C. F., & Campos, L. M. (2019). Circular economy: Benefits, impacts and overlapping. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(6), 784-804. <https://doi.org/DOI 10.1108/SCM-06-2018-0213>
- Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. *Revue française de gestion*, 2, 29-45.
- Seyfang, G. (2004). Consuming Values and Contested Cultures: A Critical Analysis of the UK Strategy for Sustainable Consumption and Production. *Review of Social Economy*, 62(3), 323-338. <https://doi.org/10.1080/0034676042000253936>
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584-603. <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>
- Sharma, M., Sudhanshu, J., & Kumar, A. (2020). Assessing enablers of e-waste management in circular economy using DEMATEL method: An Indian perspective. *Environmental Science and Pollution Research International*, 27(12), 13325-13338. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-07765-w>
- Shastitko, A. E., Ionkina, K. A., Markova, O. A., & Morozov, A. N. (2021). Institutional approach to assessing the transition to a circular economy: The case of the Kaliningrad region. *Baltic Region*, 13(1), 23-47.
- 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.
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2018). Circular Economy as a Management Model in the Paradigm of Sustainable Development. *Management*, 22(2), 217-233.
- Slimane, K. Ben, & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : Origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37(7), 53. <https://doi.org/10.3917/mav.037.0053>
- 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>
- Soparnot, R., & Moriceau, J.-L. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (Editions Management&Sociétés).
- Spash, C. L. (2013). *The Ecological Economics of Boulding's Spaceship Earth*. Institute for the Environment and Regional Development - Vienna; SRE discussions.
- Stahel, W. R. (1982). The product life factor. *An Inquiry into the Nature of Sustainable Societies: The Role of the Private Sector (Series: 1982 Mitchell Prize Papers)*, NARC.
- Stahel, W. R. (2010). *The Performance Economy* (Palgrave Macmillan). <http://product-life.org/en/major-publications/performance-economy>
- Stahel, W. R. (2016). Circular economy: A new relationship whit our goods and material would save resources and energy and create local Jobs. *Nature Publishing Group*, 531, 435-438.
- Star, S. L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière ! *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1), 18-35.

- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science (SAGE)*, 19(3), 387-420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Stiegler, B. (2019). « Il faut s'adapter ». *Sur un nouvel impératif politique*. Gallimard.
- Stiegler, B. (2021). Walter Lippmann et John Dewey. Deux « nouveaux libéralismes » en conflit. *Commentaire, Numéro 174(2)*, 359-368. <https://doi.org/10.3917/comm.174.0359>
- Stout, M., Bartels, K. P. R., & Love, J. M. (2018). Clarifying Collaborative Dynamics in Governance Networks. In M. Stout (Éd.), *From austerity to abundance? Creative approaches for coordinating the common good. Critical perspectives on international public sector management* (Vol. 6, p. 91-115). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2045-79442018000006005>
- 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. (2016). Follett, Mary Parker. In *Encyclopedia of public administration and public policy (Third Edition)* (Taylor and Francis, p. 1-8).
- 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>
- Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215-227.
- Sudusinghe, J. I., & Seuring, S. (2022). Supply chain collaboration and sustainability performance in circular economy: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 245, 108402. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108402>
- 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>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. *Handbook of organization studies*, 175-190. <https://doi.org/10.1177/0170840611425735>
- Torring, J., & Triantafillou, P. (2013). What's in a name? Grasping new public governance as a political administrative system. *International review of public Administration*, 18(2). [https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&q=new+public+governance+osborne&btnG=&oq=%22new+public+governance%22+](https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=new+public+governance+osborne&btnG=&oq=%22new+public+governance%22+)
- Vallat, D. (2018). Une alternative au dualisme État-Marché : L'économie collaborative, questions pratiques et épistémologiques. In *Pour une socioéconomie engagée—Monnaie, finance et alternatives* (Classique Garnier, Vol. 13, p. 249-264).
- 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.
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2019). Becoming a Competent Boundary Spanning Public Servant. In Sullivan H., Dickinson H., Henderson H. (eds) *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7\\_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_39-1)
- Velte, C. J., & Steinhilper, R. (2016). Complexity in a circular economy: A need for rethinking complexity management strategies. *Proceedings of the World Congress on Engineering, London, UK*, 29.
- Velte, C. J., Wilfahrt, A., Müller, R., & Steinhilper, R. (2017). Complexity in a life cycle perspective. *Procedia CIRP*, 61, 104-109.
- Vieta, M. (2014). *The stream of self—Determination and autogestión : P refiguring alternative economic realities*. 14(4), 781-809.

- Vitry, C., & Chia, E. (2017). Stratégies d'opposition des acteurs à l'enrôlement. *Cahier : l'innovation territoriale, entre gouvernance et apprentissage*, 7, 149-167.
- Wang-Erlandsson, L., Tobian, A., van der Ent, R. J., Fetzer, I., te Wierik, S., Porkka, M., Staal, A., Jaramillo, F., Dahlmann, H., Singh, C., Greve, P., Gerten, D., Keys, P. W., Gleeson, T., Cornell, S. E., Steffen, W., Bai, X., & Rockström, J. (2022). A planetary boundary for green water. *Nature Reviews Earth & Environment*, 3(6), Art. 6. <https://doi.org/10.1038/s43017-022-00287-8>
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.002>
- Williams, J. (2019). Circular cities : Challenges to implementing looping actions. *Sustainability*, 11(2), 423.
- Windapo, A. O., & Moghayedi, A. (2020). Adoption of smart technologies and circular economy performance of buildings. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(4), 585-601. <https://doi.org/585-601>
- Xiaohong, F. (2008). *L'économie circulaire en Chine* [Thèse de doctorat en Etudes environnementales]. Troyes.
- Xiaohong, F., Bourg, D., & Erkman, S. (2006). L'économie circulaire en Chine. *Futuribles*, 324, 21-41.
- Yin, R. K. (1994). Chapitre 10, Designing single and multiple case studies. In *Improving Educational Management: Through Research and Consultancy*, edited by Nigek Bennett, Ron Glatter, and Rosalind Levacic. SAGE.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (4th edition)*. SAGE.
- Zeiss, R., Ixmeier, A., Recker, J., & Kranz, J. (2020). Mobilising information systems scholarship for a circular economy: Review, synthesis, and directions for future research. *Information Systems Journal*, 31(1), 148-183.

# Table des illustrations

## Figures

Figure 1 - Minima sociaux et maxima écologiques du Donut adapté de l'auteure depuis (Raworth, 2017) et mise à jour 2022 de (Rockström et al., 2009)	13
Figure 2 - Evolution de l'empreinte écologique mondiale (Source <a href="https://data.footprintnetwork.org">https://data.footprintnetwork.org</a> )	14
Figure 3 – Les 3 domaines d'action et les 7 piliers de l'EC (extrait de <a href="https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire">https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire</a> le 24-08-2022)	16
Figure 4 : Definition de l' <i>agency</i> (Barandiaran et al., 2009)	31
Figure 5 - (Friant et al., 2021, p. 340) "Circularity discourse types and their main keyword groups"	44
Figure 6 - (Friant et al., 2020, p. 11) « Fig. 5. Circularity discourse typology »	45
Figure 7 - (Friant et al., 2020, p. 5) "Conceptual Differentiation between Circular Economy and Circular Society"	46
Figure 8 : "Framework of polycentric governance for privately owned resources" (Patala et al., 2022, p. 23)	53
Figure 9: schéma des relations entre action et discours (Phillips et al., 2004, p.639)	94
Figure 10 : Shéma en X des forces – émergence, <i>agency</i> , institutionnalisation et désinstitutionnalisation – du processus de transition (Hebinck et al., 2022, p. 4).	99
Figure 11 Evolution de la prise en compte de l'IAEN : concept fondateur	135
Figure 12 Evolution de la prise en compte de l'IAEN : concepts émergents	136
Figure 13 - Littérature gestionnaire sur le dispositif d'EC	139
Figure 14 - Littérature gestionnaire sur le concept d'EC.	140
Figure 15 - Littérature gestionnaire française sur l'EC	140
Figure 16 . Schéma des relations entre action et discours [PHI 04, p.639]	143
Figure 17 - Répartition du corpus	145
Figure 18 - Changement institutionnel de prise en compte de l'IAEN selon deux courants.	151
Figure 19 - Interactions entre pressions institutionnelles et réactions entre deux courants	152
Figure 20: Adapted Integrative Governance Model (Stout et al., 2018, p. 100)	167

## Tableaux

Tableau 1 : management du co-pilotage d'un projet collectif. Tableau synthétisant le travail d'Avenier, 1993, p. 18-19) réalisé par l'auteure	70
Tableau 2 : Synthèse comparée de l'attitude Taylorienne et de l'approche Follettienne (Groutel 2014, p. 20)	74
Tableau 3 : principes ontologiques, notions et processus organisationnels Follettiens, synthétisés par l'auteure	78
Tableau 4 : Définition des étapes du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002) in (Moyon & Lecocq, 2007)	89
Tableau 5 : Les principales formes de travail institutionnel trouvées dans les recherches existantes selon (Lawrence & Suddaby, 2006) in (Slimane & Leca, 2010)p.61)	93
Tableau 6 Compréhensions de la genèse du concept opérationnel et de sa politique publique	141
Tableau 7 - Modèle de changement institutionnel (Greenwood et al., 2002)	143
Tableau 8 - Apparition et genres des textes	147
Tableau 9 : Littérature sur le paradoxe 1- transition orchestrée par le régime qui soutient et résiste	193
Tableau 10 : Littérature sur le paradoxe 2 - gouverner une transition spontanée, imprévisible et non planifiable	194
Tableau 11 : Littérature sur le paradoxe 3 - Gouverner par l'auto-organisation	195
Tableau 12 : caractéristiques des modes d'organisation des économies lucratives, collaborative et auto-organisée, adapté de (Vallat, 2018, p.16)	224

# Table des matières

RESUME.....	1
ABSTRACT .....	3
RESUME POUR LE GRAND PUBLIC.....	5
ABSTRACT FOR THE GENERAL PUBLIC.....	6
REMERCIEMENTS.....	7
LISTE DES ESSAIS DE LA THESE.....	9
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISEES.....	10
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION.....	12
1. <i>Une économie circulaire répondant à divers enjeux sociétaux</i> .....	12
1.1 Déséquilibres sociétaux.....	12
1.2 Responsabilité de l'activité économique.....	14
1.3 Différents enjeux en fonction des acteurs appelant l'économie circulaire .....	15
1.4 L'économie circulaire définie par l'ADEME et ses débats.....	15
2. <i>Des défis de management soulevés par la transition vers une économie circulaire</i> .....	17
2.1 Défi de management de chaîne d'approvisionnement pour les acteurs économiques .....	17
2.2 Défi de gouvernance de transition pour les instances gouvernementales.....	18
2.3 Défi d'institutionnalisation et d'auto-organisation pour la société civile.....	19
2.4 En France, des modèles de management sans piste pour la coopération .....	20
3. <i>Présentation du déroulé de la thèse</i> .....	21
PARTIE 1- PROBLEMATISATION ET DESIGN DE RECHERCHE.....	25
<b>Chapitre I - Une transition vers une économie circulaire, problématique d'action collective</b> ____	<b>25</b>
1. <i>Les principaux concepts</i> .....	25
1.1 Economie circulaire .....	26
1.2 Action collective .....	29
1.2.1 Acteurs.....	30
1.2.2 Dynamique d'acteurs .....	30
1.2.3 Mode d'organisation.....	30
1.2.4 Agency et auto-organisation.....	31
1.3 Gouvernance et territoire.....	32
1.3.1 Territoire .....	32
1.3.2 Gouvernance territoriale .....	33
2. <i>Un champ théorique gestionnaire sur l'économie circulaire limité</i> .....	34
2.1 Une littérature gestionnaire peu critique.....	34
2.1.1 Un enjeu d'interdisciplinarité .....	34
2.1.2 Une littérature de promotion de l'EC, selon Sehnem et al. (2019).....	35
2.1.3 Une littérature gestionnaire émergente qui doit dépasser ses limites .....	37
2.2 Une littérature étudiant la coopération inhérente à l'économie circulaire .....	38
2.2.1 Nécessité de coopérer pour un approvisionnement circulaire .....	38
2.2.2 Des travaux cherchant à instaurer une coopération .....	38

2.2.3	<i>Une gestion-oikonomia circulaire questionnant la gestion-chrematistique linéaire ?</i> .....	42
2.3	Conclusion .....	43
<b>3.</b>	<b><i>Des travaux précurseurs sur l'action collective de transition vers une société circulaire</i>.....</b>	<b>43</b>
3.1	Divers courants d'EC en fonction de l'intégration de circularité .....	43
3.1.1	<i>Une matrice d'EC en fonction de la circularité</i> .....	43
3.1.2	<i>Un concept mobilisant l'action collective : la société circulaire transformative</i> .....	46
3.2	Des voies de recherche sur l'action collective d'économie circulaire .....	48
3.2.1	<i>L'action discursive d'institutionnalisation d'économie circulaire</i> .....	48
3.2.2	<i>Des logiques d'action collective coopératives adaptées à l'économie circulaire</i> .....	50
3.2.3	<i>Une action collective de transition vers une économie circulaire dans le flou</i> .....	54
3.2.4	<i>Conclusion</i> .....	55
<b>4.</b>	<b><i>Problématique</i> .....</b>	<b>55</b>

**Chapitre II - Développement de la problématique par les défis d'organisation de transition vers une économie circulaire** \_\_\_\_\_ **56**

<b>1.</b>	<b><i>Design de recherche</i> .....</b>	<b>56</b>
1.1	Centrage sur trois défis : institutionnalisation, auto-organisation et gouvernance .....	56
1.2	Les trois axes de recherche de la problématique .....	57
1.3	Approche territoriale, par plusieurs niveaux d'organisation .....	57
<b>2.</b>	<b><i>Cadrage Conceptuel</i>.....</b>	<b>58</b>
2.1	Théories d'action collective d'individus égoïstes et sociaux.....	58
2.1.1	<i>Théories conventionnelles d'action collective, jeu de pouvoir</i> .....	59
2.1.2	<i>Théories alternatives d'action collective coopérative</i> .....	63
2.1.3	<i>Conclusion</i> .....	70
2.2	La théorie follettienne : s'auto-organiser par intégration .....	71
2.2.1	<i>L'échange comme base de résolution de conflit</i> .....	71
2.2.2	<i>Conclusion</i> .....	78
2.3	Institutionnalisation, changement institutionnel et discours.....	79
2.3.1	<i>La mise en évidence des institutions et des pressions institutionnelles par les premiers institutionnalistes</i> .....	80
2.3.2	<i>L'institutionnalisation</i> .....	84
2.3.3	<i>Les phénomènes de changement institutionnel</i> .....	88
2.3.4	<i>Le rôle du discours dans l'approche institutionnelle</i> .....	93
2.4	Une transition, comme phénomène systémique spontané à plusieurs niveaux mêlant phénomènes d'auto-organisation et d'institutionnalisation.....	97
2.4.1	<i>L'étude des transitions sociétales ancré sur la perspective à trois niveaux de Geels et Schot (2007)</i> .....	97
2.4.2	<i>Le management de transition conjuguant par l'agency institutionnalisation et auto-organisation</i> .....	97
2.4.3	<i>Les forces à l'œuvre dans le processus de transition</i> .....	98
2.4.4	<i>Gouvernance de transition</i> .....	98
2.4.5	<i>Conclusion</i> .....	104
2.5	Conclusion : choix du cadre d'analyse.....	105

**Chapitre III - Une posture constructiviste de citoyenne-chercheure** \_\_\_\_\_ **107**

<b>1.</b>	<b><i>Engagement citoyen en recherche pour comprendre</i> .....</b>	<b>107</b>
<b>2.</b>	<b><i>Contexte d'un appel à un changement de paradigme repris par l'économie circulaire</i>.....</b>	<b>109</b>

2.1	Remise en question du paradigme de l'individu égoïste par Kropotkine .....	109
2.2	Appel de l'EC à un changement de paradigme de l'homme envers la nature .....	110
3.	<i>Posture ontologique</i> .....	111
4.	<i>Positionnement épistémologique</i> .....	112
5.	<i>Conclusion</i> .....	113
<b>Chapitre IV - Une méthodologie de recherche-accompagnement en attention flottante _____</b>		<b>113</b>
1.	<i>Choix méthodologiques</i> .....	114
1.1	Le choix d'une démarche de recherche-accompagnement.....	114
1.2	Limitier les effets de la subjectivité du chercheur sur l'objet de recherche.....	116
1.3	Devenir un miroir, partie intégrante du terrain, mais en retenue.....	117
2.	<i>Etude du cas imbriqué des niveaux d'organisation de la France</i> .....	120
2.1	Le choix d'une étude longitudinale de cas unique imbriqué .....	120
2.2	L'étude de cas imbriqué en France.....	120
3.	<i>Méthodologie abductive : attention flottante, analyses textuelles, mises en perspective ..</i>	122
4.	<i>Justification de l'intérêt de la recherche</i> .....	123
4.1	Pour la société .....	123
4.2	Pour les acteurs et manageurs de TVEC .....	123
4.3	Pour les chercheurs .....	124
5.	<i>Récapitulation du design de recherche</i> .....	124
PARTIE 2- ESSAIS ET DISCUSSION SUR TROIS DEFIS D'ORGANISATION DE LA TRANSITION VERS UNE ECONOMIE CIRCULAIRE .....		127
<b>Chapitre I - Action collective d'institutionnalisation de transition vers une économie circulaire</b>		<b>128</b>
1.	<i>Introduction de l'essai dans la thèse</i> .....	128
2.	<i>Le dispositif français de transition vers l'économie circulaire institutionnalise-t-il un concept ?</i>	131
2.1	Introduction.....	132
2.1.1	<i>Les approches théoriques de l'EC et du DTEC</i> .....	133
2.2	Cadre d'analyse institutionnel, problématique et méthodologie d'analyse de discours .....	142
2.2.1	<i>L'apport des théories institutionnelles pour la compréhension du DTEC</i> .....	142
2.2.2	<i>Méthodologie</i> .....	143
2.3	Résultats .....	146
2.3.1	<i>Contexte, auteurs et performativité</i> .....	146
2.3.2	<i>Quel est l'objet du discours, qu'y a-t-il de commun entre les différents textes ?</i> .....	148
2.3.3	<i>Quelles sont les traces du concept fondateur et des débats sur l'IAEN ?</i> .....	149
2.3.4	<i>Synthèse</i> .....	150
2.4	Perspectives de la transition en cours comme un changement institutionnel sociétal de prise en compte de l'impact de l'activité économie sur la nature .....	150
2.5	Conclusion .....	153
3.	<i>Conclusion de l'apport de l'essai pour la thèse</i> .....	155

## Chapitre II - Action collective d'émergence de dynamique de transition vers une société circulaire 157

1. Introduction de l'essai dans la thèse .....	157
2. S'auto-organiser pour engager une transition vers une économie circulaire : Eclairage de la théorie Follettienne .....	161
2.1 Introduction.....	162
2.2 A lack of management theory about transition.....	163
2.2.1 Towards a conventional or transformative circular economy? .....	163
2.2.2 A cooperative organisational logic?.....	164
2.3 Bring out an order or dynamic?.....	165
2.3.1 Self-organising creating order.....	165
2.3.2 Self-organising in an integrative dynamic.....	166
2.4 Abductive accompanying research.....	168
2.4.1 The-Collective project case, part of the TCE .....	168
2.4.2 Abductive accompanying-research in floating attention.....	169
2.5 Presentation of results .....	170
2.5.1 Cooperation driven by citizens' commitment to transition.....	170
2.5.2 A transitions towards a circular society dynamic fuelled by various actors.....	172
2.5.3 A project co-constructed through loops of appropriation .....	174
2.6 Discussion.....	178
2.6.1 Insight into Follettian thinking .....	178
2.6.2 Overcoming value vs. conventional logic conflicts .....	179
2.7 Conclusion .....	179
3. Conclusion de l'essai pour la thèse .....	182

## Chapitre III - Action collective de gouvernance de transition vers une économie circulaire \_\_\_\_ 183

1. Introduction de l'essai dans la thèse .....	183
2. Auto-organisation intégrative comme réponse aux paradoxes de gouvernance de transition vers une économie circulaire ?.....	186
2.1 Introduction.....	187
2.2 Etat des connaissances sur la gouvernance de TTVEC.....	189
2.2.1 Une TVEC territoriale et coopérative.....	189
2.2.2 Gouvernance institutionnelle moteur et frein de TTVEC.....	190
2.2.3 L'expérience territoriale de l'EIT.....	191
2.3 Axes de recherche émanant de la littérature de gouvernance de transition .....	192
2.4 Un cas de déploiement de transition vers une économie circulaire par une instance régionale en France en 2017 .....	195
2.4.1 Le cas et sa pertinence .....	195
2.4.2 Observation participante en recherche-accompagnement .....	196
2.5 Les résultats.....	196
2.5.1 Face à la résistance du régime l'instance ouvre sa gouvernance .....	196
2.5.2 Face à l'imprévisibilité, l'instance mobilise l'intelligence collective .....	199
2.5.3 Pour autoorganiser la transition, l'équipe d'animation impulse un réseau .....	201

2.5.4	<i>Synthèse des résultats</i> .....	203
2.6	Discussion.....	204
2.6.1	<i>Paradoxe 1 : transition orchestrée par le régime</i> .....	204
2.6.2	<i>Paradoxe 2 : gouverner une transition spontanée</i> .....	205
2.6.3	<i>Paradoxe 3 : Gouverner par l'auto-organisation</i> .....	206
2.7	Conclusion .....	207
2.7.1	<i>Limites</i> .....	208
2.7.2	<i>Implications</i> .....	209
3.	<i>Conclusion de l'essai pour la thèse</i> .....	210
<b>Chapitre IV - Discussion d'ensemble, contributions et pistes de recherches</b> .....		<b>211</b>
1.	<i>Synthèse des résultats</i> .....	211
2.	<i>Action discursive plurielle, économie circulaire comme objet-frontière ... et le chercheur dans tout ça ?</i> .....	213
2.1	Une action discursive plurielle restreinte par la diversité .....	213
2.1.1	<i>Une action discursive confirmée mais limitée</i> .....	213
2.1.2	<i>Une action discursive plurielle</i> .....	213
2.2	Des pistes de recherche avec l'ANT et la complexité .....	214
2.2.1	<i>Un phénomène d'intéressement à l'œuvre</i> .....	214
2.2.2	<i>Une piste de recherche sur une texture filamenteuse plurielle</i> .....	215
2.2.3	<i>Une piste de recherche sur une EC objet-frontière</i> .....	215
2.2.4	<i>Un management de système complexe centré sur la connaissance</i> .....	216
2.3	Chercheurs précurseurs et posture de recherche .....	216
2.3.1	<i>Un article fondateur de l'EC omis</i> .....	217
2.3.2	<i>D'autres approches coopératives omises</i> .....	217
2.3.3	<i>Une posture de recherche pour accompagner la transition</i> .....	218
3.	<i>Auto-organisation</i> .....	219
3.1	Une transition vers une société circulaire déjà engagée par des acteurs de l'alternative .....	219
3.1.1	<i>Positionnement dans une transition vers une société circulaire transformative</i> .....	219
3.1.2	<i>Des structures outils facilitatrices d'auto-organisation</i> .....	220
3.2	Un phénomène d'inter-essement collectif .....	220
3.2.1	<i>Des acteurs auto-organisés qui inter-essent</i> .....	221
3.2.2	<i>Inter-essement pour identifier collectivement les intérêts</i> .....	222
3.3	Communication, intégration des valeurs dans toute leur complexité.....	222
3.3.1	<i>Le rôle des valeurs dans l'auto-organisation de transition vers une économie circulaire</i> .....	222
3.3.2	<i>Mode d'organisation</i> .....	223
4.	<i>Gouvernance</i> .....	225
4.1	Une transition vers une économie circulaire auto-organisée posant un défi de gouvernance systémique .....	225
4.1.1	<i>Une TVEC à l'initiative d'acteurs</i> .....	226
4.1.2	<i>Gouvernance cloisonnée pour une TVEC systémique</i> .....	226
4.1.3	<i>Défi de gouvernance systémique d'une TTVEC</i> .....	227
4.1.4	<i>Un contexte d'hybridation de la gouvernance</i> .....	228
4.1.5	<i>Une instance gouvernementale animatrice d'auto-organisation ?</i> .....	228

4.2	Une TVEC questionnant l'action collective conventionnelle .....	229
4.2.1	Questionnement du paradigme d'individu égoïste.....	229
4.2.2	Questionnement du paradigme du rapport de pouvoir.....	229
4.2.3	Un manque de culture de coopération.....	230
4.2.4	Des pistes de recherche sur une action coopérative de TVEC.....	230
4.3	Une TVSC ouvrant vers un management auto-organisé d'écosystème de territoire-oikonomia .....	231
4.3.1	Difficultés à initier des coopérations .....	231
4.3.2	Un territoire écosystème auto-organisé.....	231
4.3.3	Une gestion oikonomia de TVSC en réseaux ?.....	232
4.3.4	Conjuguer les théories d'Ostrom et de Follett.....	233
5.	Conclusion.....	233
CONCLUSION.....		235
1.	Synthèse détaillée de la thèse .....	237
2.	Limites et perspectives de la recherche.....	244
2.1	Manque de groupe de recherche-accompagnement.....	244
2.2	Décalage de temporalité entre thèse et transition.....	246
2.3	Objet de recherche exploratoire en manque de cadre théorique.....	246
2.4	Thèse sur essai difficile à mener pour une recherche exploratoire critique .....	247
2.5	Etude de cas unique .....	248
3.	Préconisations managériales.....	249
3.1	Préconisations aux acteurs économiques et citoyens .....	249
3.1.1	L'éco-management comme guide pour s'engager en transition vers une économie circulaire .....	249
3.1.2	Considérer l'individu comme citoyen-acteur au sein d'un territoire .....	250
3.1.3	Développer une pratique de coopération.....	250
3.2	Préconisations acteurs institutionnels et instances gouvernementales.....	251
3.2.1	L'institution n'est pas apte à piloter une transition sociétale.....	251
3.2.2	Les individus sont aptes à changer l'institution.....	252
3.2.3	La force d'inertie des institutions au service de l'auto-organisation.....	253
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		254
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....		271
TABLE DES MATIERES.....		273

# **ANNEXES**

de la thèse

## **Les Dynamiques d'acteurs dans un contexte de transition vers une économie circulaire : le défi organisationnel**

Anne-Claire Savy

Sous la direction de Gérald Naro et Myriam-Emilie Kessari

## Table des Annexes

1. ANNEXES de la recherche sur le défi d'institutionnalisation du concept d'économie circulaire .....	2
1.1 Tableau récapitulatif du cadre d'analyse 2/2 : Qui? et Quoi? (Savy, 2017).....	2
1.2 Tableau récapitulatif du cadre d'analyse 2/2 : Comment ?(Savy, 2017) .....	3
2. ANNEXES de la recherche sur le défi d'émergence de dynamiques de citoyens-acteurs de transition vers une société circulaire .....	4
2.1 Tableau du processus abductif de collecte et traitement du matériau de la recherche sur le cas du Collectif .....	5
2.2 Photo de l'atelier coopératif de coécriture d'une phrase résumant le projet, mai 2018.....	6
2.3 Tableau des activités des structures du Collectif .....	7
2.4 Mini-questionnaire « alternative » 09-01-2019 .....	8
2.4.1 Formulaire du mini-questionnaire .....	8
2.4.2 Synthèse des résultats.....	9
2.5 Récit des prémices de l'inscription du projet du Collectif dans la TVEC (rédigé en août 2019) .....	10
2.6 Questionnaire de typologie des acteurs .....	30
2.6.1 Document de présentation des résultats du questionnaire de typologie d'acteurs du Collectif (Juillet 2020) .....	30
2.6.2 Le formulaire vierge du questionnaire de typologie des acteurs .....	100
2.6.3 Méthodologie de traitement des données sur la série de questions D1-D9 : "Merci d'indiquer ici vos pratiques d'alternative à l'économie conventionnelle, dite 'linéaire'" .....	108
2.6.4 Méthodologie de traitement des données / Question E2-Savoir-faire en théorie pratique de l'action coopérative .....	112
2.7 Questionnaire de typologie des structures" .....	114
2.7.1 Document de présentation des résultats du questionnaire de typologie des structures.....	114
2.7.2 Le formulaire vierge du questionnaire de typologie des structures .....	162
2.7.1 Retour des acteurs sur la présentation des résultats du questionnaire de typologie des structures.....	167
3. ANNEXES de la recherche sur le défi de gouvernance de transition d'un territoire vers une économie circulaire.....	168
3.1 Tableau du matériau de la recherche sur le cas du PRAEC .....	169
3.2 Grille d'entretien des acteurs du déchet :.....	170
3.3 Grilles d'entretien des animateurs et du responsable du PRAEC.....	170
3.3.1 Premier entretien mené en juillet et août 2018.....	170
3.3.2 Second entretien mené en février et mars 2020.....	170
3.4 Schéma de répartition des types d'acteurs par atelier du GT3 du PRAEC.....	172
3.5 Synthèse des Témoignages sur le GT3 du PRAEC.....	172
3.6 Détail des outils du PRAEC .....	174
3.7 Tableau de synthèse des résultats .....	175
4. ANNEXES de la recherche globale .....	176
4.1 Grille des entretiens experts EC de l'ADEME et membres du service consommation et prévention des déchets (mars 2018) .....	176

## 1. ANNEXES de la recherche sur le défi d'institutionnalisation du concept d'économie circulaire

### 1.1 Tableau récapitulatif du cadre d'analyse 2/2 : Qui? et Quoi? (Savy, 2017)

Quels sont les acteurs de l'institutionnalisation?	Diversité	Unicité	Apport théorique
(Leblebici et al. 1991)	Large panel d'acteurs		« la création de nouvelles institutions demande un travail institutionnel d'un large panel d'acteurs [...] »
(Scott, 2014)	Acteurs de la société civile	Acteurs économiques, politiques	Trois domaines sont concernés par l'Institutionnalisation, correspondant à trois catégories d'acteurs : acteurs économiques, acteurs politiques et acteurs de la société civile.
(Maguire et al., 2004)		Position dominante mobilisant autres acteurs	l'entrepreneur institutionnel dans une position dominante, ayant accès à suffisamment de ressources et compétences, mobilise d'autres acteurs autour du champ d'une opportunité qu'il a clairement identifiée.
(Maguire et al., 2004)	Position légitime donnant accès au réseau		pour faire émerger un nouveau champ institutionnel, l'entrepreneur « bricole », 1) position personnelle pas nécessairement dominante mais légitime et donne accès à un réseau possible de ressources et de compétences, 2) construction d'une série d'arguments issus des intérêts négociés et du compromis entre parties prenantes, 3) institutionnalisation si alignement des nouvelles pratiques sur les différentes pratiques des diverses parties prenantes.
Quel est l'objet de l'institutionnalisation?	Diversité	Unicité	Apport théorique
(Scott, 2014)	Mise en évidence de pressions		Les pressions émanent pour les économistes du courant théorique dominant imposant sa vision d'un marché régulé par la concurrence et coupé du monde réel, pour les politologues des Etats, pour les sociologues les pressions sont sociales, réciproques entre environnement et organisation.
(Oliver, 1991)	Réponses aux pressions : évitement, défiance	Réponses aux pressions : consentement, compromis, manipulation	Les organisations soumises à des pressions institutionnelles peuvent avoir cinq réponses stratégiques aux pressions institutionnelles : le consentement, le compromis, l'évitement, la défiance, la manipulation.
(Maguire et al., 2004)		Objectif : opportunité	L'entrepreneur institutionnel dans une position dominante, ayant accès à suffisamment de ressources et compétences, mobilise d'autres acteurs autour du champ d'une opportunité qu'il a clairement identifiée.
(Maguire et al., 2004)	Objectif création d'un nouveau champ		Pour faire émerger un nouveau champ institutionnel, l'entrepreneur « bricole »
(Berger et Luckmann, 1967)	Conceptualisation partagée par au moins 2 personnes	Conceptualisation imposée	Une institution apparaît à chaque fois que deux personnes partagent une même compréhension d'un fait.
(Tolbert et Zucker, 1996)	Théorisation : constater insatisfaction	Théorisation : proposer une solution	pour faire émerger une nouvelle institution, la phase de théorisation demande deux tâches : 1) faire reconnaître par le public une insatisfaction ou un échec lié à une structure existante et 2) proposer un diagnostique théorique et une nouvelle institution comme solution.
(Greenwood et al., 2002)	Théorisation par échanges sociaux	Théorisation par un acteur	La phase de théorisation est essentielle, surtout dans le cas de champs matures ou très structurés, elle permet de conceptualiser des expérimentations de manière à les simplifier pour les faire adopter.
(Boulding, 1957)	idée originale dissidente	devient conformiste par un challenger	Une question : comment une idée dissidente devient conformiste ? selon Boulding : les idées sont construites par des dissidents, et ce sont ensuite des challengers du conformisme qui, éventuellement, font adopter cette idée dissidente, qui devient ensuite conformiste.
(Greenwood et al., 2002)	Nouvelle idée	Autre cas exemplaire, gain	Quelle institutionnalisation de nouvelles idées ? une seule explication le mimétisme : selon le pilier régulateur --> adoption possible SI idée développée par autre cas exemplaire ET SI idée supposée source de

		économique potentiel	gain économiques ; selon pilier normatif, l'idée a peu de chance de se développer car la certification risque de ne pouvoir être supposée.
(Scott, 2014)	Conformation par communément admis	Conformation par opportunisme ou obligation sociale	Trois piliers d'institutionnalisation : 1) régulateur se conformant par opportunisme et repérable notamment par ses règles ou lois, 2) normatif se conformant par obligation sociale et repérable par ses certifications ;3) culturel-cognitif se conformant par des modes de perception communément admis, et repérable par les discours.

### 1.2 Tableau récapitulatif du cadre d'analyse 2/2 : Comment ? (Savy, 2017)

Comment le travail d'institutionnalisation est-il mené?	Diversité	Unicité	Apport théorique
(Lawrence et Suddaby, 2006) puis (Slimane et Leca, 2010)	Travail institutionnel mené dans un objectif : Créer, ou déstabiliser.	Travail institutionnel mené dans un objectif : Maintenir	les différentes sortes de travail institutionnel pour créer, maintenir ou déstabiliser des institutions.
(Maguire et al., 2004)		entrepreneur dominant --> changement dans champ mature	l'entrepreneur institutionnel dans une position dominante, ayant accès à suffisamment de ressources et compétences, mobilise d'autres acteurs autour du champ d'une opportunité qu'il a clairement identifiée.
(Maguire et al., 2004)	entrepreneur coordinateur --> champ émergent		pour faire émerger un nouveau champ institutionnel, l'entrepreneur « bricole », 1) position personnelle pas nécessairement dominante mais légitime et donne accès à un réseau possible de ressources et de compétences, 2) construction d'une série d'arguments issus des intérêts négociés et du compromis entre parties prenantes, 3) institutionnalisation si alignement des nouvelles pratiques sur les différentes pratiques des diverses parties prenantes.
(Berger et Luckmann, 1967)	Phase d'institutionnalisation (temps long) : Externalisation	Phase d'institutionnalisation (temps long) : objectivation, internalisation	L'institution ne devient une réalité sociale qu'après un processus de trois phases se déroulant sur une génération : externalisation (production commune de symboles partagés), objectivation (processus de prise en compte de cette externalisation par l'individu), l'internalisation (processus de réinjection du symbole par la socialisation). nécessite un changement de génération (temps long)
(Greenwood et al., 2002)	Phase de changement institutionnel : Secousses, désinstitutionnalisation, théorisation	Phase de changement institutionnel : préinstitutionnalisation, théorisation, diffusion, réinstitutionnalisation.	le changement institutionnel comporte cinq phases : Secousses, désinstitutionnalisation, préinstitutionnalisation, théorisation, diffusion, réinstitutionnalisation.
(Tolbert et Zucker, 1983, p. 25 in Greenwood et al., 2008), p.4).	Pratique institutionnalisée : largement suivie	Pratique institutionnalisée : sans débat, s'affiche comme permanente	Une pratique est institutionnalisée quand elle est «largement suivie», «sans débat» et qu'elle «s'affiche comme permanente» (Tolbert et Zucker ,1983 :25) in (Greenwood et al., 2008), p.4).
(Scott, 2014)	pilier culturel cognitif : discours	pilier régulateur : lois; pilier normatif : certifications	Trois piliers d'institutionnalisation: 1) régulateur se conformant par opportunisme et repérable notamment par ses règles ou lois, 2) normatif se conformant par obligation sociale et repérable par ses certifications ;3) culturel-cognitif se conformant par des modes de perception communément admis, et repérable par les discours.

## **2. ANNEXES de la recherche sur le défi d'émergence de dynamiques de citoyens-acteurs de transition vers une société circulaire**

## 2.1 Tableau du processus abductif de collecte et traitement du matériau de la recherche sur le cas du Collectif

Apports	Matériau collecté initial	Traitement (structuration, approfondissement des données, mise en perspective)	Nouveau matériau collecté	Traitement (structuration, production de résultats et rédaction, mise en perspective)	Nouveau matériau collecté
<p>Emergence du Collectif (04/2015 à 08/2016)</p> <p>Emergence du projet (09/2016 à 06/2019)</p> <p>→ Idée d'inscrire le projet dans TVEC (09/2016 à 06/2017)</p> <p>→ Réflexion collective sur projet et TVEC (07/2017 à 06/2018)</p> <p>→ Co-conception (07/2018-06/2019)</p> <p>→ Négociations (07/2019 à 12/2020, phase encore en cours aujourd'hui)</p>	<p>→ 59 CR collégiales / AG, depuis création Collectif</p> <p>→ + de 50 réunions (collégiales, commissions, ateliers et RV institutionnels et collectivités) observées avec prise de notes et souvent enregistrement (env. 100 h)</p> <p>→ Multiples documents de fonctionnement : CR, mails, posts, charte, statuts, règlement intérieur, fiches (circulation, organisation d'événement, demande d'installation), communication</p> <p>→ 2 dossiers de candidature à appel d'offre</p> <p>→ Apports individuels : écocentre, PermaX, schémas de circularité, aire de lombricompostage</p> <p>→ Plaquettes et dossiers de présentation du projet</p> <p>→ 3 entretiens individuels (doctorant animateur du projet de PTCE et membres du Collectif)</p> <p>→ Atelier EC Asso Att (2018) et animation table ronde/atelier participatif EC AssoAI (2019)</p>	<p>→ Classifications, séquences, chronologies, transcriptions partielles d'enregistrements</p> <p>→ Mini questionnaire transition (01-2019 --&gt; 17 réponses / 19 sollicitées)</p> <p>→ Mise en cohérence données par « récit des prémices d'inscription du projet du Collectif dans la TVEC » (09-2019)</p> <p>→ Immersion terrain, sans aucune recherche théorique de 11/2019 à 10/2020.</p>	<p>→ Questionnaire typologie acteurs en 40 questions ouvertes et fermées : citoyen, acteur, adhérent et regard sur projet (soumis de 12/2019 à 02-2020 à 43 membres pour 24 répondants)</p> <p>→ Questionnaire typologie structures en 43 questions ouvertes et fermées : identité, fonctionnement, ressources humaines, modèle économique, activités, comptes (soumis de 06 à 07-2020 à 27 structures pour 16 répondants)</p>	<p>→ Mises en perspective pratiques et théoriques</p> <p>Auprès d'acteurs et décideurs : Collectif, ADEME, Orée.</p> <p>Auprès de chercheurs : Séminaires (RIODD 2018, 2019 ; CNAM Recherche-action 2019, Transitions 2020), encadrement doctoral.</p> <p>→ Retours groupe recherche sur présentation d'analyse inductive des questionnaires acteurs et structure par codage manuel NVivo (10/2020)</p>	<p>→ Atelier Recherche auprès du Collectif sur résultats et retours du groupe recherche du laboratoire (02-12-2020)</p>

**2.2 Photo de l'atelier coopératif de coécriture d'une phrase résumant le projet, mai 2018**



### 2.3 Tableau des activités des structures du Collectif

Domaine d'activité	Compétences / Activités	Nom structure
Education Populaire et citoyenneté	Animation de quartier, jardins partagés, chorale, ateliers de réparation itinérants, circuits courts alimentaires, etc.	AssoC
	Association de protection de l'homme et de l'environnement	AssoAT
	Jardins partagés – espaces de gratuité	AssoSI
	Mouvement citoyen pour le climat et la justice sociale faisant la promotion des alternatives au réchauffement climatique	AssoAL
	Réseau coopératif travail autogestion	AssoR
Art et culture /Communication	Promotion et préservation des techniques du cinéma argentine	AssoL
	Evènementiel, production de spectacles vivants	AssoAB
	Graphisme, sérigraphie	AssoSu
Fabrication / Réparation / Recyclage	Fabrication et réparation articles divers dont médicaux et orthopédiques	AssoARF
	Garage solidaire – Recyclage d'huiles alimentaires usagées	AssoRMF
	Promotion et fabrication de couches lavables.	AssoMi
Eco-construction	Formation professionnelle, chantier de formation à l'écoconstruction	Asso2
	Mise en réseau des acteurs de la sensibilisation, la formation, la démonstration des valeurs et enjeux de l'écoconstruction	AssoAr
Environnement et biodiversité	Education à l'environnement,	AssoDI
	Mise en place de plateforme de compostage	AutoEntE
Energie	Méthanisation locale	AssoP

## 2.4 Mini-questionnaire « alternative » 09-01-2019

### 2.4.1 Formulaire du mini-questionnaire

<b>Questionnaire 1-Thèse ACS : action collective en contexte de transition-09/01/2019</b>			
<b>Nom répondant•e</b>		<b>Nom(s) structure(s)</b>	
<b>Pour vous, être membre de cette (ces) structure(s) signifie-t-il être acteur•rice d'une transition ?</b>			OUI    I    NON
<b>SI NON</b>	Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?		
<b>SI OUI</b> <b>Pouvez-vous répondre aux 2 questions suivantes, svp?</b>	Il s'agit d'une transition de quoi vers quoi ?		
	En quoi l'action de votre (vos) structure(s) y participe(nt)-t-elle(s)?		



## **2.5 Récit des prémices de l'inscription du projet du Collectif dans la TVEC (rédigé en août 2019)**

### **Récit des prémices de l'inscription du projet du Collectif dans la TVEC (rédigé en août 2019)**

Je commence ce récit scientifique, là où il a commencé pour moi. Je suis narratrice, chercheuse observante et participante d'un projet collectif inscrit dans la transition vers l'EC, depuis 2015. Cette histoire débute avec ma propre rencontre avec l'économie circulaire, qui a influé sur la suite des événements. Relater cette histoire depuis ce début permet d'explicitier ma perspective assumant ma subjectivité. Pourtant ce récit est scientifique en ce qu'il croise les perspectives d'acteurs, par l'observation, par le matériau collecté, et les validations systématiquement demandées aux intervenants mentionnés sur ce qui est relaté les concernant.

#### **I. Comment des acteurs hétérogènes se constituent en un cœur de réseau autour d'un projet d'alternative et rencontrent une notion d'économie circulaire inclusive ? (contextualisation / Problématisation)**

**2015-2016 : Première tentative de construction d'un réseau de transition vers une économie circulaire inclusive : AssoC, membre fondatrice du Collectif, des chercheurs-acteurs en gestion durable, une notion d'économie circulaire inclusive et des acteurs institutionnels au niveau régional**

##### **1. Rencontre d'une maman, ex-architecte, en reconversion avec l'économie circulaire**

Mon regard est celui d'une maman de deux adolescents, considérant, depuis quelques années, comme une nécessité d'agir pour réorienter la trajectoire sociétale vers un horizon durable, rééquilibrant les aspects sociaux et écologiques, avec des questions économiques perçues comme systématiquement priorisées.

A ce titre, j'ai engagé une reconversion professionnelle, en 2014, après avoir exercé 18 ans le métier d'architecte salariée dans divers agences, suite à trois prises de conscience : d'abord personnelle, avec le constat d'efforts démesurés par rapport à des compétences pratiques limitées, puis professionnelle, avec le constat de contraintes croissantes (financières, normatives, et administratives) parfois contradictoires et primant sur les règles de l'art, et enfin sociétale, avec le constat d'un trop grand écart entre mes valeurs et celles d'une société de croissance et donc de production / consommation (Boulding, 1945). L'idée était de transférer des compétences de gestion de projet architectural, à la gestion de projet de transition vers une société durable. L'approche systémique de la notion d'économie circulaire, découverte avec le biomimétisme (Institut Inspire) puis l'approche intégrative du géographe J-C Lévy (2009) m'a attirée par sa synthèse de la durabilité, qui me paraissant insaisissable auparavant dans la juxtaposition de toutes les thématiques à prendre en compte : accès à l'eau, diverses pollutions, biodiversité, changement climatique...

« ... l'économie 'circulaire' peut alors être définie, face à la crise économique ultime de 2008, comme une tentative de réponse, très notamment scientifique [...] afin de réguler le système aveugle de reproduction élargie du capital, face à la dégradation du progrès social et de la qualité des écosystèmes » (Lévy, Café Orée, 2016).

##### **2. Naissance de l'économie circulaire inclusive à la croisée des chemins entre la maman future chercheuse, un professeur néerlandais et son concept de Weconomy**

Dans la perspective d'étudier la gestion de l'EC, j'ai réalisé un mastère généraliste sur la gestion du développement durable à l'École de Management. Le stage du mastère a été l'occasion d'une rencontre en avril 2015, avec un Professeur néerlandais, Pr Jonker, spécialiste de la gestion du développement durable. Lauréat d'une Chaire régionale d'excellence accueillie par cette même école de Management, il était venu étudier pendant deux ans les nouveaux modèles économiques dans la

Région. Pour le Pr Jonker, la notion d'EC était celle définie par la Fondation Ellen Mc Arthur, faisant référence dans l'ensemble de la littérature anglosaxonne (Kirchherr et al., 2017) :

« Une économie circulaire est un système industriel qui, par intention et conception, est réparateur ou régénérateur. Il remplace le concept de 'fin de vie' par celui de restauration, change pour l'utilisation des énergies renouvelables, élimine l'utilisation de produits chimiques toxiques, qui nuisent à la réutilisation et vise à éliminer les déchets grâce à une conception optimale des matériaux, des produits, des systèmes et des modèles économiques. » (Ellen Macarthur Foundation, 2012, Towards the Circular Economy - Vol1, p.7).

Le Pr Jonker avait développé le concept de WEconomy (l'économie du Nous), qui englobait l'économie de services et l'économie des matières, dont l'EC, selon la définition précédente, n'était qu'un élément

Le concept de WEconomy, « recouvre six développements et une sorte de “joker”, qui peuvent être classés en deux grands courants. Le premier courant englobe l'économie circulaire [...], la bioéconomie, basée sur les biotechnologies (Langeveld et al., 2012), et l'économie de la fonctionnalité (Stahel, 2010). Collectivement, elles caractérisent l'économie des matières premières qui est axée sur l'utilisation efficace et efficiente des biens et ressources de base et des marchandises et produits. [...] L'économie de services, le second courant, englobe des développements connus sous le nom d'économie collaborative (Botsman, 2010) et d'économie de partage (Sundararajan, 2013). Les deux font référence aux systèmes socio-économiques basés sur le partage des ressources matérielles et humaines (Hamari et Ukkonen, 2013). [...] Le sixième et dernier développement concerne l'apparition de l'économie d'autoproduction ou DIY (Do-it-Yourself : Faites-le vous-même). [...] Compte tenu de ses applications globales, et bien qu'il n'ait pas encore révélé tout son potentiel, l'Internet des objets (IdO) représente une sorte de “joker” qui vient s'ajouter aux six développements précités. » (Changer la logique de création de valeur - Discours inaugural Chaire Pierre de Fermat, Jonker, 2014, p.20-23).

Pour travailler ensemble, il nous fallait nous entendre, sur ce que nous appelions EC. Si nos visions d'une économie alternative souhaitable convergeaient, l'envergure du champ de la notion d'EC, différerait. En outre, nous devons tenir compte de nombreuses autres définitions anglosaxonnes et de deux faisant référence en France :

- La définition opérationnelle d'un système durable de production et d'échange de l'ADEME (A. Geldron, 2013) :

« Il s'agit d'un système économique de production et d'échange qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en permettant le bien-être des individus. »

- La définition officielle d'une économie de préservation des ressources du titre IV consacré à l'EC, dans la Loi 2015-992 relative à la Transition énergétique pour une croissance verte :

« Art 110-1-1.-La transition vers une économie circulaire vise à dépasser le modèle économique linéaire consistant à extraire, fabriquer, consommer et jeter en appelant à une consommation sobre et responsable des ressources naturelles et des matières premières primaires ainsi que, par ordre de priorité, à la prévention de la production de déchets, notamment par le réemploi des produits, et, suivant la hiérarchie des modes de traitement des déchets, à une réutilisation, à un recyclage ou, à défaut, à une valorisation des déchets. La promotion de l'écologie industrielle et territoriale et de la conception écologique des produits, l'utilisation de matériaux issus de ressources naturelles renouvelables gérées durablement et issus du recyclage, la commande publique durable, l'allongement de la durée du cycle de vie des produits, la prévention des déchets, la prévention, la réduction ou le contrôle du rejet, du dégagement, de l'écoulement ou de l'émission des polluants et des substances toxiques, le traitement des déchets en respectant la hiérarchie des modes de traitement, la coopération entre acteurs économiques à l'échelle territoriale pertinente dans le respect du principe de proximité

et le développement des valeurs d'usage et de partage et de l'information sur leurs coûts écologique, économique et social contribuent à cette nouvelle prospérité. »

Afin de clarifier la notion d'EC, pour travailler ensemble et de communiquer avec d'autres chercheurs et acteurs, nous avons nommé notre EC, l'EC inclusive (ECI), avec l'aide d'un troisième chercheur-ingénieur. Cyril Adoue apportait ses connaissances pratiques des débats français entre acteurs et chercheurs sur l'EC, et ses connaissances théoriques spécifiques sur l'apport de l'écologie territoriale à l'écologie industrielle, en France. Trois niveaux d'intégration de la circularité ont été identifiés : l'EC-technique intégrant la circularité dans les boucles techniques de matière et d'énergie, l'EC-administrative, intégrant la circularité dans les voies législatives et la planification territoriale, et enfin l'EC-inclusive (ECI) intégrant la circularité à la base de relations socio-économiques (Jonker, Savy-Angeli, Adoue, 2015).

### 3. Rencontres entre AssoC, les chercheurs et l'économie circulaire inclusive

#### ○ **Enonciation par les chercheurs, de critères définition de cas pilotes d'ECI**

Une fois clarifiée, l'ECI, sur laquelle nous allons travailler, ce sont ainsi les travaux sur la WEconomy et les nouveaux modèles économiques (Jonker, 2012, 2013, 2015a), qui ont fondé les critères de sélection des cas de projets d'ECI

« le projet d'ECI est porté par un groupe qui se forme autour de principes de résilience », permettant la mise en œuvre et la multiplication de « synergies réciproques » (internes et externes), « multiples et variées (habitat, énergie, alimentation, déchets/matières premières, sous-produits, vie sociale...) », par des « mécanismes de gestion des flux » (écologie industrielle et territoriale), « d'approvisionnement durable », de « réemploi/réutilisation/recyclage », « d'écoconception », « d'économie de la fonctionnalité », « d'innovation de tout ordre », et « d'utilisation de techniques les plus innovantes ».

Ces critères permettaient de chercher d'éventuels projets d'ECI dans la Région, le constat a été, après une « enquête informelle préalable auprès des institutions et des collectivités locales de la Région [...], qu'aucun projet en cours ne répondait à la totalité des critères d'un projet d'ECI. Les trois projets sélectionnés [n'en présentaient que] la majorité » (d'après thèse professionnelle, Savy-Angeli, Jonker, Aurez, 2015, p.62-64). Deux autres cas d'étude avaient été identifiés préalablement, un projet de transformation d'une zone d'activité industrielle rurale en zone d'activité circulaire, autour d'une plateforme de traitement des matières organiques, et un projet urbain lauréat d'un Pôle Territorial de Coopération économique urbain associant, une collectivité à trois start-ups, un tiers-lieu de co-design, un espace de création numérique en impression 3D, et une association créatrice de lien entre économies conventionnelle et alternative. Il restait à identifier un cas périurbain, portant sur un quartier.

#### ○ **Identification par les chercheurs, d'AssoC comme pilote potentiel de transition vers l'ECI**

Selon ces critères, AssoC avait été repérée par les chercheurs, avec sa dynamique mature (créée en 2003) de création coopérative alternative et locale, portant sur diverses thématiques de la vie courante (échange, communication, habitat, approvisionnement, déplacement, culture). Un signe de cette dynamique pérenne était notamment visible dans le portage pendant dix ans d'un habitat participatif de 8 logements (inauguré en 2013), fondé sur l'expérience de certains membres porteurs d'un habitat citoyen collectif, voisin, de 15 logements groupés (années 1980).

### **AssoC, : association en réseau facilitant l'émergence de projets durables créateurs de lien**

AssoC est une association en réseau d'environ 400 membres, rassemblant des individus et une vingtaine d'associations, elles-mêmes souvent en réseau. Elle a pour objet l'expérimentation d'une vie collaborative au sein d'une microsociété, en concevant des réponses alternatives aux besoins de la vie courante, dans le respect des principes d'un développement durable. Le projet a émergé des échanges, lors d'un voyage collectif Albanie, en 2003, à l'issue de la guerre des Balkans, entre citoyens mobilisés par l'accueil des réfugiés, sur le quartier. AssoC vise à créer ensemble de multiples occasions de vécus partagés pour expérimenter, concrètement et collectivement, et toujours dans la convivialité, la mise en œuvre de valeurs communes -- citoyenneté, lutte contre l'exclusion, dimension sociale (importance d'un lien social non monétaire), échange, partage, mutualisation, autonomie, participation active, tendresse, non-violence, écologie.

AssoC est structurée avec un collège solidaire de 9 (?) personnes, au sein d'un noyau dur d'environ 15 personnes habitants dans le quartier ( habitats groupés/participatif, péniche, habitat conventionnel), dans un cercle d'environ 100 personnes, très impliquées dans les événements locaux. Les autres membres sont essentiellement investis comme "mangeurs" dans les circuits-courts; ce nombre restant approximativement stable par les essaimage délibérés, quand les initiatives deviennent matures.

Concrètement AssoC soutien l'émergence de tout projet créateur de lien, porté par un membre ayant convaincu au moins deux autres membres, et approuvé par le collège pour son respect des valeurs portées par AssoC. Dans cette perspective, AssoC met à disposition un jardin potager partagé, un outil de communication d'échange (services, compétences, objets, informations, événements, voyages...), et un outil numérique facilitant la création et le fonctionnement de circuits courts; avec ce support, elle organise d'une part un réseau particulièrement développé d'approvisionnement soutenant une agriculture durable en Andalousie et d'autre par 5 marchés/an de producteurs bio locaux, avec précommande (pain, huile, farine, viande, volailles, bière, vin, jus de fruits, tisanes, produits cosmétiques, miel, chocolat, biscuits, fruits séchés... ) ; en lien avec le Conseil de quartier, elle organise un éco-vide-grenier annuel, la fête de la musique, l'arrivée du Père-Noël; elle propose la location d'un bus avec ou sans chauffeur, et loue les services d'une cheffe de chœur pour réunir chaque semaine les voix de membres au sein d'une chorale. Ainsi, elle accompagne l'émergence, puis l'essaimage de nombreux projets : circuits courts, événements culturels, voyages , habitat participatif de 8 logements, mutualisation, et depuis 2016, un bus d'apprentissage de réparation, une plateforme de lombricompostage de toilettes sèches...). Le modèle économique d'AssoC est essentiellement basé sur l'autofinancement, avec les cotisations et le produit des manifestations et activités et avec une très faible part de subvention. Elle fonctionne sur des dons ou prêts pour achat de biens en commun en échange d'une exonération des frais d'usage, et les ressources humaines de ses bénévoles et d'une salariée à temps partiel de 7h (?) / semaine. Ses circuits-courts font l'objet d'une recherche en sociologie/ économie. La sélection d'une candidature à un autre appel à projet institutionnel sur les circuits-courts a permis un apport financier.

Trois interviews et un atelier coopératif de restitution, ont été l'occasion d'évoquer cette notion d'ECl, auprès de membres du collège d'AssoC et d'un de ses membres fondateurs, DG. Une synthèse a été rédigée, après relecture des membres : AssoC y est identifiée comme « une sorte de laboratoire vivant spontané de citoyens fonctionnant selon les principes d'une économie circulaire essentiellement dans le domaine des besoins de la vie courante, des échanges sociaux et selon les principes d'une démocratie participative de transition.[...] l'objectif relationnel [étant] prépondérant sur l'objectif environnemental [...] les boucles de matière et d'énergie ne sont pas forcément visées comme point essentiel du projet, dans le projet.[...] pour développer un projet d'ECl globale, [AssoC] pourrait se

référer au biomimétisme et travailler à la création de boucles de matières et d'énergies[...] » (extrait de thèse professionnelle, Savy-Angeli, Jonker, Aurez, 2015, p.138/139).

Cette rencontre entre les chercheurs et AssoC, a créé une double relation entre AssoC et l'EC : Découverte de la notion d'une EC inclusive par AssoC, et identification "scientifique" d'AssoC comme projet potentiel de transition vers une ECI.

#### ***4. Endossement de ce rôle de pilote d'EC par AssoC, avec tentative de nouer des liens avec institutions et collectivités régionales avec un premier dossier de présentation d'un projet qui échoue***

Suite à cette rencontre avec l'ECI et les chercheurs, AssoC a endossé ce rôle de pilote de transition qui lui avait été proposé par les chercheurs, en deux occasions.

- Elle a d'abord répondu à l'appel à manifestation d'intérêt sur l'EC de la Région et de l'ADEME, en décembre 2015. Lors d'un WE de travail dédié, plusieurs membres actifs ont co-rédigé un dossier portant sur un projet de développement et de consolidation de leurs réseaux de circuits-courts. Ils se sont ainsi inscrits dans l'un des 7 piliers de l'EC selon la définition de l'ADEME, en ciblant l'approvisionnement durable, parmi leurs diverses activités. Sur une suggestion de ma part, ils ont intégré un budget une mission d'accompagnement de recherche-action. Ce projet de citoyens, considéré comme sans modèle économique n'a pas été retenu. Il a pourtant constitué le premier projet inscrit dans la transition vers l'EC, conçu par une association fondatrice du Collectif. AssoC a été une nouvelle fois identifiée comme projet d'EC, dans le cadre d'un projet d'étudiants encadré par les mêmes chercheurs.
- Elle a ensuite mandaté deux de ses membres pour participer, en avril 2016, à l'après-midi d'échanges sur les nouveaux modèles économiques, organisée par les étudiants de ces mêmes chercheurs, à l'Ecole de Management.

Dans cette première tentative, les chercheurs et AssoC, malgré leurs efforts, n'ont pas réussi à convaincre d'autres acteurs, collectivités et institutionnels, de l'intérêt de développer un projet pilote de transition vers l'ECI. La Chaire n'a pas eu de suite, le Pr Jonker est reparti aux Pays-Bas. J'ai poursuivi ailleurs mon parcours académique en vue d'un projet de thèse sur l'ECI. AssoC a mis de côté son rôle de pilote de transition vers l'EC et s'est investi dans la structuration de ses circuits-courts. Nous verrons que, pourtant, l'ECI continuait de faire son chemin dans la tête d'un des membres fondateurs DG, et que nos routes se sont à nouveau croisées au début d'une seconde tentative.

## ***II. Comment la vision d'un projet inscrit dans la TVEC émerge de ce réseau (TVEC) (Inter-esse-ment)***

***2016-2017 : Deuxième tentative de construction d'un réseau de transition vers une économie circulaire inclusive : AssoC, un membre fondateur d'AssoC, un élu écologiste en charge des déchets à l'Intercom, Le Collectif, l'ADEME Direction régionale, l'ADEME Direction Recherche, la CRESS, et moi (pré-doctorante)***

Une deuxième tentative s'est développée non plus à l'échelle d'AssoC, mais à celle du Collectif dont AssoC était l'un des membres fondateurs, en lien avec la Commune, l'Intercom, avec notamment un élu écologiste de la commune, nommé notamment à la commission déchets.

### ***1. Création du Collectif au moment de la rencontre d'AssoC avec l'EC au moment charnière entre deux trajectoires***

La rencontre d'AssoC avec l'EC et les chercheurs (2015/2016) arrive au moment charnière où Assoc s'assemble en collectif avec d'autres associations pour coconstruire un projet visant à préserver la dynamique de création d'alternatives sur le site de la maison de l'économie solidaire de la Commune. D'autres associations têtes de réseaux résidentes de La Maison, viennent de partir pour un nouveau lieu, sur l'initiative d'HA également fondateur de La Maison.

Depuis sa fondation en 2002, la gestion de La Maison avait été confiée à AssoAd (Association régionale de développement et de promotion de l'économie solidaire. Des manquements dans la gestion ont

abouti à une perte de tous les loyers versés par les associations, qui n'ont jamais été versés à la Mairie. Des travaux conséquents nécessaires pour mettre aux normes les locaux, hors normes et non accessibles au public, et un projet d'aménagement de ZAC sur le site par l'Intercom, ont amené la commune à envisager l'évacuation de La Maison et la démolition de La Maison.

1.a : Une trajectoire envisagée vers un dispositif de pôle territorial de coopération économique (PTCE) créé à l'initiative de l'Intercom, dans un autre lieu, mais sans projet commun des structures têtes de réseaux

Le fondateur de La Maison de l'économie solidaire, HA, est un militant de l'économie solidaire, élu écologiste engagée, charismatique et emblématique de la Commune, et de l'Intercom.

*« Le dynamisme de ce quartier peut s'expliquer par le fait que dans ce quartier habitent depuis longtemps, deux hommes ayant de fortes personnalités, porteurs de valeurs similaires, qui ont toutes les deux eu un rôle politique, l'un DG a créé AssoC, l'autre HA a créé La Maison »* (extrait de l'étude de cas de 2015, interview 1 de membres d'AssoC).

HA, est également vice-président d'une association de l'ESS, hébergée à La Maison, qui, avec d'autres avaient défini une nouvelle forme de coopération, avec les Pôles Territoriaux de Coopération Economiques PTCE (2011) associant des acteurs de l'économie conventionnelle, de l'ESS et des collectivités. Un dossier de candidature a été soumis en 2012 par l'Intercom, et retenu, pour participer à l'expérimentation de 14 PTCE.

*« ... un PTCE [...] a été lancé par la communauté d'agglomération, le PTCE a existé, les structures étaient vraies, [puisqu'elles étaient dans La Maison] mais elles ne travaillaient pas ensemble. [...] Moi, j'avais un projet de faire une thèse sur la coopération et gouvernance partagée, et le projet a intéressé [AssoAd]. Et du coup, je l'ai coconstruit avec les acteurs qu'il y avait sur place. Et je me suis occupé de l'ingénierie, jusqu'à la création d'une association dédiée au projet en décembre 2013. »*

*« ... je travaille sur la coopération, sur l'intelligence collective, faire travailler des gens ensemble. Monter un PTCE, c'est comme monter une entreprise. L'ingénierie, c'est la finance, la communication, le budget, les projets. J'ai fait travailler les gens ensemble, sur ces points-là [...]. Il y avait des séminaires de coopération [...] 2 ou 3 par ans, pendant 2 ans et demi. Et tous les résultats qu'ils faisaient, ils les rendaient devant les pouvoirs publics, ce qui a fait que déjà, ils ont été pris au sérieux, parce qu'il y avait du monde, et qu'ils faisaient des choses qui tenaient la route. Et du coup l'intercom a acheté le local. »*

*« Voilà, ça a duré, deux ans, jusqu'au moment où ... [...] j'ai facilité à ce qu'ils aient un local. Et une fois qu'ils l'ont eu... moi, je disais, c'est une victoire, mais tout commence. Et eux disaient, mais non, on commencera quand on aura les locaux. Comme les locaux, il fallait attendre un an, un an et demi. Tout s'arrêtait... parce que là, il fallait préparer tout le travail des projets., coopération, tout ça, c'était... c'était une occasion rêvée mais... après, je ne jette la pierre sur personne, parce que les structures de l'ESS, que ce soit là-bas ou ailleurs, elles sont dans la survie tout le temps [...] Donc c'est difficile quand vous êtes en difficulté de projeter et de construire des projets, en dehors de votre champ, c'est ça la difficulté. Voilà et puis après ils ont engagé un chargé de développement. Ils n'ont pas été lauréats en fait [ de l'appel à projet des PTCE]. Ils ont postulé deux fois. [...] Donc pas lauréats, ça veut dire du financement en moins, mais ils avaient le financement [Intercom] aussi, qui existe toujours. [...] il permet de payer un chargé de développement [...] mais un chargé de développement, ce n'est pas lui qui va impulser la coopération de trente structures, lui il va aider, il va faciliter, mais il faut que les gens ils ... il ne faut pas que tout repose sur une personne, quelle qu'elle soit... ce n'est pas un génie, ça n'existe pas. C'est les gens qui travaillent ensemble qui sont des génies [...] Les projets*

*ils ne prennent que s'il y a vraiment une volonté commune. Et je crois, j'ai peu d'échos, mais il n'y pas grand-chose qui se fait, ils externalisent beaucoup, enfin, ils font des choses, mais j'ai l'impression que ... ils ont des locaux, voilà, je crois que c'est ce qu'ils voulaient en fait [...] »*

*"...j'étais là, quand il y a eu l'embauche du chargé de développement. [...] en embauchant l'ancien élu, qui travaillait très bien, mais ... ils ont fait le choix politique au lieu de faire le choix de terrain [...] il y avait une personne qui avait travaillé aux travaux [du PTCE], qui était assez jeune, un adhérent d'AssoC, un adhérent actif [BM]. Et ça a créé un clash avec AssoC [...] Et comme AssoC, ce sont des bénévoles et ils ne sont plus tout jeunes aussi certains, parce que la relève est aussi un peu complexe, dans ces associations, les plus admirables qu'elles soient, et du coup AssoC fait énormément de choses et le [PTCE] ce n'était pas leur priorité. Ils ont plein de choses à faire, donc ils ont un peu laissé tomber. A part DG, il venait souvent, [...] aux AG, ils apportaient un discours intéressant en tant que citoyen. Alors lui aussi, il était élu [...]"*

Extrait du témoignage du doctorant ayant accompagné le projet du PTCE en 2011/2013.

En mars 2016, 15 structures dont celles de La Maison -- à l'exception d'AssoAd, AssoC et Asso2-déménagent pour ce nouveau local du PTCE, qui regroupe 40 acteurs et l'Intercom.

Ces associations têtes de réseaux souvent assez structurées, avec des salariés et des bénévoles, rencontrent les difficultés des entreprises de l'ESS, comme la suppression des emplois aidés en janvier 2018. L'énergie, les ressources disponibles et peut-être le simple fait que le PTCE a été impulsé par l'Intercom, n'ont pas fait émerger de projet fédérateur entre elles. L'assoPTCE s'est retrouvée sans présidence courant 2018, puis a été mise en liquidation judiciaire en fin d'année. Les structures restent en place, comme simples colocalitaires d'un bâtiment de l'Intercom.

*« Le problème [de l'asso du PTCE ...] c'est qu'il n'y avait pas de projet. Et donc, ils se sont rassemblés entre associations ou structures qui avaient les mêmes idées. [...] Aujourd'hui on se retrouve dans une situation où on a des têtes de réseaux, [...] qui n'ont aucun projet commun parce qu'au quotidien, ils n'ont pas les envies communes, à partager pour aller vers un but commun. Ils sont dans la même dynamique et la même image politique, démarche politique, mais pas du tout sur un projet. Donc c'est en train de se casser la gueule. Donc aujourd'hui, [l'asso du PTCE] c'est quoi ? Des locations de salle, point barre. [...] Et même avec la location de salle, [c'est] économiquement mort » (élu de la Commune, lors d'une réunion de travail sur le projet du Collectif, 28-11-2018).*

A cette trajectoire qu'auraient dû emprunter AssoC et Asso2, membres de La Maison, ces deux associations en ont préféré une autre, visant à se coordonner en un projet suffisamment convaincant et ancré sur La Maison, pour préserver son site et sa dynamique associative.

#### 1.b : Un collectif se fédère pour un projet de coopération réservant La Maison et sa dynamique de création d'alternative

Membre de La Maison depuis 2003, AssoC avait participé au Comité d'administration du PTCE et à deux des groupes de travail de montage du PTCE : un groupe sur un projet de conciergerie (porté notamment par BM, candidat non retenu pour le poste de chargé de développement du PTCE), et un groupe de réflexion sur l'avenir du site de La Maison. Les membres de ce second groupe se sont constitués en collectif, fin 2014.

- **De nouvelles associations se rassemblent avec les associations restant sur La Maison :**

13 associations se sont ainsi rassemblées, pour construire ensemble un projet coopératif autour de La Maison. Parmi elles se trouvaient :

- AssoAd, ancienne gestionnaire de La Maison, qui quittera le Collectif en 2015 ;
- 3 associations de La Maison : AssoC, Asso2 (Association d'éducation, sensibilisation, initiation et formation à la construction écologique) et AssoDI (Association d'Information et éducation à l'environnement, aux sciences de la vie et au développement durable) bien présente sur La Maison, mais dont le siège social est ailleurs ;
- 8 associations partenaires ou naissantes et invitées par les premières, à venir s'installer à La Maison (dont les 4 premières sont encore là en 2019, actives et activement investies dans le Collectif) :
  - AssoABC (Association d'animation et de promotion de la Coopération par les chantiers, le camping itinérant et avec un projet de camping fixe)
  - AssoMII ( Association de sensibilisation et de prévention pour la diminution des déchets, création de couches lavables);
  - AssoAr (Association d'acteurs de l'écoconstruction : sensibilisation, démonstrations, réflexions, participation dans foires, conférences, et autres évènements) ;
  - AssoSL (Association d'échanges interpersonnels de biens et de services en équivalents unités temps.
  - AssoAH (Association visant à promouvoir, faire connaître l'habitat participatif autour de la métropole, auprès du grand public) ;
  - AssoUE (Association de location de toilettes sèches aux événements temporaires et de sensibilisation écologique);
  - AssoSA (Association d'animation tous publics en liaison avec l'environnement, le social, l'écologique et l'économique) ;
  - AssoAA (Association pour la communication, la création de services solidaires.
- 1 association nécessitant un local spécifique, AssoRM (Association de réparation / recyclage, avec garage solidaire et recyclage d'huile alimentaire usagée), qui s'est installé en février 2015, comme locataire officiel de la Commune, dans la parcelle voisine.
- **Le projet : se coordonner pour développer à La Maison, un lieu émergence - diffusion d'initiatives citoyennes participant à la transition sociétale**

Ce collectif a corédigé en 2014, une note d'intention pour un projet visant à "Faire de La Maison un lieu citoyen ouvert sur le territoire, portant les valeurs de l'éducation populaire et de l'éducation à l'environnement". Ce document de 18 pages est adressé comme cadeau de Noël 2014 comme proposition de partenariat, à la Commune, l'Intercom et AssoPTCE, avec ces mots de conclusion : " ... il ne s'agit pas pour le Collectif de faire cavalier seul dans cette démarche mais bien de réaliser un projet exemplaire et durable avec l'ensemble des acteurs du territoire."

- **Le site de La Maison : bâtiments à rénover et espaces naturels à préserver dans un espace privilégié alliant péri-urbanité à biodiversité**

Le site de La Maison que le Collectif veut préserver correspond à un terrain d'environ 9000m<sup>2</sup>, espace privilégié de la première couronne d'une métropole française. Il est situé à la limite d'une zone naturelle riche de biodiversité, avec une ferme pédagogique, voisin d'un canal avec un port, tout en jouxtant une zone d'activités qui doit s'étendre en l'englobant. Un métro desservant la Commune un peu plus loin, le relie à la métropole. Il comprend une maison d'habitation ('Maison') aménagée en bureaux sur deux niveaux + combles aménageables (env 450 m<sup>2</sup>), des appentis ('Poulaillers') utilisés comme stockage (env 280 m<sup>2</sup>), un bâtiment ('Palace') utilisé comme ateliers et stockage (env 210m<sup>2</sup>), ainsi qu'un hangar ('Garage') de 315 m<sup>2</sup> loué à la Commune par AssoRM. Cette note précise que les bâtiments doivent être rénovés : la toiture du Palace est en partie effondrée (ayant fait l'objet d'un chantier participatif en 2017), et les réseaux de distribution d'eau, d'électricité et

de confort thermiques sont vétustes ou insuffisants. En outre, aucun ne présente les conditions nécessaires à une ouverture au public.

▪ **Le projet : se coordonner pour développer sur le site de La Maison, un lieu émergence - diffusion d'initiatives citoyennes participant à la transition sociétale**

Le collectif s'officialise en mai 2015, par la création du "Collectif", association administrée par un collège solidaire. A ce titre, ses membres, tous co-présidents, sont élus parmi les membres de l'association. A travers ses statuts, le Collectif se donne pour buts de :

- "Porter des projets citoyens répondant aux valeurs de l'ESS et de la protection de l'environnement ;
- Coordonner, faire vivre La Maison en lui offrant une ouverture au public extérieur et un rayonnement sur le territoire ;
- Organiser la mutualisation entre les adhérents de tous les communs possibles: espace, temps, compétences." (Statuts du Collectif, mai 2015)

Les associations du Collectif partagent le désir "d'une société centrée sur l'humain et sur l'environnement" qu'elles cherchent à atteindre par leurs activités. Dans la perspective de participer au "grand changement sociétal" en cours, elles encouragent et facilitent l'autonomie des citoyens et le regroupement de leurs "talents". Elles misent sur le "pouvoir [des citoyens] d'échafauder des solutions de bon sens, basées sur le respect et l'écoute de son voisin". Leurs activités consistent à identifier, expérimenter, valoriser et essaimer ces initiatives. Un "lieu propice à la création, la recherche et l'innovation" leur semble nécessaire, car "Il est important que des personnes très diverses se côtoient, pour enrichir les échanges et construire une culture collective". Elles conçoivent ainsi leur projet comme un "tiers-lieu" compris au sens d'espace propice à la rencontre, la réunion et l'échange entre citoyens, autre que la maison et le travail.

Les compétences multiples présentes (éducation à l'environnement, éducation populaire, citoyenneté, l'économie sociale et solidaire, l'écoconstruction, la gestion-valorisation des déchets, l'habitat, circuits-courts et autres mutualisations, etc.) constituent ainsi une "diversité fertile" source de dynamique économique, sociale et culturelle. L'espace est un lieu ouvert pour le "partage d'initiatives avec le plus grand nombre : amis, voisins, gens du quartier ou de plus loin, acteurs du territoire, scolaires, à la recherche de perspectives sociétales" (statuts du Collectif, mai 2015).

▪ **Occupation du site sans convention ...**

Le maintien des deux associations de La Maison de l'économie solidaire dans leurs locaux était officiellement toléré par la Commune, avant la vente du site à l'Intercom, le temps qu'une autre solution moins onéreuse soit trouvée. Alors, donc, que le site de La Maison était en cours d'évacuation, ces associations décident de rouvrir les autres bureaux vacants aux nouvelles associations du Collectif, sans autorisation de la Commune. Ces installations se font sans convention avec la Commune, la responsabilité de la Mairie étant pourtant engagée.

*"Problème que le collectif pose à la mairie et au maire : occupants sans titre [...] 'préjudice environnemental' et problèmes de sécurité ('s'il y a un problème c'est le maire qui va en prison'). Le lieu n'est pas aux normes pour l'accessibilité du public. Or c'est un lieu public, il appartient à la collectivité".*  
(Notes relatant les propos de l'équipe municipale le 22-01-2018, extraites du CR de la collégiale du 23-01-2018)

Le site de La Maison est envisagé comme un lieu d'activités citoyennes et d'hébergement. Pourtant les valeurs de solidarité et l'immobilisation des véhicules

pendant leur réparation, dans le garage solidaire ont amené les associations, à accueillir un nombre limité de personnes (4 au maximum) en habitat mobile, pour un temps limité dans les espaces extérieurs de La Maison. Les avis sont partagés sur cet accueil et des conflits interpersonnels apparus à deux reprises entre des occupants ont été sources de tensions entre les membres des associations. Une commission s'est formée pour gérer ces tensions, et le choix a été fait, de demander à ces personnes de quitter les lieux.

- **... mais avec volonté de coopérer**

Cette désobéissance citoyenne se fait avec une volonté de maintenir les échanges, du côté des associations comme du côté de la collectivité et les associations. Des réunions sont organisées, des agents municipaux se rendent sur le site, des élus prennent part à certaines collégiales et aux AG. La Commune continue d'alimenter, à ses frais, le site en eau et électricité. Les associations contractent une assurance pour l'occupation du lieu. Malgré l'absence de conventions des associations avec la Commune, ou la présence de quelques habitants ponctuels, il ne s'agit pas pour autant d'un squat, ni d'une Zone à défendre. Une volonté de trouver un projet de coopération est perceptible en continu.

*"Globalement et comme ça avait été dit, La Maison ne restera pas comme telle et la zone non plus si l'extension du Parc Technologique se déroule comme prévu, c'est à dire si le prolongement de la ligne B du métro se réalise bien ? Une zone de 4HA dédiée à l'ESS dans laquelle actuellement il y a La Maison reste toujours d'actualité. Le Maire répétant qu'on avance sur l'écriture du projet, étape d'après la note déposée en décembre dernier.... Et que nous ne focalisons pas sur La Maison." (extrait retour sur la réunion en Mairie du 10/07/2015 par SB et PaD, CR Collégiale 08/09/2015)*

*" Discussions encore avec [CéluEconomie, élu de la Commune à l'économie, dont ESS, présent au cours de la première partie de la collégiale] qui exprime plutôt positivement le soutien de la Mairie sur un projet de notre collectif qui serait défendu s'il est coconstruit, auprès des élus du Groupe majoritaire et auprès des élus [de l'Intercom]" (extrait CR Collégiale 08/09/2015).*

Ces efforts de coopération se développeront, au cours de l'été et l'automne 2018, au sein d'un groupe de travail associant des membres du Collectif à deux élus de la Commune. La Commune constitue donc bel et bien un partenaire du projet du Collectif, et nous verrons qu'elle a participé à son inscription dans la transition vers l'EC.

Nous avons donc vu que dans la même période, AssoC avait proposé un projet de développement de circuits-courts -- en tant que pilote de transition vers l'EC, selon le rôle proposé par des chercheurs -- non retenu par les institutions régionales -- et qu'elle cherchait avec d'autres associations un projet de coopération suffisamment convaincant pour décider les collectivités locales à conserver la dynamique et le site de La Maison. Nous allons voir que cette synchronicité a abouti, en rencontrant une autre perspective de l'EC, à inscrire le projet du Collectif dans la transition vers l'EC.

## **2. Inscription du projet du Collectif dans la transition vers l'EC, en adoptant l'initiative de DG membre fondateur d'AssoC, en septembre 2016**

Pendant cette même période, DG, membre d'AssoC et élu écologiste, évoque le projet du Collectif pour La Maison de l'économie solidaire et l'EC dans ses échanges avec d'autres élus.

### **2.a : échanges entre DG, membre fondateur d'AssoC et élu écologiste, avec d'autres élus à propos du projet du Collectif et de l'EC**

DG, en 2019 âgé de 75 ans a toujours été un militant écologiste très actif, dans de nombreuses associations. Avec sa femme RG, également citoyenne très engagée au niveau associatif, ils habitent la maison du premier habitat groupé qu'ils ont fondé dans les années 1980, avec la majorité de leurs voisins actuels dont deux autres conseillers municipaux. L'engagement de DG est citoyen mais également politique ; il a notamment été élu de la Commune délégué à la commission déchets de l'Intercom, de 2008 à 2014. En 2016, DG, n'est plus représentant politique, mais toujours en contact avec le réseau politique local, auprès duquel il milite pour les projets qui lui tiennent à cœur. C'est suite à de tels échanges que Célu-Ecologie, élu écologiste de la Commune, délégué à la commission déchets de l'Intercom, devient porteur à son tour du projet. A l'occasion d'une réunion de cette commission, il invite DG à lui adresser une présentation du projet de La Maison, pour en parler au président de la commission début septembre 2016 et obtenir un RV. En effet, on peut lire (cf ci-après) dans le CR de la réunion précédente de la commission d'avril 2016, un point portant sur la présentation du travail préparatoire du projet Zéro Déchet :

*" En décembre 2014, [l'Intercom] devient lauréat du projet 'zéro déchets, zéro gaspillage'. C'est un accompagnement technique assuré par l'ADEME, la DREAL [...] et la DDT [...]. Ce programme est basé sur 3 ans à partir du moment où la collectivité le déclenche. [...] Deux types de financement sont proposés aux lauréats : une aide à l'animation [...ou...] un contrat d'objectifs [...dans lequel ...] au fur et à mesure, des subventions sont débloquées. [l'Intercom] a fait le choix de l'aide à l'animation. [...] Ce financement d'aide à l'animation prévoit :*

*- le recrutement d'animateurs en contrat (aide non possible pour des titulaires) pour un budget de 24000€ par an et ETP.*

*- Une aide à l'installation (réorganisation des bureaux, etc.) d'un montant de 15000€*

*- Une aide externe (communication, etc.) pour un montant de 20000€ par an.*

*Des partenariats vont se faire avec [la Commune] dans le cadre de l'Agenda 21 [...].*

***Les objectifs de l'appel à projet sont d'intégrer les politiques environnementales du territoire ; d'agir sur la prévention et la gestion des déchets ; d'agir sur le comportement des usagers (par exemple par la mise en place d'une vraie économie circulaire sur le territoire).***

*Préalable à la définition d'un véritable programme d'actions : réorganiser les services déchets et GRU [gestion de la relation usagers]; élaborer des outils de pilotage [...] et tableaux de bord (contrôle de gestion), bilan des actions préventions initiées depuis 15 ans. Lorsque le programme sera rendu à l'ADEME, le dossier passera devant une commission d'attribution au mois de juin.*

*Une gouvernance participative est à initier"*

*(extrait d'ordre du jour de la commission Collecte, traitement et valorisation des déchets" de l'Intercom) du 08-09-2016*

Ainsi l'Intercom endosse, en tant que Territoire Zéro déchets zéro gaspi (ZDZG), un des objectifs de l'ADEME : la "mise en place d'une vraie économie circulaire" pour "agir sur le comportement des usagers".

## ***2.b : initiative de DG, avec une note, première ébauche d'inscription du projet du Collectif dans la transition vers l'EC***

En réponse à l'invitation de Célu-Ecologie, DG prend l'initiative de rédiger une note faisant un état des lieux de La Maison de l'économie solidaire, évoquant ses différents projets et la possibilité de la transformer en MEC (Maison de l'économie circulaire). DG identifie l'EC comme l'objectif d'une "nouvelle orientation des politiques publics [...]" qui se base sur l'esprit de

décroissance, de simplicité volontaire, de lutte contre le gaspillage, d'abandon de grands projets inutiles et coûteux etc."

La note rassemble pêle-mêle des activités existantes ou projetées pour les associations -- essentiellement AssoC, AssoRM et AssoTo, dont DG est membre actif -- et des pistes de réflexion de DG sur la nécessité de réaliser la ZAC impliquant la destruction de La Maison, considéré comme un "grand projet inutile et coûteux".

DG, liste les associations de La Maison à ce moment-là, indiquant ainsi la présence maintenue des associations fondatrices du Collectif, à l'exception de l'association gestionnaire de l'ancienne Maison, AssoAd. De nouvelles associations sont arrivées. Le mouvement citoyen pour le climat et la justice sociale faisant la promotion des alternatives au réchauffement climatique (AssoAI) élargit la visibilité de La Maison. D'autres associations élargissent son panel d'activités:

- AssoV : réparation de vélos
- Collectiffoodtrucks : collectif de foodtrucks associatifs, biologique ou café culturel.
- AssoTo : usage d'un autobus en autogestion pour de l'événementiel.
- AssoP : réalisation d'unités individuelles de production de biogaz pour alimenter une gazinière, un réfrigérateur, un groupe électrogène...

DG énonce les projets des différentes associations de La Maison, qui pourraient concourir à un "Projet de transformer la [Maison] en MEC : laboratoire actif 'Maison de l'économie circulaire'". Les projets existants des associations œuvrent déjà pour cette transition : sensibilisation à l'environnement, prévention des déchets, promotion des alternatives, jardinage, réemploi, produits locaux et circuits courts...etc. Des projets en attente de réalisation y concourent également : ressourcerie café bricole ambulant (AssoC), atelier de réparation / garage solidaire (AssoRM). Le périmètre d'expérimentation pourrait même s'élargir jusqu'au port voisin et devenir ainsi un "Quartier pilote de l'EC", avec des éco-hameaux et des animations, événements de sensibilisation. Pour "expérimenter un espace d'Économie Circulaire [...DG suggère de...] trouver un financement "partagé" pour donner du corps, du sens et de la consistance à la mobilisation de la grande Région pour l'Économie Circulaire [...] en affectant des fonds ZDZG obtenus par l'Intercom et par son syndicat de traitement des déchets, également lauréat.

Par cette note, répondant aux objectifs supposés du dispositif ZDZG, DG énonce des éléments susceptibles d'obtenir le soutien de l'Intercom via sa commission déchets. Ainsi DG tente de répondre à la condition formulée un an plus tôt par l' élu à l'économie, CéluEconomie, pour un soutien de la Commune au projet du Collectif, d'une nécessaire coconstruction du projet avec l'Intercom et la Commune (cf. plus haut).

L'esquisse "brouillon" de DG, membre militant élu écologiste ayant rencontré l'ECl un an plus tôt à l'initiative d'un projet de recherche, place ainsi la transition vers l'EC comme axe central du projet du Collectif. L'objectif de coopération pour préserver le site communal de La Maison et sa dynamique d'ESS, devient à ses yeux, et dans le cadre d'un dispositif intercommunal de territoire ZDZG, un objectif de transition vers l'EC.

Ainsi différentes initiatives, des chercheurs de la Chaire, des membres d'AssoC, de l'Intercom, de Célu-Ecologie, et de DG, participent à l'émergence d'une première esquisse d'inscription du projet du Collectif dans la transition vers l'EC.

### ***2.c : Coconstruction d'une esquisse dans une perspective de coopération avec les collectivités***

Suite à la découverte de l'ECl par AssoC, alors que l'Intercom, territoire ZDZG, a en charge la transition vers l'EC sur son territoire, DG va proposer son initiative d'inscrire le projet de coopération du Collectif pour préserver La Maison, dans cette transition.

Cette esquisse, initiative personnelle de DG, répondant à la sollicitation de Célu-Ecologie, est immédiatement soumise au Collectif, d'abord par mail, puis plus largement présentée lors de la collégiale, quelques jours après. Ainsi, si le brouillon d'une première esquisse est produit par un seul

membre, un travail coopératif de coconception va se mettre en place pour produire l'esquisse d'un projet réellement collectif.

### **2.c-i : Adoption de la proposition d'axer le projet du Collectif dans la transition vers l'EC**

DG, en tant que membre d'AssoC, elle-même membre du Collectif, comme tous les autres membres, le représente d'une part, et l'informe d'autre part de ses différents échanges. Ainsi, la note adressée à Célu-Ecologie est transmise directement à l'ensemble des membres du Collectif, par mail, et un point est mis à l'ordre du jour de la collégiale suivante, du 14 septembre 2016. Au cours de cette collégiale, DG propose ainsi de "transformer La Maison [Maison de l'économie solidaire] en MEC (maison de l'Économie Circulaire) en fonctionnant ensemble, en se donnant une visibilité entre nous et au niveau des manifestations locales, sans engager de gros frais (petits projets utiles)." (extrait de CR de collégiale du 14-09-2016). Proposition est faite de répondre à un appel à projet EC, ouvert par l'ADEME régionale et la Région. La collégiale adopte cette proposition et commence un travail coopératif :

*"Décision : On avance, on fait les choses et en même temps on rédige un document pour les décrire et les valoriser. CM [AssoC et fondatrice AssoAH] a créé un pad (fichier libre en ligne où tout le monde peut écrire dessus ...) pour commencer à écrire collectivement quelque chose... A vos plumes !"*

La vision de l'EC proposée par DG est adoptée, sans être discutée, l'objectif est de construire un dossier de réponse à l'appel à projet. Le sujet est à nouveau évoqué dans la collégiale suivante, en novembre 2016. DG continue à exposer sa vision :

*" « Il faut dépasser la notion d'économie solidaire vers la circulaire car elle est plus concrète et représente mieux ce que l'on fait... » exemple : retraitement, recyclage." (extrait du CR de la collégiale du 09-11-2016).*

Des consignes sont données pour organiser le travail collectif :

*" Il serait souhaitable que chaque structure rédige un texte la concernant en lien avec l'économie circulaire. (Donc si vous n'avez toujours pas compris ce qu'est l'économie sociale et solidaire laissez tomber c'est déjà dépassé!!!!). A envoyer sur la boîte mail.*

*- Question d'interdépendance*

*- points existants*

*- activités de la structure dans l'économie circulaire*

*- etc." (extrait du CR de la collégiale du 09-11-2016).*

Une commission est créée. Entre septembre 2016 et mars 2017, les membres travaillent ensemble en poursuivant leurs échanges préalables sur l'avenir de La Maison, en l'adaptant à l'axe de transition vers l'EC et au cadre structuré de la grille d'un appel à projet institutionnel.

### **2.c-ii : Mon enrôlement dans l'accompagnement du projet**

Pendant ce temps, j'ai poursuivi mon parcours académique en vue de construire un projet de thèse sur le défi organisationnel de l'ECI. A ce titre, j'ai candidaté à l'appel à projet ADEME-thèses, dont certaines thématiques portaient sur l'EC et les niches d'innovation porteuses de projet pour la transition socio-écologique. Dans cette perspective, je suis venue proposer à l'AG d'AssoC, le 02-01-2017, d'étudier AssoC comme terrain de ma thèse. L'accueil a été favorable m'informant également des autres avancées : l'inscription du projet du Collectif dans la transition vers l'EC d'une part, et d'autre par un autre projet de recherche était en cours, en socio-économie, sur le déploiement des circuits-courts. Suggestion a donc été faite d'étudier plus globalement le projet du Collectif, dynamique plus large, potentiellement plus riche en interactions d'EC. Je suis allée poser la question au Collectif à la collégiale, la semaine suivante, l'idée étant alors que le Collectif se constitue co-financeur de ma thèse en échange d'un accompagnement de leur projet de transition vers l'EC. Le financement étant alors intégrer dans les demandes de fonds de l'Appel à projet. Ainsi, je me suis enrôlée, en prévision de cette thèse,

dans le projet du Collectif. J'ai donné des conseils sur le montage du projet : contacter les institutionnels du jury de l'appel d'offre (ADEME régionale, CRESS, Région), pour vérifier la recevabilité de la candidature et prendre des conseils pour rédiger le dossier, et j'ai formulé des remarques sur le contenu du dossier, notamment pour que le projet du Collectif s'adapte davantage aux critères et au format du cadre institutionnel.

### **2.c-iii : Les premiers axes d'un projet collectif**

A cette collégiale de février 2017, les 21 personnes présentes correspondaient à 3 invités, et 18 membres représentant 11 associations et 1 institut d'art invité : 8 associations étaient déjà membres du Collectif au moment de la note de DG (AssoMI, Asso2, AssoAr, AssoRM, AssoC, AssoUE, AssoP et Collectif-foodtrucks), et 3 associations s'y étaient jointes :

- AssoRB : association de production artistique sur des domaines nécessitant des médiations particulières : sciences, patrimoine, environnement, art contemporain (sortira du Collectif en 2018)
- AmapLM : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (amap) du quartier
- AssoK : Association de création et de mutualisation entre professionnels et amateurs du cinéma et de l'audiovisuel.

Un point consacré à l'avancement du dossier, comporte une proposition de projet du Collectif structuré en 3 axes, deux simultanés et un troisième ultérieur :

- " Fabrication de modules extérieurs de camping éphémère
- Organisation de café bricole
- Rénovation de la maison "

Un vote valide cette proposition, avec différents degrés de mobilisation suivant les 18 membres du Collectif :

- **10 "POUR-OK pour être partie prenante dans le projet"** : PoD (AssoMI), VL ( AssoABC, CéluéDD), PaD (Ar), EM (AssoC), PiR ( citoyen), DG ( AssoC, AssoRM, AssoAT), CA (AssoC, AssoRM, AssoABC), An (Amap), Pt, Ar(une association qui n'est plus apparue ensuite)
- **6 " POUR-Ok pour être informés sans être actifs"** : CM (AssoAH, AssoC), Fi (CollectifFoodtrucks), Hu et L ( AssoK); M et SB ( Asso2)
- **2 "ni POUR ni CONTRE"** : SA (AssoRB) et Di (E)

### **2.c-iii : Développement d'une note de présentation d'un projet en 3 phases**

Une note de présentation a ensuite été réalisée collectivement par les membres du Collectif pour être présentée début mars à ces institutionnels. Le projet vise à "*développer des projets collectifs pour faire une vitrine de l'économie circulaire*" (extrait de la note AP EC du Collectif, 01 mars 2017). Le brouillon esquissé par DG se transforme en un projet ambitieux, qui dépasse la vision des "petits projets utiles", "sans engager de gros frais".

Le projet est ainsi planifié selon 3 phases dans lesquelles La Maison devient MEC (maison de l'EC) :

*"--> 1ère phase : projets pour lancer une dynamique collective sur le site (modules légers pour événementiel, café bricole)*

*--> 2ème phase : réalisation d'événements et de chantiers formation et/ou participatifs pour aménager le site et rénover la maison de l'économie circulaire*

--> 3ème phase (hors appel à projet): réflexion sur de nouveaux projets circulaires et exemplaires au sein de la ZAC : avec par exemple [...] un écocentre valorisant la construction/rénovation et les procédés écologiques, une [fabrication/réparation] locale à échelle humaine [...] une ressourcerie, [...] des circulations douces, "un 'éco-pôle' dédié à la l'information, la formation, l'expérimentation de l'économie circulaire [...] une zone avec sa monnaie locale et sa charte démocratique [...] un lieu culturel [...] une zone énergétiquement autosuffisante [...] une ferme éco citoyenne [...] le début de la ceinture maraîchère du Sud Est toulousain " (extrait de la note AP EC mars du Collectif, mars 2017).

Le projet s'axe autour de la thématique de la construction, avec d'abord la réalisation de modules d'habitation autonomes permettant ensuite l'hébergement des artisans de la rénovation des bâtiments de La Maison, en un centre d'innovation/expérimentation/formation de la transition sur différentes thématiques. Cette note est adressée aux institutionnels puis aux collectivités partenaires, qui se positionnent plus ou moins comme éventuels partenaires du projet.

## **2-d : Premiers retours positifs des institutionnels, incitation à mobiliser des collectivités partenaires**

### 2-d-1 : de l'interlocuteur de l'ADEME régionale

La note est présentée au cours d'un RV avec l'interlocuteur de l'ADEME régionale, le 01 mars. Deux membres du Collectif, fortement investis dans la réalisation du dossier, le représentent, après une courte réunion préparatoire à La Maison. PiR est architecte trentenaire, citoyen engagé dans plusieurs associations, AssoRM, AssoAI, AssoAr, membre du Collectif en tant que simple citoyen. PoD est membre salariée d'AssoMI, elle a une compétence de montage de dossier institutionnel.

Ma demande d'assister à ce RV en tant qu'observante participante a été acceptée par le Collectif, comme ce sera le cas à chaque fois que j'en ferai la demande. Des chiffres sont mobilisés pour indiquer la représentativité du Collectif dans le domaine associatif local : 20 associations, 1800 adhérents, 130 bénévoles, et 15 salariés. Le projet mentionné, porte à long terme sur une maison de l'EC, avec d'abord des événements sur l'EC et la rénovation de la maison.

L'accueil de l'interlocuteur de l'ADEME est enthousiaste, il indique que le projet peut faire l'objet d'une candidature. Il y voit l'intérêt du rassemblement de 20 associations du territoire et du développement de circuits-courts. Il alerte sur la nécessité d'un budget, qui ne soit pas basé à 80 % sur la demande de subvention, et indique une réserve sur l'illégalité de l'usage de l'huile de friture comme carburant.

### 2-d-2 : de l'interlocuteur de la Région

La note est envoyée par mail le lendemain à l'interlocutrice de la Région. Je la contacte quelques jours plus tard, dans le cadre de ma propre recherche de financement de thèse. D'après ses propos, le projet répond bien aux cibles de l'appel à projet. Elle rappelle cependant que cet AP n'est qu'une porte d'entrée qui, ensuite redispache sur les différents dispositifs de financement existants, le processus est incertain et peut être long, concernant différents pôles (pôle communication-information pour l'aspect communication, le pôle opérationnel pour les autres parties plus pratiques et le pôle recherche pour le co-financement éventuel de ma thèse. J'informe le jour même le Collectif de ces éléments.

### 2-d-3 : de l'interlocuteur de la CRESS

La note est envoyée simultanément à l'interlocutrice de la Chambre Régionale d'économie sociale et solidaire (CRESS). Son retour de mail le 10-03-2017, est très encourageant. Le projet est jugé "...très intéressant parce qu'il émane d'une forte dynamique collective", qu'il répond à "*l'un des objectifs de l'appel à projets [de] véritablement de repérer des initiatives de territoire*],

et qu'il met en avant "l'économie de ressources, l'éco conception et l'économie de la fonctionnalité" visés en priorité par l'appel à projet. Elle engage à "développer un peu la question de la création d'emplois en insertion, [...] non délocalisables [ainsi qu'à] mettre en avant les partenaires publics et/ ou privés du projet [...Intercom?...]", elle évoque leur "caractère 'rassurant' pour l'ADEME et la Région."(mail de réponse de l'interlocutrice de la CRESS au Collectif, le 10-03-2019)

Une version du dossier, datant du 24-03-2017 est envoyée à l'interlocutrice de la CRESS. Celle-ci répond le 28-03-2017, toujours encourageante, évoquant le territoire ZDZG de l'Intercom dans le cadre duquel le projet pourrait s'inscrire. Elle évoque également l'ESS comme "argument [...] comme un mode d'entreprendre spécifique : ancrage territorial, le fait de privilégier les circuits courts, réponse à des besoins sociaux non satisfaits, création d'emplois non délocalisables, etc... Principes également défendus par l'économie circulaire." Elle suggère de "valoriser plus encore l'aspect 'coopération territoriale' comme un véritable moteur de ce projet."

## **2-e : Perspective de partenariat avec les collectivités locales annoncée ...puis reportée**

Suivant la suggestion de l'interlocutrice de la CRESS, la note est également adressée à la Commune et à l'Intercom. Le processus de mise en place de coopération est déjà entamé, avec Célu-Ecologie pour l'Intercom, et pour la Commune, CéluEconomie et CéluDD -- élue de la Commune au développement durable qui se trouve être également membre fondatrice d'une des associations à l'origine du Collectif, AssoABC, porteuse du projet de camping fixe.

### 2-e-1 : avec l'Intercom

Le montage d'un partenariat avec la commission déchets, se poursuit, avec la tentative de Célu-Ecologie en février, d'organiser un RV entre le Collectif et le titulaire du nouveau poste d'animateur du territoire ZDZG de l'ADEME l'Intercom, lchargéZDZG (cf ci-après).

*"DG, [...] Je pense qu'un premier contact [avec lchargéZDZG qui est en charge des projets recyclage, économie circulaire, ... au sein de l'Intercom] serait très positif pour que tu expliques la démarche envisagée d'éco circulaire, et toutes les idées qui tournent autour. Je joins le 'brouillon' d'idées sur L'eco circulaire. Je pense que pour l'instant le sujet de la [Maison] est à mettre de côté, et à se focaliser sur le projet et les idées. La [Maison] a généré trop de conflits "historiques", **ce qui est dommage car elle pourrait devenir un pôle de réhabilitation en auto-construction grâce aux énergies et associations liées à ces aspects (voir AssoAr)**" (extrait mail de Célu-Ecologie à DG du 10-02-2017, transféré au Collectif par DG le 03-03-2017).*

lchargéZDZG accepte cette sollicitation de RV dans un mail du 07 mars, tout indiquant la nécessité des responsables de la question déchets sur la Commune : l'élue CéluDD et l'agent CchargéeEC.

### 2-e-2 : avec la Commune

Entre temps, le Collectif avait présenté sa note de présentation de l'appel à projet et fait ainsi sa demande officielle de soutien à la Commune. CéluDD répond que ce RV ne peut avoir lieu tant que le Maire ne s'est pas positionné par rapport à cette note. La réponse du Maire, ne sera pas donnée, avant le dépôt du dossier, les enjeux de la Commune n'ont donc pas pu être intégrés dans le projet de candidature.

## **2-f : Coconstruction d'un projet de candidature**

Le Collectif poursuit son travail de coconception d'un projet de candidature, avec ces retours positifs des institutionnels au niveau régional, le soutien de Célu-Ecologie à la Commission déchets, notamment à la piste du "pôle de réhabilitation en auto-construction", les remarques constructives de l'interlocutrice de la CRESS, mais sans formulation des enjeux de la Commune. L'avancée en précision demandée par la formalisation du dossier de candidature, amène un travail réalisé de plus en plus par deux personnes particulièrement investies : PiR, l'architecte, et PoD, habituée au montage

de dossiers. Le dossier reste construit sur un document collaboratif accessible à tous les membres du Collectif, au fur et à mesure de sa construction, que ce soit par les membres ou de ma part. Ce travail aboutit début avril à un dépôt de dossier de candidature pour un projet qui é évolué, depuis la vision initiale de DG, et la note présentée début mars. L'axe, reste centré que la transition de l'ESS à l'économie circulaire solidaire :

« De l'ESS à l'économie circulaire solidaire : réalisation d'un tiers-lieu, vitrine d'une dynamique d'acteurs de l'EC ».

La notion de circularité est intégrée, selon l'approche inclusive évoquée en 2015, à la base de relations socio-économiques (Jonker, Savy-Angeli, Adoue, 2015). Le projet du Collectif a pour objet le développement de la dynamique de La Maison comme plateforme d'interconnexions (mutualisation, échange, récupération, réparation, recyclage) conditions nécessaires à l'innovation, l'expérimentation, la diffusion, d'une transition. Le soin de développer des initiatives durables, incluant la fermeture de boucles de matière et d'énergie, est laissée aux soins des associations, fondées sur des valeurs de transition écologique.

*Le projet vise, sur les trois ans que couvrent l'appel à projet, à "créer une dynamique d'acteurs, œuvrant pour une transition vers l'EC, dans le respect des valeurs de l'ESS. Il s'agit de mobiliser les énergies des acteurs citoyens, dans un objectif commun de mutualisation de connaissances, de compétences, d'outils et d'infrastructures."*

Si cette perspective ambitieuse et visionnaire est annoncée, le projet se limite aux 2 premières phases évoquées dans la note de présentation remettant à l'issue des trois ans de l'appel à projet "de nouveaux projets circulaires et exemplaires sur la ZAC", L'écocentre, la ressourcerie, l'éco-pôle... Le projet présenté reste ainsi très ciblé sur l'écórénovation /extension de La Maison pour l'aménagement du tiers-lieu.

La dynamique de transition vers l'EC, est ainsi centrée sur la thématique de l'écoconstruction, avec, d'abord, la construction de modules autonomes pour accueillir la main d'œuvre, puis la réalisation des chantiers formation ou participatifs. L'écórénovation est l'occasion d'une expérimentation de la transition vers l'EC, par l'usage de "technologies simplifiées et reproductibles", de matériaux de récupération ou bio sourcés (terre paille, bois, isolants bio sourcés), l'impression 3D, l'autonomie visée pour les fluides (phytoépuration, récupération des eaux de pluie) et les énergies (micro biogaz, photovoltaïque).

Le projet intègre également la poursuite des activités des associations respectant, par leurs valeurs fondatrices, les principes de l'économie circulaire (approvisionnement durable, récupération, réparation, recyclage, écologie territoriale, écoconception). Le développement d'un de ces projets, la transformation d'un bus en café bricole ambulant, présenté comme un des éléments du projet de candidature, met en évidence cette inscription dans la transition vers l'EC.

Enfin, les événements de sensibilisation, partie importante des activités des associations du Collectif, participent à la diffusion des solutions alternatives durables expérimentées sur le site.

Le projet est signé par les 12 membres du collège du Collectif (en 2017) : 10 associations (Asso2, AssoAH, AssoAr, AssoC, AssoK, AssoLC, AssoMli, AssoP, AssoRM, et deux citoyens en leur nom propre (EM et OP).

Asso2 et AssoAr, organismes de formations à l'écoconstruction sont très concernées par le projet d'éco-rénovation, PiR, en tant qu'architecte également, AssoP pour la partie modules autonomes, AssoC pour le café bricole ambulant. Par ailleurs toutes sont concernées par leurs activités existantes participant de fait à la transition vers l'EC. La Commune, Intercom, et mon laboratoire de recherche sont présentés comme partenaires.

Le budget envisagé pour les 3 ans annoncé est d'environ 900 000 € sur les 3 ans, avec une demande de fonds sur l'appel à projet de 60 %, d'autres subventions pour 25 %, un auto-financement de 12,5%, et d'autres apports pour 2.5%.

## **2-g : Positionnement des institutions et collectivités, du Collectif et de la Chercheuse**

### 2-g-1 : en Mai, soutien du Maire pour le projet le Collectif, mais... pour un écocentre, et ailleurs qu'à La Maison...

La réponse du Maire à la note de début mars (et non par rapport au dossier de candidature postérieur) viendra par un courrier daté du 05 mai 2017. Elle annonce un soutien de la Commune à la démarche de développement de l'ESS du projet du Collectif, s'inscrivant dans la politique locale de transition vers l'EC. Pourtant elle pose une condition, allant à l'encontre du fondement même du projet du Collectif : le projet ne peut se développer sur le site de La Maison puisqu'il doit être évacué et démolé pour être vendu vide par la Commune, pour le projet de réalisation d'une ZAC de l'Intercom. Les enjeux du Collectif et des collectivités semblent donc opposés et donc incompatibles.

Pourtant la lettre marque ensuite un soutien particulier à l'écocentre, une des pistes de réflexion sur l'EC évoquées dans la troisième phase de la note de présentation, envisagée après les trois ans que pourraient couvrir l'appel à projet. L'écocentre, un projet thématique centré sur le secteur de l'écoconstruction, qui pourrait être développé sur un autre site.

*« ... nous ouvrons actuellement un travail conjoint avec l [l'Intercom] pour examiner les façons d'accompagner au mieux le développement de l'EC et de l'ESS sur notre territoire. [...] La commune est ouverte à accompagner une démarche structurée de la part du collectif afin d'entamer un travail de fond sur l'ESS, en lien étroite avec l'Intercom. La note d'intention que vous nous avez transmise nous donne désormais un contenu et des perspectives. Dans le travail que nous menons avec l'intercommunalité nous devons être en mesure de vous proposer prochainement une réunion afin d'aborder ces questions et de dégager des perspectives de travail.*

*Pour autant, je ne peux m'empêcher de noter que dans le document qui m'a été transmis apparaît clairement la rénovation de La Maison. [...] Le développement de l'ESS sur la commune peut se faire et devra se faire en dehors de La Maison. L'écocentre va dans le bon sens. [...] En dehors de ce point, je vous confirme que vos propositions pourraient s'articuler de façon cohérente avec les orientations de la commune et de l'intercommunalité en la matière et que nous devrions pouvoir entamer un travail conjoint » (lettre du Maire au Collectif, 05-05-2017).*

Par cette lettre, la Commune marque un positionnement clair sur ses enjeux : mener une politique de développement de l'économie, qui peut être circulaire et sociale et solidaire, dans le cadre de la zone d'activité économique envisagée. Le projet du Collectif est entendu comme un projet de développement économique et non un projet de transition socio-écologique. Le soutien à l'écocentre, permet de combiner des perspectives économiques et un déplacement de La Maison.

### 2-g-2 : Juin : échec de la candidature du Collectif à l'appel à projet EC ADEME-Région

La réunion du jury a lieu début juin. Je m'enquiers des résultats auprès de l'ADEME régionale, puisque mon cofinancement va dépendre de cette décision. La réponse est négative, car le projet pris en compte comme un aménagement de tiers-lieu, ne correspond à aucun dispositif de l'ADEME ni de la Région. Une réorientation vers un autre dispositif de la Région a été évoqué (mais n'a pas eu de suite). J'en informe le Collectif. Le sujet est évoqué au cours de la collégiale du 14 juin.

### 2-g-3 : Positionnement du Collectif : proposition de coopération pour un projet de transition socio-écologique vers une EC solidaire

Au cours de cette même collégiale, un point est fait sur la lettre reçue en mai du Maire, résumée dans le CR par ces mots :

*"Lettre du Maire soutient le projet mais doit se faire dans d'autres lieux."*

*Le Collectif se positionne en référence à l'EC :*

*"Principe de l'EC : ne pas détruire garder l'existant."*

*Ainsi, sans accepter la condition de la Commune de se déplacer, il comprend les enjeux de la Commune et choisit de poursuivre ses efforts en vue du partenariat souhaité.*

*"Se rapprocher des projets proches de la mairie [...]"*

*Pas se mettre en conflit.*

*Le maire répond à ses engagements vis à vis [de l'Intercom]*

*[PaD (AssoAr)] fait un essai. Lettre diplomatique."*

La lettre est envoyée le 21 juin, dans une approche très coopérative, remerciant le Maire de "son courrier d'encouragement", et manifestant son attente, dans un "esprit de coopération" et "avec intérêt" de "l'invitation" "à se réunir" avec la Commune et l'Intercom.

Le projet du Collectif comme "démarche d'engagement dans l'EC" est pourtant bien marqué, non pas en termes du développement économique évoqué dans la lettre du Maire, mais de "transition écologique tant sur le plan local que territorial". Ce positionnement est précisé dans un court paragraphe qui synthétise le projet du Collectif et son inscription dans la transition vers l'EC :

*"Pour cela, il nous paraît important, d'une part de proposer localement des solutions d'échanges, de partage dans un souci de moindre impact environnemental et de fort impact social, d'autre part de disposer d'un lieu de rassemblement de ces propositions qui se complètent et s'enrichissent, favorisant ainsi la circularité et le raccourcissement des circuits."*

Le refus du déplacement, et le refus et d'un projet uniquement sur une thématique (comme un écocentre) ne sont pas évoqués clairement, mais le rappel des fondements du projet les induit. S'il est envisageable de déplacer quelques associations, autour d'une thématique, cela est difficile de déplacer au même endroit l'ensemble des associations engagées dans cette dynamique.

Par cette lettre, le Collectif, marque le positionnement de son projet dans une transition socio-écologique. Il définit l'EC, comme une économie locale, nécessairement solidaire et diversifiée. Il ne s'agit plus d'une adoption d'un concept institutionnel d'EC en vue d'obtenir un soutien ou des fonds, mais une proposition de participer à la transition vers une EC solidaire.

*2-g-4 : en juillet, validation du projet de thèse par l'ADEME-thèses, identifiant le projet du Collectif comme objet d'étude scientifique de transition vers l'EC*

Mon projet de thèse décrivait l'étude du défi organisationnel, en recherche-action selon une approche à plusieurs niveaux d'organisation : l'institutionnalisation du concept au niveau national ; l'organisation des acteurs avec le projet du Collectif, comparé à un autre projet de la Région, considéré comme pilote ; et un projet de coordination régionale au niveau intermédiaire. Malgré l'absence de cofinancier, ce projet est finalement validé, par le jury de la Direction nationale de l'ADEME. J'en informe le Collectif, début juillet par un mail utilisé pour lancer une page de discussion sur l'EC, sur l'outil d'échanges collaboratifs numériques du Collectif, Loomio.

Avec la construction d'un dossier de candidature, le Collectif a coconçu et formalisé un projet provisoire de coopération entre différentes associations, axé sur la transition vers l'EC, semblant

répondre tant à ses enjeux qu'à ceux de potentiels partenaires institutionnels (ADEME, Commune, Intercom). Il a d'abord adopté le concept tel qu'il lui était présenté par DG, puis a construit sa candidature en l'inscrivant dans la trame des composantes de l'EC selon l'ADEME.

A l'issue de cette phase d'échanges successifs, une première vision d'un projet du Collectif inscrit dans la TVEC s'est construite. Elle a émergé d'un contexte marqué par une transition socio-écologique rencontrant une politique de TVEC, dans un territoire en quête de développement économique durable. Les tentatives de coopération avec les institutions et collectivités ont ainsi mis en évidence des contradictions entre le projet de TVEC du Collectif et ceux des institutions et des collectivités. L'EC est mobilisée pour développer un projet de transition dans un cas et pour développer un projet économique durable dans le second. Les initiatives citoyennes porteuses d'alternatives ont toute leur place dans une TVEC conçue comme moteur de transition socio-écologique. En revanche par leur éducation populaire à la sobriété, et leur résistance à la démolition de La Maison, non seulement elles n'entrent pas dans le développement économique, même durable, mais elles le contrecarrent.

## 2.6 Questionnaire de typologie des acteurs

### 2.6.1 Document de présentation des résultats du questionnaire de typologie d'acteurs du Collectif (Juillet 2020)

## Typologie d'acteurs du Collectif

(Rappel QR2 : Comment divers acteurs d'organisations alternatives se coordonnent-ils pour coconcevoir un projet d'expérimentation inscrit dans la TVEC : Le cas des organisations alternatives du Collectif)

### **Remerciements**

*En préambule, je tiens à remercier tous les act-ric-eur-s du Collectif pour la gentillesse avec laquelle ils m'ont accueillie, leur confiance renouvelée à chaque, et systématique, demande d'enregistrement audio, et leur générosité dans le partage de toute information. Je remercie ici plus spécifiquement tous les répondants, donc beaucoup d'entre eux, d'avoir pris le temps de se prêter au jeu de ce questionnaire, malgré sa visée typologique, correspondant peu à l'esprit du Collectif. Merci enfin à celles et ceux qui, en plus ont lu cette présentation des résultats et m'ont fait un retour confirmant sa cohérence avec leur perception du Collectif.*

### I-Présentation du questionnaire de typologie des acteurs

En novembre 2019, un questionnaire a été conçu pour caractériser les acteurs, notamment en réponse à la demande de l'ADEME de mieux présenter les acteurs, que ce qui avait été fait dans le rapport de 2019.

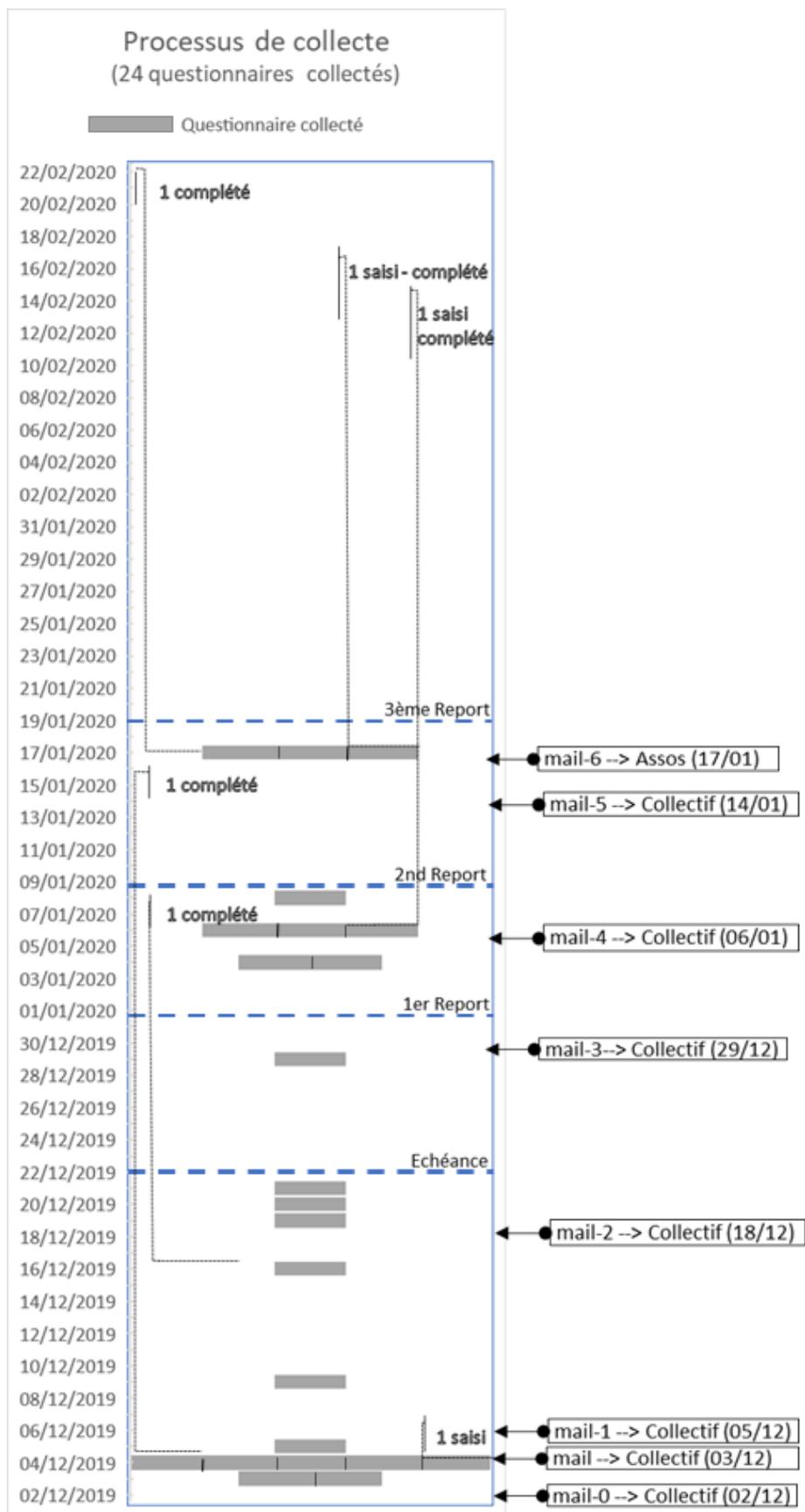
#### **Objectif : caractériser les acteurs dans leurs points communs et leur diversité**

L'objectif de ce questionnaire a été de collecter le maximum de témoignages, au sein des acteurs du Collectif, pour montrer les caractéristiques communes aux acteurs du Collectif mais aussi leur diversité. Les acteurs ayant en base la caractéristique commune d'être acteur de l'alternative, un questionnaire n'est pas le support le plus adapté pour respecter l'altérité, avec sa structure rigide et son cadre a priori fermé. Des entretiens semi-directifs auraient été plus adaptés pour recueillir ces éléments, mais il n'a pas été possible de les réaliser sur le temps de la thèse. En effet, pour comprendre l'organisation du projet de transition vers l'économie circulaire (TVEC) au sein du Collectif, la priorité du travail consacré à la QR2, a été donnée à l'observation des échanges en groupe du Collectif et leurs relations avec les collectivités dans la conception du projet de TVEC. Il en a résulté un abondant matériau, dont le classement, le traitement et l'analyse ont nécessité beaucoup de temps. Ainsi le choix d'un questionnaire, le plus ouvert possible, pour présenter les différents acteurs est apparu finalement, comme la solution la plus adaptée à ce que chaque acteur puisse se présenter, même succinctement.

#### **Méthode pour élargir l'échantillon au maximum au sein des acteurs du Collectif**

**Par un processus de collecte communicant, souple et donnant du temps**

Aussi le questionnaire a été conçu pour ouvrir au maximum, déjà dans le processus d'invitation à y répondre. Il a été réalisé et proposé aux acteurs en accès libre sur internet, avec le logiciel libre Framiforms, mais également au format papier à disposition à La Maison. J'ai effectué la saisie pour ceux qui ne se sentaient pas à l'aise pour le faire eux-mêmes ou avaient une difficulté d'accès à un ordinateur ou à internet. La première a été saisie en présentiel dans les réelles conditions d'une réponse à un questionnaire, donc dans lesquelles le répondant synthétise ses propos. Les deux suivantes ont été réalisées par téléphone, avec des propos moins synthétisés par les répondants. Dans ces deux cas, j'ai donc d'abord transcrit ces propos, puis plus tard proposé une synthèse, validée et éventuellement complétée par les acteurs. Il a été possible enfin de compléter son questionnaire plus tard, ce qui a nécessité également une petite synthèse de ma part, validée ensuite par les acteurs. Pour élargir l'échantillon, le processus de collecte mis en œuvre a donné du temps aux acteurs avec une communication régulière et variées, pour les inviter à répondre, avec plusieurs reports d'échéance, soit une période globale de deux mois et demie. Le processus de collecte est présenté dans le schéma ci-après, avec les 6 mails envoyés, les 3 reports, les 3 saisies et les 3 compléments.



#### Par une conception ouverte du questionnaire

Ensuite, le questionnaire a été conçu de la manière la plus ouverte possible, dans son contenu. D'une part, pour éviter qu'un répondant ne préfère annuler sa réponse au questionnaire plutôt que de répondre à une question

qui ne lui conviendrait pas. Aussi, dans l'invitation à répondre au questionnaire, l'acteur est informé que pour valider le questionnaire, il ne doit se soumettre qu'à deux obligations : 1) remplir les trois premières cases de la première page « Nom », « Sexe » et « Année de naissance » 2) avancer jusqu'à la dernière page et cliquer sur « Enregistrer ». Ensuite, si ce questionnaire contient des questions fermées, et des questions ouvertes dont la réponse est limitée à 1,5 ligne, chaque partie contient au moins une question « souhaitez-vous ajouter d'autres informations [relatives à cette partie] », avec un encart illimité, permettant d'ajouter des compléments.

Dans l'ensemble, une majorité des répondants a renseigné presque la totalité des questions. Certains, pourtant, ont préféré éviter les questions d'identification (autre que celles obligatoires). Le rendu est assez disparate, car les réponses ayant fait l'objet d'une conversation pour la saisie sont beaucoup plus développées que les réponses écrites directement par les répondants.

### **Contenu du questionnaire**

Le questionnaire vise à caractériser l'acteur en 40 questions selon 4 perspectives structurées en 4 parties : 1) en tant que Citoyen-ne, 2) en tant qu'Acteur-riche, 3) en tant qu'Adhérent-e, et 4) dans son regard sur le Projet du Collectif. Chaque partie constitue une page sur le document Framiforms, une 5<sup>ème</sup> page remercie et ouvre aux commentaires sur le questionnaire lui-même. Chaque partie comporte des questions, plutôt fermées pour caractériser l'acteur, en fonction de repères habituels de l'économie conventionnelle, selon ces différentes perspectives : âge, situation du foyer, lieu de résidence, type d'habitat, formations et diplômes, activité principale et autres, source et fourchette de revenus. Chaque partie comprend également d'autres questions plus ouvertes pour caractériser les particularités de chacun : savoir-faire d'action collective, pratiques alternatives, statut d'adhérent, nature du projet du Collectif et engagement, signification de la TVEC (Transition vers l'économie circulaire). Certaines questions laissent la possibilité de répondre selon une perspective conventionnelle ou alternative, comme les questions sur les formations éventuellement suivies où il est précisé « (enseignement professionnel / supérieur / formation continue / citoyenne ...) ». Le questionnaire vierge est présenté en annexe.

### **Diffusion du questionnaire**

Les invitations à répondre au questionnaire ont été adressées par la liste de diffusion du Collectif à ses 43 destinataires dont 15 assos et une autoentreprise et sur l'outil de communication numérique Loomio, aux mêmes 43 destinataires. A l'exception de deux associations, toutes ont eu un répondant parmi leurs adhérents et parfois plus. Les répondants sont essentiellement les acteurs très actifs rencontrés au cours de l'observation, qui sont presque au complet. De rares acteurs actifs sont absents et d'autres sont simplement moins investis qu'auparavant ou avaient carrément déménagé depuis. Sur ces 43 personnes, 24 ont rempli un questionnaire. Le taux de réponse est donc de plus de 55% ce qui très élevé pour un questionnaire. Il peut s'expliquer par le processus de collecte évoqué plus tôt, mais également par les acteurs qui se caractérisent par leur engagement, ou encore comme le résultat d'une bonne intégration de la recherche-accompagnement.

### **Choix du logiciel N'Vivo pour analyser la variété des données**

Pour traiter la variété des réponses du questionnaire, plusieurs tentatives ont été effectuées.

D'abord les données ont été extraites de Framiforms en un tableau de données.

Dans un premier temps, ce tableau a été travaillé avec un tableur, pour être d'abord nettoyé et numéroté, puis pour générer des graphiques pour présenter les résultats de questions fermées. Ensuite, une première tentative de codage manuel inductif a été effectuée, manuellement dans le tableur, sur une première série de réponses à la question ouverte (E2 : savoir-faire d'action coopérative). Ensuite, une première image de ce qui pouvait ressortir pour cette question ouverte a été recherchée, à l'aide de logiciels de nuages de mots (logiciels en ligne, puis Tropes). Le simple usage du tableur et des logiciels d'analyse textuel a vite trouvé ses limites. Pour le tableur, d'une part, la diversité des types de questions et pour chacune d'elles la diversité des réponses, rendait un tableur unique peu lisible. D'autre part, pour Tropes la syntaxe télégraphiques induite par le questionnaire, rend peu pertinente une analyse textuelle. Le choix s'est alors porté sur l'utilisation du logiciel d'analyses de données qualitatives N'Vivo, permettant de procéder à différentes présentations et analyses en fonction du type de données. N'Vivo permet effectivement de produire des représentations variées comme des schémas pour les données chiffrées, des nuages de mots pour les données textuelles. Pour l'analyse, N'Vivo constitue un outil de codage adapté au codage inductif envisagé impliquant la création d'un grand nombre de codes, qu'il faut ensuite structurer. En effet, N'Vivo permet de travailler graphiquement sur la structuration du codage, avec son outil intégré de carte conceptuelle. Une fois cette structuration décidée ainsi, les codes peuvent être hiérarchisés et extraits, avec les citations correspondantes en un nouveau tableur.

### **Importation d'un questionnaire dans N'Vivo**

N'Vivo propose notamment avec sa fonctionnalité d'importation d'un questionnaire. Celle-ci répertorie les colonnes nom/prénom des répondants, comme les cas auxquelles elle affecte pour attributs leurs réponses à aux questions fermées, et elle répertorie leurs réponses aux questions ouvertes comme des codes. Une fois l'importation effectuée, les questions ne peuvent plus être modifiées : si elles sont des attributs de cas, elles ne peuvent plus devenir des codes et inversement. La première tentative n'a pas fonctionné. D'une part, il a fallu reprendre le tableur pour refaire une importation plus pertinente. Il s'est agi d'abord de décider de ce qui devait être un attribut ou pas, non pas uniquement en fonction du type de question (ouverte ou fermée), mais si la donnée qualifiait directement l'acteur ou si elle était un développement plus qualitatif. Les réponses considérées comme attributs sont les repères du questionnaire (numéro du répondant, identifiant de Framiforms, date de début de soumission, date de correction), les identifiants (comme les nom prénom, surnom, sexe, année de naissance, décennie, situation du foyer), ainsi que plusieurs questions ouvertes caractérisant l'acteur (C5 forme de propriété collective, D8 durée d'expérimentation des alternatives, H1 activité principale, H2 et H3 source de revenus, H6 revenus financiers, et la série I, statut d'adhérent des associations du Collectif, K1 sur engagement dans le projet du Collectif et enfin K3 sur l'engagement du Collectif dans l'EC). Par ailleurs pour que les données soient plus exploitables, il a fallu rajouter une colonne « surnom » pour anonymiser les résultats, une colonne « décennie de naissance » pour créer des groupes d'âge (puisque le questionnaire demandait l'année), calculer et créer une colonne « distance d'éloignement de la résidence / au Collectif » pour pouvoir synthétiser ces résultats), et refaire une importation en décidant ce qui était une question ouverte et une question fermée.

### **Méthodologie de traitement des données**

Une première série de données qualifiant les acteurs en fonction de repères d'une économie conventionnelle, sont présentés à l'aide de schéma, pour identifier les tendances et les particularités.

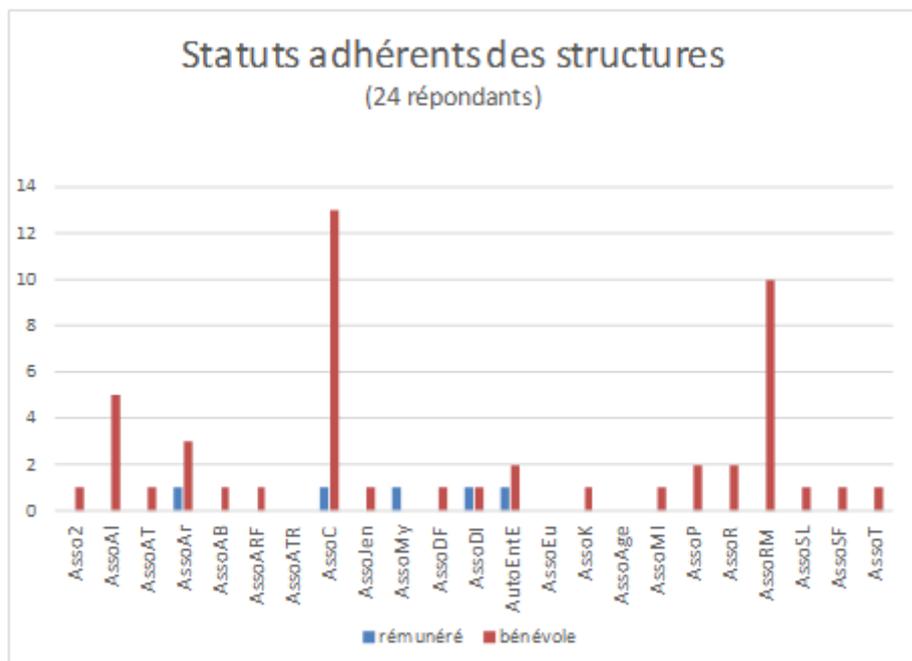
Une deuxième série de données plus qualitatives est analysée de manière inductive. Dans certains cas un nuage de mots a permis de mettre en évidence les éventuelles tendances. D'ordre général, les verbatims ont été codées pour en extraire le contenu et sans appliquer de grille de lecture a priori. Les nombreux codes ainsi générés ont ensuite fait l'objet d'une structuration, selon la question, émergeant de la volonté de présenter toute la diversité des témoignages d'une part et de contribuer à répondre à la problématique d'autre part. Pour chacune de ces questions, la manière dont ont été structurés ces codes est explicitée au début de leur présentation.

**1) Caractéristiques d'acteurs au regard de l'économie conventionnelle**

**a) Des adhérents des structures du Collectif interagissant dans un tissu associatif**

Les répondants : des adhérents de presque toutes les structures du Collectif

La presque totalité (20 / 23) des structures signataires du projet « Pour une économie circulaire et solidaire » présenté dans le document adressé à la ComCom en juin 2019, ont un membre ou salarié répondant à ce questionnaire, comme représenté dans le schéma ci-après.

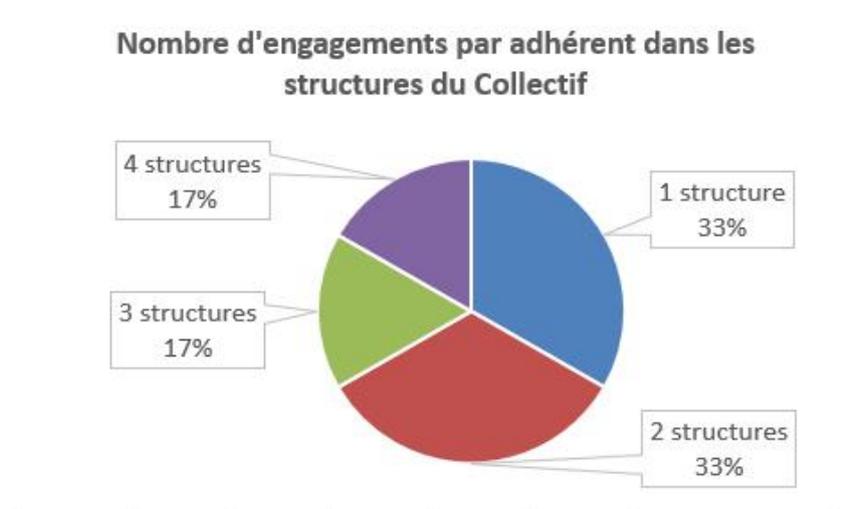


Les structures absentes sont pour une association récemment entrée dans le Collectif, AssoEu, une autre au contraire un peu ancienne et dormante au moment du questionnaire, AssoATR, et une troisième, AssoAge. Parmi les répondants, la moitié (12) est membre d'AssoC (dont une salariée), un peu moins (10) sont membres d'AssoRM, un quart (5) sont membres d'AssoAL, et 4 d'AssoAr (dont un salarié). Parmi les autres, AssoR, AssoP, AssoDI comptent 2 à 3 répondants (dont un salarié pour AssoDI), comme l'autoentreprise AutoEntE, dont l'autoentrepreneur agit bénévolement au sein du Collectif avec l'aide de 2 bénévoles répondants. Les autres structures, qui correspondent à plus de la moitié, ne comptent qu'un répondant pour chacune, dont 1 autoentrepreneur pour AssoMy et les autres bénévoles.

L'échantillon est assez représentatif de l'ensemble des structures et du Collectif. Il reste à vérifier s'il est représentatif du nombre d'adhérents par structure (chiffres qui n'ont pas été actualisés depuis plusieurs années dans les rapports du Collectif).

Des adhérents investis dans plusieurs structures du Collectif et aussi dans d'autres structures

Parmi les 24 répondants (tous les répondants ont renseigné ces questions sur leur statut d'adhérent), 49 adhésions à des structures du Collectif et 5 postes rémunérés ont été indiqués. Ainsi les acteurs sont souvent engagés dans plusieurs associations du Collectif. Si 1/3 des répondants n'est engagé que dans une structure du Collectif, un autre 1/3 l'est dans 2 structures, tandis que le troisième 1/3 se répartit équitablement entre les adhérents à 3 et 4 structures du Collectif.



Les 23 structures forment ensemble, associées à d'autres et à des individus, le Collectif. 16 répondants se déclarent adhérents au Collectif à titre personnel, en plus de l'adhésion au Collectif des structures dont ils sont membres. Par ailleurs, 14 répondants sont membres d'autres associations en dehors du Collectif, une seule pour certains et plusieurs pour d'autres.

Le Collectif rassemble donc des acteurs engagés et des associations interconnectés et faisant partie d'un tissu associatif plus large.

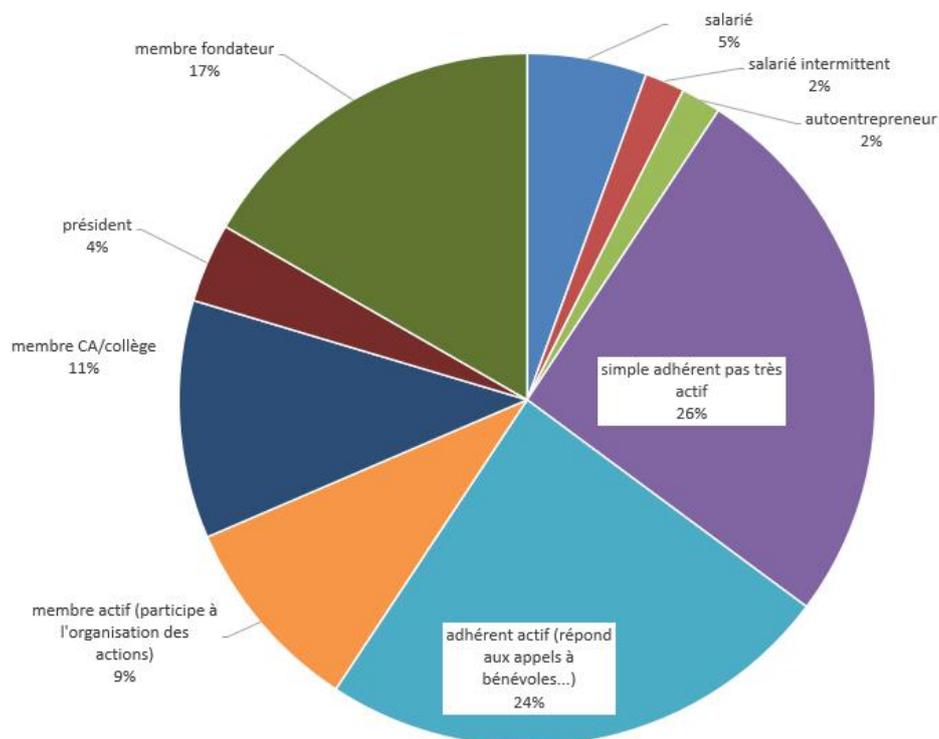
#### Une diversité d'engagement des acteurs au sein des structures et du Collectif

Au sein des structures du Collectif, les engagements des acteurs sont très variés, allant du simple soutien à un engagement professionnel. Un 1/3 de l'engagement des acteurs est destiné à la gouvernance des structures du Collectif, comme membre fondateur, et/ou membre d'un Comité d'Administration, d'un collège, ou en tant que Président. Il est à noter que le Collectif lui-même et plusieurs de ses structures sont présidées par plusieurs coprésidents assemblés en un collège. Un 1/5 de l'engagement des acteurs consiste à organiser les actions, pour moitié bénévolement et pour moitié contre rémunération. Les postes rémunérés sont assez divers : assez classiques et stables, avec CDI à temps plein pour AssoDI, et AssoAr, moins conventionnelles et stables pour AssoC (CDI de 39 heures mensuelles), pour AssoMy (contrats d'intermittente du spectacle), pour AssoMI (missions de couture rémunérées en tant qu'auto-entrepreneure à l'issue de la rupture d'un CDI dû à la fin des « emplois aidés » pour les associations. Enfin, une structure est une microentreprise créée récemment.

Ces engagements au cœur même de l'action représentent environ la moitié de l'engagement de ces acteurs pour les structures du Collectif. L'autre moitié consiste soit à se mettre à disposition comme bénévole pour la mise en œuvre des actions ( $\frac{1}{4}$ ), soit juste à soutenir les structures en tant que « simple adhérent par très actif » ( $\frac{1}{4}$ ).

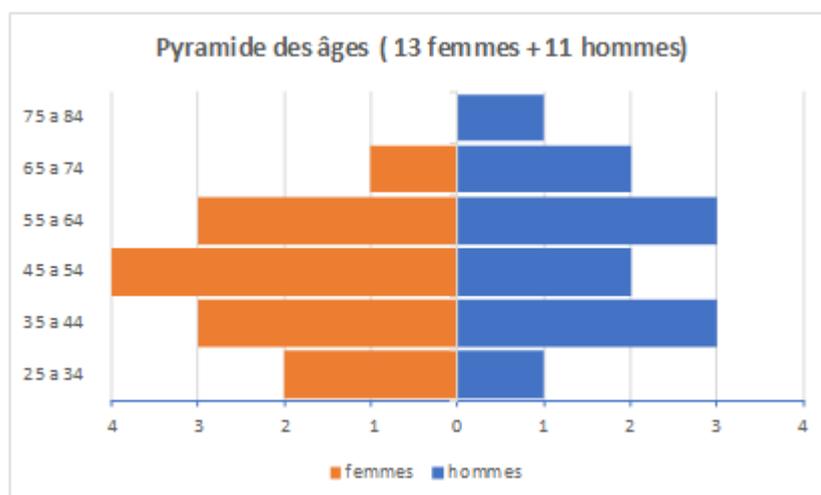
Ainsi les 24 répondants sont acteurs simultanément pour différents rôles de différentes structures du Collectif, et d'autres structures. Ils soutiennent ainsi plus ou moins activement plusieurs projets, participant à une dynamique de création d'alternatives globale.

### Détail des statuts d'adhérents (24 répondants)

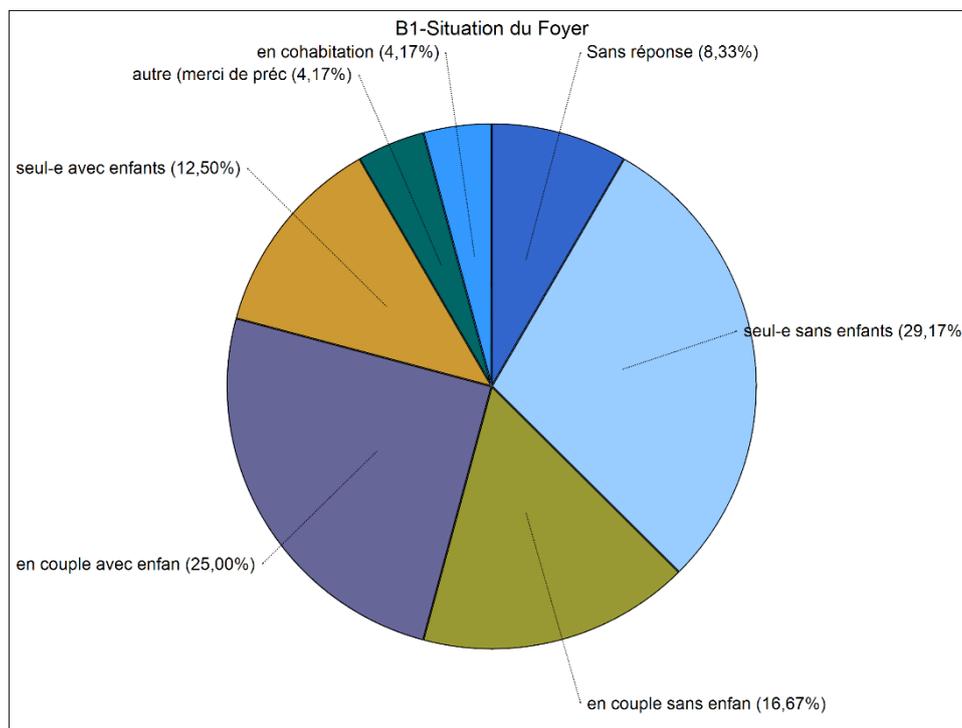


### b) Des citoyens divers, résidents proches de La Maison dans des habitats variés

Une variété dans le genre et l'âge : Les répondants sont assez équilibrés en termes de genre avec 13 femmes et 11 hommes. Les âges sont très divers puisqu'ils vont de 25 à 76 ans, avec des femmes sensiblement plus jeunes que les hommes (cf Pyramide des âges ci-après).

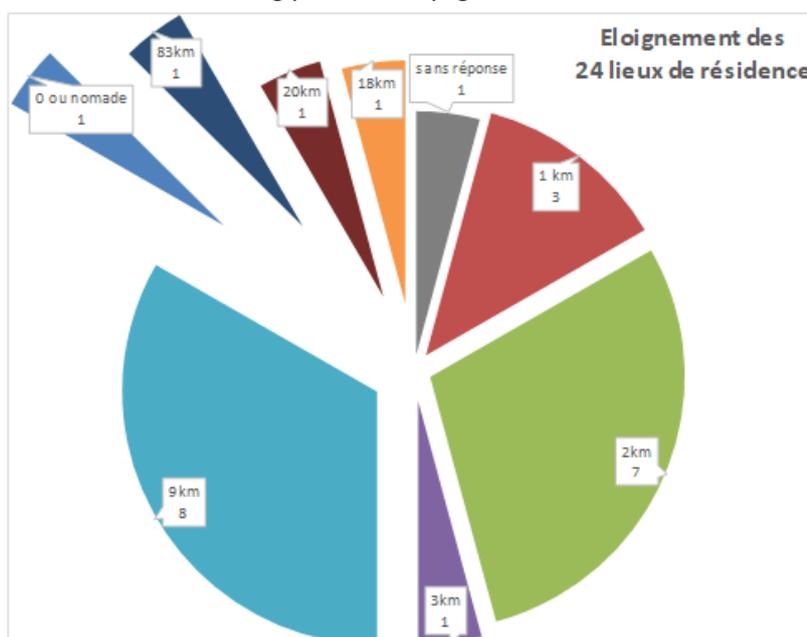


Les situations de foyer sont assez variées : 11 personnes vivent sans couple dont 5 avec enfants, soit un nombre équivalent aux 10 personnes vivant en couple dont 6, avec enfants. Une personne vit en cohabitation et 2 n'ont pas souhaité répondre à cette question.



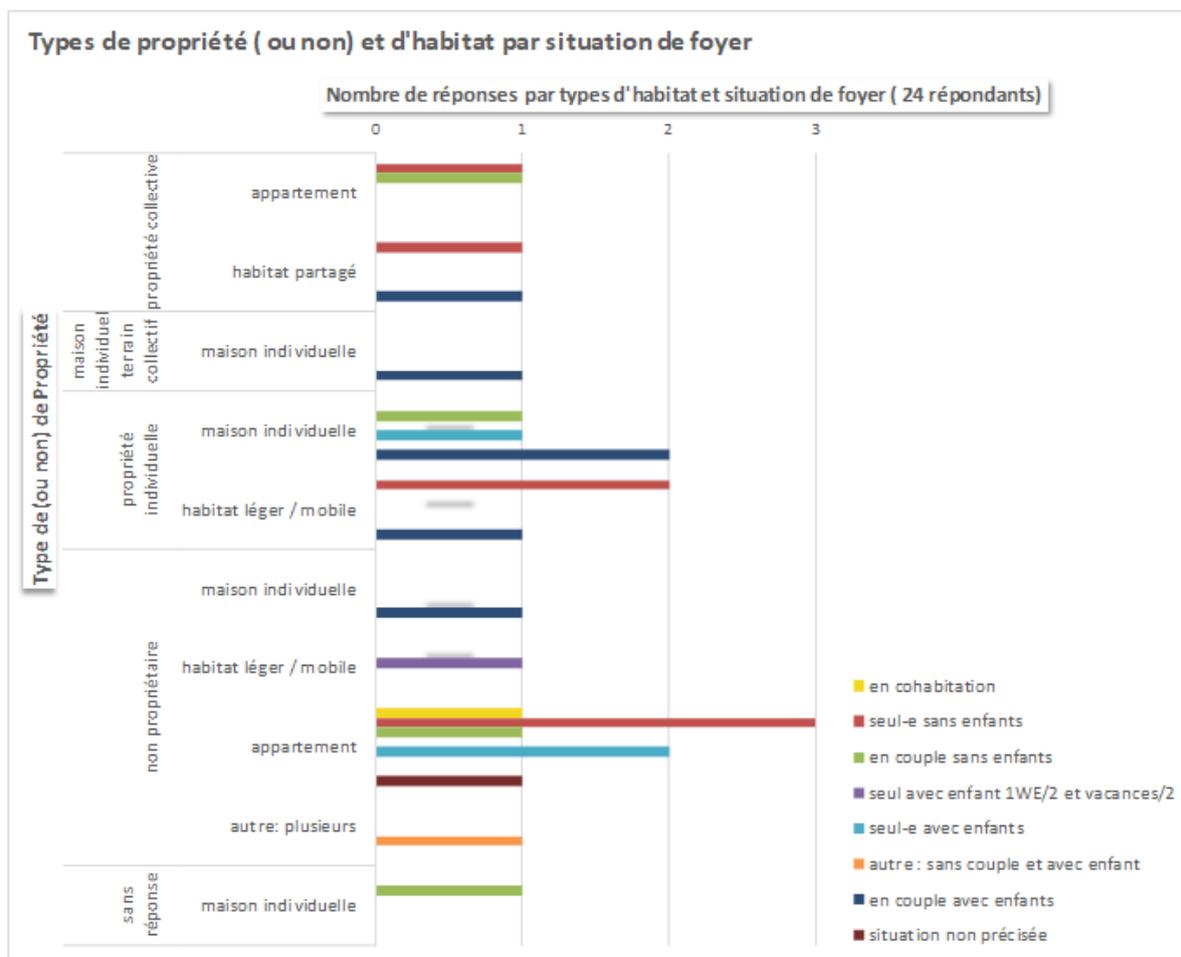
Des résidences le plus souvent proches de La Maison, et ponctuellement très éloignées

La moitié des répondants réside à moins de 3 km de La Maison, un autre quart réside dans la métropole voisine, le dernier quart correspond à des personnes résident plus loin (le plus éloigné étant à 83 km, et une personne indique qu'elle réside soit à proximité immédiate, soit se semi-nomadisme, dans un éco-lieu de Nîmes, dans sa voiture pour des festivals ou en couch-surfing pour ses voyages.



Une grande variété d'habitat pour des résidents locataires ou propriétaires (souvent collectivement)

La moitié des répondants est propriétaire de son habitat, pour les 2/3 individuellement (dont un qui partage néanmoins les terrains), l'autre 1/3 est en propriété collective. Les habitats sont variés : 2/3 sont des habitats assez classiques, avec 10 appartements et 7 maisons individuelles, l'autre 1/3 se compose de 2 habitats partagés, 4 habitats léger ou mobile, et 1 personne semi-nomade.



**c) Des acteurs économiques faisant émerger des alternatives du système conventionnel**

**Des parcours de formation concourant à une action collective préservant le vivant**

Méthodologie

**Collecte** : L'objectif était de comprendre s'il y avait une tendance ou une diversité concernant les niveaux d'études, et les formations que les acteurs auraient pu suivre. Deux séries de questions ont été dans ce sens, intégrées au questionnaire cherchant à identifier des parcours d'apprentissage ouvert au-delà de compétences conventionnelles : d'une part explicitant la formation de manière très ouverte, pouvant être "académique, professionnelle, citoyenne, ..." d'autre part s'intéressant aux étapes des parcours du parcours de formation [1,2,3,4, 5 et plus]. La première série de questions F, demandait d'indiquer les formations éventuellement suivies, et la seconde, G, pour chacune d'elles, la durée et le cas échéant le diplôme obtenu.

**Traitement / Analyse :** Les réponses ont été traitées sur N'Vivo, codées presque à l'identique de la réponse, pour les formations, et organisées à l'aide de l'outil carte conceptuelle du logiciel. Les formations ont d'abord été rassemblées par thématiques voisines, faisant apparaître 8 champs d'activités de. Puis les parcours de formation ont été matérialisés par des flèches entre les formations, une dernière flèche et un symbole permettent d'associer le parcours à l'acteur. Apparaissent ainsi, les parcours suivis, et les cheminements entre plusieurs champs d'activités.

### **Une réserve sur la question des diplômes**

Tous les répondants sauf un ont répondu à la série de questions F sur les formations, tandis que 6 n'ont pas répondu à la série de question G sur la durée et les diplômes validés. Pour certains, les réponses étaient déjà contenues dans la série F, mais pour d'autres ce n'était pas le cas. Un doctorat en biologie, obtenu pourtant, n'apparaissait nulle part. Ainsi, le constat est que les réponses ne sont pas exhaustives. Cela peut s'expliquer par le choix d'un questionnaire ouvrant la notion de formations à différents types "académique, professionnelle, citoyenne, ... ". Il en a résulté des réponses combinant effectivement les différents types, soit négligeant l'un ou l'autre. Pourtant les données non exhaustives, font apparaître des résultats.

### **Des parcours de formation tout au long de la vie**

Les parcours de formation des acteurs du Collectif ne se limitent pas une formation initiale, ils se poursuivent souvent tout au long de la vie. La formation est continue, mobilisant tous les types de formation (académiques, professionnelles, citoyennes, MOOC) y compris le contact avec d'autres, par des rencontres "hors milieu" (EB) qui constituent une source d'apprentissage comme "toutes expériences vécues avec un cerveau et une mémoire" (LO). Si 6 acteurs ne comptent que deux étapes (dont SG qui mentionne simplement "formation continue" sans préciser le contenu), 4 en comptent 3, 4 également en comptent 4, 7 en comptent 5, enfin, 2 en comptent 6.

### **80 étapes de formations dans 8 domaines d'activités**

80 étapes de formation ont été relevées. Selon leurs objets, elles ont ensuite été regroupées, en 8 domaines d'activités :

- "Créer" rassemble des formations artistiques : arts vivants, arts appliqués, image, son, et architecture (conventionnelle et en terre) ;
- "Fabriquer/Réparer" rassemble des formations sur l'(éco)construction, la mécanique automobile et la couture ;
- "Cultiver (matière/énergie)" porte sur le cycle organique végétal, avec l'agriculture écologique, le compostage et la création de biogaz ;
- "Préserver le vivant" concerne l'environnement naturel (environnement, agronomie, dépollution, bilans carbone) et les êtres humains (santé psychique et physique) ;
- "Encadrer/Transmettre" comporte des formations à l'enseignement, l'éducation intellectuelle et sportive, l'animation, et l'encadrement des jeunes.
- "Echanger des informations" rassemble des formations sur le partage d'informations, par la langue, les rencontres, la facilitation du débat, différentes formes de communication audiovisuelle.
- "Comprendre" concerne l'acquisition de connaissances sur la société ( histoire, lettre modernes, sociologie, anthropologie, ethnologie, dynamiques des populations, géographie) et sur la nature (sciences du vivant, écologie végétale et biologie du développement et embryologie)
- "S'organiser" rassemble des formations à la gestion de tous types de projets (d'entreprise, culturel, audiovisuel, multimédia), à l'administration économique et sociale, l'informatique de gestion, et avec plusieurs formations centrées sur la gouvernance participative et l'économie solidaire.

## **Des domaines d'activités composant une démarche d'apprentissage collectif dans la perspective d'agir pour la préservation du vivant en lien avec les jeunes générations.**

Les domaines d'activités les plus représentés sont "Comprendre" et de "S'organiser", comportant 13 étapes, et "Echanger des informations" avec 12 étapes. Ils montrent que ces acteurs acquièrent des connaissances pour se mettre en action, dans une démarche solidaire.

"Fabriquer et Réparer" et "Créer" représentés avec 10 étapes montrent que dans leurs démarches de formation, des connaissances pratiques et des capacités créatrices sont nécessaires pour mettre en œuvre concrètement des projets d'action collective.

"Préserver le vivant" et "Encadrer/Transmettre", représentés avec 8 étapes évoquent les valeurs partagées de respect du vivant et de transmission aux jeunes générations.

Enfin, "Cultiver (matière et énergie)", constituant le domaine d'activité le moins représenté avec 6 étapes de formations, indique que la mise en œuvre concrète est bien présente dans les pratiques, elle reste secondaire par rapport à un projet plus politique et culturel. Nous verrons plus loin que pourtant, le jardinage et le compostage sont des pratiques très courantes pour ces acteurs, que l'on peut comprendre comme des compétences personnelles acquises sans formation identifiée comme telle.

### **Des parcours de formation croisant plusieurs domaines d'activités**

Non seulement acteurs ne se limitent pas à leur formation initiale, mais la plupart ne se limite pas à un domaine d'activités. Au sein de ces 8 domaines. Seuls deux acteurs n'apparaissent que dans un seul domaine : "comprendre" pour SG qui a indiqué "formation continue" sans plus de précision, et "s'organiser" pour JB qui navigue, dans une approche gestionnaire, de l'audiovisuel à l'entreprise culturelle. 12 acteurs se forment sur 2 domaines (dont 1 avec un retour aux sources). 8 acteurs cheminent sur 3 domaines (dont 3 avec des retours aux sources), enfin ARG s'est formée sur 4 domaines.

Dans la grande majorité, les formations destinées à "comprendre", sont des formations initiales.

### **Des diplômes variés et complétés par diverses formations complémentaires**

Pour ce qui concerne les diplômes, tous les répondants sont titulaires d'un, et souvent de plusieurs diplômes. Il s'agit de validation de compétences très diverses et complémentaires : compétences techniques avec 3 CAP ou brevet d'état et professionnel (avec ou sans Baccaauréat), connaissances académiques (3 Bac+2, 2 Bac+3, 4 Bac+4, 5 Bac+5, 1Bac+6, 1 Bac+8), complétées encore par de nombreuses formations complémentaires, techniques, scientifiques, professionnelles, citoyennes.

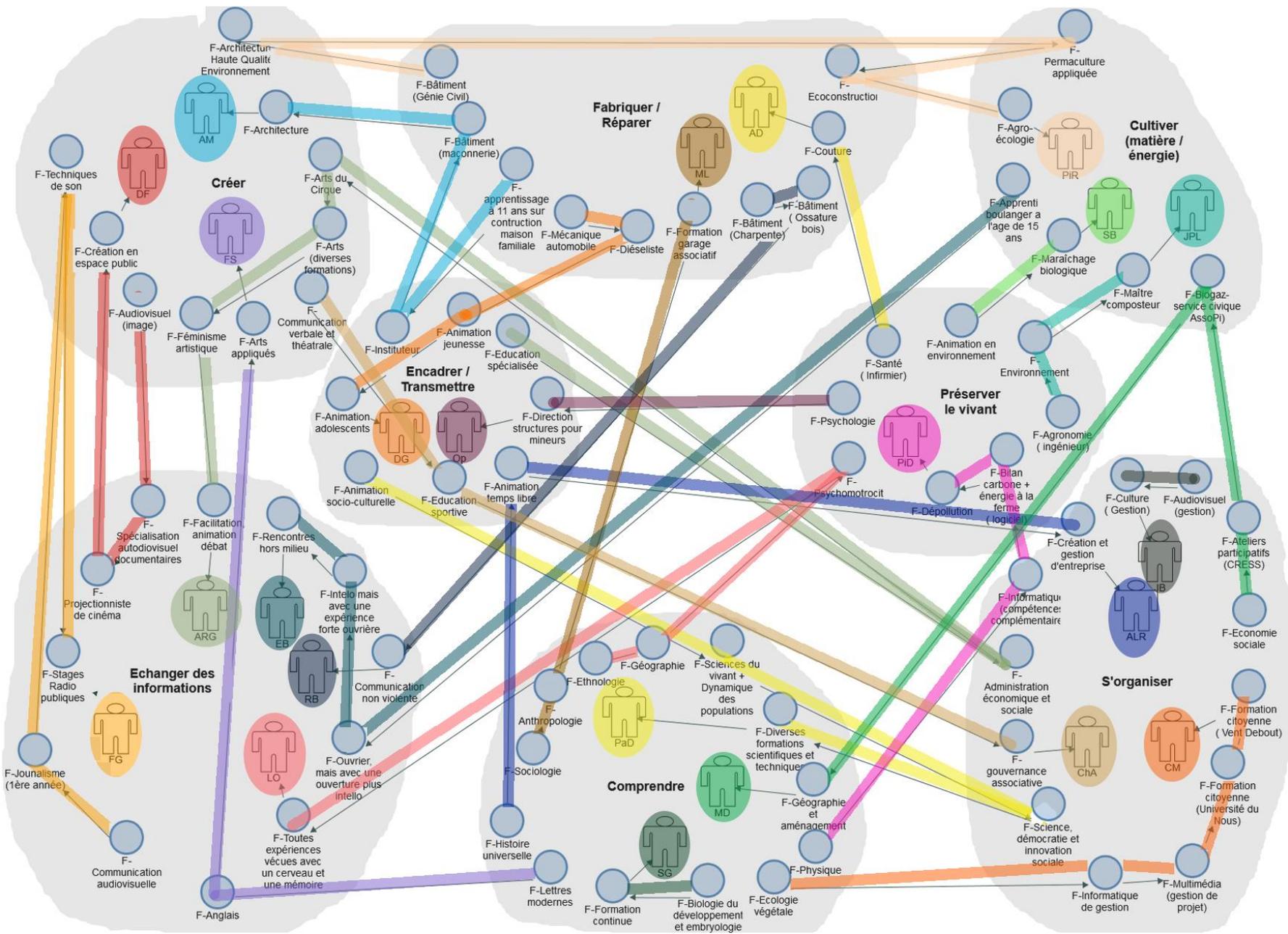
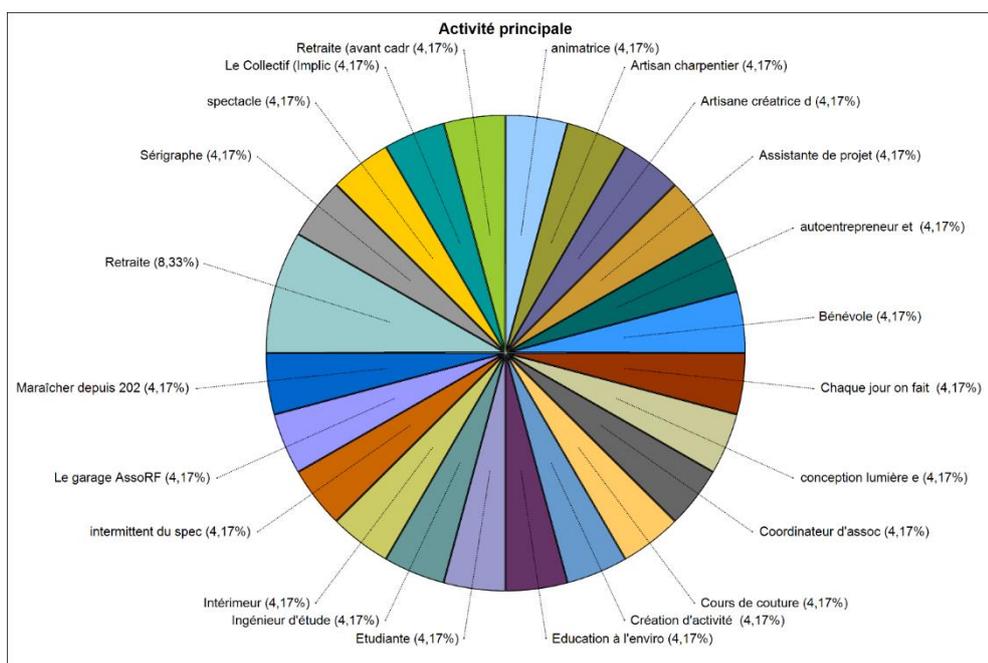


Schéma des parcours de formations des acteurs à travers les connaissances de 8 champs d'activités

## Une grande diversité d'activités principales

Questionnés sur ce qu'ils considèrent comme leur activité principale, les acteurs répondent avec une grande diversité, dans laquelle on retrouve quelques rapprochements autour de points communs. 6 activités sont liées au travail de la matière et à son enseignement : charpente, conception-fabrication-réparation, conception de systèmes de biogaz, permaculture (en reconversion après l'architecture), cours de couture, éducation à l'environnement. 5 activités sont liées à la conception culturelle : lumière, spectacle (2 acteurs), sérigraphie, bijoux. 4 activités consistent à gérer des projets, des gens ou à y participer : assistante projet, animation, coordination d'associations, gestion du garage, bénévolat (2 acteurs). 4 acteurs considèrent la retraite comme leur activités principale, dont une depuis décembre 2019, puisqu'auparavant, elle était « ingénieure de recherche pour l'Education Nationale à mi-temps, et un autre qui cumule à retraite une récente activité d'autoentrepreneur d'installation de systèmes de compostage. Enfin, ce large panel d'activités est complété par de l'interim et de l'apprentissage, avec une étudiante et Maman inventant chaque journée avec son fils pour son instruction en famille. Ainsi les activités principales de ces acteurs sont, d'une part, très variées et, d'autre part, parfois des activités bénévoles.

Ces acteurs étant tous bénévoles, dans une conception conventionnelle de l'économie on pourrait supposer qu'ils ont une activité principale, source de revenus et une (ou des) activité(s) bénévoles complémentaires leur apportant autre chose que des revenus. Le constat d'activités bénévoles considérées comme activités principales amène à s'interroger sur un éventuel découplage entre activité et sources de revenus.



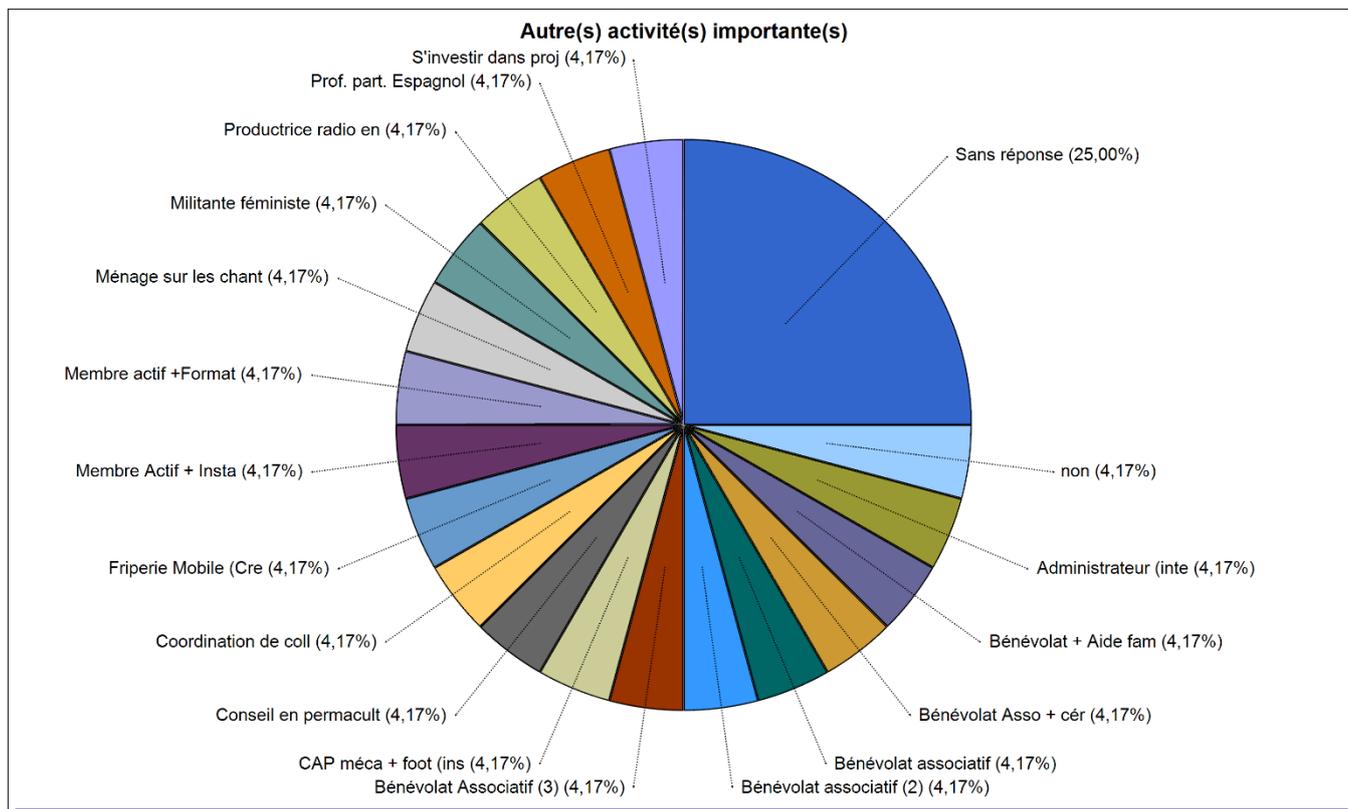
## De multiples autres activités, le plus souvent bénévoles

Près des  $\frac{3}{4}$  des acteurs exercent une (ou des) autre(s) activité(s) importante(s) pour eux.

La moitié des acteurs attache une valeur importante, à son autre activité bénévole en tant que membres actifs auprès d'associations ou d'instances locales, en tant que militante, coordinateur ou bénévoles s'investissant dans des projets. Pour le dernier  $\frac{1}{4}$ , l'autre activité apporte ou vise une source de revenus, comme des ménages, l'enseignement d'une langue, un poste d'administrateur (intermittent du spectacle) ou bien la création de projets

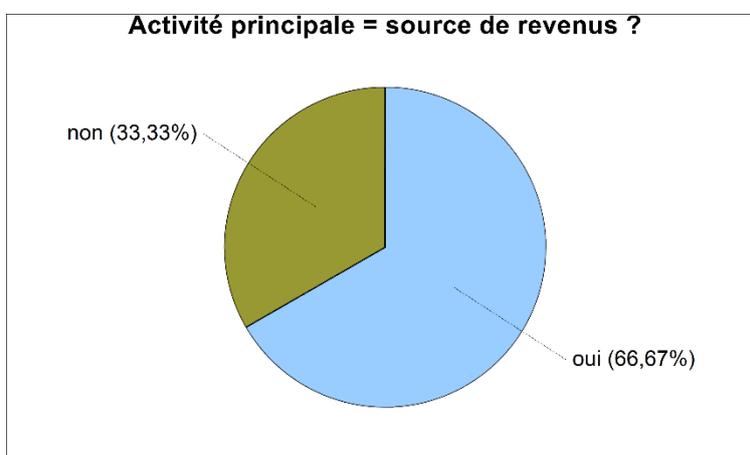
d'une friperie mobile ou de conseil en permaculture. Enfin l'apprentissage constitue également une activité complémentaire importante, comme un CAP mécanique.

L'hypothèse de bénévoles exerçant un métier lucratif et parallèlement des activités bénévoles est assez mal représentée dans ces réponses. A l'inverse les 2/3 d'acteurs ayant leur activité principale source de revenus n'attestent pas non plus d'un réel découplage entre l'activité principale et la rémunération. Ces données montrent finalement la remise en question d'un modèle avec une unique activité principale source de revenus financiers, en ouvrant la possibilité de composer avec différentes activités, sources ou non de revenus financiers et peut-être aussi sources de revenus autres que financiers.



### Une activité principale pas systématiquement source de revenus financiers

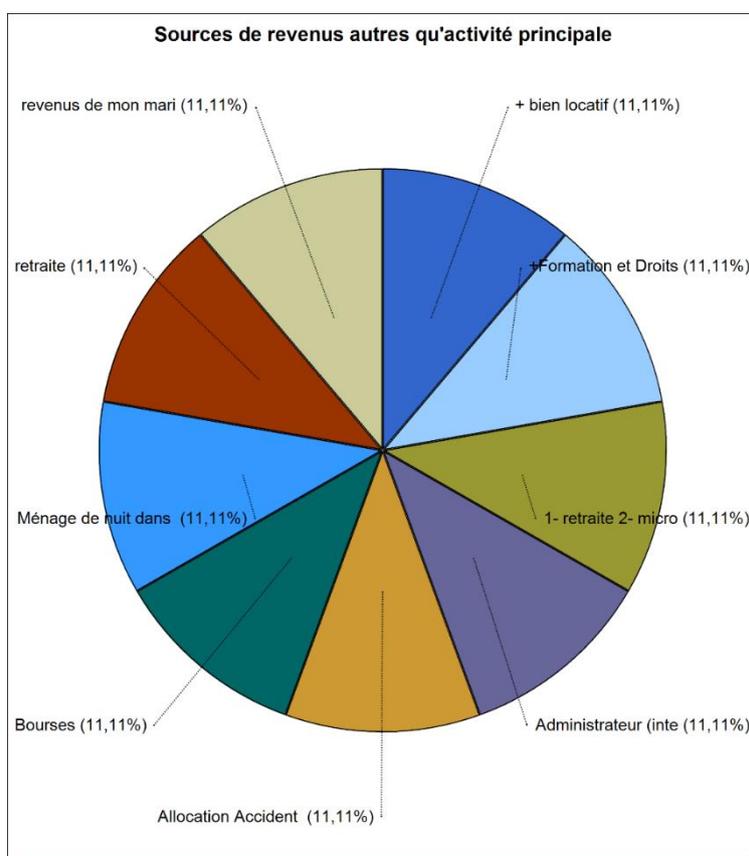
Si l'activité principale de ces acteurs constitue pour un 2/3 des acteurs la source de revenus financier, ce n'est pas le cas du troisième 1/3.



Ainsi le choix de l'activité principale pour une partie non négligeable des acteurs, est décorrélée de leur besoin financier. La notion de travail, d'engagement personnel, n'a donc ici pas l'objectif conventionnel d'en tirer un bénéfice financier. L'autonomie financière est recherchée par d'autres moyens.

### Des revenus financiers assurés ou complétés par d'autres activités ou ressources

Les acteurs ayant choisi une activité principale qui n'est pas leur source de revenus financiers tirent leur rémunération d'une autre activité : ménages de nuit, administration de spectacle, revenus du conjoint, ou d'allocations (bourses d'étudiant, retraite, allocation d'accident du travail, allocations sociales). D'autres, ayant indiqué une activité principale rémunératrice, complètent ce revenu par ailleurs : une retraite est complétée par les revenus en tant qu'auto-entrepreneur, une autre par des formations et des droits d'auteur, enfin des revenus d'un bien locatif complète un salaire à temps très partiel (1/4,5) doublé de missions en tant qu'autoentrepreneure.



### Des revenus financiers modestes

Ces acteurs de l'alternative se rassemblent dans une fourchette de revenus très modestes. 23 des 24 acteurs ont renseigné leurs revenus financiers dans le tableau suivant. Plus des 2/3 indiquent un revenu inférieur ou égal au SMIC (dont inférieur ou égal au RSA), l'essentiel de l'autre 1/3 indique un revenu inférieur ou égal à 1700 € net, enfin 2 acteurs ont un revenu supérieur à 1700 € net, et 1 seul supérieur à 2200€.



	inférieur ou égal au RSA ( 559,74€net)	supérieur au RSA mais inférieur ou égal au SMIC ( 1171,34€net)	supérieur au SMIC mais inférieur ou égal à 1700€ net	supérieur à 1700€ net mais inférieur ou égal 2200€ net	supérieur à 2200 € net
Revenus financiers	3	13	5	1	1

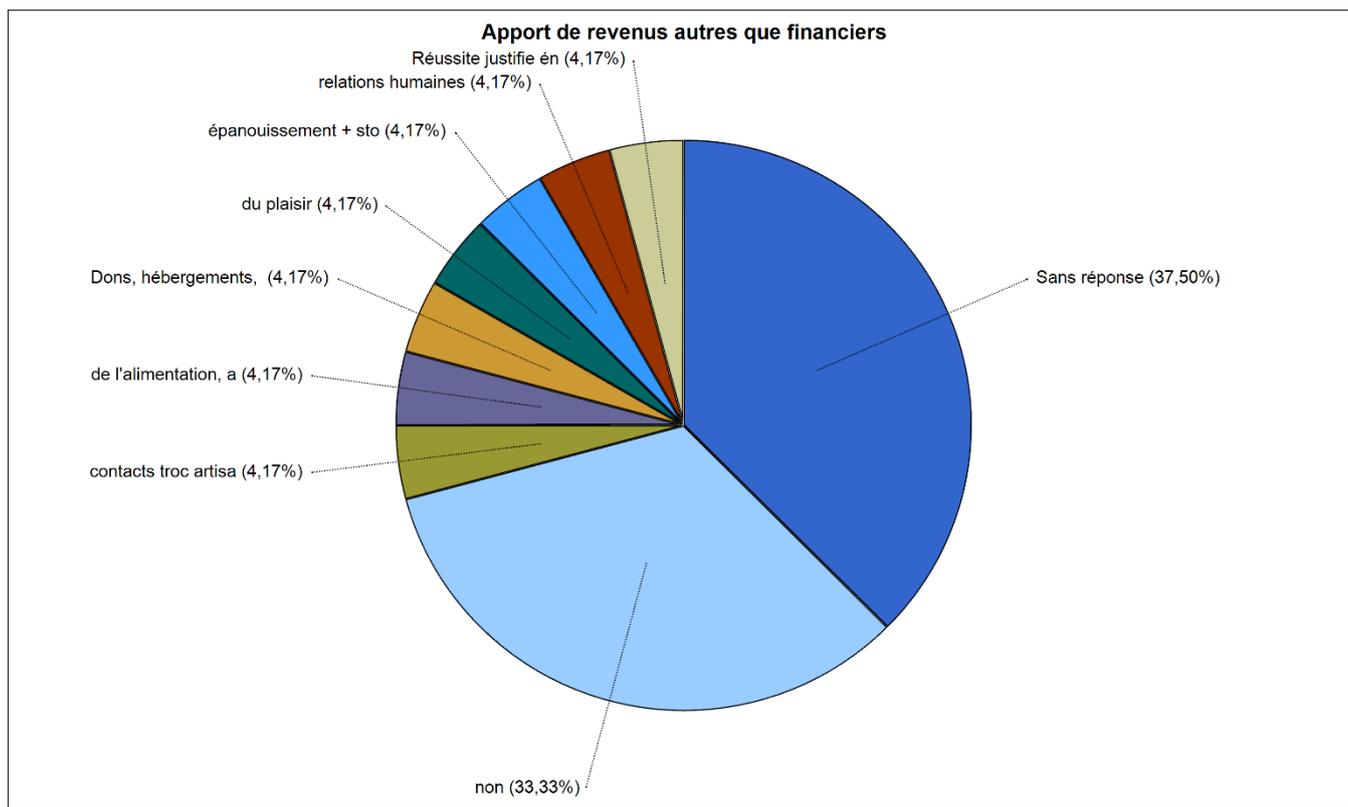
Cette question, comme l'ensemble des précédentes, a été posée pour situer les acteurs, dans des grilles de lecture d'une économie conventionnelle. La question n'a pas été posée dans le questionnaire de savoir si ces revenus suffisaient aux acteurs, ou s'ils procuraient un bien-être, parce que, dans les échanges observés, les besoins financiers sont modestes, cohérents avec les données affichées ici.

### Des revenus autres que financiers apportés par ces multiples activités

Un peu moins d'1/3 des acteurs estime recevoir de leurs activités un revenu autre que financier. Ces acteurs reçoivent des revenus matériels ou de services, comme des dons en nature ou en monnaie alternative, de l'alimentation, des espaces de stockage, un hébergement. Ils reçoivent aussi des revenus immatériels, comme du plaisir, de l'épanouissement, des relations humaines, des contacts pour faire du troc artisanal, ou encore la réussite d'un projet qui justifie l'énergie engagée.

Le résultat de plus de 2/3 ne considérant) recevoir de revenus autres que financiers correspond assez peu à ce qui est observé sur le terrain où la mutualisation, le partage, l'échange la récupération et la gratuité sont très largement partagés. Il est possible que le choix du terme « revenus », bien qu'associé à « autres que financier », ait gardé la notion de rémunération d'une économie conventionnelle, au lieu d'ouvrir sur l'expression d'une économie alternative basée sur d'autres formes d'échange. Dans une autre étude, un autre terme comme « ressources » par exemple pourrait éventuellement avoir un résultat différent.

Néanmoins ce résultat reste cohérent avec la répartition entre les 2/3 des acteurs ayant leur activité principale source de revenus, conformément à une conception conventionnelle de l'économie et 1/3 dans une approche plus alternative. La question du montant des revenus montre toutefois que le peu d'intérêt pour une économie basée sur l'enrichissement personnel est bien partagé par tous.



### Une autonomie financière fondée dans un système conventionnel dont on cherche des alternatives

Certains évoquent une difficulté avec des revenus ne répondant pas à leurs besoins, avec pour l'une un « revenu [qui] fluctue chaque mois, de 300 à 900€ », pour un autre une difficulté supplémentaire due au « handicap (chaussures à 50€ vs fauteuil à 3600€...) », ou un troisième évoquant un « manque de revenus financiers actuel [dû à une] activité [...] en développement ». Mais parmi eux, aucun ne parle d'ambition financière, au contraire, FG énonce clairement « je n'ai pas prévu de devenir riche ».

Si dans une économie conventionnelle, la valeur financière est parfois un critère de réussite ou de bien-être, il semble ici, au contraire, que ce ne soit pas le cas. Elle paraît reléguée à la simple réponse aux besoins, qu'en outre on cherche au contraire à réduire, comme l'expriment les mots de CM : « Nous consommons de moins en moins, nous avons de moins en moins de besoins ».

En tant qu'acteurs économiques, ces acteurs, aspirent non pas à un enrichissement personnel matériel ou financier, mais à « partager [une] vision du monde comme une entité-famille-maison globale. Une seule planète, une seule famille humaine, une famille animale-végétale-minérale à respecter, à faire vivre au mieux » (FG). Pour cela, leur action économique consiste « Simplement [à] parler, expliquer, se documenter, et montrer l'exemple, parce que "le dire c'est bien mais le faire c'est mieux" » (ChA).

Or pour l'heure l'expérimentation dans l'action et la diffusion de cette économie, des habitants interdépendants de la planète, émerge de l'existant donc nécessairement d'une économie conventionnelle. Ces données montrent comment chaque acteur s'arrange pour se construire, au sein du système économique conventionnel, une autonomie suffisante pour expérimenter des alternatives responsables avec d'autres. La notion d'une activité principale, associée à un revenu financier suffisant, fait place à différentes compositions, associant plusieurs activités choisies, et un revenu juste suffisant pour subvenir aux besoins que l'on tente de réduire.

Ces données montrent aussi la limite, à ces expérimentations, que constitue la dépendance au système économique conventionnel nécessaire à la prise d'autonomie. Cette limite se matérialise par des

expérimentations (mutualisations, partages, échanges non financiarisés) qui restent en marge, sont peu considérés comme les « revenus autres que financiers » d'un mode économique alternatif, solidaire et circulaire.

Cette première partie de données du questionnaire permettent de situer, au regard des critères d'une économie conventionnelle, comment se situent ces acteurs du Collectif. Le résultat global est qu'ils émergent, avec des profils très variés, de cette économie conventionnelle, pour laquelle ils cherchent des alternatives. Ils acquièrent l'autonomie nécessaire à ces expérimentations grâce à des besoins limités, et en composant de manière plus ou moins radicale, avec diverses ressources et activités toutes cohérentes avec leurs valeurs et désirs d'expérimenter des alternatives solidaires et durables.

Dans la partie suivante, l'étude porte sur les pratiques alternatives développées par ces acteurs.

## 2) Caractéristiques d'acteurs au regard de l'économie alternative

Dans cette seconde partie, il a été demandé à ces acteurs de l'alternative depuis combien de temps ils avaient des pratiques alternatives, et de décrire ces pratiques sur plusieurs thématiques de la vie courante.

### Résumé de la Méthodologie de traitement des données pour les Questions D1-D9 :

"Merci d'indiquer ici vos pratiques d'alternative à l'économie conventionnelle, dite 'linéaire'" pour les thématiques suivantes : « D1-pour habiter », « D2-pour s'alimenter », « D3-pour s'approvisionner (autre que nourriture) », « D4-pour se déplacer », « D5-pour communiquer », « D6-pour travailler », « D7-Autre ? ».

Les réponses aux question D1-D7 et D9 ont été codées selon une approche inductive rendant compte du contenu et cherchant à en faire ressortir sa diversité. 401 codes ont ainsi été identifiés.

Les codes ont ensuite été structurés visuellement dans une carte conceptuelle, par thématique, en rassemblant les codes par des contenus proches, puis en fonction de champs d'actions d'une transition vers l'économie circulaire (TVEC) pour produire un résultat sur l'implication active de ces acteurs de l'alternative dans la TVEC. Ainsi chaque code a été affecté à un des champs d'action de TVEC, émergent dans les différentes thématiques.

#### Point sur la notion d'économie circulaire mobilisée :

*L'"économie linéaire qui va des mines au décharges" (Boulding, 1972) fonctionne selon une logique de production-consommation, misant sur une capacité d'extraction illimitée des ressources et une capacité d'absorption illimitée de ses rejets et déchets. Elle s'organise de manière linéaire le long de la chaîne de production-consommation : s'approvisionner en nouvelles ressources --> produire des biens et services --> les distribuer --> les consommer --> collecter et traiter leurs rejets et déchets. Elle s'évalue par une capacité de production, nécessairement croissante, misant sur une consommation croissante elle aussi.*

*Une économie circulaire "où les décharges deviennent les mines" (Boulding, 1972), partant du constat d'une limitation de la capacité d'extraction des ressources et d'absorption des rejets, propose un mode d'organisation alternatif. L'EC pose la nécessité de minimiser les flux de production (Boulding, 1966, p.3). Il est structuré non plus par les chaînes linéaires de production mais par des réseaux d'échange de ressources matérielles et immatérielles à préserver. Sa dynamique réside dans la réduction des flux de production (sobriété, frugalité, mutualisation...) et dans la remise en circulation des ressources, ayant perdu leur usage pour les uns, pour retrouver un usage pour d'autres (réemploi, réparation, réutilisation, recyclage). Une économie circulaire s'évalue par la capacité à conserver la quantité, la qualité et la diversité d'un stock de ressources (Boulding, 1966, p.3). Une telle société d'équilibre de la production induit un glissement du développement humain quittant son objectif d'accroissement de la production, pour celui d'accroissement de la connaissance (Boulding, 1966, p.3).*

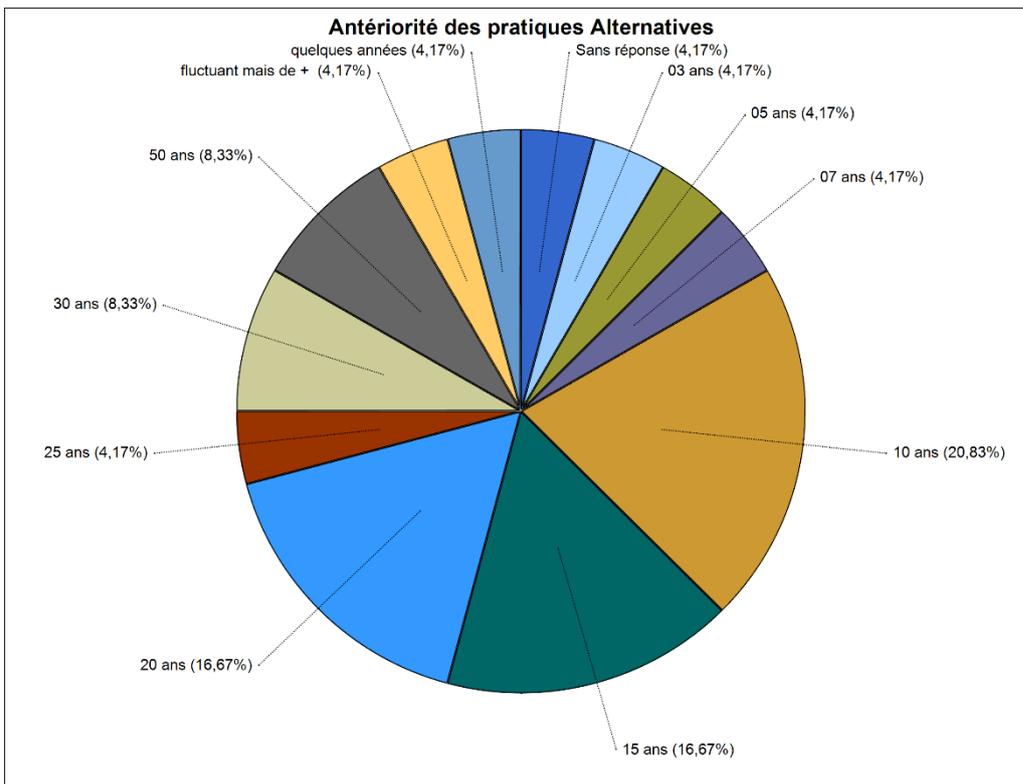
*Ainsi, concrètement, la transition vers une économie circulaire consiste à réduire la consommation, mettre en circulation les ressources matérielles et immatérielles, et transformer le système économique linéaire existant.*

Trois pôles de TVEC ont ainsi émergé à travers les différentes thématiques : « Réduire la consommation », « Faire circuler les ressources (matérielles et immatérielles) » et « transformer le système économique pour préserver les ressources et leur diversité ». Les réponses aux questions complémentaires « D7-Autres » et « D9-Souhaitez-vous apporter d'autres informations qui vous caractérisent comme citoyen-ne » en ont fait apparaître un quatrième central : « Engagement citoyen dans les débats et actions solidaires ». Ces pôles ont fait émerger une dynamique de TVEC avec l'engagement pour moteur et les trois pôles comme champs d'action de TVEC Les codes ont alors été réorganisés pour être présentés dans cette logique (cf schéma de la dynamique de TVEC ci-après).

a) Des pratiques alternatives portées par un engagement citoyen formant une dynamique circulaire

⇒ Des pratiques alternatives fortement ancrées

Les pratiques alternatives des acteurs sont pour la plupart des acteurs bien ancrées. Les 3/4 ont au moins 10 ans d'expérience de pratiques alternatives, dont près de 40 % au moins 20 ans, 17% au moins 30 ans et même deux personnes depuis 50 ans.



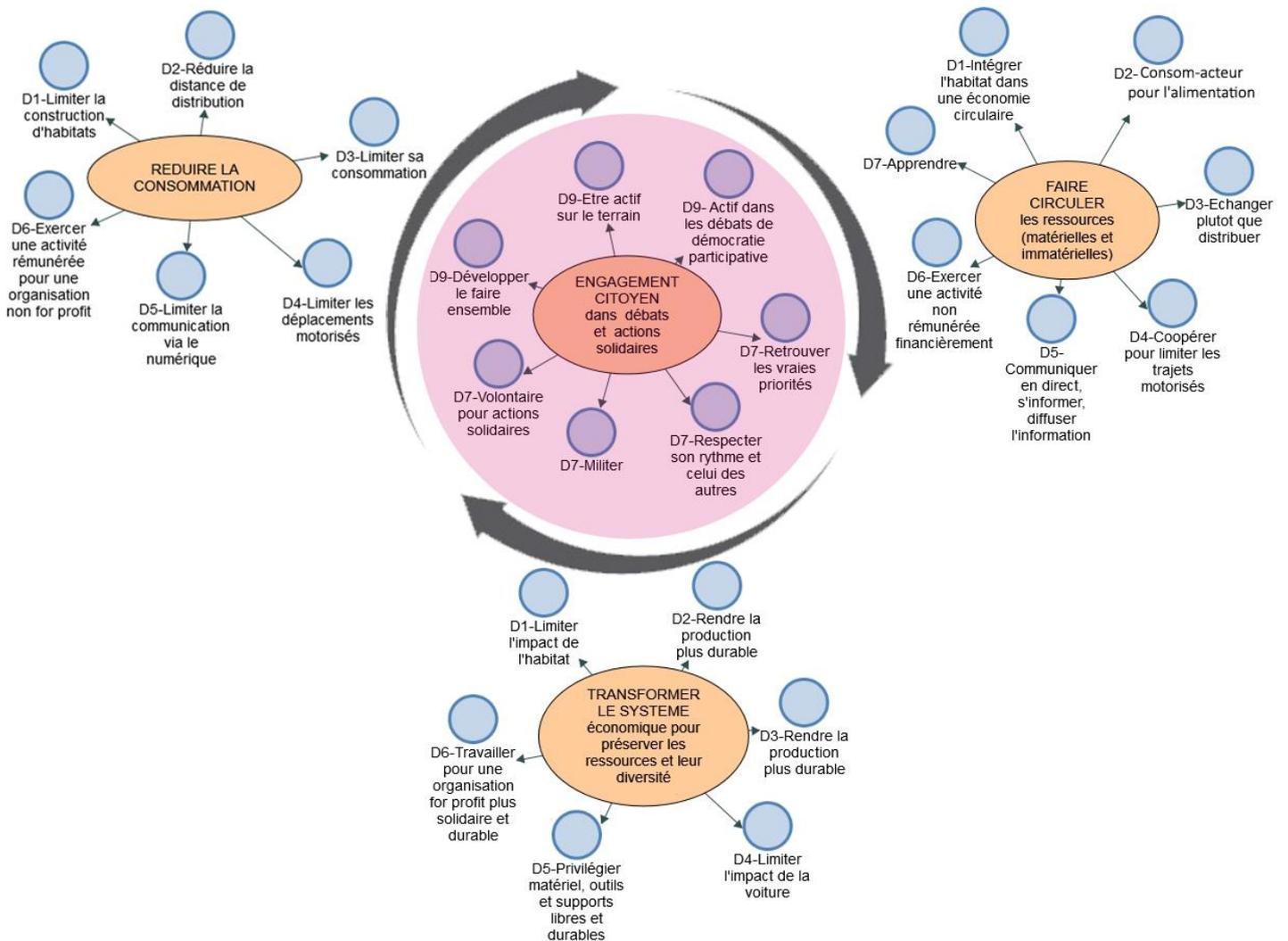


Schéma de la dynamique de TVEC activée par les pratiques alternatives des membres du Collectif

### ⇒ Un engagement citoyen moteur de transition par ses interactions

Au cœur du processus observé, se trouve l'engagement citoyen (D7-D9), assumant la responsabilité individuelle et la participation à la responsabilité collective du citoyen, portée par des valeurs individuelles et solidaires assumées, dans les idées et dans les actes.

- L'engagement par les idées se traduit au minimum par "la participation aux débats organisés dans la ville" (MaD) et peut aller jusqu'à assumer des mandats d'élus, comme quatre membres du Collectif qui sont ou ont été à un moment donné, inscrits sur une liste électorale. C'est le cas de DG : "Bien qu'anarchiste, j'ai pris une carte du parti Les Verts (pendant 2 ans dans les années 1990), j'ai été assistant du groupe union des écologistes au Conseil Régional, puis ai été radié (refus de rejoindre Les Verts). J'ai été élu à La Commune et à la ComCom" de 2008 à 2013, puis il a cédé sa place car il n'avait "pas envie de reprendre un mandat dans un climat, en opposition, avec des gens avec qui je n'étais pas toujours en opposition, ni toujours d'accord". L'engagement par les idées montrent un libre arbitre permanent, qui ne peut valider un engagement collectif non assumé pleinement au niveau individuel.

- L'engagement sur le terrain réside dans le comportement individuel qui traduit la conscience du rôle "Citoyen[-ne] ... je dirai plutôt Patte de fourmi dans un monde frénétique" (SB), notamment en tant que consommateur "je consomme à mon échelle et au mieux, sans être frustrée" (SB)". Cet engagement individuel est quotidien "Etre active sur le terrain, "(ChA). Cet engagement peut aller jusqu'à réinvestir l'apprentissage des enfants, avec "l'instruction en famille [qui correspond au] choix des parents de ne pas formaliser l'apprentissage, en prédéfinir le contenu, le lieu, le concept même d'éduquer est remis en cause" (LO). Il peut questionner la responsabilité individuelle encore au-delà du simple rôle de consommateur : " Si on ouvre cette porte de comment on s'occupe des enfants, parmi les besoins fondamentaux, [...] les vieux, les malades, à mon sens, chacun est sensé se poser la question de comment il y contribue" (LO).
- L'engagement dans le développement du "faire ensemble", consiste à "développer l'entraide, le faire ensemble, le partage, l'essaimage" (ChA). Il prend forme souvent dans l'implication dans la vie associative, parfois multiple et sur différentes thématiques "membre de plusieurs associations écologiques, alternatives, socio-culturelles" (JPL).
- Cet engagement citoyen suppose un questionnement pour "Prendre le temps de re-trouver [son] rythme d'oser respecter celui des autres [et de se demander] Quelles sont les vraies priorités ? " (LO). Ces valeurs peuvent alors devenir l'objet de "lutttes" (MaD). Concrètement, cet engagement citoyen se concrétise en se portant volontaire pour des actions solidaires comme "Réparer, aider à réparer, apprendre, communiquer, informer, militer, fédérer".

→ Ainsi, au cœur de ces pratiques alternatives, les acteurs évoquent des convictions personnelles pour lesquelles ils s'engagent dans les débats, sur le terrain et dans les actions solidaires. Les actions solidaires sont motivées par ces convictions. L'engagement en tant que citoyen est la matérialisation d'une volonté de cohérence entre les idées et les actes. Elle induit une réflexion permanente sur ses propres actes et empêche l'adoption de toute idée toute faite, offerte sur un plateau. Une idée ne peut être soutenue par un acteur que si elle est en parfait accord avec ses valeurs, au moment où il la rencontre mais également dans son développement. Pour s'assurer de cette cohérence, l'acteur prend le temps nécessaire pour s'informer, explorer, débattre, expérimenter chaque situation ou nouvelle idée, avant d'éventuellement l'investir, en cohérence avec ses valeurs. Ce processus est un moteur individuel de création d'alternative qui peut se développer avec d'autres. C'est un processus lent mais très puissant, puisqu'il est mu par l'énergie humaine et décuplé par les interactions collectives.

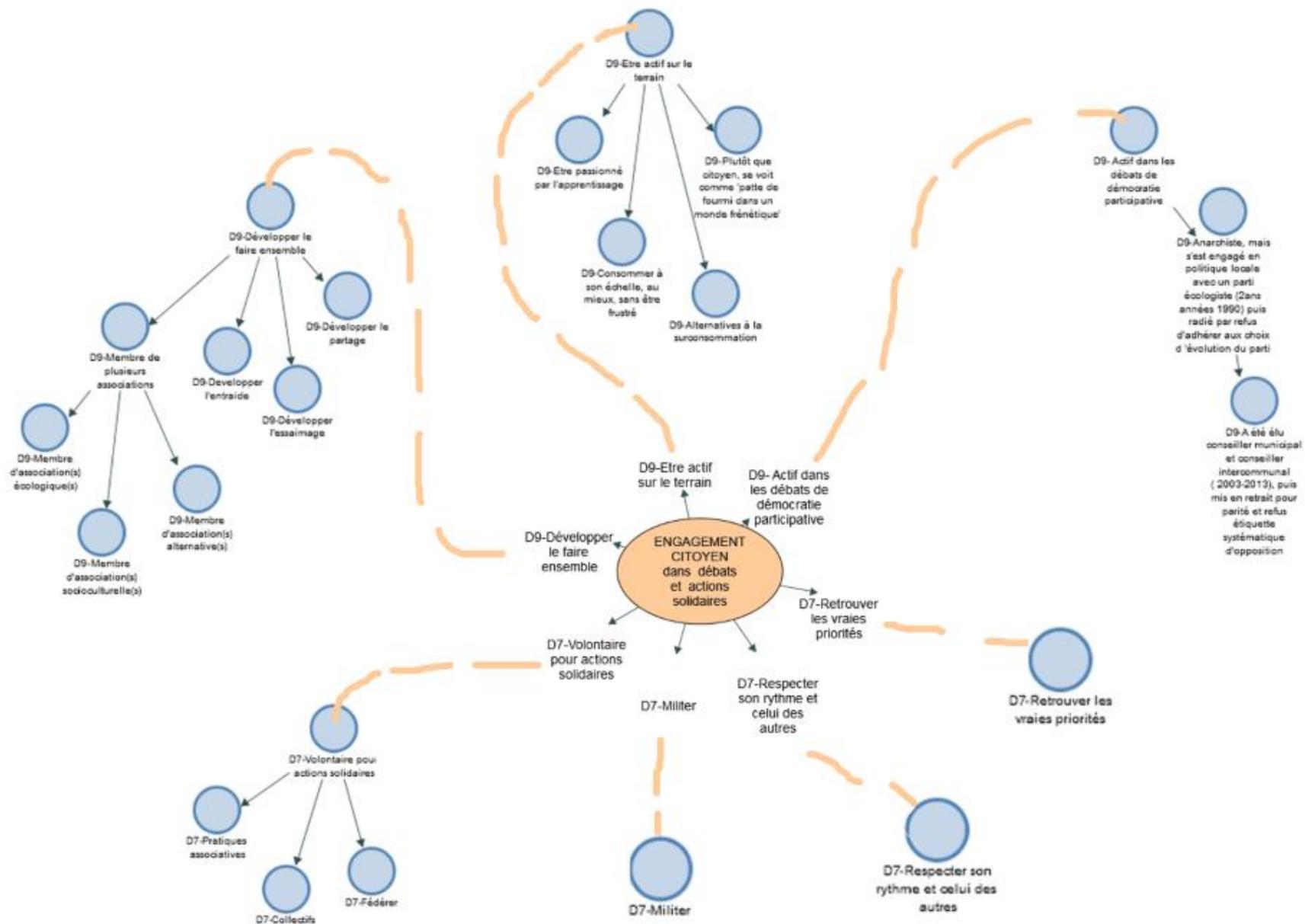


Schéma des codes du pôle Engagement citoyen

L'engagement de citoyen-ne, assumant sa responsabilité individuelle et sa part de responsabilité collective, se traduit dans des pratiques de la vie quotidienne, en recherche d'alternative, pour participer à la transition du système actuel vers un autre système plus respectueux de l'homme et de la nature.

Les pratiques alternatives de ces acteurs se déclinent dans toutes les thématiques de la vie courante, et participent ainsi à la mise en mouvement d'une dynamique de transition vers l'économie circulaire, à travers trois champs d'action la réduction de la consommation, la mise en circulation des ressources et la transformation du système.

⇒ **Réduire la consommation, comme premier acte de transition et ouverture à la coopération**

Le premier champ d'action de ces acteurs d'organisations alternative participant de la transition vers l'économie circulaire est celui de la **Réduction de la consommation**.

- Dans leur manière d'habiter, ces acteurs indiquent des pratiques alternatives qui contribuent à limiter la **construction d'habitat**.
  - Plusieurs acteurs y contribuent en réduisant la taille de l'habitat ou son confort, avec de l'habitat léger, comme un "bateau" (ALR), une "caravane sous hangar agricole" (PiR), ou encore se "contenter d'un petit logement. Vivre dans des cabanes sans élec ni chauffage" (LO).
  - D'autres acteurs y contribuent en mutualisant des espaces habités.
    - Cette mutualisation peut consister en la mise à disposition d'espace dans son propre logement, comme "sous-louer" une chambre vide sans demander de "justificatif de revenus" (PiD), ou "accueillir des sans-papiers ou sans-logis en dépannage" dans son logement social (FG).
    - La mutualisation prend aussi d'autres formes plus ou moins engageantes sur le partage d'espace avec pour certains le partage dès le projet de construction d'habitat. La colocation est la forme d'habitat choisie par MaD et de ML, aux limites du conventionnel et de l'alternatif, mais déjà très engageant dans la mutualisation. L'habitat partagé quant à lui, implique une coopération de la conception et l'investissement à la cohabitation, en passant par la réalisation, souvent en auto-construction. 6 acteurs répondants ont participé à de tels projets : DG, AM dans deux habitats groupés dès les années 1989/1990, et AD, RB, CM (CM ayant dû renoncer avant la réalisation du projet en 2013) dans des habitats partagés participatifs plus récemment.
    - Quelle que soit la forme de cohabitation, on retrouve souvent une mutualisation d'équipements et d'espaces communs: il peut s'agir de "composteurs, un jardin de poche dans la cour" (FG), "une chaufferie" (AM), ou des espaces communs [salle commune, espaces extérieurs communs], poulailler commun, composteur partagé]" (DG), et des "parties communes écoconstruites en chantiers collectifs" (AD), qui voyage beaucoup, le plus souvent en couch-surfing et passe régulièrement des périodes à "Cohabiter dans lieux de vie communs"(LO), ce qui nécessite un engagement personnel suffisant pour "'être à l'aise avec [son] espace corporel qui est '[son] chez [soi]', qui ne me quitte pas"(LO).

Ainsi, parmi ces acteurs plusieurs font des choix concernant leur habitat qui limitent la nécessité de construire. Un point commun qui apparaît toutefois est le choix fréquent d'options qui impliquent une coopération les uns avec les autres, engageant parfois très profondément les acteurs entre eux et sur le long terme.

- Dans leur manière de **s'alimenter** les acteurs indiquent des pratiques alternatives qui contribuent à réduire la distance de distribution. Trois degrés de réduction sont perceptibles : s'approvisionner dans le monde marchand auprès de distributeurs en privilégiant le local, se rapprocher des producteurs sans intermédiaire, et supprimer la distribution en autoproduisant soi-même.
  - La pratique la plus répandue est celle de l'achat direct en circuit-court aux producteurs. 9 acteurs précisent qu'il s'agit de produits bio. JB, seul à indiquer un "régime végétarien", s'approvisionne en "Local via marché de producteur principalement". Nombreux sont ceux qui s'approvisionnent par groupements d'achat auprès de producteurs, comme le marché de producteurs sur commande et le réseau d'achat de fruits bio d'Andalousie organisés par AssoC à la Maison. 8 indiquent être engagés dans des AMAP. AM, l'un des rares à résider en milieu rural, s'alimente auprès d'une "AMAP (productrice 30 paniers < 5 km) et de producteurs voisins fromage / viande" (AM).
  - Ces approvisionnements sont complétés par des achats de produits locaux, essentiellement dans les marchés et SB ajoute "chez les petits commerçant de quartier", de préférence "non transformés" (PiD, PaD, ALR), il s'agit donc toujours de limiter les intermédiaires. CM évoque notamment plus loin son "allergie" aux grandes surfaces."
  - Enfin, la distance du mangeur à l'aliment est encore amoindrie, pour plusieurs acteurs qui pratiquent diverses formes d'autoproduction (9 acteurs) ou encore la cueillette (LO), et se poursuivent avec la mise en "conserve" des légumes d'été pour l'hiver (AM). Les pratiques d'autoproduction vont du "potager sur balcon" dans la coloc de MaD, jusqu'à "l'auto production bio en légumes [...] d'une micro-ferme en permaculture avec verger-maraîcher " en cours de création par PiR, en passant plusieurs jardins, dont le "potager et le jardin partagé, poulailler commun" de l'habitat groupé de DG.

Ainsi dans leur manière de s'approvisionner en denrées alimentaires, nombreux sont les acteurs qui cherchent à se rapprocher du producteur, voire de la production elle-même. Ils font ainsi un pas de côté, par rapport à la logique des chaînes de production, qui font se succéder de nombreux champs d'activité, avec fournisseur de semences --> agriculteur --> transformateur --> distributeur --> consommateur. Ils raccourcissent les boucles, dans la mesure du possible, notamment avec l'aide des AMAP, qui engagent plusieurs mangeurs à l'année, par un contrat avec les producteurs. L'engagement consiste souvent également à participer à la distribution. Il est à noter que ces réponses concernent les pratiques alternatives, sans préciser le maintien d'autres pratiques conventionnelles concernant l'acquisition d'autres aliments non produits localement pour plusieurs des répondants. Cela est toutefois limité par l'indication fréquente d'une alimentation bio, qu'on peut supposer, au moins pour partie être distribuée en magasins bio, qui portent des valeurs approchantes en termes de limitation des distances. Il est à noter également que les circuits-courts sont ici vraiment nombreux, dépassant les seuls fruits et légumes [cf circuits-courts de l'habitat participatif par ex].

- Dans leur manière de s'approvisionner en produits non alimentaires, ces acteurs indiquent des pratiques alternatives qui contribuent à **limiter la consommation**. Cette limitation s'inscrit dans deux démarches conjointes : la frugalité d'une part et la mutualisation d'autre part.
  - Tout ce qui relève de la "sobriété" (JPL) contribue à limiter la consommation. Cela consiste à se satisfaire de "peu de choses" (SB), du "moins possible" (FL), de faire acte de "frugalité" (DG), que ce soit "pour [les] besoins de tous les jours, [les] dépenses utiles pour le pro" (PiR), ou encore pour les services " je n'enrichis pas les coiffeurs" (FG). (LO) explique que cela lui permet également de ressentir

le gout du désir à travers la succession des phases de "patience-enthousiasme-agir-détours" nécessaires à l'acquisition d'un objet.

- La "mutualisation" (PaD, MaD) contribue également à limiter la consommation. Il peut s'agir de "mutualisation matériel et services" qui peuvent se mettre en place au sein de "collectifs" (PaD), de "réseau relationnel étendu" (LO), ou plus spécifiquement de "groupes d'entraide" (LO) [cf « management circulatoire africain » (Mutabazi, 200x), dans lequel la culture africaine veut que chacun se constitue un réseau social]. La mutualisation peut se concrétiser par le "don [le] prêt [, la] circulation [d'] habit adulte/enfants et [de] matériel puériculture" (FS). LO explique le fonctionnement du groupe d'entraide qu'elle anime : "groupe d'entraide [...] (entre 2 à 6) : chacun exprime tous ses besoins envie de tout petit et perso à professionnel) 1er tour d'écoute, 2eme tour ou chaque personne dit en quoi elle peut et a envie de contribuer. Le baromètre n'est pas l'argent (même si c'est possible) mais le baromètre est le sentiment de justesse (est-ce que je me sens à l'aise avec ce qui va se passer pour moi). Il n'y a pas d'arbitre extérieur identifié."

Ainsi les acteurs agissent à leur échelle par des choix individuels quotidiens pour limiter leur consommation et ils y parviennent, d'abord par une rigueur personnelle de frugalité et d'autre part par la participation à des réseaux collectifs de mutualisation.

- Quand il s'agit de se déplacer, les acteurs font le choix de **limiter leurs déplacements motorisés**. Certains évoquent directement la limitation de leurs déplacements, la plupart privilégie les modes de déplacement plus doux.
  - Quand les déplacements sont nécessaires, ils sont limités. C'est le cas des personnes résidant en zone rurale : pour PiR, les "déplacements [sont] limités au strict minimum, [avec] regroupement des besoins par déplacement" ; de son côté AM explique avoir recours "surtout [au] mail" et fait part de son "regret pour [l'] impact environnemental [de ses] déplacements [pour des] réunions en ville plus d'1 jour sur 2. C'est le cas aussi de PiD, dont la femme est expatriée : "Je prends l'avion uniquement pour aller dans la famille de ma femme [...], tous les 2 ans, pour une période de 3 semaines à 2 mois.", SB évoque également avec humour le "covoiturage aérien si nécessaire pour long courrier".
  - Dans le quotidien, les acteurs sont très nombreux à utiliser des modes de déplacement doux. Le vélo est presque unanimement mobilisé, c'est même le cas d'EB qui a transformé son fauteuil en "handbike". Le vélo prend la place d'une deuxième voiture pour le foyer (SB), comme l'explique CM : "on a donné notre deuxième voiture - on peut se déplacer en vélo". PiD, quant à lui utilise son "Vélo [électrique, à hauteur de] (6000km/an)". D'autres modes doux sont utilisés, comme pour FL, qui se déplace "à pied ou voiture mais surtout à pied", ou FS, pénicharde, qui utilise aussi la "barque", ou Op qui utilise aussi la "trottinette". A noter, les transports en communs, traités dans la partie suivante consacrée à 'Faire circuler les ressources' sont aussi très largement utilisés aussi.

Ainsi dans leur vie quotidienne ou des situations plus exceptionnelles, les acteurs mobilisent, tour à tour, et en fonction du cas spécifique, plusieurs solutions pour limiter les déplacements motorisés. Comme pour la frugalité d'approvisionnement, plusieurs évoquent une limitation des déplacements, et tous font notamment à leurs capacités physiques, à leur ingéniosité, ainsi qu'à des solutions numériques pour y parvenir.

- Dans leur manière de communiquer, ces acteurs indiquent des pratiques alternatives de limitation de **leur consommation due à la communication via le numérique**. Ils agissent sur les appareils eux-mêmes, ou simplement leur usage.
  - Certains, choisissent d'agir directement sur la limitation de leurs achats d'appareils numériques. Pas de smartphone pour FL, ARL AM, "pas d'ordinateur" pour ChA.
  - D'autres choisissent de limiter leur usage du numérique en limitant leur propre accès à ses appareils, avec "très peu [d'] ordi" (FL) les expériences de LO et de son fils : leur "expérience de vie sans portable [quand il a] été perdu 2 fois [a été poursuivie] avec depuis avec sa "mise hors ligne fréquente, [et le fait qu'il ne soit] pas nécessairement emporté en voyage" ; ou encore leur expérience suite à "la fois où [ils ont] perdu l'ordi, ça remettait une tranquillité incroyable dans la maison. [LO a] vu que quand tu sors du sommeil et que tu as envie d'aller sur l'ordi, c'est très différent si tu dois aller dehors. On peut aller à l'extérieur à différents endroits [La Maison, un fablab]". L'expérience a alors été de n'utiliser "l'ordinateur [...] à maison qu'1 mois sur 2 [pendant 3 mois et] si on l'utilise (max 2 h par jour) [alors] on va courir."
  - D'autres encore se concentrent sur l'essentiel : "réduire au max tél et sms 'pour rien'" (FG), en préférant "mail ou déplacements [pour les] réunions" (AM), d'"écrire et poster avec [de] beaux timbres" (FG), ou encore de privilégier les "Rencontres en vrai pour [se] sentir connecté nature" (LO).
  - Toutefois d'autres encore indiquent que "bof, malheureusement" (FS), ils n'ont pas vraiment "d'alternatives, [excepté] un moteur de recherche qui fait planter des arbres sur la communication" (PiR).

Ainsi parmi les pratiques de ces acteurs, plusieurs limitent leur consommation d'appareils ou de flux de communication. Mais certains déplorent le manque d'alternatives pour cette thématique.

- Enfin, dans leur rapport au travail, plusieurs acteurs choisissent d'**exercer une activité rémunérée pour une organisation non for profit**. Comme nous l'avons vu précédemment, notre choix méthodologique exclut de ce premier pôle les deux autres groupes de codes de cette thématique, qui pourraient également y être intégrés. Le choix est de considérer ce type d'activité, contribuant à limiter la consommation, par un coût du travail réduit et un principe associatif de frugalité. Le constat est que ces emplois rémunérés, sont un engagement encore plus important que le bénévolat qui les accompagne presque systématiquement par ailleurs.
  - Les acteurs indiquant ce type d'activité sont assez divers, à l'instar de la diversité des organisations non for profit, mais un point commun les unit : elles sont le plus souvent bénévoles pour d'autres structure parallèlement à leur emploi. La notion de travail est plus large, elle englobe celui qui est ou n'est pas, rémunéré. "Travailler ne devrait pas se réduire à avoir un contrat" (LO). ARG, évoque effectivement une autre notion du travail, en expliquant plus loin le projet du Collectif selon elle (question K2) : "ne plus centrer nos échanges sur une valeur monétaire, mais être dans un rapport de circulation entre compétences, ressources, et besoins et partages". Enfin, pour DG, le "fonctionnement en coopération [signifie] partage du travail avec une répartition harmonieuse des tâches pour que chacun y trouve son compte. [ et il invite à faire ] attention à faire en sorte que le cadre du travail soit agréable plus que rentable en termes économiques."
  - Le statut le plus fréquent (présent ou passé) pour ces personnes rémunérées par ce type d'organisation est le salariat (SG, SB, PaD, AD, DG, ALR). Or, l'engagement des salariés, conjoint à

d'autres bénévoles, au lieu de paraître limité, paraît ici encore plus important. D'une part, la forme apparente de sécurité dont ils bénéficient par un contrat de travail, reste précaire. En effet, leur emploi est souvent soumis à des financements extérieurs, comme les "emplois aidés" qui ont été interrompus en 2017 mettant au chômage SB pour Asso2 et PaD pour AssoAR. Ce dernier a pu être réembauché de longs mois plus tard grâce à la sélection d'un dossier d'appel à projet FEDER. D'autre part, ces emplois sont souvent rémunérés avec les faibles moyens, ce qui peut induire un nombre d'heures très réduits comme le contrat actuel de 39 heures / mois pour AssoC, accepté par SB, qu'elle vient compléter avec une mission développée en « [auto entrepreneur] dans le milieu associatif - alternatif et culturel". Accepter un poste dans ces conditions implique donc d'accepter des conditions parfois précaires, mais permet de s'engager plus avant dans une mission associative pour laquelle, ces personnes se sont engagées.

- Si le statut de salarié de ces organisations requiert un engagement profond, il peut amener à s'engager davantage encore en prenant en charge la création de son emploi ou même d'autres, pour maintenir l'activité de l'organisation, ou pour développer ses valeurs. AD avait un "emploi dans une association", AssoMi et a choisi de devenir "auto-entrepreneur" pour poursuivre sa mission. DG, " après le bénévolat (chômage), [a] proposé et créé un emploi partagé à [l'école associative dans laquelle il était bénévole] (plein temps salarié partagé en 4) collectif d'entretien avec plombier, jardinier, menuisier, chauffeur de bus." AM explique quant à lui, que : "Pour le travail [... il a aussi] voulu aussi transformer [son] métier pour le mettre en lien avec l'environnement, en logique avec [ses] valeurs."
- Il apparaît aussi que ce travail associatif est souvent choisi depuis bien longtemps : SG et JB indiquent leur engagement en tant que salariés depuis environ 15 ans. AM, retraité aujourd'hui a "toujours travaillé dans un contexte associatif". Enfin, DG, également retraité depuis plusieurs années, "a travaillé en tant qu'objecteur de conscience avec le Père Joseph (ATD quart Monde), l'abbé Pierre [et a été parmi] les premiers d'Emmaüs à s'installer à Toulouse en 1967, à Bordelongue." Depuis, il a, à d'autres occasions, travaillé à nouveau pour des organisations non for profit, en tant que "formateur soudure en centre d'insertion", ou pour sa création de plein t-temps partagé pour l'école associative mentionnée plus haut et également pour une association de quartier de La Commune.

Ainsi ces acteurs se satisfont de rémunérations frugales, au prix parfois d'une insécurité d'emploi et de conditions précaires. Dans le prolongement de l'engagement de citoyen, la notion de la rémunération est ramenée à un besoin de pouvoir subvenir à ses besoins qui doit être satisfait et n'est plus systématiquement associée à celle de travail. Ils participent en cela à une réduction du coût du travail et le travail prend alors une dimension alternative. Le travail est associé à la notion de plaisir, et de valeurs pour lesquels ces citoyens sont engagés.

**→ Parmi les convictions partagées de ces acteurs la notion de frugalité est essentielle. Elle amène les acteurs à développer des pratiques alternatives pour réduire la consommation. Il s'agit en base de limiter ses besoins, comme ses déplacements motorisés, en mobilisant notamment ses capacités physiques, ou ses besoins en objets en participant à des réseaux collectifs de mutualisation. Il s'agit également de limiter la consommation induite par tous les intermédiaires de la chaîne de production, en se rapprochant du producteur, et quand c'est possible de le devenir soi-même pour certains produits. Il s'agit enfin de limiter le coût de la construction d'habitat ou du travail, en coopérant, pour construire, habiter ou créer un emploi.**

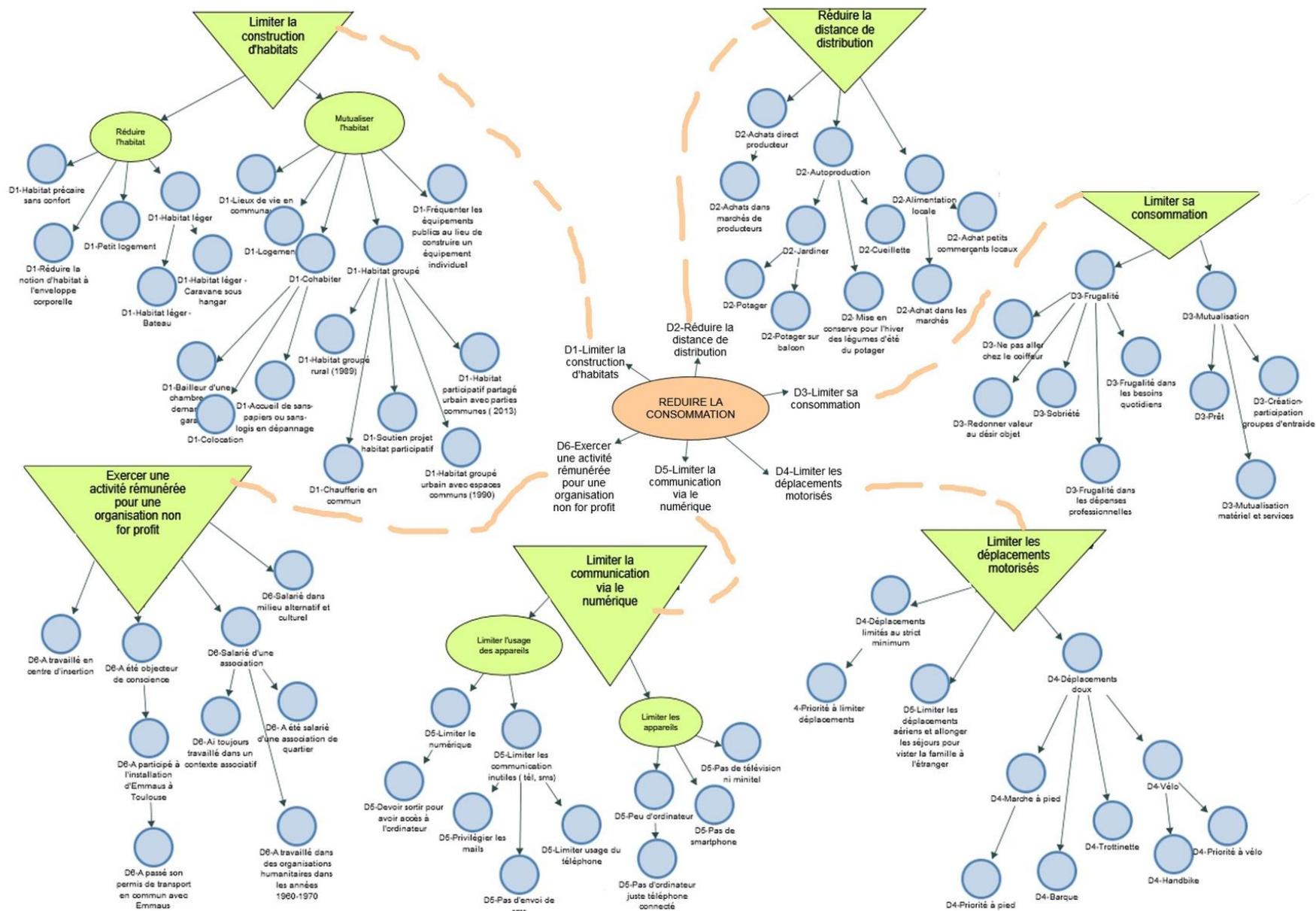


Schéma des codes du pôle Réduire la consommation

⇒ **Coopérer pour mettre en circulation des ressources (matérielles et immatérielles) dans une dynamique d'équilibre durable**

Le second champ d'action à travers les acteurs participant de la transition vers l'économie circulaire est la mise en circulation des ressources matérielles et immatérielles.

- Ces acteurs contribuent, dans leur manière d'habiter, à **intégrer l'habitat dans une économie circulaire**. Ils y parviennent d'une part en le rendant (re)productif, et d'autre part en coopérant autour pour mettre les ressources en circulation.
  - L'habitat, consomme et produit des ressources, les pratiques alternatives mentionnées participent à leur mise en circulation, et ce quel que soit leur type d'habitat :
    - Au minimum, l'acteur "recycle" (PiD) ; CA en atteste quand elle avoue faire "seulement du tri sélectif", dans son "logement en résidence HLM". La première action, qui n'est pas nécessairement alternative, mais une évidence pour ces acteurs, il s'agit de placer dans un bac à recyclage ce qui pourrait l'être.
    - Au-delà du minimum conventionnel, de nombreux acteurs remettent en circulation leur déchets alimentaires végétaux, en associant compostage et jardinage. Les épiluchures des habitants sont récupérées pour être transformées en engrais, dans différents types de composteurs, engrais, qui a son tout est utilisé pour cultiver des végétaux. Il peut s'agir, en habitat collectif ou groupé, de "lombricompostage" (SB) et de "composteurs partagés" (FG, DG), ou encore de compostage individuel en péniche (DS, FS) et en maison (PiD, JPL). Et dès qu'il peut, il-elle jardine, de même, en dépassant les limites de son logement : dans le "potager sur le balcon", de l'appartement en colocation de MaD, dans "le jardin de poche dans la cour" avec "l'amicale [créée] entre voisins du logement HLM dans lequel FG vit "depuis 28 ans", dans le "potager et [le] jardin partagé" de l'habitat groupé de DG. ChA indique plus loin qu'elle participe, comme d'autres membres d'assoC au jardin partagé de la Maison.
    - D'autres ont choisi d'installer en plus des "toilettes sèches intérieures", en péniche (DF, FS), en maison (AM) ou en partie commune d'habitat partagé (AD, RB). Ainsi, leur maison consomme beaucoup moins d'eau et, ils récupèrent ces matières, devenues ressources, pour les composter. AM les dépose "comme compost aux pieds des arbres [de leur] jardin", d'autres utilisent l'aire de "compostage toilettes sèches et biodéchets" organisé à La Maison par JPL, ingénieur agronome et « maître composteur" assistée de CM.
    - L'habitat groupé de DG, a été doté d'un "poulailler commun", dont les poules alimentées par les épiluchures des habitants les alimentent à leur tour en œufs.
    - Dans certains cas, au-delà des équipements, c'est la construction même de l'habitat qui est la base de la réflexion, avec les bâtiments en terre-paille (AM, PiR), "un assainissement phyto-planté, récupérant les eaux sur le terrain" (AM), les parties communes de l'habitat groupé de AD et RB, construites avec des planches et madriers sciés sur place, dans les arbres abattus sur le terrain, avec des enduits intérieurs en terre issue des terrassements et récupération des eaux de pluie pour la buanderie.
  - La mise en circulation des ressources dépasse les limites de l'habitat lui-même et les acteurs évoquent de nombreuses coopérations se développant dans des réseaux d'entraide. S'il était question essentiellement de ressources matérielles dans la partie précédente, il est question, ici, également des ressources immatérielles. Il s'agit donc aussi de ressources en termes de services rendus (ex :

garde d'enfants), de compétences (ex : réparer un appareil électrique), de savoir-faire (ex : confectionner une charpente), d'énergie de travail, de chaleur humaine ... Les acteurs évoquent ainsi comment ils mettent en circulation ces ressources matérielles et immatérielles au sein de différents réseaux.

- Les acteurs coopèrent parfois dès la conception collective et longue d'habitats groupés (environ 10 ans de préparation auxquels ont participé AD, RB, DG et CM qui soutient même après qu'elle ait dû quitter le projet). Ils contribuent en apportant leurs ressources respectives, en temps, en compétence, en matériels et matériaux. Cette coopération se poursuit parfois à travers des "chantiers collectifs" en "auto-construction" (AM, AD, RB)
- Des liens se nouent autour de l'habitat et des échanges de toutes sortes s'opèrent. Cela peut être entre "proches voisins, parents" (CM), ou "entre voisin.es de palier [...] connaître ses voisins et partager de l'aide/du matériel" [ML]. Elle précise plus loin "Y'a tout un réseau d'entraide (plutôt urbain) entre copain.es (en coloc, entre coloc et squat, entre ateliers) qui permet de faire du récup autant de matériel que de nourriture. Réseau qui n'a pas de nom et qui change de forme constamment". FG explique que pour elles "Les liens entre voisins (gens précaires, petits salaires, diverses origines et problèmes sociaux) sont source d'enrichissement immense depuis que je prends le temps de les rencontrer". Elle ajoute plus loin : "J'essaie d'entretenir une relation conviviale avec mes voisins de quartier. J'essaie de soulever des 'incivilités' si je peux".

Ainsi toutes ces pratiques contribuent à intégrer l'habitat dans une économie circulaire. Ces pratiques rendent les habitats reproductifs, par des boucles renouvelant une (encore petite) partie des ressources qu'ils consomment. Et les habitants coopèrent en échangeant des ressources tant matérielles qu'immatérielles au sein de réseaux d'entraide de la conception à l'usage des habitats.

- Les pratiques alternatives liées à l'habitat se prolongent et se développent dans les pratiques d'approvisionnement alimentaire. Avec les capacités de (re)production de l'habitat, l'acteur devient un acteur de cette (re)production et quitte son rôle de simple consommateur. Au-delà, dans ses pratiques liées à l'alimentation, il intervient également comme acteur d'autres maillons de la chaîne de production alimentaire. **De consommateur, il devient un consom-acteur**, en cumulant ponctuellement des rôles de gestionnaire de déchets, producteur, transformateur, distributeur. Cette modification des rôles du consommateur induit la reconfiguration de la chaîne linéaire conventionnelle d'approvisionnement alimentaire. De chaîne linéaire, elle devient réseau d'échange déployé entre des consom-acteurs et des producteurs interconnectés.
  - Consom-acteur gestionnaire de déchets : la pratique du compostage, l'alimentation des poulaillers avec des déchets alimentaires et le recyclage évoqués plus haut, sont des pratiques alternatives qui transforment le consommateur, ponctuellement, en gestionnaire de déchets.
  - Consom-acteur auto-producteur : nombreux parmi ces acteurs, sont ceux qui deviennent producteurs : ils produisent du compost, leurs poules produisent des œufs, leur "cueillette" récolte une production LO, beaucoup, dans leur "jardin", leur "potager", souvent partagés (ChA, SG, DG, ARG, LO, FG, FS, FL, AM, MaD), deviennent producteurs. PiD atteint une certaine forme d'autonomie par son "autoproduction bio en légumes [avec la] création d'une micro-ferme en permaculture avec verger-maraîcher".
  - Consom-acteur autotransformateur : quand ils conditionnent les "tomates et haricots [de leur] jardin d'été [en] conserves" pour l'hiver (AM), ou quand ils cuisinent, préférant se limiter à des produits "non transformés", ou "peu de plat cuisiné ni à emporter" (PaD, PiD, ALV), ils prennent le rôle de producteurs.

- Consom-acteur distributeur : quand les acteurs ne parviennent pas à une autonomie alimentaire complète, ce qui est le cas le plus courant, la quasi-totalité nouent des relations avec d'autres pour s'alimenter. Ils redessinent alors les contours des rôles de la distribution et ce, de plusieurs manières.
  - Certains acteurs récupèrent les invendus, ce que les distributeurs pourraient considérer comme rebus : "récup de pain, récup dans les poubelles de supermarchés, récup lors de la fin des marchés" (ML), "récups en biocoops" (FG).
  - Près de la moitié s'approvisionne directement auprès des producteurs, chez eux (EB, CM, AM, SB), dans les marchés de producteurs (JB, CM, DF), ou de plein vent (ChA, Op, FL, FG, ML). FG précise qu'elle y fait du "Troc sur [... en échangeant] artisanat contre nourriture..."
  - Enfin 3/4 d'entre eux participent activement à la distribution à travers la création et la gestion de "groupements d'achat" (LO, ML, AG), de circuit-courts (RB, MaD, ChA, SG, AD, PaD, DG, SB, CM, DF, Op) et d'AMAP Bio (Op, FS, AG, AM, RB, ChA, AD, ML).

Ainsi les consom-acteurs prennent en charge et réinventent les étapes de la chaîne de production, chacun à sa manière, selon ses propres ressources, compétences, affinités, réseau existant, voisins. Ils contribuent ainsi à la reconfigurer de l'intérieur, en de multiples réseaux d'échanges interconnectés, entre consom-acteurs et producteurs, engagés sur de mêmes valeurs. Ainsi ces acteurs, contribuent petit à petit à engager une transition vers une économie circulaire.

- Les pratiques alternatives liées à l'approvisionnement autre qu'alimentaire, indiquent encore d'avantage un **réinvestissement du consommateur dans le rôle de distributeur**. Ces pratiques, basées sur la frugalité identifiée dans le pôle "Réduire la consommation", visent à conserver au maximum les ressources en usage, après une première vente sur le marché du neuf, dans une dynamique d'échange, dans ou hors marché, avec la remise en état des ressources.
  - Ces acteurs pratiquent pour la plupart une forme de "Mutualisation" (MaD) par l'échange de produits d'occasions entre particuliers, créant des dynamiques de réemploi récursives. Leurs pratiques prennent la forme de "don, prêt, circulation [concernant souvent] habit adulte/enfants et matériel puériculture" (FS).
    - Les échanges se réalisent d'une part au sein de réseaux informels plus ou moins étendus : "On reçoit beaucoup de dons" (AM), "le réseau de copain.es" (ML, ChA) dans le quel par exemple les "enfants [de PiD ...] offrent des jouets/livres à eux comme cadeaux d'annif amis" (PiD), ou un "réseau relationnel étendu" (LO).
    - D'autre part, les réseaux sont plus structurés comme des "groupes d'entraide" (LO), le "Forum AssoC" (DG) ou comme un événement ponctuel comme un "espace de gratuité" (ChA).
  - Ces pratiques prennent aussi la forme d'achat de produits d'occasion (PaD, SB, CM, MaD), ou de produits neufs durables, "non jetables" (SG, DF, ALV), plutôt que des produits neufs jetables : c'est le cas par exemple des "couches lavables" (PiD)", la "self production sur les vêtements (tee-shirts - sweats) [et l'] artisanat" JB.
    - Les achats d'occasion ont lieu entre particuliers, "par internet" (MaD), comme "Le Bon Coin" (DG), ou auprès d'associations comme "Emmaüs" » (AM, ChA, ML, FG), ou autre "recyclerie" (ChA, MaD), "friperie" (FG), pour les "vêtements seconde main" (SB), ou encore en "marché et vrac" (AD), avec une "pratique O déchet" (ARG), en évitant "le plastique" (DF).
    - Les achats durables quant à eux s'opèrent au sein de "groupements d'achats [d'] AssoSA et AssoC" (Op) et "circuits-courts" (PiR, AD, ALV),

- Enfin, un ensemble de pratiques permet d'allonger la durée de vie des produits, par la récupération, la réparation, le recyclage. Il s'agit déjà des pratiques d'"auto-entretien des choses / maison / voiture", "vélos - appareils" (JB, DG). Puis ces acteurs pratiquent les "Récups diverses" (FG, PaD, DG), la "réparation" (DG)", et de "recyclage" (PaD). Le "bus de réparation d'AssoC" (FL) est notamment support créé par eux pour mutualiser savoir-faire et matériel nécessaire à la réparation.

Ainsi, pour s'approvisionner, ces acteurs réinvestissent le maillon linéaire de la distribution et le remplacent, dans la frugalité, par la création de nombreuses boucles, nécessairement collectives, et essentiellement solidaires, d'achats durables, mutualisation, réemploi, réparation, recyclage.

- Les pratiques liées aux déplacements de ces acteurs de l'alternative, pour limiter les trajets motorisés, participent de la mise en circulation des ressources par différentes formes de coopération. Elles peuvent viser l'optimisation des trajets par l'usage prioritaire des transports en commun publics, puis du covoiturage, ou quand ce n'est pas possible, la mutualisation des véhicules.
  - Quand ces acteurs ne peuvent pas utiliser un déplacement doux pour se déplacer, ils privilégient un trajet de "transports en commun public", "bus-métro-tram", "bus départemental" ou "train" (DG, JB, ChA, AD, SB, ALR, DF, FG, AM, PiD). Pour les voyages "long courrier", mais seulement "si nécessaire", le déplacement est effectué en avion (SB et PiD).
  - La solution du "covoiturage" (DF) est également utilisée, enfin, elle l'était par ML, "avant que ce ne soit kidnappé par blabla", s'il y a nécessité de "grands trajets (mais rares)" (JB). Le trajet est réfléchi pour être le moins polluant et le plus utile possible, comme avec la "voiture électrique, remplie à 6" (PiD) ou encore PiD "prend auto-stoppeurs", comme LO, qui pratique, "mais sans [son] fils", ce mode qu'elle considère "le plus écologique car la voiture est déjà roulante".
  - Certains, se sont organisés ensemble pour avoir des "véhicules mutualisés" (ChA, ALR), comme les 3 voitures en autopartage de l'habitat groupé d'AD et RB. C'est enfin le cas de la location de "bus en autogestion" (DG, ChA) proposés par AssoTo et AssoC. L'entretien des véhicules peut alors être effectué en "autoréparation grâce à [...] AssoRM".
  - En l'absence de solution douce, de transport en commun ou de covoiturage adaptés, ou de véhicules mutualisés, les acteurs utilisent "sinon la voiture" (AD), "quand obligé" (JPL) : pour AM qui met "1,5 à 2 h" de transport en commun pour aller de chez lui à la Maison, le choix est "souvent", voire "Trop souvent la voiture" (FG).

Ainsi les acteurs privilégient les trajets les plus durables, par échelle de priorité, et coopèrent pour optimiser ceux qui le sont moins.

- La communication est un élément essentiel aux valeurs de ces acteurs. Les pratiques qui y sont liées participent de la mise en circulation des ressources immatérielles, en captant et diffusant l'information, et limitent l'usage des ressources matérielles par la priorité donnée à une communication en direct.
  - La communication est une pratique essentielle à leur valeur centrale de ces acteurs, la solidarité. La communication sous-tend chacune des "autres pratiques alternatives" évoquées par ChA : "Réparer, aider à réparer, apprendre, communiquer, informer, militer, fédérer". Pour LO, la communication est ici comprise au sens d'une relation essentielle aux autres parties de la nature, une "le besoin de temps de présence aux arbres au ciel, aux insectes, aux oiseaux. C'est ma deuxième peau. Besoin de prendre

ce temps de sentir la vie autour de moins. Sentiment d'expansion. Souvent je pense au ciel à l'espace. C'est important pour me sentir connectée, vivante et c'est aussi ça qui me donne envie d'être en lien avec les gens et la nature" (LO).

- Ces acteurs privilégient les "Rencontres en vrai pour [se] sentir connecté [à la] nature" (LO). Cette communication en direct passe par les conversations orales (LO), "pour communiquer je préfère parler" (FL), dans les "bars, [avec les] pote(s)" (EB), ou nécessiter des "déplacements [même si cela implique du] "regret pour impact environnemental" (AM). Mais elle peut également emprunter d'autres vecteurs : "Quand les mots ne passent pas, on peut alterner avec d'autres formes de communication (masser, jouer avec les enfants...)" (LO),
- A travers cette communication, ces acteurs ont aussi un rôle de capteur et de diffuseur d'information. ChA, précisant ce qui la caractérise comme citoyenne, indique "Être active sur le terrain, favoriser l'information, développer l'entraide, le faire ensemble, le partage, l'essaimage, être attentive et informée pour pouvoir éventuellement conseiller si besoin et faire connaître les alternatives à a surconsommation". Ces informations sont captées dans les différents échanges, mais aussi à travers "Radios publiques ou associatives, journaux indépendants" (FG), "les médias indépendants (Médiapart - la-bas.org - Politis - Arrêt sur image, etc.)" (CM).

Ainsi les pratiques de communication, essentielles à ces acteurs sont privilégiées en direct, pour permettre toutes les dimensions de l'échange, et participent à la mise en circulation des informations, notamment importantes pour engager une transition.

- Ces acteurs questionnent leur relation au travail et développent des pratiques alternatives à celles de l'économie conventionnelle. Ils **exercent des activités non rémunérées financièrement** et mettent ainsi leurs ressources humaines à disposition d'organisations porteuses de valeurs durables et solidaires. Ces compétences et heures de travail offertes ou échangées, permettent d'expérimenter une économie où les ressources immatérielles circulent plus librement et sont notamment utilisées pour des projets durables.
  - Ces acteurs ont tous au moins une, voire souvent plusieurs, activité(s) bénévole(s). La majorité cumule ces activités bénévoles avec des activités rémunérées, comme par exemple PiR "à [son] compte [...] + bénévolat pour autres activités militantes". Pour d'autres, le cumul se fait dans le temps : pour développer une activité durable, comme "la production de biogaz issue de déchets", PiD alterne "des périodes de travail rémunéré et des périodes de bénévolat", ou dans l'organisation de la semaine, pour CM "cadre administrative de l'Education Nationale" à temps partiel, qui mobilisait ses portions de temps rendu disponible pour l'"Organisation d'actions collectives au sein de 2 associations : faire au mieux pour motiver les bénévoles, trouver les outils adéquats, veiller à la transmission de l'information".
  - D'autres acteurs bénéficiant d'allocations (handicap, chômage, retraite...) utilisent ce temps gratuit pour prendre bénévolement en charge des tâches et développer des activités durables. C'est le cas par ex de EB, en situation de handicap, qui se rend disponible pour les activités du Collectif et parallèlement lance son atelier de réparation "écologique, solidaire voire circulaire". C'est aussi le cas de PaD, qui ayant perdu son emploi pour AssoAr continuait à monter des dossiers pour faire la fonctionner et a récupéré un emploi, après plusieurs mois de chômage.
  - Enfin, pour LO, la décision a été carrément d'"arrêter de travailler". Pour elle, "le travail ne devrait pas se réduire à avoir un contrat", elle ne veut plus "produire de la monnaie en vendant [ses] compétences" mais veut "Concentrer [son] énergie sur ce qui a du sens pour [elle]" (LO).

Ainsi au cœur de ces pratiques alternatives liées au travail, se trouve des valeurs et un engagement pour participer à des actions collectives répondant à ces valeurs. La notion du travail s'éloigne de la notion de rémunération, et se rapproche de la recherche du sens de ce que l'on fait.

- Ces activités non rémunérées questionnent au-delà de la question du travail, d'autres questions comme celles de **comment subvenir à nos besoins, à nos envies et à celles des personnes dépendantes**. Pour y répondre d'autres pratiques alternatives, basées une fois de plus sur la coopération, la circulation des ressources matérielles et immatérielles, sont développées. LO en évoque certaines :
  - LO développe localement le concept de "groupe d'entraide [...] (entre 2 et 6 personnes) : chacun exprime tous ses besoins, envies, de tout petit et perso à professionnel). 1er tour d'écoute, 2eme tour ou chaque personne dit en quoi elle peut et a envie de contribuer. Le baromètre n'est pas l'argent (même si c'est possible) mais le baromètre est le sentiment de justesse (est-ce que je me sens à l'aise avec ce qui va se passer pour moi). Il n'y a pas d'arbitre extérieur identifié." (LO)
  - LO contribue "à la circulation d'argent gratuit" (LO), elle "aime que l'argent circule, pas comme une dette à payer" (LO). Pour cela elle développe le "'ticket, café suspendu' [...]" concept qui vient d'Italie, où un certain nombre de cafés, en fonction de ce que les gens ont laissé en plus, proposent des cafés gratuits." Dans la Métropole voisine de LO, le concept existe dans un café, un cinéma et un théâtre, et LO a "colporté cette idée, [dans une boulangerie] en mettant une première pièce, la boulangère a sorti un pot et maintenant il y a des sous dans le pot pour des pains gratuits" (LO).
  - Comme "prolongement de ce [qu'elle a] fait pour [elle] : arrêter de travailler" LO a choisi "l'instruction en famille parce [qu'elle ne voit] pas comment [elle peut] être passionnée par l'apprentissage et [...] dire à [son] enfant 'tu vas aller chaque jour à la même heure et au même endroit apprendre ce que des gens ont décidé pour moi'". "L'instruction en famille est le choix des parents de ne pas formaliser l'apprentissage (en prédéfinir le contenu, le lieu et le concept même d'éduquer est remis en cause." Ainsi, "Chaque jour [elle et son fils font] en sorte de passer des journées intéressantes et de se mettre d'accord [...] sur ça". Ils coopèrent avec d'autres familles ayant choisi ce mode d'instruction, au sein d'AssoNSCO, mais aussi avec d'autres personnes offrant de partager leur savoir comme l'expérience suivante ayant eu lieu la veille de la réponse de LO au questionnaire : "Hier on était [dans un] espace de coworking, convivialité et vulgarisation des sciences. Hier, c'était un apéro maths, sur l'intelligence artificielle et le machine-learning. A la base ils le font avec des boîtes d'allumettes et mon fils vient de construire sa première machine-learning. Elle apprend par des erreurs, ses actions sont pénalisées. C'est transcribable avec des petits bouchons et il joue à l'ancêtre de l'ordinateur"(LO).
  - Ces pratiques alternatives ouvrent, encore au-delà, sur d'autres formes de coopération, comme l'explique LO : "L'instruction en famille pose la question de comment être avec les enfants, comment s'occuper les uns les autres notamment des personnes dépendantes [...] Si on ouvre cette porte de comment on s'occupe des enfants, parmi les besoins fondamentaux, et des autres membres, les vieux, les malades, à mon sens, chacun est censé se poser la question de comment il y contribue" (LO).

Ainsi, pour LO, le pas dans l'alternative est sans doute plus radical que pour d'autres, puisqu'elle expérimente des pratiques très en marge du système conventionnel concernant le travail et l'instruction. Selon son expérience, le sens est placé au cœur de chaque activité, qui ne se développe qu'en cohérence avec lui, et s'appuie essentiellement sur la coopération et l'entraide.

➔ **L'ensemble de ces acteurs développent, plus ou moins en marge du système conventionnel, des pratiques alternatives mettant en circulation des ressources matérielles et immatérielles. L'objectif, est de mettre en cohérence leurs pratiques avec leurs valeurs durables et solidaires, dans la frugalité. L'habitat devient**

un outil de reproduction, le consommateur, un acteur de toutes les phases de la chaîne de production, et la coopération devient le principe fondateur d'une distribution devenue système d'échange, de déplacements optimisés, d'une connaissance partagée, d'un travail porteur de sens et de son découplage d'avec la notion d'argent. Il est à noter que ces pratiques, en marge, sont parfois directement liées au système conventionnel, notamment, pour ce qui concerne la partie financière même minimale, qu'il assure le plus souvent.

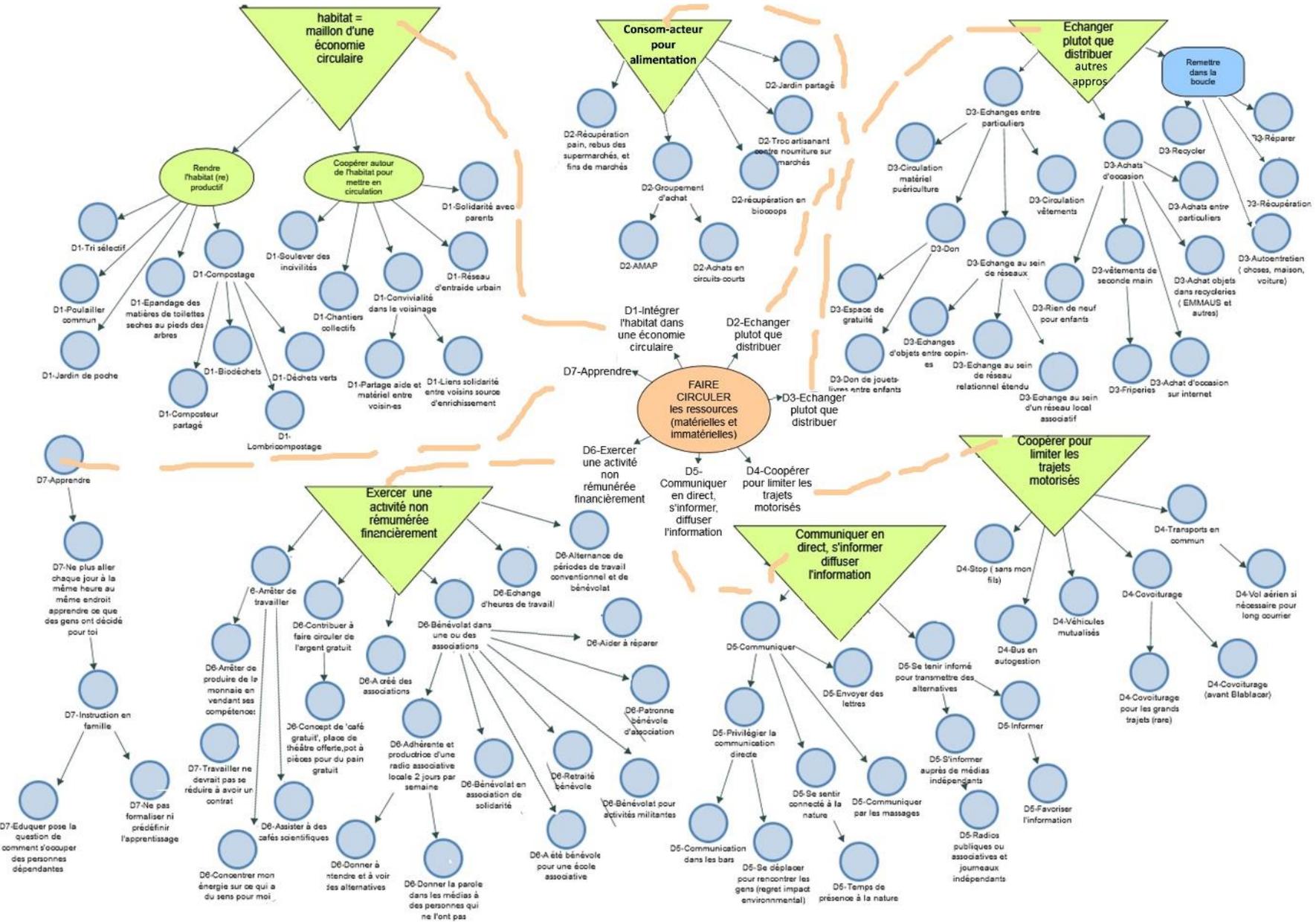


Schéma des codes du pôle Faire circuler les ressources (matérielles et immatérielles)

## ⇒ Agir dans le système conventionnel pour le transformer vers un système solidaire et circulaire

En plus des pratiques que ces acteurs mettent en œuvre pour réduire la consommation et faire circuler les ressources, ils tentent d'agir sur le système dont ils dépendent, pour le transformer vers plus de durabilité. Transformer le système est le troisième champ d'action de ces acteurs. Ils agissent en limitant l'impact de leur habitat, en privilégiant une production plus durable pour leurs approvisionnements, en limitant leur usage de la voiture, en privilégiant matériel, outils, outils et supports de communications libres et plus durables et œuvrant au cœur de l'économie linéaire, pour plus de durabilité et de solidité.

- Ces acteurs participent de la transformation du système, dans leur rapport à leur habitat, en limitant son impact, que ce soit à la construction ou à l'usage.
  - Les acteurs qui ont l'opportunité de concevoir leur habitat, optent pour une écoconstruction, en terre - paille (PiR, AM), ossature et bardage bois et enduits en terre, avec isolants biosourcés, cloisons en briques de terre crue (AM, DG, AD, RB). Ces acteurs ont fait le choix de concevoir leur habitat au sein d'un habitat groupé, écoconçu selon les principes de la bioclimatique, pour limiter l'impact de la construction. Dans la mesure des ressources dont ils disposent (temps, finances, connaissances, savoir-faire, matériaux, main d'œuvre) ils optent pour l'auto-construction. C'est le cas notamment du "projet d'habitat groupé de 7 familles en 1989", avec auto-construction de la maison jumelée pour "2 logements de 100 m<sup>2</sup>, avec en commun une chaufferie de 6 m<sup>2</sup>, le terrain extérieur" d'AM, sa femme et leur copropriétaire). C'est le cas également des "parties communes éco-construites en chantiers collectifs" de l'habitat groupé d'AD et RB, dont les 8 appartements ont des surfaces limitées, 110 m<sup>2</sup> pour un T5, grâce notamment à une buanderie avec espaces collectifs (salle commune, chambre d'amis, buanderie et stockage).
  - A l'usage, l'alimentation en énergie renouvelable participent à limiter l'impact de l'habitat : c'est le cas des habitants du canal (ALR, DS et FS) et des habitats groupés (DG, AM, AD, RB), avec leurs "panneaux solaires", la "production d'eau chaude par capteurs solaires thermiques", le chauffage au bois, ou une chaudière partagée, et les abonnements à ENERCOOP, fournisseur d'électricité renouvelable. Les toilettes sèches (AM) permettent également une limitation de la consommation d'eau, comme la buanderie de l'habitat groupé d'AD, grâce à la récupération d'eau de pluie. La limitation des équipements pour les espaces communs, et le choix, ainsi facilité d'acquérir un matériel professionnel plus durable y contribuent également. Et c'est aussi le cas, du choix tout simple de PiD, de réguler le chauffage en prenant en compte que "le sèche-linge, en hiver, chauffait [déjà son] appartement".

Ainsi ces acteurs, qui ont pu influencer sur la construction de leur logement, l'ont fait en cherchant en proposant une nouvelle forme d'habitat limitant ses impacts, dès la construction mais aussi tout au long de leur usage. Ces choix sont très impactant pour ces acteurs, et postulent sur leurs capacités à gérer la coopération d'abord le temps nécessaire à la création de l'habitat, puis tout le temps d'une cohabitation partageant des espaces et des biens, sur le long terme.

- Ces acteurs dans leurs approvisionnements transforment, à leur mesure le système en agissant pour promouvoir une production plus frugale et plus durable.

- Dans leurs achats alimentaires, ces acteurs agissent en finançant les producteurs engagés sur des valeurs qu'ils partagent comme le bio (FS, DF, FG, AM, LO, PiD, PiR, PaD, JPL, EB), le local (JPL, PaD, ALV, PiD, PiR, AD, JB, EB). Dans le cas des AMAP, les acteurs s'engagent financièrement sur l'année par un contrat qui les lie au producteur choisi, quelle que soit la récolte qui résultera de la saison à venir. Dans le cas des groupements d'achats, il s'agit d'encourager une production, comme celui du réseau-FL la production d'oranges bio en Andalousie, non seulement en les achetant, mais en se chargeant de l'acheminement plusieurs fois par an.
- Dans leurs achats autres qu'alimentaires, comme vu précédemment ces acteurs privilégient la frugalité, et également le bio, le non jetable, les achats durables ou d'occasion, et la récupération et le réparable. Or ces choix les amènent, à participer au minimum, au système conventionnel producteur-consommateur basé sur un fort engouement pour la possession d'objet, la mode, le nouveau. Avec cette faible participation, ils influent, à leur mesure, sur ce système, en limitant la demande, et donc la production. "Du matos est déposé sans cesse dans les poulaillers, qui servent à construire, créer, faire, sans acheter. Du matériel est réparé par [AssoDF, AssoRM, le Repair-Bus] et évite d'accepter l'obsolescence" (DG).

Ainsi, ces acteurs transforment, à leur mesure, le système linéaire, d'une part avec leur consommation en soutenant des productions durables et d'autre part avec leur non consommation en limitant la production.

- Ces acteurs dans leurs rapports aux déplacements motorisés, influent sur le système, en limitant l'impact de leur voiture. Comme vu précédemment, ces acteurs limitent les trajets motorisés, en cela, ils influent sur le système producteur-consommateur, puisque par ricochet, ils limitent leur consommation de véhicules. Ces acteurs agissent directement, par ailleurs, pour limiter leur consommation de véhicules, quand malgré leurs efforts, ils en conservent l'usage.
  - Le choix d'un véhicule peu polluant est retenu par PiD, ayant acquis une "voiture électrique" pour PiD
  - D'autres réduisent le nombre de voitures qu'ils possèdent : pas de voiture (LO), ou "une voiture pour le foyer" (SB), "on a donné notre deuxième voiture - on peut se déplacer en vélo" (CM)
  - D'autres encore ne trouvant choisissent de rouler à l'huile végétale de friture récupérée par AssoRM, comme DG et d'autres membres de cette association. Ces adhérents, par ailleurs bénéficient d'ateliers, de matériel et d'un savoir-faire à partager pour "l'auto-entretien" de leur voiture (DG, ML).

Ainsi, ces acteurs participent à une transformation du système en limitant la demande en voitures non durables et en transformant la demande actuelle en solutions durables, quitte à développer des solutions en marge, donc en tant qu'acteurs créateurs ou développeurs de solutions alternatives.

- Ces acteurs influent également sur le système conventionnel par leurs choix liés à la communication. Comme vu précédemment, ils privilégient la communication directe et limitent les appareils, mais quand ils pratiquent néanmoins cette communication numérique, ils influent en privilégiant le matériel durable et les outils numériques libres et éthiques

Si PiR estime ne "pas [avoir] d'alternative pour sa communication", avec d'autres, il influe néanmoins en privilégiant un "choix durable" (ARG, ALV)

- En tant que consommateur, en privilégiant un "matériel durable" (DF, PaD) "écologique" (DF), "récupéré [...] entretenu par un copain" (DG) et "réparé" (PaD).

- En tant qu'utilisateurs, ils se dégagent des monopoles numériques. Ils font le choix d'outils libres pour leurs systèmes d'exploitation "Linux" (DF, JPL, PiD, FG), de "logiciels libres" (DG) et éthiques comme "LibreOffice" (JPL), ou libres et en ligne comme "Framasoft" (PiD, CM).
- Pour leurs recherches sur internet MaD choisit un "moteur de recherche autre que Google", avec des alternatives comme "Lilo" (Op), "Ecosia", "un moteur de recherche qui fait planter des arbres" (Op, PiR) ou encore "Duckduckgo" (PiD).
- Pour les échanges, les réseaux sociaux, certains font le "Boycott de FB entre autres" (FG), ML a par exemple choisi sur l'ordi (Rise-up, Loomio, Protonmail) [et sur le téléphone] Silence, Signal, Telegram sur Cyanogen ou Lineage).

Ainsi par leur comportement de consommateur et d'utilisateur, ces acteurs influent sur le système, en refusant de céder au monopole, ce qui représente un coût important en temps et en difficulté.

- Enfin, les acteurs participent à la transformation du système par leurs choix professionnels. Comme vu précédemment, ils exercent tous des activités non rémunérées, en cela, déjà, chacun participe à une transformation du système conventionnel et linéaire, centré sur la recherche de profit. Comme vu précédemment, certains se sont même engagés professionnellement dans des organisations non for profit, pour développer l'action de ces alternatives au système. D'autres évoluent dans le système conventionnel et influent également pour le transformer, que ce soit, en œuvrant pour une activité durable au sein d'une organisation conventionnelle, en créant leur propre emploi durable, ou en créant d'autres emplois auto-gérés.
  - Parmi ceux qui exercent un métier dans le système conventionnel for profit, PiD influe directement sur l'économie conventionnelle, de l'intérieur. Alternant "des périodes de travail rémunéré et des périodes de bénévolat", il est actuellement employé par un grand groupe pour travailler sur son sujet, en développant "le biogaz [...] une énergie renouvelable basée sur des déchets et à bas niveau d'énergie grise".
  - D'autres ont choisi un statut "non alternatif mais militant" pour créer et influencer sur le système au quotidien, en créant leur propre emploi durable : PiR, "à [son] compte" avec sa "micro-ferme en permaculture", JPL avec sa "microentreprise de l'ESS écologique" installant des plateformes de compostage, MaD avec sa "création d'activité pour la friperie mobile", SB "auto-entrepreneure [...] dans le milieu associatif - alternatif et culturel", ou encore FG, "Artisane en auto-entreprise".
  - Enfin, AM et DG, aujourd'hui retraités, ont auparavant, avec leur culture associative mobilisé l'autogestion pour créer d'autres formes de sociétés alternatives : AM explique "j'ai toujours travaillé dans un contexte associatif, j'ai voulu aussi transformer mon métier pour le mettre en lien avec l'environnement, en logique avec mes valeurs." Pour ce faire, il a « participé à la création d'une association de bâtiment 'normal' en 1980, [puis d'une] autre en 1987 devenue SCOP autogérée en 2003" (AM). DG a été "gérant sans patron [d'une] "société en autogestion en 1974-1978, [dans laquelle] au début 30 personnes bossaient pour la SNCF [et ont développé le] projet de vivre la rupture économique avec le système" (DG).

Ainsi ces acteurs au sein de l'économie conventionnelle, transforment au quotidien ce système, en y développant leurs projets alternatifs et durables.

➔ Ces acteurs participent ainsi au quotidien, chacun à sa manière et à sa mesure, à la transformation d'une économie linéaire, vers une économie alternative, frugale, durable et solidaire. Ils agissent par leurs choix

durables dans la construction ou l'usage d'un habitat, par leur frugalité et leurs efforts pour limiter leur consommation qu'elle soit alimentaire, numérique, de véhicules ou autres. Ils agissent par leurs actions réduisant l'obsolescence des objets par la mutualisation, la réparation et la remise en circulation. Ils agissent par leur soutien à une production durable, locale, bio et non jetable. Ils agissent par leurs actions de retrait d'un système basé sur la croissance de la production et de la consommation. Ils agissent professionnellement par leur engagement pour des projets durables au sein du système conventionnel, l'informant de l'intérieur et à leur mesure, d'alternatives possibles.

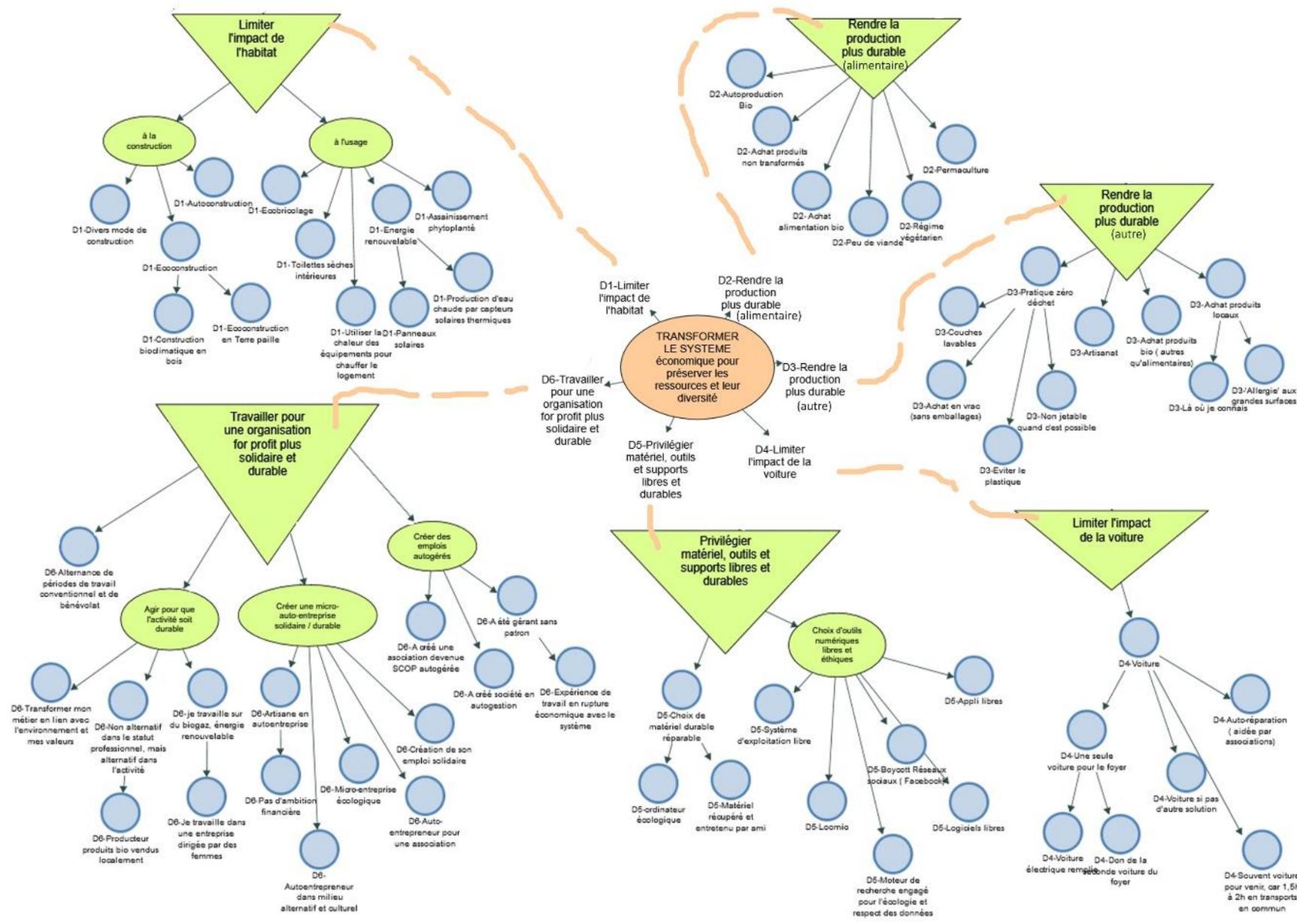


Schéma des codes du pôle Transformer le système

## En conclusion

Ainsi ces acteurs, mus par leur intime conviction et leur conscience citoyenne, s'engagent personnellement et avec d'autres pour mettre en cohérence leurs choix de vie avec leurs aspirations à vivre dans un système plus durable. Dans un processus lent mais très puissant, avec leur énergie individuelle, développée par les interactions collectives, ils mettent en mouvement une dynamique d'expérimentation de pratiques alternatives durables.

La frugalité est leur premier acte de cette dynamique de transition. Présente dans chacun de choix individuels, elle amène ces acteurs à limiter leurs besoins, et à développer des pratiques alternatives pour réduire leur consommation. Ils mobilisent ainsi d'avantage leurs propres capacités et participant à des réseaux collectifs de partage, échange et mutualisation de ressources. Ils agissent aussi en limitant le coût de la production, de la consommation et même du travail. La frugalité devient ainsi une ouverture à la coopération.

Leur deuxième champ d'action consiste à faire circuler les ressources matérielles et immatérielles, pour animer la dynamique solidaire et circulaire de l'équilibre durable recherché. L'habitat devient un outil de reproduction. Le consommateur devient un acteur réinventant les phases de la production, avec la coopération comme principe fondateur d'un système, non plus de production mais d'échange. Ainsi les déplacements sont optimisés, les connaissances partagées et le travail porteur de sens.

Enfin, cette dynamique de transition vers une économie alternative, frugale, durable et solidaire se crée nécessairement au sein d'une économie conventionnelle, linéaire, en recherche de croissance. Aussi, le troisième champ d'action de ces acteurs consiste à agir au sein du système conventionnel, pour le transformer. Ils agissent par leurs choix durables, leur frugalité, leurs actions réduisant l'obsolescence. Ils agissent également d'une part par leur soutien et engagement personnel et professionnel à tout projet durable et d'autre part, par leur retrait devant le non durable. Ils agissent enfin, en informant le système conventionnel de l'intérieur et à leur mesure, d'alternatives possibles.

## **b) Un savoir-faire d'action coopérative bien ancré et difficile à cerner**

Le questionnaire a également sondé les acteurs sur leur savoir-faire d'action coopérative.

### **Méthodologie de traitement des données sur le Savoir d'action coopérative**

#### **NUAGES de MOTS**

Pour visualiser un premier aperçu du contenu de ces réponses à la question E2 « Pouvez-vous préciser en quoi consiste votre savoir-faire d'action coopérative », une requête de mots utilisés par les répondants a d'abord été réalisée. 619 mots utilisés dès 1 fois sont apparus dont 34 mots apparaissant plus de 3 fois. Une analyse succincte de ces données a été réalisée et un nuage de mots en a été extrait également.

#### **CODAGE**

Puis les réponses ont été lues et codées selon une approche inductive, en un codage manuel dans N'Vivo. L'approche inductive visait à identifier les différents témoignages d'expériences d'actions coopératives. 80 codes ont ainsi été créés.

#### **2) Structuration visuelle faisant émerger 6 thématiques**

Ensuite, les codes ont été organisés, en rassemblant les réponses traitant d'objets similaires, dans une carte conceptuelle. Les groupes de codes suivants en ont émergé.

##### **→ E2A- Définitions**

##### **→ E2B - Expériences d'action collective : Coopérer ...**

E2B1 ... pour les besoins quotidiens

E2B2 ... dans l'engagement associatif

E2B3 ... dans le travail

Exemples concrets de coopération

##### **→ E2C-Culture d'où émerge le savoir-faire d'action coopérative**

##### **→ E2D- Caractéristiques d'une action coopérative**

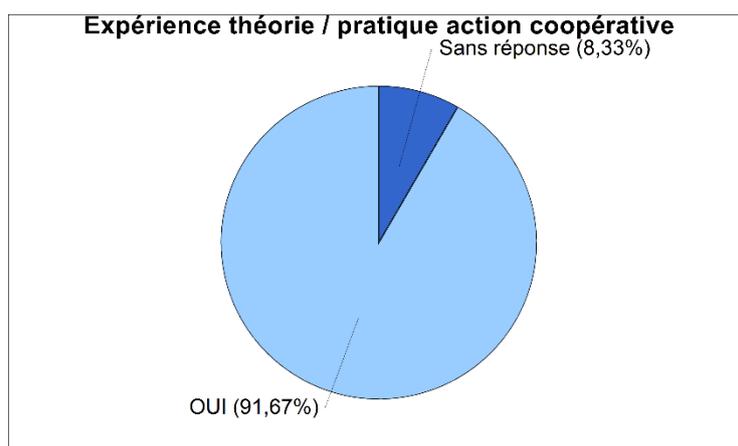
##### **→ E2E : Manières de participer à l'action coopérative**

##### **→ E2F : Apprentissage d'un savoir-faire d'action coopérative**

##### **→ E2G : Processus de construction d'un réseau de coopération**

⇒ **E1- Une expérience en théorie / pratique de l'action coopérative presque unanime**

Tous les répondants considèrent avoir une expérience en théorie /pratique de l'action coopérative, à deux exceptions près qui ne se sont pas prononcées.



⇒ **E2-Un savoir-faire d'action coopérative émergeant de culture du partage et mobilisant la diversité pour réaliser des projets, à chaque pas collectivement**

Ces acteurs de l'alternative revendiquent un savoir-faire d'action coopérative, qu'ils ont pourtant du mal à définir puisqu'il est issu de leurs propres cultures et de leurs expériences de citoyens. Pour certains l'action collective est nécessairement coopérative. L'action coopérative est caractérisée par une démarche collective à chaque étape et à chaque prise de décision, ainsi que par diverses formes de mutualisation, matérielle et immatérielle, et enfin par son potentiel créateur d'intelligence collective. La démarche collective nécessite l'acceptation de la diversité des points de vue des individus et dont la gestion est facilitée par des compétences et des outils facilitant le partage et la compréhension. Pour qu'un collectif de coopération se forme, il faut au départ adhérer à un projet.

Un savoir-faire d'action coopérative lié à l'organisation collective des actions concrètes associatives

Les acteurs ont ensuite répondu à la question « E2 – Pouvez-vous préciser en quoi consiste votre savoir-faire d'action coopérative ? ».

L'analyse des références de mots utilisés pour y répondre, illustrés par le nuage de mots ci-après, a d'abord mis en évidence un lien étroit entre les "Associations" (citées à 16 reprises) et l'action coopérative, "faire", "action", "collectif", "coopération" (cités entre 12 et 15 fois). Des éléments d'actions concrètes --"choses", "savoir", "travail", "économique" "création" "gestion" "autogestion", "animation", sont ensuite les plus importantes. Ensuite, les modalités d'organisation sont spécifiées -- "participation" "groupe", "organisation" "commun", "partage" "sein", etc. (mobilisés de 3 à 9 fois).

Ainsi le savoir-faire d'action coopérative de ces acteurs du Collectif est lié à leurs associations et la manière dont s'organisent collectivement leurs actions collectives concrètes.



- Coopérer est surtout une question de mutualisations. Il peut s'agir de "coopération d'idées et d'interventions selon ses compétences" (MaD), de "mutualisation matérielle et savoir-faire et de partage d'infos" (AD), de "mutualisation des savoirs, des compétences, des expériences" (ChA). Il peut s'agir d'une mutualisation d'emploi (DG) ou plus largement de "partage du travail avec une répartition harmonieuse des tâches pour que chacun y trouve son compte. Attention à faire en sorte que le cadre du travail soit agréable plus que rentable en termes économiques" (DG).
- Coopérer implique d'"écouter" (PiD, AM), de "se comprendre et s'accepter" (ML, AM), pour "sentir émerger l'intelligence collective" (LO). Coopérer implique aussi de "faire des compromis" (ML).
- Coopérer demande enfin des compétences de "coordinateur" (PiR), ou de "faire au mieux pour motiver les bénévoles, trouver les outils adéquats et veiller à la transmission de l'information" (CM), comme avec « certaines techniques d'animation de groupe" (PaD), comme par exemple "le bâton de parole [...] très utile pour sentir l'intelligence collective se manifester" (LO).

### Une expérience acquise dans les actions citoyennes associatives et alternatives

**Expériences d'action coopérative :** Les expériences d'action coopérative apparaissent dans des actions liées d'une part à l'engagement citoyen et associatif, et d'autre part dans des actions liées à des modes alternatifs pour construire, habiter, s'approvisionner, mais aussi travailler.

- Dans leurs besoins quotidiens, ils l'évoquent notamment dans le choix de leur type d'habitat "léger, expérience de vie collective nomade" (DF), ou dans sa construction avec par exemple "mise en place et encadrement technique de chantiers participatifs" (PiD), ou encore l'organisation avec le voisinage, avec "l'organisation de mutualisation matérielle, mise en place de groupements d'achat" (PaD).
- L'expérience coopérative évoquée dans le travail est essentiellement dans le cadre de société coopérative (plusieurs salariés ou même créateurs de SCOP et un intermittent du spectacle en coopérative). DG mentionne une entreprise en "autogestion" et un "emploi partagé". MaD mentionne enfin le recours au "financement participatif" pour créer son activité.
- Les répondants évoquent surtout leur savoir-faire d'action coopérative dans leurs nombreux engagements citoyens. Il réside dans la participation à des collectifs "d'artistes engagés dans la vie de la cité" (AG) ", "d'associations" (AD), "à la fac" (MaD). Il se concrétise dans l'organisation d'actions collectives" (CM) solidaires consistant par exemple à "apprendre aux personnes à ne plus jeter mais à réparer", souvent aussi en lien avec l'alimentation, la création de "gratifieria, disco-soupe" (DF), à travers "le montage d'événement" (MaD et PaD), pour la "sensibilisation du public" (PiR). Le savoir-faire dans la participation à la vie collective "au sein des réunions et ateliers 'participatifs'" (MaD) et dans son organisation avec la "création d'associations, de collectifs" (PaD et FS).
- Plusieurs donnent des exemples concrets. FS explique que pour elle une "Petite association, c'est la meilleure expérience de gestion collective et participative d'une structure économique (restaurant) à but non lucratif : gestion d'un lieu, d'une équipe, d'un festival, de bénévoles, avec un système de décision collective". FG raconte "Avec mes voisins on mène des actions communes de défense de nos droits face au bailleur et de créations de jardinage en commun...". MaD explique "à la fac, nous avons monté un 'collectif' où s'organisent les actions possibles [...]". DG, explique qu'il a, pour une école associative, "proposé et créé un emploi partagé à [une école associative] (plein temps salarié partagé en 4) collectif d'entretien avec plombier, jardinier, menuisier, chauffeur de bus."

## Des cultures, porteuses de valeurs de partage, d'où émerge ce savoir-faire

**Culture d'où a émergé leur savoir-faire d'action coopérative** : Le savoir-faire d'action coopérative émerge de différentes cultures ancrées dans des valeurs de partage, comme la culture de l'associatif, mais aussi la culture familiale, la culture chrétienne, la culture des premiers communistes, ainsi que la culture artistique.

- La culture de l'associatif est largement évoquée comme source du savoir-faire d'action coopérative, comme l'évoque FS, "dans le milieu associatif depuis longtemps", ou encore AM, " Ce qui a joué probablement, c'est que quand j'ai eu 16 ans, je me suis intéressé à l'éducation populaire, et je suis devenu animateur puis directeur de centres de vacances. Je suis devenu un militant des Francs et Franches Camarades Et là j'ai rencontré des gens merveilleux, des ordinaires et des abrutis finis. En somme j'ai rencontré une palette de personnages comme la société en est composée, ce qui m'a montré (un morceau de) l'étendue de la résilience humaine. "
- La culture familiale a joué un rôle aussi. EB se dit " D'une famille acteur dans ce sens avec tous les échecs et abus d'une vision 'jeunesse chrétienne' de l'époque. En gros impliqué mais très critique (j'espère constructivement)". Quant à AM aîné d'une fratrie de 5 garçons, "qualifié comme étant un faiseur, constructeur de fratrie", explique sur "[Son] père [lui] a appris [comment se défendre, selon une politique très viriliste, la bagarre], qu'il y avait besoin de la négociation (que c'était une nécessité) et c'est [sa] mère qui [lui] a appris à négocier [la coopération, l'intelligence collective, la négociation]." AM évoque également ses "débats" à 16 ans, avec "une sorte de père de substitution, protestant de culture, post soixante-huitard, moderne, généreux, et empathique [qui l'ont] édifié en direction de l'autogestion, la coopération [et aussi la nourriture bio dans les années 1970]."
- AM a par ailleurs puisé dans des écrits théoriques : "Il y a beaucoup de choses qui ont été écrites dans l'histoire dont on peut s'inspirer et aussi dans la psychologie actuelle", se référant fondamentalement à la culture communiste, à travers l'approche de "Graccus Baboeuf [...] ardent révolutionnaire, et qui avait monté une structure (une sorte d'association) 'la conjuration des égaux', que Marx a considéré être le premier parti communiste au monde."
- La culture artistique a enfin, aussi, une place importante, avec la "participation à de nombreux collectifs d'artistes impliqué.e.s dans la vie de la cité" (AG), et les expériences de DF de "caravane artistique nomade" FS -- dans une association elle-même " associée à l'ex restaurant associatif [...] qui met en place des actions en lien avec la culture l'art et la cuisine. ", où on retrouve aussi la culture culinaire.

## Une perspective du processus d'un réseau de coopération

**Le processus de construction d'un réseau de coopération selon AM** : adhérer à un projet, objectiver les différents points de vue, partager vraiment les responsabilités et les décisions.

Un répondant explique sa compréhension du processus de construction d'une "fratrie" que l'on peut entendre comme réseau de coopération : "Pour construire des fratries, il faut d'abord adhérer à un projet de quelque chose ( habitat, travail, ...) et dans le cadre de ce projet, il faut essayer d'objectiver au maximum, ce que chacun a dans la tête et suggérer que les choses soient vraiment à responsabilités très partagées et que les décisions soient vraiment prises par tout le monde.[...] c'est quelque chose qui intervient dans la somme des psychologies des participants, d'où importance de la coopération, de l'écoute mutuelle et de la compréhension mutuelle"

## **En conclusion**

Ces acteurs de l'alternative revendiquent un savoir-faire d'action coopérative, qu'ils ont pourtant du mal à définir puisqu'il est issu de leurs propres cultures et de leurs expériences de citoyens. Pour certains l'action collective est nécessairement coopérative.

L'action coopérative est caractérisée par une démarche collective à chaque étape et à chaque prise de décision, ainsi que par diverses formes de mutualisation, matérielle et immatérielle, et enfin par son potentiel créateur d'intelligence collective. La démarche collective nécessite l'acceptation de la diversité des points de vue des individus et dont la gestion est facilitée par des compétences et des outils facilitant le partage et la compréhension. Pour qu'un collectif de coopération se forme, il faut au départ adhérer à un projet.

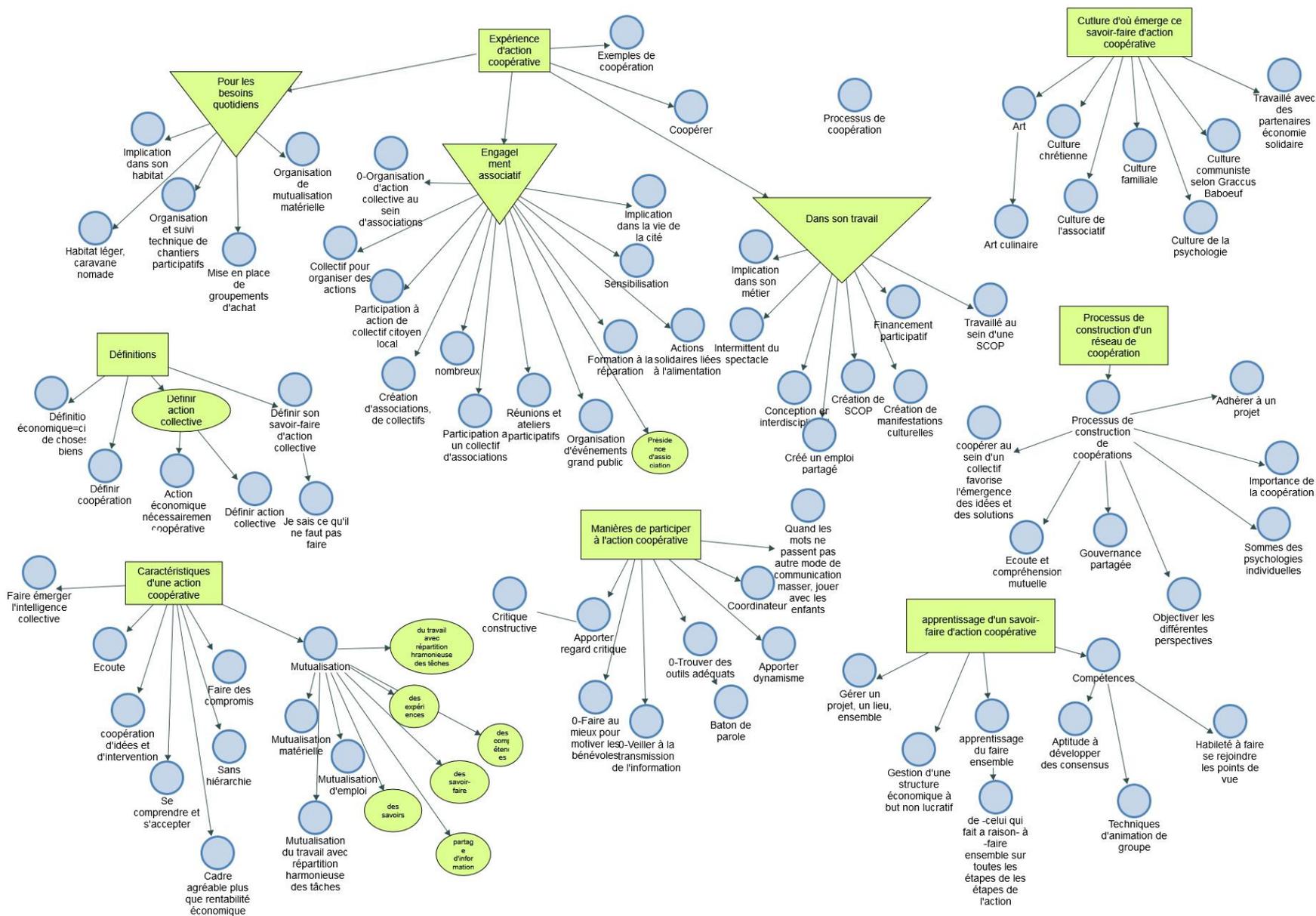


Schéma des codes d'expérience en action coopérative

### c) Perspectives d'acteurs sur le projet du Collectif et la Transition vers l'économie circulaire

La dernière série de question (K) caractérise le lien entre les acteurs, le projet du Collectif et la TVEC. Elle est composée de deux questions fermées (K1 et K3) et trois questions ouvertes (K2, K4, K5). Les questions fermées concernent l'engagement des acteurs dans le projet du Collectif, puis du Collectif dans la TVEC. Elles sont chacune suivies d'une question ouverte proposant de développer la réponse précédente. Enfin, une dernière question ouverte, renseigne sur le sens que les acteurs donnent à la TVEC.

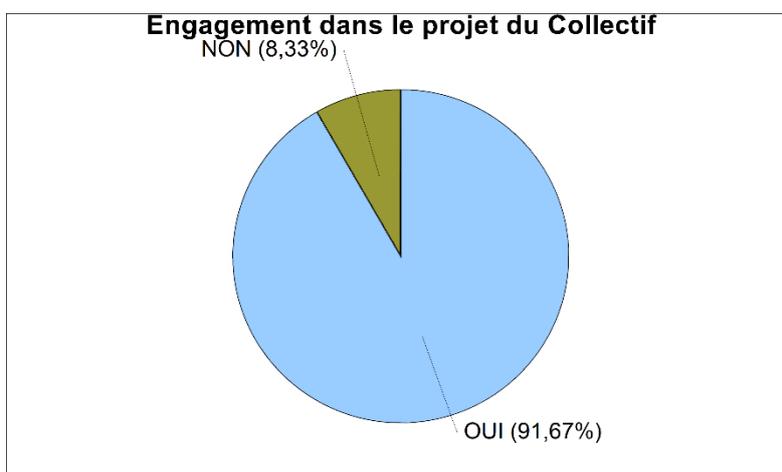
#### Méthodologie

Les résultats des questions fermées « K1-Vous sentez-vous engagés dans le projet du Collectif » et « K3- Considérez-vous le Collectif engagé en TVEC ? » ont été extraits de Nvivo directement sous forme de graphes, et ont été analysés à partir des commentaires s'y rapportant dans d'autres réponses et des échanges informels de l'observation participante.

Les questions ouvertes « K2-Pour vous le projet du Collectif c'est quoi ? », « K4-Pouvez-vous dire pourquoi vous avez répondu oui ou non [à la question K3] ? » et « K5-Pour vous, la transition vers l'économie circulaire, ça signifie quoi ? », ont été traitées comme celles sur le savoir-faire d'action coopérative et les pratiques alternatives, selon une démarche inductive. Elle a consisté en 1) un codage manuel systématique sur N'Vivo, visant à montrer la variété des résultats, 2) une recherche d'ensemble structurants émanant de cette diversité, à l'aide de l'outil de carte conceptuelle de Nvivo, 3) un reclassement des codes en fonction de cette structuration, 4) une extraction de la structure / codes / verbatim en un fichier Excel lisible, 5) une analyse rédigée de ces résultats, s'appuyant sur les verbatims, et la compréhension globale de l'observation participante.

#### ⇒ Engagement des acteurs dans le projet du Collectif (K1)

- **Un engagement quasi-unanime freiné par des difficultés de coopération**



La question K1 [Vous sentez-vous engagé-e dans le projet du Collectif ?], vise à évaluer l'engagement des acteurs répondants dans le projet du Collectif. Les données montrent un engagement des répondants quasi unanime.

22 acteurs sur 24 ont répondu qu'ils se sentaient engagés dans le projet du Collectif. Même les réponses négatives évoquent un engagement. Le « non » évoque pour l'une un engagement qui pourrait être plus important : «... je promeus cette dynamique-là. Pourtant si je pars du jour au lendemain ça ne va se sentir, alors je n'appelle pas ça réellement engagée » (LO). Il évoque aussi un engagement mis en veille pour ARG, avec un "oui" complété par "et non, je suis arrivée enthousiaste et les difficultés de communication entre les membres du collectifs, l'ambiance des réunions, le manque de la ligne directrice claire, les incohérences dans la gestion du collectif me poussent à prendre du recul". Le Non de FS, peut être compris dans un sens assez proche de cette position (selon des propos exprimés lors d'un échange informel de l'observation participante).

Ces données montrent que les répondants sont tous engagés dans le projet du Collectif, avec un investissement plus ou moins fort, mais qui peut être freiné par des modalités de coopération inadaptées. Ainsi, même avec leurs expériences d'action coopérative, les acteurs répondants font face à des difficultés de conception collective pour ce projet commun de transition intégrant la diversité. Pour émerger, le projet doit inventer des solutions de coopération adaptées.

#### ⇒ Perspectives des acteurs sur le projet du Collectif (K2) :

La question K2, cherche à identifier le projet du Collectif par les regards de ses acteurs. 23 acteurs sur 24 ont décrit leur perspective du projet du Collectif, en répondant à la question « K2-Pour vous, le projet du Collectif c'est quoi ? ».

- **4 axes de projet émergent des perspectives d'acteurs :**

Les réponses comportent chacune plusieurs éléments évoquant différents axes de projet. Leur codage inductif fait apparaître, 4 grands axes de projet.

- ✓ Un projet politique d'une société solidaire, évoqué par 9 acteurs
- ✓ Un projet de pérenniser un lieu d'initiatives citoyennes, évoqué par 6 acteurs
- ✓ Un projet de coopérer dans la diversité, évoqué par 14 acteurs
- ✓ Un projet d'expérimenter un système alternatif d'échanges et d'activités, évoqué par 12 acteurs

- **4 axes qui se coordonnent pour former un projet collectif :**

Avant de rentrer dans le détail de ces axes, pour comprendre la structure du projet collectif, nous regardons d'abord comment les acteurs les évoquent. Le schéma des perspectives du projet selon les acteurs ci-après.

Aucun acteur n'évoque l'ensemble des 4 axes tous ensemble.

4 acteurs évoquent ensemble trois axes : "coopérer" / "expérimenter" / "politique" (PiR et ALR), "coopérer" / "expérimenter" / "pérenniser" (ChA) et enfin "politique", "coopérer" et "pérenniser" (ML).

10 acteurs combinent deux axes : "politique" / "coopérer" (PaD, SB, AM, AD), "coopérer" / "expérimenter" (DG, EB, CM, JB, MaD), "politique" / "expérimenter" (JPL).

Enfin, 9 acteurs n'évoquent qu'un axe : "pérenniser" (FL, FS, PiD, Op), "expérimenter" (SG et FG), "politique" (DF et LO), et "coopérer" (RB).

Ainsi, les différentes combinaisons évoquées par plus de la moitié des acteurs montrent que ces axes de projets se coordonnent pour former le projet du Collectif. En décrivant ces 4 axes de projet, les acteurs ne décrivent pas différents projets sans cohésion, ils décrivent les différentes dimensions qu'ils souhaitent voire porter par le projet collectif qu'ils sont en train de construire : une dimension "politique", une dimension située "pérenniser un lieu", une dimension organisationnelle "coopérer", et enfin une dimension pratique ("expérimenter").

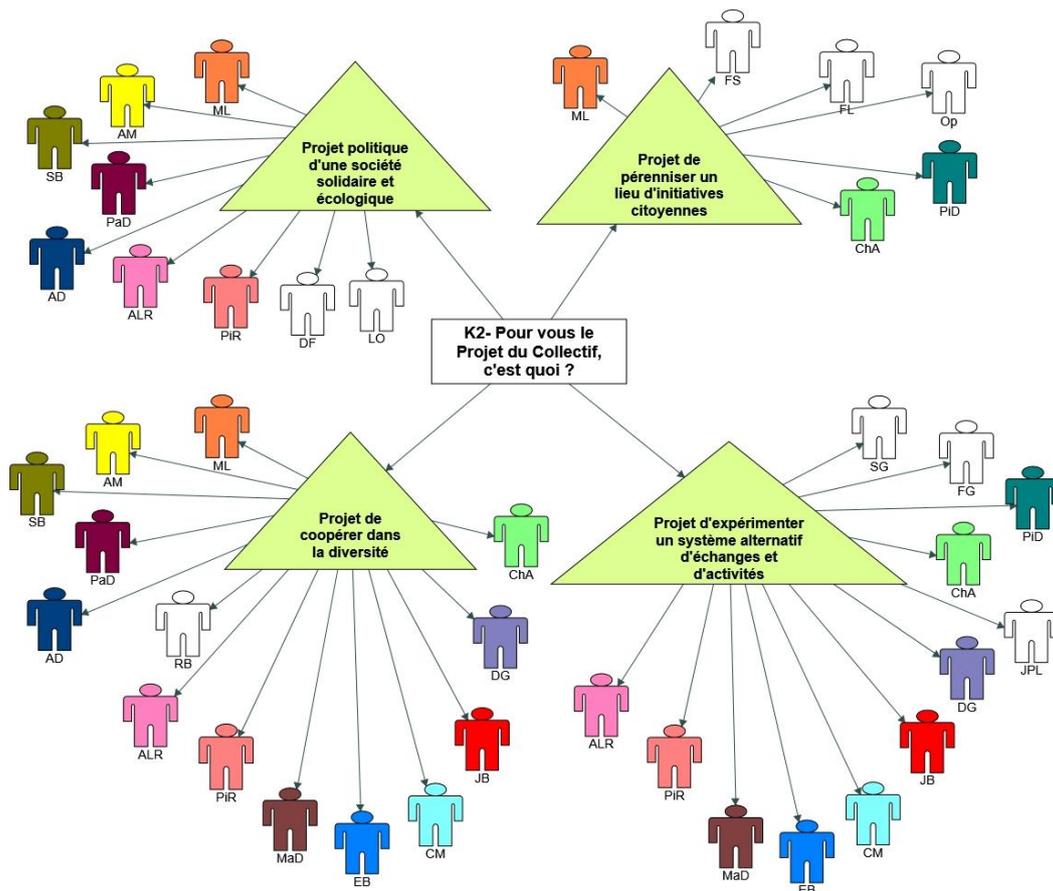


Schéma des axes de perspectives d'acteurs du projet

- **Un projet collectif initié pour préserver un lieu, mais devenant un projet de coopération pour expérimenter la solidarité durable en ce lieu :**

L'origine de ce projet était une mobilisation pour préserver un lieu d'initiatives citoyennes. Les données montrent que cet axe reste présent mais n'est plus central.

Un tiers des répondants s'intéresse à la "dimension politique" et plus de la moitié à la dimension organisationnelle de "coopérer", de même qu'à la dimension pratique de "expérimenter". Plus d'un tiers évoque simultanément les dimensions de "coopérer" et "expérimenter". Seulement un quart évoque la dimension située de "pérenniser le lieu", pourtant à l'origine de la mobilisation en 2014.

La dimension de préservation du lieu, motrice à l'origine, reste ainsi bien présente mais n'est plus le cœur du projet. Le projet est aujourd'hui un projet de coopération pour expérimenter une solidarité durable, sur ce lieu d'initiatives citoyennes.

- **Une approche nécessairement collective pour appréhender la complexité du projet :**

Par ailleurs de la variation dans l'évocation des axes et dans leurs combinaisons nous indiquent que le projet du Collectif n'est à ce jour pas clairement identifié dans sa globalité. Cela peut s'expliquer d'une part par le fait que le projet n'est pas suffisamment mature pour être facilement identifié dans son ensemble, et/ou d'autre part par une complexité du projet rendant nécessaire une appréhension collective. Ces deux explications se combinent ici. Le projet encore en phase de conception n'est pas suffisamment défini pour être appréhendé simplement par tous dans sa globalité. Mais c'est aussi un projet nécessairement complexe, puisqu'il a pour objet la transition d'un système existant vers un autre système, avec toute la diversité de ses acteurs. Pour l'appréhender une approche collective est nécessaire.

Pour comprendre plus précisément comment les acteurs décrivent le projet du Collectif, nous allons rentrer dans chacun des axes, en découvrant leurs composantes. Les axes sont composés par des groupes de verbatims apportant une même idée sur le projet

- Le premier axe, **un projet politique d'une société solidaire et écologique** est composé de 3 idées / groupes de verbatims. Des valeurs et des visions partagées fondent d'abord le projet politique, ils se développent en conception d'alternatives, en projet de laboratoire de mise en œuvre de ces alternatives.

- ✓ Des visions et valeurs partagées qui fédèrent :

--> Au cœur du projet, "se rassemblent [...] pour une cause [...] commune" (SB) "un groupe d'associations ou particuliers qui partagent les mêmes valeurs" (DF), "l'environnement [et le] le social" (AM). Porteurs de ces valeurs partagées, ils portent "des rêves, des envies" (SB), "en accord avec leur 'conscience', d'aller vers une économie sensée et respectueuse de l'homme et de son environnement" (AD)

- ✓ Le projet d'imaginer concrètement une alternative au système néolibéral :

--> De ces valeurs et visions communes émerge un "projet humain transformé en projet politique par affinité" (PaD). Il s'agit d'imaginer "des alternatives concrètes à l'économie linéaire et à la finance néolibérale" (JPL), et pour cela de "mettre en place des mesures concrètes et pratiques quotidiennes, des façons de vivre, autres que celles proposées pour le système néolibéral actuel"(ALR) ou même "qui s'[y]oppose[nt]" (SB).

- ✓ Et de donner à voir ce projet :

--> Le projet du Collectif ne se limite pas à imaginer, ni à développer des "visions alternatives de la politique et de l'économie" (ML), mais vise à "porter l'aspiration commune à promouvoir ces valeurs" (LO) à travers "un lieu où on [les] met en place concrètement" (ML), "Un lieu pour imaginer des possibles, réfléchir à des alternatives face aux problèmes de notre société et les expérimenter"(DF). Il aura pour but de mettre "en avant une autre façon de fonctionner, de vivre" (PiR), de "montrer un autre récit que celui du capitalisme consumériste" (PiR), pour "sensibiliser le plus grand nombre" (PiR).

Mettre en cohérence les actes avec ses valeurs de solidarité et écologie fonde l'engagement des acteurs dans les structures qui fédèrent le Collectif. Ainsi, qu'il soit exprimé ou non par les acteurs, ce projet politique est ainsi de fait au cœur du projet du Collectif.

- Le second axe de **projet, pérenniser un lieu d'initiatives citoyennes**, est composé de 3 idées soutenues dans les verbatims. L'objectif de conserver le lieu d'initiatives citoyennes en est le socle, la question

financière en est un problème et l'ouverture sur l'extérieur développe le projet initial tout en répondant au problème.

- ✓ Au commencement il y avait une "maison à but populaire" (Op), et une menace d'expulsion pour réaliser une Zone d'Aménagement Concertée. Un projet pour "garder la maison" (FL) mobilise les acteurs pour "garder un espace qui est le nôtre depuis de nombreuses années" (ChA), "un petit oasis au bord de la ville" (PiD) permettant de développer "un projet très complet" (ChA). Au-delà de la simple résistance par l'occupation des lieux, un projet émerge pour en "pérenniser l'avenir" (Op).
- ✓ Pour pérenniser le lieu tout en développant le projet politique, le projet devient d'ouvrir le lieu sur l'extérieur, de créer "un lieu ouvert et vivant, d'expérimentation et d'innovation autour d'une nouvelle économie, solidaire et circulaire" (FS), de "rendre le lieu lisible et accessible aux personnes extérieures."(ML)
- ✓ Enfin pour développer ce projet, s'il est accepté par les collectivités propriétaires, il faut en conserver l'usage. Le problème devient alors financier. " le financier étant là où le bât blesse, la solution semblerait peut être la location, mais c'est une idée vraiment très personnelle" (ChA)

Le projet de pérenniser le lieu d'initiatives s'inscrit dans la continuité du projet politique. La mobilisation pour préserver le lieu qui mène à la constitution du Collectif atteste de l'antériorité du projet politique. La pérennisation du lieu, induisant un projet d'activités ouvertes sur l'extérieur, alimente à son tour le projet politique.

- Le troisième axe de projet, **coopérer dans la diversité émerge de trois idées ressortant des** verbatims. Le projet est collectif, dès le départ. Il a pour objectif de créer des liens dans la diversité. Dans cette perspective des interactions en interne et avec l'extérieur doivent s'organiser.
  - ✓ Une caractéristique fondatrice du projet est qu'il s'agit foncièrement d'un "**projet collectif**" (PiR). Le projet est collectif par sa fondation : il émane d'un collectif "qui représente un groupement d'acteurs économiques issus de l'économie sociale et solidaire" (JB), "acteur existant" (EB), que le projet "permettrait d'aérer et 'dépoussiérer'". Le projet est collectif dans ses objectifs : "réaliser un lieu alternatif" (PiR) afin de " vivre dans un but plus ou moins commun" (EB), avec une " activité viable écologiquement ET socialement" (EB). Enfin, le projet est collectif dans sa conception : " c'est une démarche collective" (ALR).
  - ✓ Une caractéristique d'objectif du projet est qu'il  **vise à préserver la diversité et à créer du lien**, un "projet de construction d'un lieu à partir de liens." (PaD). Le Collectif est un regroupement entre "Des individus et structures qui se rassemblent sans se ressembler" (SB). Leur projet vise la "création de liens entre des personnes et activités qui n'apparaissent pas pouvoir en avoir (des liens)"PaD. Dans cet objectif le projet du Collectif "c'est d'expérimenter les relations entre des structures associatives pour qu'elles fonctionnent vers un objectif commun, en affinant la définition de cet objectif finement"(DG). Pour y parvenir, le Collectif "essaie d'intégrer toutes les composantes" (CM). Le projet prend la forme d'un "gros bazar fluctuant en fonction des énergies et des personnes qui composent l'équipe active" (SB).
  - ✓ Le projet d'apparence peu ordonnée, est évoqué comme la dynamique d'un **projet d'auto-éco-organisation**, c'est-à-dire d'interactions entre les acteurs en interne (auto), mais aussi avec les acteurs d'un environnement externe (éco). Créer du lien, en préservant la diversité dans un projet collectif, implique de "Réussir à réunir sur un lieu des associations aux actions diverses, pour qu'elles communiquent, s'organisent ensemble, s'augmentent des savoirs de chacun.e.s [et de] rendre le lieu lisible et accessible aux personnes extérieures" (ML), "en relation avec les élus qui pourraient [les] aider" (ChA). Concrètement, le projet consiste à s'organiser pour travailler ensemble "faire tourner quelque chose d'autogéré -- où auto-géré veut dire : géré par ceux qui travaillent --, avec un fonctionnement très démocratique" (DG). Une des limites du projet est le degré de structuration nécessaire pour "Des individus qui essaient de se structurer sans en avoir vraiment envie" (SB).

Le projet se caractérise par une démarche collective, qui le fonde et le conçoit et l'alimente, en une dynamique de coopération en interne et avec l'extérieur, créatrice de liens et de diversité. Un équilibre doit être trouvé entre une structuration suffisante pour développer des interactions et obtenir le soutien de partenaires, mais pas trop pour garder l'énergie motrice de la coopération spontanée.

- Le quatrième et dernier axe de projet, **expérimenter un système alternatif d'échanges et d'activités**, synthétise 3 idées émises à travers les verbatims. Il s'agit d'abord de définir un objectif et concevoir un projet commun d'économie circulaire, puis de réaliser un lieu d'expérimentation de ce projet et enfin à effectivement expérimenter des alternatives.
  - ✓ Pour mettre en pratique le projet politique solidaire et écologique de coopération située, les acteurs doivent **définir un projet commun et le préciser, le concrétiser**. "c'est [que les acteurs] sont en train de faire". Concrètement, "ce travail d'affinement va inscrire le projet dans du vécu, donc de l'économique" (DG). Pour déterminer leur positionnement économique, les acteurs mobilisent la notion d'"économie circulaire locale sociale et solidaire" (JPL et JB). Ils la conçoivent comme un projet d'alternative, "hors sentiers tracés par la société" (MaD).
  - ✓ En pratique, le projet consiste à **réaliser un lieu** d'expérimentation "alternatif" (PiR), un "espace d'expérimentations solidaire et mutualisé" (MaD), pour développer une "activité viable écologiquement ET socialement" (EB), "grâce à l'animation d'un lieu, la [Maison]" (JB).
  - ✓ Ainsi les acteurs pourront **expérimenter des alternatives** : "d'autres façons de fonctionner, d'un autre système..." (CM et PiR), "proposer et mettre en place des mesures concrètes et pratiques quotidiennes" (ALR), "démontrer les bienfaits d'une aventure collective et circulaire" (MaD). En pratique, pour (ChA) "C'est avant tout essayer de vivre de façon inter associative". Pour SG, c'est réaliser des "actions et recherches pour une économie solidaire et respectueuse de l'environnement". Pour FG, c'est mettre en œuvre "économie circulaire, récups diverses, travaux en commun, entraides de divers ordres" (FG).

Les acteurs mobilisent une notion d'économie alternative, circulaire locale, solidaire et écologique pour définir la mise en œuvre de leur projet politique de coopération locale. Sa mise en pratique se traduit par un projet de lieu, pour développer des expérimentations alternatives variées, pour certaines déjà existantes et les coordonner en une économie circulaire.

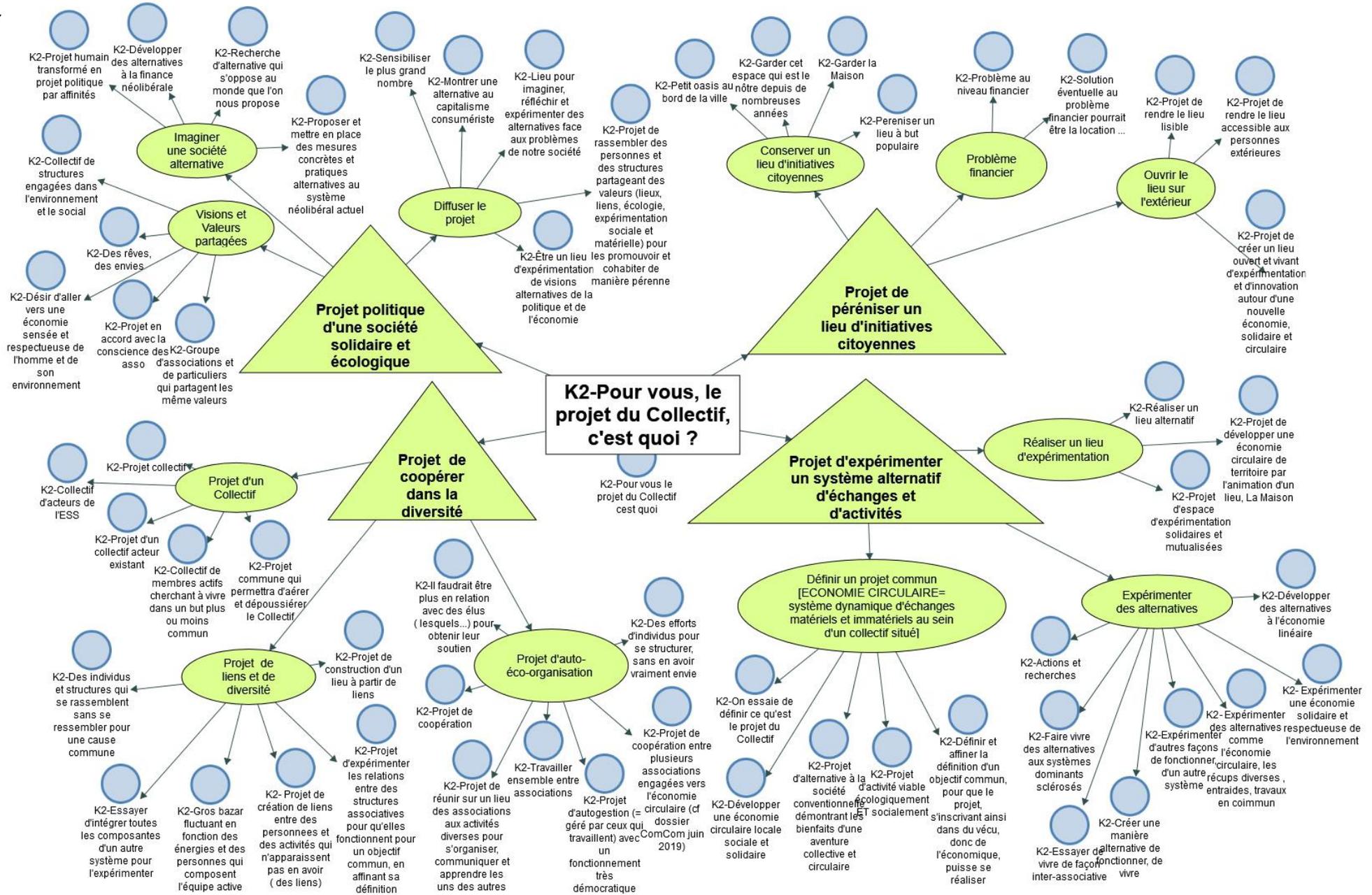
## → En conclusion

Les 4 axes décrits par les répondants composent un projet dont les dimensions politique, de lieu, d'organisation et de mise en pratique, sont interconnectées et cohérentes entre elles. Le projet politique de société alternative solidaire et écologique est fondateur. Face à menace d'expulsion et de démolition du lieu d'initiatives citoyennes, il s'inscrit en toute cohérence dans la préservation du lieu, et de ses richesses solidaire et écologique. Ainsi localisé, le projet fédère un collectif, mettant ainsi l'accent sur la coopération en interne et envers l'extérieur. La démarche collective d'alternative solidaire et écologique, se traduit en pratique par des échanges économiques. Située dans un contexte de transition vers l'EC, elle y inscrit son projet d'expérimentation d'une économie alternative écologique locale et solidaire.

La conception du projet se développe ainsi, presque d'elle-même, comme une dynamique de coopération, depuis ses fondements, valeurs de solidarité et d'écologie, jusqu'à l'expérimentation d'une économie circulaire locale, solidaire, et écologique. La coopération dans la diversité constitue un moyen, un axe fondateur d'une démarche solidaire et écologique. Elle est au cœur de l'organisation économique. La diversité des acteurs alimente la dynamique. Elle apporte une capacité collective à produire, mais également à appréhender la complexité du projet, comme on peut le voir ici dans l'appréhension plurielle du projet du Collectif. Mais elle constitue également une contrainte pour s'organiser, un frein avec la difficulté de construire collectivement de bonnes conditions de coopération, pouvant amener la prise de

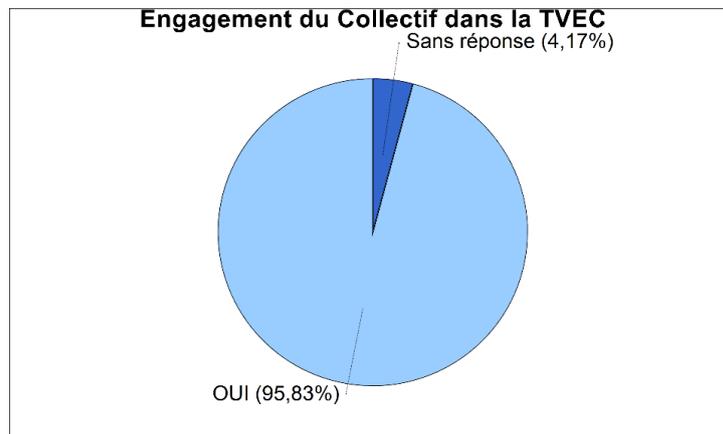
recul d'acteurs. De même cette dynamique doit trouver les modalités et la juste mesure d'une structuration nécessaire, pour pouvoir coopérer en interne et avec son environnement, sans perdre la spontanéité de sa dynamique. Enfin, les valeurs qui sous-tendent le projet sont essentielles pour déterminer les choix.

Schéma



## ⇒ Engagement du projet du Collectif dans la TVEC

Les questions K3 et K4 cherchent à déterminer si les acteurs considèrent le projet du Collectif engagé dans la TVEC, et pourquoi.



- **Un engagement dans la TVEC comme développement évident du projet du Collectif**

23 acteurs sur 24 ont répondu à la question K3 « Considérez-vous le Collectif engagé dans la TVEC ? », tous par l'affirmative. Un seul acteur ne se prononce pas, sans donner d'explication. Cet engagement quasi unanime du Collectif se traduit différemment selon les acteurs : "plusieurs de ses membres l'y engagent et [...] d'autres suivent, pas forcément dans l'action mais dans la réflexion 'proactive'" (PaD).

L'engagement du Collectif dans la TVEC apparaît comme développement logique en accord avec la "Finalité" (JPL), la "volonté de faire autrement" (ARG), et le "militantisme (dans le bon sens)" (EB) du projet du Collectif. Avec "déjà de manière informelle une économie circulaire qui se développe" (JB), la TVEC "vecteur de tentatives et d'expérimentation" (Op) invite au développement des "réalisations en cours des associations" et des "expériences diverses" (ARG).

Ainsi le projet du Collectif affiche un clair engagement de son projet dans une TVEC alternative solidaire et écologique, qui sera explicitée dans la dernière partie.

- **Un engagement à 3 niveaux dans la TVEC**

Le projet du Collectif dans la TVEC, s'engage ainsi dans la TVEC par trois voies, par ses finalités, par son organisation coopérative de transition et par ses pratiques concrètes de réduction d'impact de la consommation / production.

- **Engagement par ses finalités**

Le projet du Collectif est engagé en TVEC, par ses propres finalités, la recherche d'une alternative solidaire et écologique. "C'est le cœur du projet" (GS). "Dès le départ il nous a paru vital d'être dans l'économie sociale et solidaire mais aller vers l'économie circulaire s'est fait presque sans y penser, tant cela paraissait naturel" (ChA). Ainsi, tout naturellement, le Collectif s'engage "Parce qu'il en a envie (PaD).

Ainsi, les valeurs fondatrices du Collectif sont sous-jacentes à une TVEC solidaire et écologique. Le projet du Collectif a pour objet de les mettre en pratique en expérimentant collectivement une TVEC locale.

- **Engagement par sa dynamique de réseau d'interactions**

Le projet du Collectif est engagé en TVEC par son organisation coopérative de transition avec sa dynamique de réseau d'interactions.

- ✓ **Le projet du Collectif construit collectivement une transition**

- **Avec une démarche coopérative, favorisant la prise d'autonomie :**

Le projet du Collectif s'engage en TVEC par sa "façon de mettre en place l'alternative de façon collective" (CM). Il se caractérise précisément "parce qu'il y a cette volonté de réfléchir tous ensemble autour de l'élaboration d'une charte (pas encore tout élaborée) qui va souder les activités de chaque association, dans un effort collaboratif à créer du mieux-être" (DG). La solidarité est ici au cœur du projet même du Collectif, contrairement à une "expérience [antérieure] de la [Maison qui] ne montrait absolument aucun signe de collaboration, tout en ayant le même idéal, il n'avait aucune application concrète de ce que pouvait être la solidarité" (DG).

L'organisation cherche un équilibre entre participation collective et autonomie individuelle : "Chaque projet est pensé ensemble et permet la possibilité de rendre l'organisation participative au maximum afin d'aller vers le plus d'autonomie possible" (MaD).

- **Avec une démarche réflexive d'expérimentation et d'amélioration continue** : "le collectif se pose des questions. [...] Dans le moment actuel., il faut je pense, d'abord se poser des questions, en ayant des débuts de réponses, en étant toujours un peu dubitatif sur les réponses que l'on porte, et on essaie des solutions mais en même temps on continue à réfléchir et à discuter et on envisage qu'il pourrait y avoir des améliorations" (AM).

✓ **Le projet du Collectif crée des interactions entre divers acteurs et pratiques**

- **Par des mutualisations** : "pour l'instant [...] de moyens techniques et humains permettant cette circularité" (AD), de "ses espaces, ses ressources et ses objets" (MaD), "de savoir-faire, de connaissances et compétences et ressources matérielles aussi, sans discrimination de pouvoir d'achat" (ALR).

- **Par un réseau d'interactions multiples et diversifiées** : « Le collectif expérimente le plus de composantes possibles de l'économie circulaire (dans la limite de ses moyens) » (CM) "différents aspects d'interactions (biodiversité, rénovation, événements) entre les structures présentes, le collectif et l'extérieur. Il y a donc échanges de savoir-faire, compétences, matériaux en interne et externe" (DF); "Biodiversité des pratiques (parce que si on n'est pas dans la monoculture, on a plus de chance d'être dans l'EC, je le vois un peu comme un écosystème), recyclage, orientation écologie, ESS, créativité, débrouille, et entraide humaine forte" (LO).

Le projet du Collectif expérimente en amélioration continue, parce que c'est sa finalité même, les conditions organisationnelles de coopération d'une TVEC solidaire et écologique locale, en un réseau d'acteurs interagissant dans une "biodiversité des pratiques".

○ **Engagé par ses actions concrètes**

Le projet du Collectif est engagé dans la TVEC par les activités de réduction d'impact de la consommation / production, des structures qu'il rassemble.

✓ **Activités de récupération et valorisation**

La TVEC est mise en œuvre "ne serait-ce que [par la] récup et revalorisation : avec [AssoRM], faire rouler les anciennes bagnoles et se passer de 'spécialistes' en s'entraidant entre adhérents.tes, avec [AssoC] et le poulailler\* qui est un stock merveilleux, avec le palace\* et sa fripe...,j'en oublie..."(FG); "Du matos est déposé sans cesse dans les poulaillers\*, qui servent à construire, créer, faire, sans acheter" (ML), (\*noms affectés à des parties de la Maison).

✓ **Activités de remise en circulation des ressources et sensibilisation**

Elle se développe avec la réparation, la confection, la sensibilisation : "Du matériel est réparé par [AssoDF, ASSoRM, le repair-bus] et évite d'accepter l'obsolescence" (ML) ; "pour ma part avec mon atelier [de couture] cela permet de montrer aux personnes qui participent d'arrêter de jeter les habits et de les refaire vivre" (FL).

✓ **Activités de récupération de matières pour produire de nouvelles ressources**

"la chaudière tourne (un peu) à l'huile et on réfléchit sur comment ne pas retourner à l'énergie nucléaire. Il y a divers potagers sans pesticides ou additifs. Les diverses assos amènent leurs déchets pour le compostage et en échange on a des toilettes sèches" (ML).

Au-delà des activités citées ci-dessus, toutes les structures rassemblées dans le Collectif participent activement à la transition solidaire et écologique et plus spécifiquement "toutes [les actions des associations que connaît RB sont] engagées dans l'économie circulaire, [AssoAR, AssoRM, AssoC], etc." (RB).

Ainsi, le projet du Collectif est engagé en TVEC naturellement par ses finalités de transition solidaire et écologique, dont découlent ses efforts pour coopérer en un réseau d'interactions et les pratiques de ses structures réduisant la consommation et l'impact de la production.

- **Au-delà de cet engagement évident dans la TVEC**, la réalisation d'un projet collectif d'expérimentation locale de la TVEC, est un projet ambitieux.

- **Un projet d'économie ? Circulaire ? D'échelle suffisante ?**

La TVEC est un projet porté par les institutionnels comme un projet d'économie au sens conventionnel du terme. La nature économique des échanges est questionnée par deux acteurs. PiR, considère qu'à ce jour le Collectif "ne fait pas d'économie" et en outre que "les associations ne réfléchissent pas réellement à ce que serait un lieu géré complètement par de l'économie circulaire". Pour SB, les questions de l'échelle et de la circularité se posent : "Les membres qui composent le collectif sont dans une démarche hors conventionnel, l'échelle économique est très petite, est-elle circulaire ?".

Ces questions se posent dans une démarche réflexive des acteurs sur le projet. Elles évoquent le paradoxe de s'inscrire dans une démarche institutionnelle pour un acteur de l'alternative, tout autant que celui d'engager une transition du système pour un institutionnel. Elles sont présentes dans les échanges en interne et envers l'extérieur, sans qu'une réponse soit donnée. Les ambiguïtés respectives sont présentes et font partie du projet.

- **Des efforts et des volontés, mais beaucoup reste à faire**

Même compte-tenu des finalités du projet du Collectif, et de ses pratiques circulaires existantes, le projet d'expérimentation représente un très gros travail. "Il y a encore BEAUCOUP à faire" (JB) ; "ça avance, ça avance ! Tout reste à faire, mais les efforts sont là" (FS). "Certaines associations sont plus en avance que d'autres, mais il y a une volonté avérée d'aller dans ce sens" (ChA).

Ainsi pour réaliser son projet ambitieux d'expérimenter une TVEC solidaire et écologique, le Collectif devra faire avec des ambiguïtés et déployer de gros efforts. Pour y faire face, il pourra s'appuyer sur les valeurs partagées de son projet politique fondateur.

## → En conclusion

**Le Projet du Collectif est clairement engagé dans une TVEC alternative solidaire et écologique. Il en élabore les conditions de manière expérimentale, réflexive, en principes, en modalités d'organisation et en actions concrètes.**

**Pourtant la définition du projet concret de lieu d'expérimentation reste encore en cours d'affinement, bien qu'en conception depuis environ 5 ans. Le développement du projet ambitieux envisagé de "ce que serait un lieu géré complètement par de l'économie circulaire" ne se déploie pas encore. L'expérimentation reste à la mesure des initiatives citoyennes du Collectif et de ses structures, en attente d'un soutien institutionnel pour développer et diffuser une expérimentation d'une TVEC, plus largement et plus systématiquement.**

**La complexité du projet, avec sa difficulté de gestion d'une coopération dans la diversité, peut être un élément explicatif. Un autre élément explicatif réside dans le paradoxe d'un accompagnement par les institutions d'un système, au développement d'une alternative à ce système. La compréhension de la TVEC alternative, solidaire et écologique par les acteurs du Collectif, peut-elle être soutenue par des institutionnels ?**

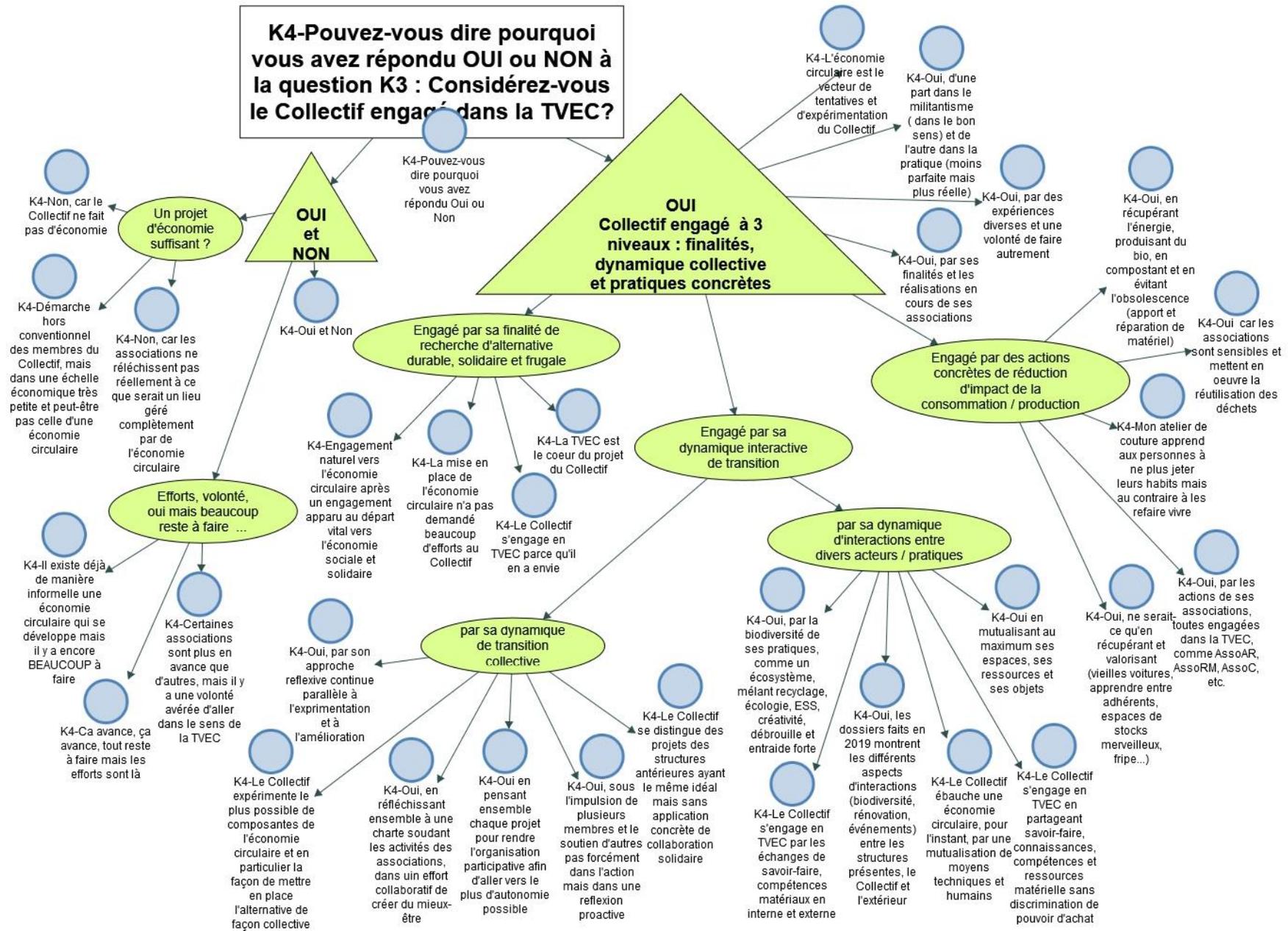


Schéma des codes d'engagement (ou non) du Collectif dans la TVEC

## ⇒ La compréhension de la TVEC par les acteurs

Enfin la question K5 cherche à définir la compréhension de la TVEC par les acteurs du Collectif et ainsi, à mieux cerner son positionnement par rapport au système conventionnel. Tous les acteurs ont répondu à cette question.

Méthodologie : Les verbatims des répondants ont été à nouveau codés de manière inductive, regroupés par similitude de propos, et structurés, à l'aide de l'outil carte conceptuelle de N'Vivo. Le tableau associant les verbatims aux codes ainsi structurés a été extrait, l'affectation des acteurs a été rajouté manuellement.

Trois axes sont mobilisés, tour à tour, par les acteurs pour exprimer leur compréhension de la TVEC. 15 acteurs présentent la TVEC comme "une alternative à une économie non viable", 11 acteurs évoquent la problématique de "changement d'un système existant", enfin 9 acteurs décrivent "un écosystème d'échange frugal à créer". Une seule actrice évoque conjointement ces 3 axes, 9 acteurs en évoquent deux, les autres n'en évoquent qu'un. Ces trois axes sont cohérents les uns avec les autres, ne faisant pas apparaître différents courants de perception de la TVEC, mais une perspective commune.

### • **La TVEC vue comme une alternative à une économie non viable**

La TVEC est d'abord conçue par ces acteurs, comme une alternative à une économie non viable. "C'est faire la transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire. C'est avoir une économie qui ne va pas détruire la planète mais au contraire qui va la préserver dans tous les domaines de la vie où intervient l'humain."(RB)

#### ○ **Une TVEC pour ne plus mettre en péril les conditions de vie de notre société planétaire**

Les acteurs s'intéressent à la TVEC en raison de leurs constats des actions destructrice de l'économie conventionnelle envers des éléments essentielle à la vie d'une société planétaire. C'est une rupture, "la rupture difficile d'avec le mode de fonctionnement qui nous est imposé par un système qu'on réproouve" (DG)

- ✓ **Ne plus détruire l'écosystème de la nature** : "Pour moi l'économie circulaire est une alternative à l'économie linéaire qui est mortifère pour la planète" (CM); Cela "implique l'arrêt du financement abusif du nucléaire et des énergies fossiles" (JPL).
- ✓ **Ne plus détruire les relations humaines** : "Donc c'est rompre avec la compétition" (DG); "fonctionner de manière collective et solidaire, plutôt qu'individuelle et libérale"(FS). "L'économie circulaire doit être à caractère humain et coopératif (JPL).
- ✓ **Ne plus bloquer ou détruire les ressources (matérielles ou humaines)** : "Cela signifie dans un premier temps de sortir de l'économie (et de la société) de consommation" (PaD), de quitter un système "industriel" et "capitaliste" (JP et EB), de "rompre avec le gaspillage matériel et humain [...] aspirations toujours plus grandes de consommation et d'avoir plus matériel " (DG).

#### ○ **Une TVEC durable et solidaire, alternative incontournable**

Ces acteurs, considèrent nécessaire et incontournable de quitter le système conventionnel pour un système alternatif rendant compatible l'activité humaine et l'écosystème naturel. « Seule voie possible pour un avenir viable » (GS).

- ✓ **Une TVEC pour protéger la nature** : "protéger la nature (climat, pollution)" (FS) ; "Ca signifie la diminution de l'impact des civilisations humaines sur l'environnement. C'est l'objectif premier et le seul qui mérite de l'intérêt (AM).
- ✓ **Une TVEC pour (re)situer l'économie dans son écosystème naturel** : " C'est une économie qui replace la terre, la nature au centre de toute action" (RB) ; " une proposition alternative d'un système plus cohérent respectant le milieu humain et social à l'image de la nature" (DG) ; "Rendre notre activité, nos échanges, nos richesses compatibles à ce dont nous faisons partie : La nature" (EB) ; "Cela signifie justement de tendre vers une économie moins dépensière et plus 'réutilisée'" (MaD).
- ✓ **Une TVEC pour (ré)inventer les activités et le fonctionnement solidaire et durable** : "créer du sens de manière collective (circuit court, produire de manière responsable)» (FS), "tendre vers une économie plus juste" (AD) ;"réfléchir sur du long terme, [...] diminuer l'immédiateté, ralentir" (AD) ; "Revenir à une économie ancienne à partir des connaissances actuelles » (PaD).

Ainsi la TVEC pour ces acteurs est une rupture nécessaire avec l'économie conventionnelle pour conserver une planète vivable, en créant une économie alternative s'inscrivant dans l'écosystème naturel.

- **Une TVEC alternative qui implique le changement, en son sein, d'un système existant, qui résiste**

Ce projet de TVEC alternative émerge d'un système existant d'économie conventionnelle, a déjà des projets en cours, et fait face à la résistance au changement du système

- **Une transition émergeant d'un système existant pour le changer profondément**

Pour ces acteurs, la TVEC correspond au profond changement de système : "La mettre en place nécessite des changements profonds de nombreux paramètres" (CM). Il s'agit de "changer les mentalités, changer les pratiques, changer les lois [...] Penser autrement [...] créer de nouvelles 'habitudes'" (AD) ; "proposer de nouvelles formes d'implications créatives de biens sans avoir recours à la monétarisation commerciale"(DG).

- **Une Transition déjà engagée, avant la TVEC ?**

Pour ces acteurs, engagés dans une transition depuis parfois très longtemps, la TVEC n'est qu'une nouvelle appellation pour leur projet de transition vers une société durable et solidaire. Pour Op, "ce n'est qu'un autre nom du développement durable". Pour PiD, c'est la formalisation d'une économie informelle "C'est une formalisation du recyclage local et créatif qui se fait déjà ".

- **Un changement de système à opérer, face à sa propre résistance :**

Les acteurs du Collectif regardent avec circonspection cet intérêt nouveau des dirigeants pour une TVEC, remettant en question profondément le système de l'économie conventionnelle. Avec ces doutes, comment engager une TVEC réelle alternative et non une TVEC prolongeant l'économie conventionnelle ?

- ✓ **Une TVEC ambiguë : alternative ou manœuvre pour prolonger l'économie conventionnelle ?**

L'intérêt du gouvernement et des acteurs de l'économie conventionnelle ravit et inquiète les acteurs du Collectif. Il porte en lui l'espoir d'une validation officielle de ces alternatives et d'un possible soutien. Il inquiète aussi pourtant. Les décideurs engagent-ils un réel changement de ce même système dont ils dépendent, ou au contraire une manœuvre pour prolonger l'économie conventionnelle ? "...dans l'EC, il y a à boire et à manger, c'est quelque chose qui est à la fois alternatif et complètement dans l'accompagnement du capitalisme" (AM)". "Or la question des rapports de force entre des classes sociales plutôt établies sur des bases économiques vient dévier beaucoup de choses. Comment être dans l'écologie sans tordre la loi en vue de protéger

l'existence de grands groupes industriels ? Comment être dans l'écologie et en même temps dans le social ? L'état à ce jour est dans l'incapacité à répondre à ces questions." (AM)

✓ **S'assurer d'une TVEC alternative par un financement non conventionnel :**

Dans cette situation ambiguë, pour engager les citoyens dans la TVEC alternative et éviter une manœuvre de récupération, JPL suggère d'éviter les financements par l'économie conventionnelle : "... l'économie circulaire véritable [...] ne doit pas concerner les grosses entreprises du système capitaliste néolibéral [...] viser la rentabilité élevée et forcée de l'économie linéaire [...elle doit] être financée par les parts sociales et investissements des citoyens et les aides des collectivités et à la rigueur les aides de l'Etat, mais pas des grosses entreprises hormis certaines fondations sans greenwashing" (PL).

✓ **Discerner le toxique pour la nature dans le conventionnel et dans l'alternatif :**

Dans cette situation ambiguë, AM alerte sur la nécessité d'un effort de discernement entre ce qui est toxique ou pas pour la nature. « ... tout ce qui vient du capitalisme n'est pas toxique et tout ce qui est alternatif n'est pas forcément positif pour l'environnement. Il va falloir trier là-dedans tout ce qui va dans le sens du moindre impact pour l'environnement, et enlever ce qui est toxique pour l'environnement » (AM).

✓ **Trois perspectives d'acteurs sur la conduite du changement.**

Trois acteurs évoquent leurs idées sur la stratégie à mettre en œuvre pour agir une TVEC alternative:

- D'abord la TVEC passe par la prise de conscience « être responsable et prendre conscience et faire prendre conscience aux personnes autour de nous de la situation de notre planète et de notre gaspillage » (FL) ;
- Ensuite, pour passer à l'action, il s'agit de "rendre viables les alternatives permettant de [changer le système], permettre à un maximum de gens de s'y mettre" (CM) ;
- Pour que le changement s'opère dans le système "il faut changer à trois niveaux : a) l'échelle individuelle, là où concrètement se font ou ne se font pas les actions vertueuses ou vicieuses pour l'environnement ; b) l'échelle de la petite société (famille, entreprise, association, bureau, voisinage, transports en commun, syndicats, réseaux divers et variés du territoire virtuel ou réel ...), dans lequel les avis se forment. Dans cette échelle, on débat, on délibère, éventuellement on prend des décisions, mais toujours on confronte notre pensée à celle des autres. La [Maison] et ses associations membres sont dans cette échelle, précisément ; c) l'échelle étatique, qui produit de la loi. Si l'on veut que la loi soit mise en pratique sans trop forte contrainte il faut que la loi ressemble à l'avis le plus fréquent. [...Or l'Etat] est tétanisé. D'où un décalage de plus en plus profond entre les individus et les petites sociétés d'un côté et l'état de l'autre. Les puissants économiques n'étant pas prêts on ne bouge la loi qu'avec une parcimonie très très réfléchie : exemples les déchets de toutes les activités, la RE 2020, e carbone, les emballages, le nucléaire, etc ..." (AM).

Ainsi pour ces acteurs, la TVEC alternative est une formalisation d'un changement profond du système de l'économie conventionnelle, dans lequel ils sont engagés depuis parfois très longtemps. Cette instauration par l'Etat d'une nouvelle TVEC, soutenue par des dirigeants de l'économie conventionnelle, met en doute un réel objectif de remise en question de ce système. La perspective d'un soutien au développement des alternatives par ces instances, est ainsi assez ambiguë. Pour s'assurer d'un réel changement profond de la société, les acteurs préfèrent rechercher le soutien des citoyens ou de leurs représentants, mais pas des acteurs de l'économie conventionnelle. L'organisation de la TVEC est envisagée par la prise de conscience de l'individu, la réflexion et la diffusion d'alternatives au niveau du groupe / "petite société", et le cadre légal à poser par l'Etat. Le Collectif se positionne au niveau du groupe de la "petite société" (AM), lieu de réflexion et d'expérimentation, intermédiaire entre les deux autres niveaux.

- **Créer des réseaux locaux d'échange frugal au sein d'un écosystème humain et naturel**

Les acteurs du Collectif, engagés dans une transition vers un système économique inscrit dans l'écosystème de la nature, rencontrent un nouveau projet TVEC instauré par l'Etat et soutenu par des acteurs de l'économie conventionnelle. Le Collectif y voit une formalisation de la transition déjà engagée, possible soutien pour développer des alternatives, sous réserve d'une attitude vigilante et avec discernement sur ce qui est ou non toxique pour la nature. Pour engager une TVEC alternative solidaire et durable, il agit à un niveau intermédiaire d'échanges, entre la prise de conscience de l'individu et le cadre légal de l'Etat. Pour développer cette prise de conscience, il se positionne comme écosystème naturel et humain de d'expérimentation et de diffusion d'alternatives. Les alternatives se développent dans des réseaux partenaires d'échanges. En pratique, il réduit déjà l'impact de la production - consommation.

- **De système économique à réseaux d'échanges au sein d'un écosystème humain et naturel :**

La TVEC alternative écologique et solidaire, mène vers un système économique au service d'un écosystème naturel et humain.

Pour expérimenter des alternatives de TVEC, il convient alors de "Réintroduire le concept d'écosystème dans les raisonnements" (PaD) sans toutefois "théoriser à outrance (PaD). Ainsi, le Collectif veut concrètement "Fonctionner ensemble et moins individuellement, Créer des interactions entre les activités" (SB). Il entreprend alors "de créer une mosaïque où chacun trouve sa place et son utilité dans le fonctionnement d'une structure" (MaD).

- **Créer des réseaux d'échanges (informations, services et objets)**

Au sein de cet écosystème, la TVEC consiste à développer la prise de conscience et à créer des réseaux partenaires d'échange d'informations, de services et d'objets,

- ✓ **Développer la prise de conscience** par les individus : d'une part "des interactions fortes qui unissent personnes, objets, êtres vivants, tout au long de leur existence, [et d'autre part, de leur] pouvoir de repositionnement, en tant qu'acteur économique, pour que ces liens sortent des logiques de profit, et trouvent ou retrouvent des logiques d'enrichissement mutuel" (LO).

- ✓ **Organiser des réseaux d'échanges**

- **Rassembler composantes d'EC et différents domaines** : expérimenter "le plus de composantes possibles de l'économie circulaire " (CM), "dans tous les domaines, aussi bien dans l'artisanat, l'alimentation [...] que dans les services, les 'missions intellectuelles'" (PiR)".

- **S'organiser pour interagir** : "Des partenariats renforcés entre les membres et surtout, un vrai pilotage du collectif, soit par les membres eux-mêmes, soit par une équipe salariée dédiée." (JB); "chaque compétence ou production permettra de faire vivre le lieu en autonomie. Ceci intègre aussi le quartier environnant qui viendra participer aux activités et s'investissant de manière manuelle, morale ou financière pour faire vivre le projet" (MaD).

- ✓ **Inventer des formes alternatives d'échanges :**

Au sein de cet écosystème, l'expérimentation consiste à "Inventer une économie qui permette de remplacer l'économie linéaire " (PiR). La piste engagées par le Collectif est notamment d'expérimenter d'autres modes d'interaction que l'échange commercial monétarisé, pour toutes les interactions au sein et autour de l'écosystème naturel et humain : "ne plus centrer nos échanges sur une valeur monétaire, mais être dans un rapport de circulation entre compétences, ressources, et besoins et partages" (ARG) ; et "Promouvoir la mutualisation, [...] le partage d'information, compétences et temps libre avec les différents acteurs-actrices de ce mouvement" (ALR).

- **Réduire l'impact de la production - consommation**

Enfin, la TVEC est déjà engagée en pratique, dans les activités déployées dans les structures du Collectif. Elles limitent la consommation et l'impact de la production-consommation sur la nature, en s'organisant collectivement, en local et de manière circulaire.

✓  **Limiter les déchets et réutiliser les ressources (matérielles et humaines)**

Les acteurs sont très engagés sur la question des déchets. La TVEC signifie en particulier réduire les déchets et réutiliser les ressources existantes : cela signifie "qu'on ne crée pas de déchets, [...] c'est à dire des choses qui ne servent à rien et qui polluent ... " (FG), "moins de déchets, plus de réutilisation, plus de mutualisation" (ChA), "tout se recycle ou re-utilise, [...] Idem on fait tourner les savoir-faire, les connaissances, les infos..." (FG). Cela con

✓  **Limiter la consommation et s'engager pour une production locale et responsable**

-  **Limiter leur consommation**  : "Retourner à pleins de petites entités locales pour consommer (moins). [...] Consommer ce que l'on sait que l'on peut produire/créer/réparer, uniquement ou autant que possible" (ML).

-  **S'engager activement et localement dans les circuits de production-consommation, pour en limiter les impacts**

"créer de l'emploi, avoir toute la chaîne autour de chez nous pour mieux en saisir les effets, pouvoir trouver plus facilement des solutions, pouvoir faire des changements dans les circuits plus facilement aussi (ML). Agir "de manière collective (circuit court, produire de manière responsable)"(FS), " réfléchir à des utilisations valorisantes du cycle naturel de notre utilisation des aliments, des moyens de transports, des circuits d'échanges vestimentaires, des produits de ménage etc." (ChA)

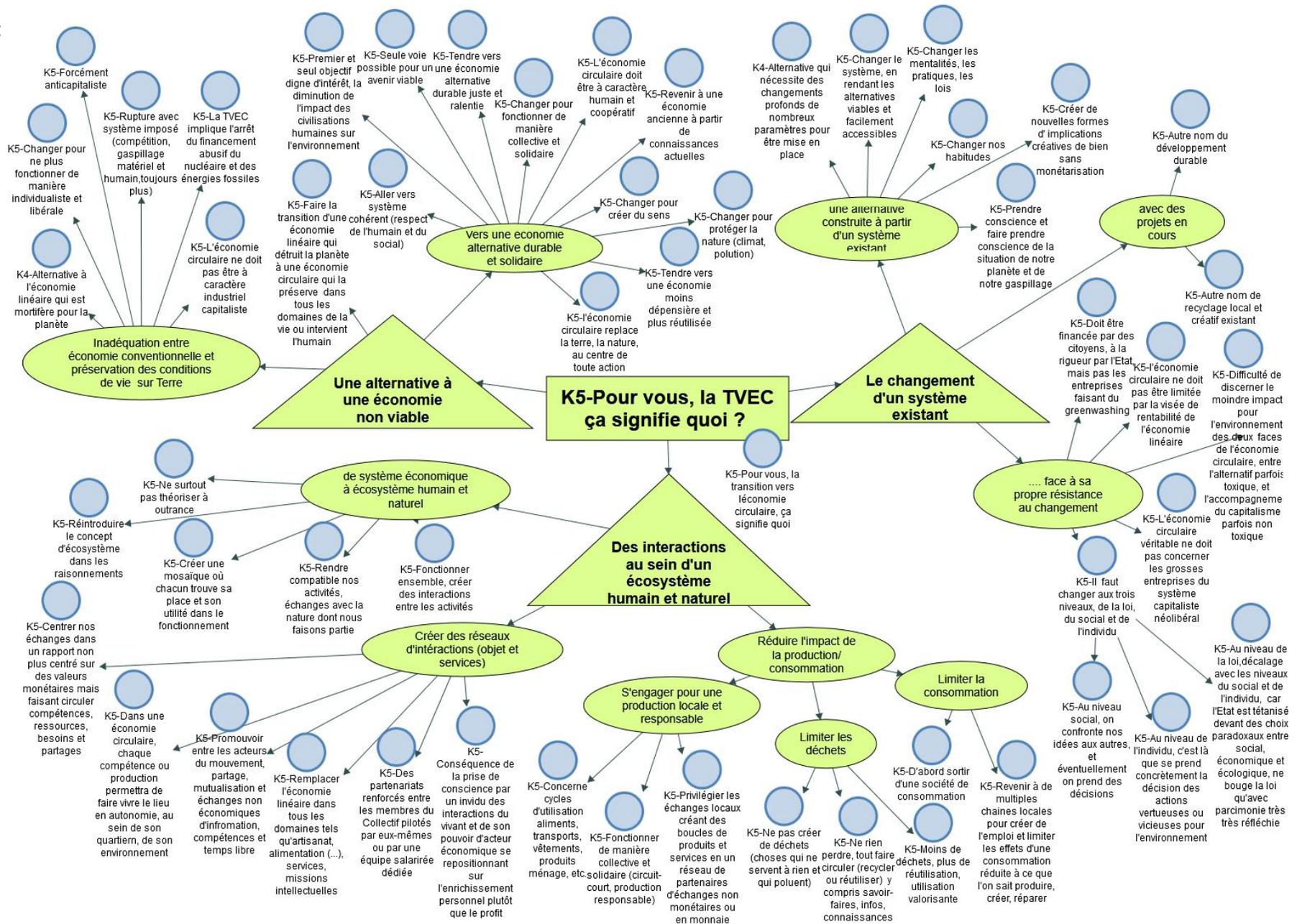
-  **Créer des boucles d'échange circulaire local**  : "Privilégier les échanges en local, acheter ou vendre des produits ou services à un partenaire, qui fera de même avec un autre, jusqu'à ce que l'échange revienne au partenaire initial. C'est créer de nouveaux outils comme par exemple une monnaie locale ou des systèmes d'échange/troc non monétaires." (DF)

Ainsi pour ces acteurs, la TVEC alternative se réfléchit, s'expérimente et se diffuse collectivement, en développant des interactions au sein d'un écosystème naturel et humain, dans son environnement local. Pour s'assurer d'une TVEC réellement alternative, les formes d'interaction de ressources (matérielles et immatérielles), partage, mutualisation, échange non monétarisé, sont des alternatives à l'échange commercial conventionnel. En pratique, l'objectif est de réduire, par une organisation collective, solidaire et locale, l'impact de l'activité économique. Au niveau de la production-consommation, il s'agit notamment de limiter les déchets, limiter la consommation et participer à des boucles circulaires à travers des réseaux d'échanges locaux. La TVEC alternative solidaire et écologique, est donc aussi frugale, locale, collective et participative.

→  **En conclusion**

la TVEC alternative dans laquelle s'engagent les acteurs du Collectif est le prolongement d'une transition engagée par eux depuis longtemps pour imaginer un autre mode d'échange que l'économie conventionnelle détruisant les conditions de la vie sur la planète. Elle s'inscrit dans la TVEC instaurée par l'Etat et soutenue par des dirigeants économiques, avec vigilance à l'égard de son objectif de limiter l'impact de l'activité économique sur l'écosystème naturel et humain de la planète. Pour éviter un changement de direction dans la TVEC, les acteurs tiennent leurs projets à l'écart de l'économie conventionnelle et de ses financements. Ils misent au contraire sur l'engagement actif et financier des citoyens et de leurs représentants, chacun devant, dans la TVEC, prendre conscience de la situation, faire des choix et apprendre à fonctionner différemment. La TVEC s'opère au niveau de la décision des individus, mais aussi au niveau de leurs interactions, et enfin, au niveau du cadre légal qui la régit. Au niveau intermédiaire, des interactions doivent être développées entre les acteurs, et peuvent être facilitées par la création de dynamiques d'échanges locaux et solidaires, au sein d'écosystèmes naturels et humains. La prise de conscience se diffuse au gré des rencontres, des réseaux se créent, et des alternatives se développent et se diffusent, pour créer localement une dynamique d'échange circulaire frugal et solidaire.

Schéma



## 2.6.2 Le formulaire vierge du questionnaire de typologie des acteurs

# Questionnaire pour les acteurs du Collectif La Maison

[Voir](#) [Modifier](#) [Formulaire](#) [Résultats](#) [Partager](#)

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'une thèse sur l'organisation de l'action collective dans un contexte de transition vers l'économie circulaire.

Il vise à identifier des caractéristiques des acteurs du Collectif



Qui êtes-vous comme citoyen-ne ?

**Nom / Prénom \***

Les noms des personnes et des structures me servent pour vous identifier, mais seront ensuite anonymisées comme sur le récit-1 que je vous ai adressé cet été, ex : AssoC, DG ...

**Sexe \***

- féminin  
 masculin

**Année de naissance \***

Situation du foyer

*Merci d'indiquer si vous vivez ...*

- seul-e sans enfants  
 seul-e avec enfants  
 en couple sans enfants  
 en couple avec enfants  
 en cohabitation  
 autre (merci de préciser ci-après)

## Votre habitat

### Commune/quartier où vous habitez

### Quel est votre type d'habitat ?

- habitat léger / mobile
- habitat partagé
- appartement
- maison individuelle

Etes-vous propriétaire de votre habitat ?  OUI  NON

### Si oui, est-ce une propriété individuelle ou collective ?

- propriété individuelle
- propriété collective

Si c'est une propriété collective pouvez-vous en préciser la forme et les conditions svp ?

## Pratiques d'alternative à l'économie conventionnelle dite "linéaire"

Merci d'indiquer ici vos pratiques d'alternative à l'économie conventionnelle, dite " linéaire"

### pour habiter

ex : habitat partagé, écoconstruit, matière/énergie récupérées

### pour s'alimenter

ex : jardin partagé, circuit-court, local, non transformé, bio...

### pour s'approvisionner (autre que nourriture)

ex : circuit-court, mutualisation, non jetable, frugalité ...

### pour se déplacer

ex : déplacements doux, limités, mutualisés

### pour communiquer

ex : limiter usage numérique, choix durables (matériel, serveur

### pour travailler

ex : bénévolat, emploi en association ou coopérative, ...

### Autre ?

### Depuis combien de temps expérimentez-vous ces pratiques alternatives ?

### Souhaitez-vous ajouter d'autres informations qui vous caractérisent comme citoyen-ne ?

Page suivante >



Qui êtes-vous comme act-eur-ric(e) économique ?

Expérience d'action coopérative

**Avez-vous une expérience en théorie/pratique de l'action coopérative ?**     OUI     NON

**Pouvez-vous préciser en quoi consiste votre savoir-faire d'action coopérative ?**

Eventuelles formations suivies

*Pouvez-vous indiquer les formations ( enseignement professionnel / supérieur / formation continue / citoyenne ...)  
que vous avez éventuellement suivies*

1

2

3

4

5 et plus

Niveau validé d'éventuelle(s) formation(s) suivie(s)

*Pour chaque formation indiquée (et en gardant la même numérotation svp), la durée et le niveau, obtenu s'il s'agit  
d'une formation diplômante.*

1

2

3

4

5 et plus

### Vos activités et vos revenus financiers et autres

Quelle est votre activité principale ?

Cette activité principale est-elle votre source de revenus ?  oui  non

Avez-vous une (ou d'autres) activité(s) importante(s) pour vous ?

Si votre activité principale n'est pas votre source de revenus, pouvez-vous indiquer votre/vos source(s) de revenus, svp?

Vos activités vous apportent-elles des revenus autres que financiers?

### Vos revenus financiers

	inférieur ou égal au RSA ( 559,74€net)	supérieur au RSA mais inférieur ou égal au SMIC ( 1171,34€net)	supérieur au au SMIC mais inférieur ou égal à 1700€ net	supérieur à 1700€ net mais inférieur ou égal 2200€ net	supérieur à 2200 € net
Revenus financiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Souhaitez-vous ajouter d'autres informations qui vous caractérisent comme ac-teur-trice économique?

< Page précédente

Page suivante >

Ne transmettez aucun mot de passe via Framiforms.



Quel adhérent êtes vous pour le Collectif ?

**Votre statut personnel au sein du Collectif et ses structures**

	salarié	simple adhérent pas très actif	adhérent actif (répond aux appels à bénévoles...)	membre actif (participe à l'organisation des actions)	membre CA/collège	président	membre fondateur
Le Collectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Bouts Friture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alternatiba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amis de la Terre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ARESO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arts à Bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roue'flaquette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atouterre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caracole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cie Endogène	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cie Moa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DEAF 31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIRE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ecojardins 31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eunomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaliedos films	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'abordage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MITSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Picojoule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECOTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roule ma frite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sel Cocagne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superfruit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totocar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pouvez-vous indiquer, svp, votre position, pour le Collectif et pour chaque structure du Collectif dans laquelle vous êtes engagé-e, aujourd'hui?

**SI vous êtes salarié-e du Collectif ou d'une de ses structures, pouvez-vous svp préciser votre type de contrat, la date de son début et sa durée, svp ?**

**SI vous avez été salarié-e du Collectif ou d'une de ses structures (mais que vous ne l'êtes plus), pouvez-vous svp préciser votre type de contrat, la date de son début et sa durée, svp ?**

Si vous êtes adhérent-e à des associations hors Collectif, pouvez vous les indiquer svp ?

1

2

3

4

5 et plus

Souhaitez-vous ajouter d'autres informations qui vous caractérisent comme ac-teur-trice économique ?

Vous, le Collectif et l'économie circulaire ...

**Vous sentez-vous engagé-e dans le projet du Collectif ?**    OUI    NON

**Pour vous le projet du Collectif c'est quoi ?**

**Considérez-vous le Collectif engagé en transition vers l'économie circulaire ?**    OUI    NON

**Pouvez-vous dire pourquoi vous avez répondu Oui ou Non?**

**Pour vous, la transition vers l'économie circulaire, ça signifie quoi ?**

[< Page précédente](#)

[Page suivante >](#)

Ne transmettez aucun mot de passe via Framafoms.



**IL NE ME RESTE PLUS QU'A VOUS REMERCIER VIVEMENT !**

Vous pouvez indiquer ici vos remarques éventuelles sur ce questionnaires. Avec tous mes remerciements.

< Page précédente

Soumettre

Ne transmettez aucun mot de passe via Framafoms.

### 2.6.3 Méthodologie de traitement des données sur la série de questions D1-D9 :

"Merci d'indiquer ici vos pratiques d'alternative à l'économie conventionnelle, dite 'linéaire'"

Méthodologie : Les réponses ont été codées selon une approche inductive partant du contenu. L'objectif du codage était simplement de rendre compte du contenu et de chercher à faire ressortir sa diversité. Chaque thématique a été traitée séparément, avec tout de même le rassemblement de D7 (autres pratiques) et D9 (autres informations caractérisant la personne comme citoyen). 401 codes ont ainsi été identifiés.

Ensuite, pour structurer ces codes, ils ont été copiés dans une carte conceptuelle de Nvivo en vrac, mais toujours par thématique. Pour organiser les codes des deux premières thématiques, celles de l'habitat et de l'alimentation, j'ai continué à procéder de la même manière que précédemment, de manière inductive, en essayant simplement de rassembler les codes par des contenus qui me semblaient proches.

- Pour D1-Habitat, cela donnait trois groupes : 'Modes d'habitat alternatifs' (réduire l'habitat, Mutualiser l'habitat), puis 'construction alternative' ( mode de construction, choix constructifs), et enfin 'habitat comme élément d'une cycle de reproduction' ( habitat productif, habitat reproductif, faire circuler entre les gens).
- Pour D2-Alimentation, il y avait 4 groupes : 'Choisir une alimentation durable', 'se rapprocher du producteur', 'produire - cueillir son alimentation', 's'alimenter sans échange monétaire'.
- Puis en arrivant à la thématique D3-approvisionnement (autre que l'alimentation), j'ai continué de la même manière, pourtant, en avançant, j'ai trouvé que les ensembles de codes résonnaient avec trois dimensions d'une démarche de transition vers une économie circulaire : 'Limiter sa consommation', 'rendre la production durable' et 'échanger plutôt que distribuer'.

La démarche abductive s'est poursuivie avec un retour à la théorie, pour énoncer ce qui est aujourd'hui pour moi une définition de l'économie circulaire.

Point sur la notion d'économie circulaire mobilisée :

L'"économie linéaire qui va des mines au décharges" (Boulding, 1972) fonctionne selon une logique de production-consommation, misant sur une capacité d'extraction illimitée des ressources et une capacité d'absorption illimitée de ses rejets et déchets. Elle s'organise de manière linéaire le long de la chaîne de production-consommation : s'approvisionner en nouvelles ressources --> produire des biens et services --> les distribuer --> les consommer --> collecter et traiter leurs rejets et déchets. Elle s'évalue par une capacité de production, nécessairement croissante, misant sur une consommation croissante elle aussi.

Une économie circulaire "où les décharges deviennent les mines" (Boulding, 1972), partant du constat d'une limitation de la capacité d'extraction des ressources et d'absorption des rejets, propose un mode d'organisation alternatif. L'EC pose la nécessité de minimiser les flux de production (Boulding, 1966, p.3). Il est structuré non plus par les chaînes linéaires de production mais par des réseaux d'échange de ressources matérielles et immatérielles à préserver. Sa dynamique réside dans la réduction des flux de production (sobriété, frugalité, mutualisation...) et dans la remise en circulation des ressources, ayant perdu leur usage pour les uns, pour retrouver un usage pour d'autres (réemploi, réparation, réutilisation, recyclage). Une économie circulaire s'évalue par la capacité à conserver la quantité, la qualité et la diversité d'un stock de

ressources (Boulding, 1966,p.3). Une telle société d'équilibre de la production induit un glissement du développement humain quittant son objectif d'accroissement de la production, pour celui d'accroissement de la connaissance (Boulding, 1966, p.3).

Ainsi, concrètement, la transition vers une économie circulaire consiste à réduire la consommation, mettre en circulation les ressources matérielles et immatérielles, et transformer le système économique linéaire existant.

Ce retour à la théorie a confirmé le choix de structurer les données en fonction de champs d'actions d'une transition vers l'économie circulaire. Cela permet de produire un résultat sur l'implication active de ces acteurs de l'alternative dans la transition vers l'EC, qui n'est pas nécessairement nommée comme telle. J'ai ensuite retravaillé les deux thématiques précédentes pour voir si une structuration analogue pouvait être trouvée, ce qui a été le cas. Pour les thématiques suivantes, j'ai poursuivi la structuration en faisant émerger les codes de manière inductive, en les regroupant par champs d'action de transition vers l'EC.

Pour les 6 premières thématiques, cette structuration a fonctionné. Voici leur structure de codage :

D1-habitat --> ' limiter la construction d'habitats', ' limiter l'impact de l'habitat', et 'habitat comme maillon d'une économie circulaire'.

D2-alimentation --> ' rendre la production durable', ' réduire la distance de distribution', 'échanger plutôt que distribuer'.

D3-s'approvisionner --> ' limiter sa consommation', ' rendre la production durable' et 'échanger plutôt que distribuer'.

D4- Se déplacer --> ' Coopérer pour limiter les trajets motorisés', ' limiter les déplacements motorisés', ' limiter l'impact de la voiture'.

D5-Communiquer --> ' Communiquer en direct, s'informer, diffuser l'information', ' Communiquer en direct, s'informer, diffuser l'information', et ' Privilégier matériel, outils et supports libres et durables'. Pour la thématique

D6- Travailler --> ' Exercer une activité non rémunérée financièrement', ' Travailler pour une organisation for profit plus solidaire et durable', ' Exercer une activité rémunérée pour une organisation non for profit'.

Ensuite les groupes de codes des 6 thématiques ont été rassemblés et organisés autour des champs d'action se correspondant. Trois groupes représentant chacun un champ d'action mettant en œuvre une transition globale vers l'EC en ont émergé : ' Réduire la consommation', ' Faire circuler les ressources matérielles et immatérielles' et ' Transformer le système économique pour préserver les ressources et leur diversité'.

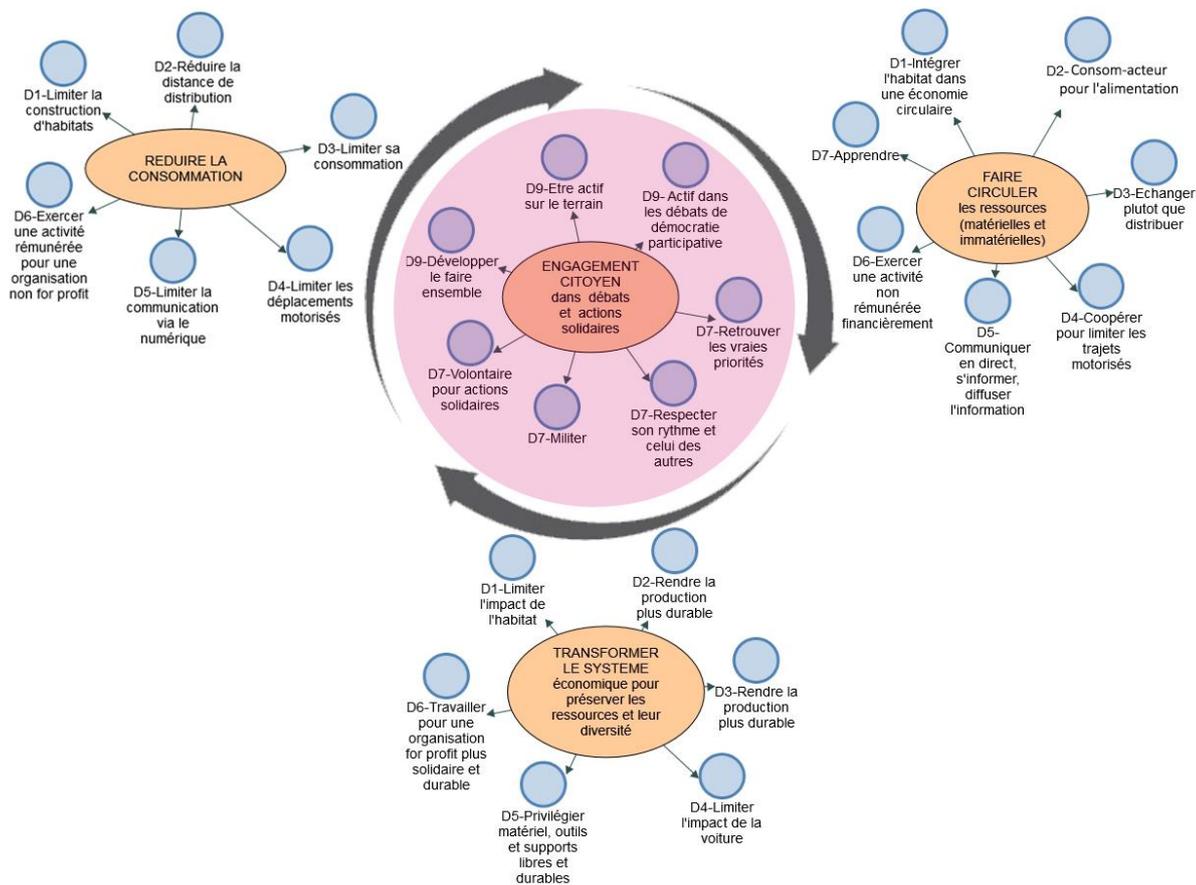
Quand des questions se sont posées pour l'affectation des groupes de codes qui ne trouvaient pas d'emblée leur place dans ce schéma, la logique suivante a été retenue : dans le pôle "réduire la consommation" était rassemblé tout ce qui pouvait constituer un premier positionnement, même à titre individuel, pour réduire la quantité d'usage des ressources consommées. Dans le pôle "Faire circuler" sont assemblés les groupes de codes évoquant les relations d'échange entre les individus, susceptibles de constituer les vecteurs de circulation. Et dans le pôle 'Transformer le système' sont assemblés tous les codes évoquant les pratiques qui agissent directement sur le système, souvent de l'intérieur, pour l'adapter à la transition. La question s'est notamment posée pour affecter, sur le pôle 'Réduire la consommation', les trois groupes de codes de la thématique 'Travailler' : 'Exercer une activité rémunérée pour une organisation non for profit', 'Exercer une activité non rémunérée financièrement' et 'Travailler pour une organisation for profit plus solidaire et durable'. En effet, les trois y contribuent mais aucun directement. En revanche, l'activité bénévole contribue directement au pôle " faire circuler" et les pratiques

durables au sein de l'économie conventionnelle contribuent à la transformation du système. Aussi, c'est le groupe concernant le travail associatif rémunéré qui a été retenu dans le pôle 'Réduire la consommation'. Ce choix se justifie par le fait que d'une part les organisations non for profit ne générant pas de profit et ayant des charges réduites, le coût du travail en est réduit; et il se justifie par le fait que d'autre part, les organisations dont il est question, ont peu de moyen et fonctionnent sur un principe de frugalité, par principe et par nécessité. Il est clair pourtant que des résultats seraient apparus en inscrivant les deux autres groupes de codes dans ce pôle, ce qui n'est pas nécessairement vrai inversement.

Pour les thématiques D7-D9-Autres pratiques alternatives et caractéristiques en tant que citoyen-ne, les données ne résonnent pas avec des champs d'action : d'une part des thématiques non proposées dans le questionnaire sont évoquées, comme 'apprendre', 'militer', développer le faire ensemble', etc. ; d'autre part un postulat implicite du questionnaire est mis en évidence et contesté. En effet, la question D9, considère les pratiques alternatives des répondants comme des éléments susceptibles de les caractériser comme citoyen-ne. Il ressort pourtant que pour certains, "Rien qui ressemble à ce qui est proposé "(EB) comme pratiques alternatives, ne les caractérise en tant que citoyens. En revanche, ce qui les caractérise comme citoyen est leur engagement "dans les actes et les convictions échangées" (EB). On retrouve ces engagements dans d'autres réponses, et dans les questions traitant du statut de ces acteurs au sein des associations.

Pour comprendre comment positionner ces données par rapport aux précédentes dans la structuration, sur les champs d'action de transition vers l'économie circulaire, un nouveau retour à la théorie a été effectué. Il a permis de rappeler que selon Boulding (1972, p.23) la prise de conscience des limites du territoire et de sa vulnérabilité "implique une transition profonde, un "changement psychologique profond des êtres humains, de leur culture, de leurs institutions, de "personnalité, d'éthique, de religion, des familles, des nations, des entreprises". Ainsi, cette caractéristique commune aux acteurs, d'un engagement dans les débats et dans les actes solidaires, constitue un moteur de cette dynamique de transition vers l'EC, mettant en mouvement les champs d'action.

Ces groupes de codes ont été regroupés dans le schéma ci-après.



Ci-dessus, schéma de la dynamique de TVEC activée pratiques alternatives des membres du collectif.

La rédaction des résultats de l'opération de réorganisation des très nombreux codes a été facilitée par la réalisation de plusieurs documents extraits depuis Nvivo, puis retravaillés. Le schéma global de la dynamique de TVEC a été imprimé et posé sur le bureau. Le fichier du "Coding Summary by code" a été extrait et nettoyé pour une lecture lisible sur Excel, selon l'organisation de la trame de codage, pour repérer le contenu de chaque groupe de codes. Et le fichier de base d'excel des réponses aux questionnaires a également été ouvert simultanément avoir accès aux noms des répondants, n'apparaissant malheureusement pas dans le fichier extrait de NVivo. Enfin, un montage a été effectué à partir de la carte conceptuelle des codes réalisée sur Nvivo, selon la nouvelle architecture de la dynamique de TVEC, pour chacun des 3 pôles. Tous ces documents ont été consultés simultanément pour rédiger les résultats des 3 pôles. A noter que cela n'a pas été le cas pour le pôle central "l'engagement citoyen" sans doute moins conséquent, et que cela est devenu nécessaire dès el premier pôle pour réduire l'effort mental de synthèse à effectuer.

## 2.6.4 Méthodologie de traitement des données / Question E2-Savoir-faire en théorie pratique de l'action coopérative

### REQUETE DE MOTS / NUAGES de MOTS

Pour visualiser un premier aperçu du contenu de ces réponses à la question E2 « Pouvez-vous préciser en quoi consiste votre savoir-faire d'action coopérative », une requête de mots utilisés par les répondants a d'abord été réalisée.

Cette requête de références de mots a été réalisée sur N'Vivo, avec l'option cochée "regroupement avec mots lexicaux" a été utilisée. N'Vivo a ainsi associé par exemple à "Association" les mots suivants : "associatif", "association", "associations", "associative", "associatives", "associée". Parallèlement, les conjugaisons du verbe être, avoir, et un nom propre (anonymat) ont été enlevés, en plus de la liste des mots ignorés par N'Vivo.

619 mots utilisés dès 1 fois sont apparus dont 34 mots apparaissant plus de 3 fois. Une analyse succincte de ces données a été réalisée à partir du tableau résultant de cette requête. Un nuage de mots en a été extrait également.

### CODAGE

#### 1) création de codes de manière inductive

Pour la question E2 « préciser le savoir-faire d'action coopérative ». Les réponses ont été lues et codées selon une approche inductive visant à identifier les différents témoignages d'expériences d'actions coopératives. 80 codes ont ainsi été créés.

#### 2) Structuration visuelle faisant émerger 6 thématiques

Ensuite, j'ai utilisé l'outil carte conceptuelle de N'Vivo pour les organiser, en rassemblant les réponses traitant d'objets similaires : définitions, expériences d'action collective, Culture d'où elles émergent, caractéristiques d'action coopérative, manières d'y participer, processus de construction d'un réseau de coopération.

Ces groupes de codes émergent ainsi

→ **E2A- Définitions** : Définir les termes d'action collective tout ce qui avait pour objet de définir (action collective, coopération, économique).

D'abord plusieurs acteurs avouent leur difficulté à décrire que le "savoir-faire d'action coopérative", comme ML, disant "je ne sais pas vraiment ce que ça veut dire", ou comme FG, "Bien que j'aime beaucoup faire des choses en coopération, je ne sais pas définir mon savoir-faire...". Quelques acteurs ont choisi de définir les termes avant de répondre : LO définit "économique" trop souvent assimilé à financier, comme "ensemble des circulations de choses / biens / services". Et LO précise ensuite, "je ne peux presque pas penser mon action économique sans la considérer comme coopérative". DG, quant à lui propose une définition de l'action collective : "L'action collective est pour moi la mutualisation des savoirs, des compétences, des expériences. Coopérer au sein d'un collectif favorise l'émergence des idées et des solutions."

→ **E2B Expériences d'action collective : Coopérer ...**

Expériences d'action coopérative : les répondants situent leur expérience d'action coopérative dans divers aspects de leur vie.

→ **E2B1 ... pour les besoins quotidiens**

Dans leurs besoins quotidiens, ils l'évoquent notamment dans le choix de leur type d'habitat, son mode de construction, ou encore les mutualisations avec le voisinage, avec par exemple des groupements d'achat.

→ **E2B2 ... dans l'engagement associatif**

Enfin, les répondant évoquent surtout beaucoup cette expérience, dans leur engagement citoyen, pour organiser et participer à des réunions participatives, à des actions, à de l'éducation populaire, ou à des événements de sensibilisation.

→ **E2B3 ... dans le travail**

Dans leur travail, plusieurs mentionnent une expérience en SCOP, un en coopérative d'intermittents du spectacle, ou un autre dans la création d'un emploi à temps plein, pour l'entretien d'une école associative partagé par quatre employés.

→ **Exemples concrets de coopération** et toutes les actions qui ont été évoquées pour expliciter l'expérience en matière d'action coopérative des répondants

Plusieurs donnent des exemples concrets. Comme FS : "Petite association, c'est la meilleure expérience de gestion collective et participative d'une structure économique (restaurant) à but non lucratif : gestion d'un lieu, d'une équipe, d'un festival, de bénévoles, avec un système de décision collective."

→E2C-Culture d'où émerge le savoir-faire d'action coopérative des répondants

→E2D- Caractéristiques d'une action coopérative

→E2E : Manières de participer à l'action coopérative

→E2F : Apprentissage d'un savoir-faire d'action coopérative

→E2G : Processus de construction d'un réseau de coopération

## 2.7 Questionnaire de typologie des structures"

2.7.1 Document de présentation des résultats du questionnaire de typologie des structures

# Analyse des résultats du questionnaire de typologie des structures.

1. <b>Présentation et méthodologie du questionnaire</b>	<b>2</b>
2. <b>Résultats du questionnaire de typologie des structures</b>	<b>6</b>
<b>2-a : Carte d'identité : des structures matures, collectives ou individuelles, le plus souvent associatives mais parfois libérales</b>	<b>6</b>
2-a-1=> Des répondants actifs, porteurs de différents rôles de responsabilité dans leurs structures	6
2-a-2=> Quelques entreprises individuelles libérales et plusieurs structures collectives associatives ou non	7
2-a-3=> Des structures matures	8
2-a-4=> Une gouvernance collective tendant vers l'horizontal	9
<b>2-b : Des structures actives ...</b>	<b>10</b>
2-b-1=> ... créées pour des missions diverses concourant à inventer et expérimenter des pratiques écologiques et solidaires	10
2-b-2=> ... dans plusieurs domaines d'actions appréhendant plusieurs dimensions de durabilité	14
2-b-3=> ... aux multiples et diverses activités complémentaires pour mobiliser, engager et accompagner des dynamiques de changement vers une société solidaire et durable	18
<b>2-c : Des activités non lucratives ...</b>	<b>23</b>
<i>Notions sur le contrat d'association, le caractère lucratif, l'utilité sociale et la reconnaissance d'intérêt général ou d'utilité publique</i>	23
2-c-1=> ... à rémunérer ? Des heures de travail pour créer / faire perdurer des emplois, ainsi détournées de leur mission, reposant souvent sur l'engagement bénévole et personnel des employés	24

2-c-2=> ... en quête de financement ? surtout auto-financées et économes, face à des contraintes administratives et déstructurantes de financements publics décalés, discontinus et chronophage 27

2-c-3 : ... évaluées selon des données comptables : des bilans comptables évolutifs, signifiant une activité économique réduite et de peu d'envergure, ou bien forte avant de disparaître 29

## **2-d : Une dynamique de transition ... 32**

2-d-1=> ... réalisant des actions concrètes, nombreuses, influentes, pas toujours comptabilisées, dont l'impact est difficile à évaluer 32

2-d-2=> ... avec des citoyens moteurs bénévoles, soutenus par quelques emplois pour transmettre des connaissances et faciliter l'action collective 33

2-d-3=> ... des compétences combinées issues de la mobilisation citoyenne, couvrant sans être systématique, 3 dimensions d'un changement de système et investissant peu les domaines administratifs et financiers.

2-d-4=> ... avec un réseau à l'œuvre se développant, entre les structures du Collectif et d'autres acteurs, particuliers, associations / collectifs, organismes publics, institutions et entreprises

## **ANNEXES**

**46**

# 1-Présentation du questionnaire de typologie des structures

- **Remerciements**

Je tiens à remercier les structures du Collectif pour leurs réponses à ce questionnaire. Je remercie notamment leurs représentants, acteurs du Collectif qui en ont pris un temps, et ce malgré des questions parfois bien administratives et comptables. Je remercie en outre celles et ceux qui ont pris encore davantage de leur temps pour répondre à mes demandes de compléments. Je remercie enfin tout particulièrement PaD et CM, pour leurs lectures attentives, leurs critiques constructives et leur disponibilité pour trouver les informations ou documents nécessaires. Merci à ChA pour sa suggestion au précédent questionnaire, de m'adresser directement aux différentes structures, pour obtenir davantage de réponses.

- **Objectifs du questionnaire**

En mai 2020, une présentation de l'analyse des résultats du questionnaire de typologie des acteurs à la direction de thèse a mis en évidence un manque d'information sur les structures du Collectif. Ce questionnaire renseignait sur des personnes physiques et non des personnes morales, alors que le Collectif rassemble seulement quelques personnes physiques, mais surtout des personnes morales. En 2019, le Collectif, rassemble 23 personnes morales et 5 personnes physiques. Pour le représenter, le Collège rassemble 14 personnes morales (AssoAB, AssoAge, AssoAL, AssoAr, AssoARF, AssoAT, AssoC, AssoDI, AssoM, AssoP, AssoRM, AssoSF, AssoSL, AutoEntE) et 4 personnes physiques (ChA, SB, EM, FG).

Aussi un questionnaire à questions ouvertes et fermées a été conçu, pour rassembler des informations caractérisant les structures. Cette démarche a été rendue nécessaire, en effet, car une recherche de documentation secondaire (rapports d'activités, CR d'AG, statuts, etc.) n'a pas permis de collecter les informations nécessaires. En effet, même quand les rapports d'activités sont réalisés et accessibles (ce qui n'est pas systématique), ces données n'apparaissent pas forcément. Par ailleurs, si dans les premières plaquettes de présentation du Collectif réalisées en 2017, quelques données chiffrées de synthèse apparaissaient (cf. ci-après), elles n'ont ensuite pas été mises à jour et ont disparu des plaquettes.

"+ de 1200 adhérents, 16 structures, + de 800h d'interventions en 2017, + de 50 événements depuis sa création, + de 500 bénévoles 10,5 équivalents temps plein» (extrait plaquette de présentation du 20-10-2017).

Ainsi, la réalisation d'un nouveau questionnaire, malgré le temps que cela impliquait, a été entreprise.

- **Conception du questionnaire.**

La conception du questionnaire, a été appuyée sur les données de cette plaquette de 2017, ainsi que des éléments demandés dans des appels à projets auxquels a répondu le Collectif (ADEME/Région). Les échanges au sein du Collectif ont également alimenté cette conception, comme par exemple sur l'importance de comptabiliser les heures de bénévolat (qui est souvent évoquée en collégiale, avec un tableau prévu à cet effet, mais qui a du mal à se remplir).

Le questionnaire comporte ... parties : il identifie d'abord la structure, avec ses domaines d'activités, puis son fonctionnement en termes de gouvernance, de ressources humaines et enfin son modèle économique, avec ses ressources matérielles et financières, ses activités et ses comptes de résultats pour l'année 2019.

Les domaines d'activités (question à choix multiple) sont les mêmes que ceux utilisés (identifiés par CM, dans un travail de synthèse préalable), pour le tout premier questionnaire portant sur la transition soumis le 09-01-2019. La question des échanges de ressources dans la perspective d'une économie circulaire a été volontairement traitée de manière légère (uniquement deux questions ouvertes : partenaires/partenariats et ressources matérielles). Ce choix a été motivé pour ne pas interférer avec les efforts réalisés par les structures au regard de boucles d'économie circulaire (entretiens de CF, volontaire en service civique en 2018 au sein du Collectif pour l'aider notamment à construire son projet d'EC, puis fiches à remplir à l'initiative de PiR, pour concevoir une dynamique d'économie circulaire, et enfin la réflexion des auteurs des schémas de circulation réalisés pour le dossier pour l'Intercom en juin 2019. Enfin, les données comptables très simples ont été demandées, considérant que cette comptabilité devait poser un problème pour ces structures, puisqu'elles n'étaient pas facilement produites et accessibles.

Des questions fermées alternent avec des questions ouvertes, avec toujours une question ouverte en fin de partie permettant d'indiquer ce qui ne serait pas pu être indiqué dans une question fermée.

- **Diffusion et collecte du questionnaire**

L'invitation à répondre au questionnaire a été diffusée par un mail envoyé le 13/06/2020, et sur le groupe d'échange numérique Loomio aux membres du Collectif. Les structures étaient invitées d'une part à répondre au questionnaire sur Framaforms et d'autre part à déposer leurs documents officiels dans le cloud Zaclys du Collectif (statuts, rapports d'activités et comptes de résultats de 2019 et chartes et règlements intérieurs et aussi des années précédentes si possible jusque 2015). L'invitation a ainsi été adressée aux 21 structures de la framaliste du Collectif (c'est-à-dire, en plus des 14 structures du collège, AmapLM, AssoATR, AssoDF, AssoEu, AssoK, AssoPTCE, AssoT). Des retours des deux premières structures répondantes sur des difficultés rencontrées, ont permis de corriger des erreurs dans le questionnaire lui-même et de fournir des informations et éléments complémentaires (impression pdf du questionnaire vierge pour avoir une vue d'ensemble, liste des documents nécessaires pour remplir le questionnaire, temps de réponse entre 45 et 60 minutes après avoir rassemblé tous les documents nécessaires).

Sans autre réponse, une semaine plus tard, un mail nominatif a été envoyé (sur les conseils de ChA, pour le précédent questionnaire) à 26 structures actives des collégiales : les 14 du collège ainsi que AssoATR, AssoDF, AssoEnd, AssoEu, AssoK, AssoMy, AssoRC, AssoT, Asso2 et EntPiR et EntFS.

Ainsi avec l'appel initial et quelques rappels par mail auprès de 25 structures, au total 27 structures ont été sollicitées.

- **Réponses et non réponses au questionnaire**

16 réponses sur 27 structures sollicitées ont ainsi été obtenues en 5 semaines.

Parmi les 16 structures répondant, se trouvent :

- 11/ 14 structures du collège de 2019 (sans AssoAge, AssoRC, AssoAT) ;
- 2 structures devenues membres du collège en 2020 : AssoMy arrivée en cours d'année 2019 et EntPiR (actif depuis longtemps, en reconversion en 2019) ;
- 1 structure ex-membre, fondatrice du Collectif, en veille depuis 2018 Asso2 (représentée par son ancienne salariée SB encore très active au sein du Collectif) ;

- 2 structures adhérentes mais non membres du collège en 2019 : EntFS et AssoSL.

Parmi les non répondants, se trouvent :

- AssoRC, qui "n'allait plus très fort ces derniers temps et le confinement l'a achevée. Elle n'est pas morte, mais elle ne se réunit plus depuis février.....C'est comme si elle repassait en informel" (AM) ;
- AssoATR qui ne donne "plus de nouvelles depuis 2019" (AM).
- AssoEnd « devait s'installer avec [EntFS] dans les bureaux de la Maison, mais elle n'a malheureusement jamais pu le faire de manière effective. Donc non, elle ne participe pas réellement au Collectif » (EntFS).
- AssoDF, collectif de sourds et malentendants qui a tenté de s'installer en 2019, n'a pas souhaité répondre. Su, qui prenait souvent le rôle d'interprète explique qu'AssoDF "aura été un projet seulement pas une structure à identifier [...] il n'y a plus que 2 sourds à passer. Tous les autres ont laissé tomber. [...] accueillir un public sourd ne s'improvise pas [...] Déjà pour un entendant, la [Maison] est un collectif aussi ouvert que lent à réagir mais pour des sourds ça a été très dur. Identifier un interlocuteur, se mettre d'accord puis s'apercevoir que les autres ne sont pas au courant et qu'il faut tout recommencer [...] Et ils se sont parfois sentis fortement discriminés avec une sensation que rien n'avancait car ils devaient toujours attendre après des réunions où rien ne se décidait clairement. Et moi, j'ai été trop prise dans mes propres activités pour venir plus régulièrement. Et j'ai vaguement ressenti le stress des entendants qui ne pouvaient pas communiquer directement avec eux. [...] Je me suis aperçue que même des gens concernés par des problématiques de handicap pouvaient avoir un comportement discriminant et ne pas l'accepter". Les autres structures sont restées silencieuses.
- Ne se sont pas exprimées structures pourtant relancées par mail nominatif (AssoAge, AssoAT, AssoEu, AssoK, AssoT)
- Ne se sont pas exprimées sans avoir été relancées (AmapLM et AssoPTCE)

Enfin, la demande parallèle de déposer les documents officiels sur le cloud du Collectif n'a été suivi que par 3 structures AssoAr, AssoC, AssoAB.

#### ● **Traitement des réponses au questionnaire**

Des demandes de compléments ont été adressées au fur et à mesure à quasiment toutes les structures pour préciser des points évoqués dans les questions ouvertes le plus souvent, ou une anomalie dans des chiffres. Ces compléments ont été, avec accord du répondant, soit mis à jour dans la réponse au questionnaire, soit ajoutés en document complémentaire (si réponse ultérieure au passage sur N'Vivo). Un cas s'est présenté où deux personnes ont répondu pour la même structure, AssoAL. Les réponses ont été fusionnées, avec indication des auteurs.

Pour le traitement des données, un tableau Excel des réponses a d'abord été extrait à partir des résultats sur le site de Framforms. Et la procédure pour intégrer ce questionnaire de typologie des acteurs a été reproduite (cf. analyse du questionnaire de typologie des acteurs : rangement des catégories entre questions ouvertes et questions fermées, créations de données comparables, pour les dates par exemple).

- Une première analyse des questions fermées a été réalisée avec les outils graphiques "Analyse" proposés par N'Vivo pour obtenir directement des données d'ensemble ou comparatives. Les données ont été traitées par des analyses croisées, combinant une approche verticale, considérant l'ensemble des réponses des structures comme un tout pour mettre en évidence la diversité de

l'ensemble, et une analyse horizontale comparant les structures entre elles pour mettre en évidence les spécificités. Ces approches croisées permettent d'identifier les caractéristiques des structures qui composent le Collectif et la manière dont elles se combinent en un collectif. Quatre représentations schématiques spécifiques ont été créées : la première pour comparer les différents domaines d'action appréhendés par chaque structure, la seconde pour analyser la manière dont se combinent les actions au sein du Collectif, la troisième pour comparer simultanément les nombre d'heures d'activité et de travail rémunéré ou bénévole et le quatrième pour figurer les liens entre les structures, leurs partenaires et le Collectif. Ces représentations ont ensuite été analysées, et enrichies avec les verbatims des réponses aux questions ouvertes et complémentaires concernées.

- Une seconde étape a consisté à coder trois questions ou groupes de questions ouvertes, concernant les missions des structures, leurs activités et leurs compétences, selon une approche inductive. Les codages ont ensuite été structurés de manière à montrer d'une part la diversité des réponses et d'autre part, les axes de réponse à la question de recherche sur l'organisation de l'action collective de transition.
  - ✓ Le codage a été réalisé dans cet ordre : activités, missions, puis compétences. Ensuite, tous ces codes ont été collés sur l'outil "carte conceptuelle" de N'Vivo pour les structurer, dans un ordre qui semblait plus cohérent pour faire apparaître des axes : missions (comme objectif global), puis activités (comment les mettre en œuvre) et compétences (qu'est-il nécessaire de savoir pour cela).
  - ✓ Trois grandes parties sont apparues pour structurer les missions : PRESERVER LE VIVANT (préserver et mettre en valeur l'existant, diffuser cultures et connaissances, et partager les savoir-faire) , DEVELOPPER DES DYNAMIQUES CREATIVES SOLIDAIRES ( promouvoir la diversité, développer des interactions, et expérimenter et créer ), et enfin S'INSCRIRE DANS LA TRANSITION VERS UN SYSTÈME DURABLE (s'inscrire dans des économies préservant l'existant, Produire durablement et à l'échelle locale, et Promouvoir des alternatives durables).
  - ✓ La structuration des activités, a ensuite fait ressortir MOBILISER (Construire la communication, Sensibiliser et Initier), CONCEVOIR ET PRODUIRE DURABLEMENT (Imaginer et concevoir des alternatives, échanger=faire circuler, Produire durable, local et solidaire), CRÉER DES DYNAMIQUES D'ACTION COLLECTIVES (Coopérer / Décider, Rassembler des acteurs, Transmettre les savoirs).
  - ✓ Ensuite, à la lumière de cette structuration des activités, la structuration initiale des missions a perdu de sa cohérence (développer des dynamiques, m'a semblé être non pas une mission, mais une action ; puis pourquoi créer une sous-partie pour la transition, qui en fait apparait dans les autres sous-parties, etc.). Elle a donc été remaniée, ainsi : PRESERVER LE VIVANT (Diffuser les connaissances sur la nature, préserver et mettre en valeur l'existant, réduire l'impact de l'activité économique), DEVELOPPER DES SOLIDARITES, (Promouvoir la diversité, Développer des interactions, Partager des savoir-faire), CRÉER DES ALTERNATIVES (S'inscrire dans des économies préservant l'existant, Expérimenter et créer, et Promouvoir des alternatives durables).
  - ✓ Enfin, les codes concernant les compétences ont fait apparaître trois axes : CULTURE, PRODUCTION et ORGANISATION.
- Enfin les résultats ont été structurés, en fonction des éléments de compréhension apportés à la question de recherche sur l'organisation de l'action collective de transition. Puis ils ont été rédigés, et

enrichis des verbatims du questionnaire. Les résultats produits sont présentés dans la seconde partie. Elle a été adressée, pour avis et remarques, aux structures du Collectif, avec pour chaque répondant, un tableur comportant ses réponses.

- **Discussion des résultats avec les membres du Collectif**

Les résultats ainsi rédigés et adressés aux membres du Collectif, ont été présentés en atelier le 07-10-2020, afin d'en vérifier la cohérence. 10 personnes étaient présentes. Quelques remarques ont été exprimées, retranscrites dans une mise à jour du document de présentation (cf. annexes), ainsi que dans le présent document.

## 2- Résultats du questionnaire de typologie des structures

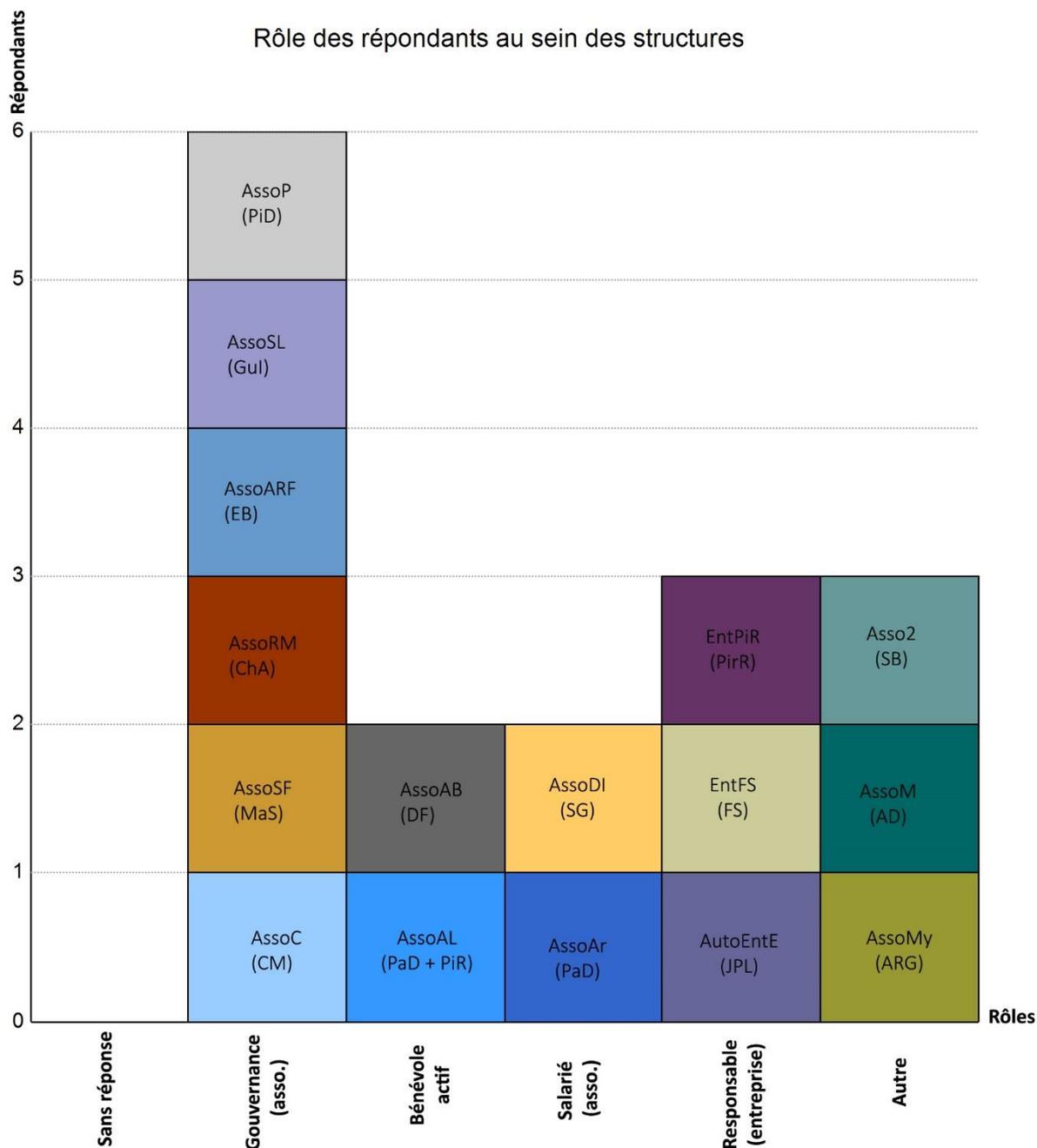
### **2-a : Carte d'identité : des structures matures, collectives ou individuelles, le plus souvent associatives mais parfois libérales**

16 structures ayant figuré depuis 2015 parmi les membres du collège du Collectif ont répondu, avec leurs données de 2019. Asso 2 est un cas particulier significatif intégré ici à partir de ses données de 2016. Le choix a été fait de prendre en compte cette structure très active au sein du Collectif dès sa fondation, ayant eu un fort développement économique aboutissant à une mise en veille en 2018.

#### **2-a-1=> Des répondants actifs, porteurs de différents rôles de responsabilité dans leurs structures**

Les personnes répondant pour les structures font partie des acteurs les plus actifs du Collectif, déjà identifiés par le questionnaire de typologie des acteurs. Deux actrices MaS d'AssoSF, relativement actives au sein du Collectif, et Gul d'AssoSL, moins présente, s'expriment pour la première fois. Dans ces deux cas, un autre membre de la structure s'était exprimé dans le premier questionnaire.

Sans trop de surprise, les personnes "représentant" ces structures sont à des positions de responsabilité (cf. schéma Rôle des répondants) : 9/16 répondants sont au sein de la gouvernance ou seul responsable, et 5/16 ont (ou ont eu) une mission professionnelle pour la structure (quand il y a un employé, ce n'est pas systématiquement lui qui répond, cela peut être aussi un membre de la gouvernance. Les deux seules structures représentées par des bénévoles actifs sont également en charge de décision. En effet, dans le cas d'AssoAL, tout bénévole actif est décideur, et dans le cas d'AssoAB, le statut actuel du répondant est intermédiaire entre la gouvernance et le salariat : "N'étant plus dans le bureau depuis mai 2020, je [...] me considère [...] comme artiste salarié intermittent de la structure. Mais [...] la réalité [est que] je fais encore la majorité des heures de travail de façon bénévole" (DF).

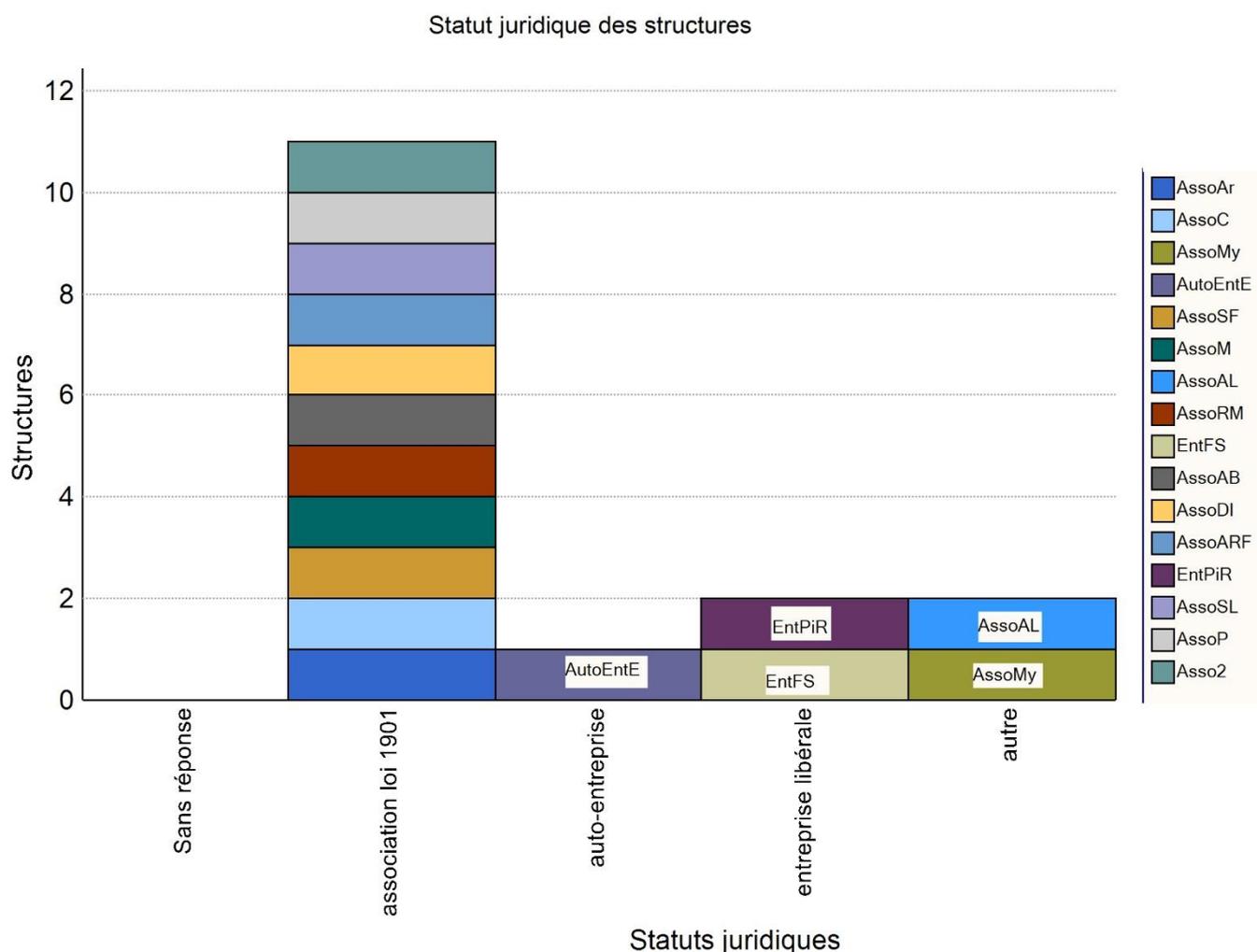


#### 2-a-2=> Quelques entreprises individuelles libérales et plusieurs structures collectives associatives ou non

Les structures correspondent pour plus des 3/4 à des structures collectives : 11/13 sont des associations de type loi 1901. Parmi elles, [AssoSF] est une association qui [...] réunit autour de pratiques communes, [...] les 4 membres du bureau travaillent à leur compte, en auto-entreprise. La part associative ne représente donc qu'un volet de notre activité, tourné vers la transmission de nos pratiques. "AssoSF est une association [qui ne représente qu'un volet, tourné vers la transmission [des] pratiques, de [l'] activité [... des] 4 membres du bureau [travaillant] à leur compte, en auto-entreprise" (MaS pour AssoSF).

Les autres 2/13 se considèrent davantage comme des collectifs d'acteurs dégagés des questions de gestion: AssoAL est un collectif décisionnaire qui a créé une association uniquement dédiée aux tâches gestionnaires, sans pouvoir de décision, et AssoMy, quant à elle, délègue cette gestion à une SCOP.

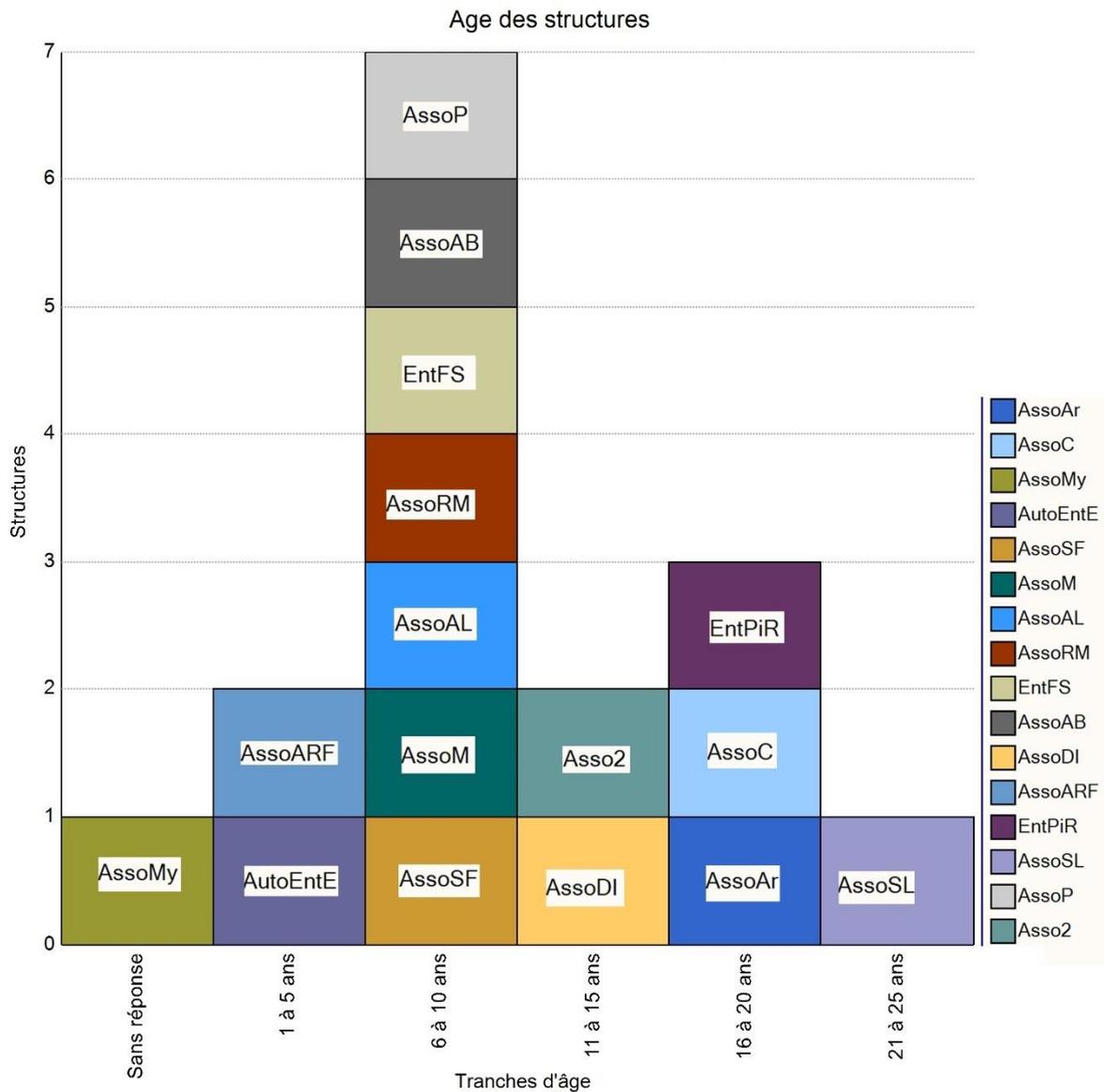
Le dernier 1/4 correspond, lui, à des structures économiques individuelles, auto-entreprise et entreprises



en libéral (cf. schéma Statut Juridique des structures).

### 2-a-3=> Des structures matures

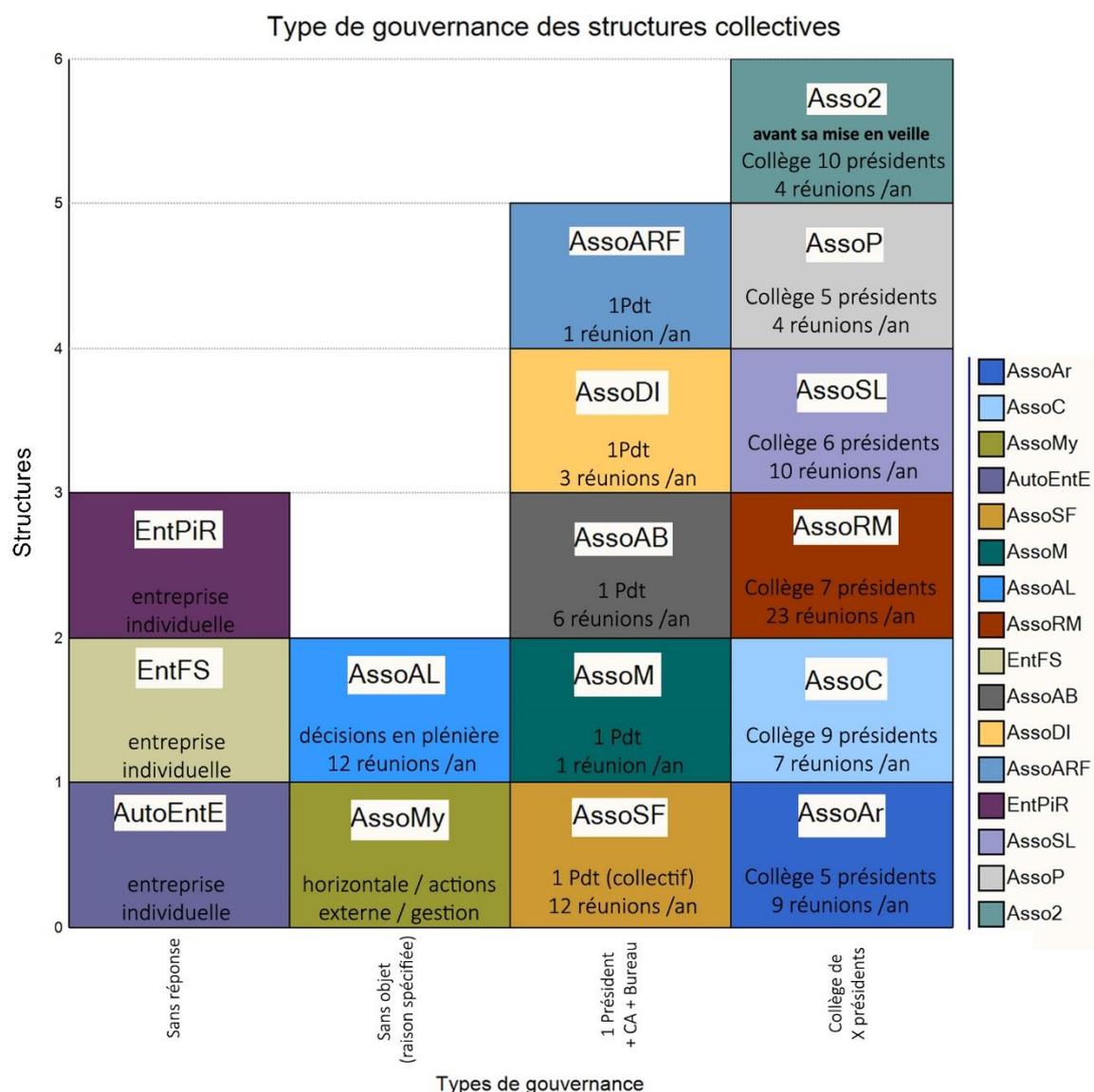
Les structures sont pour la plupart déjà bien installées (cf. schéma Tranches d'âge) : plus des 3/4 des structures sont âgées de plus de 6 ans, avec plus d'1/3 âgées de plus de 11 ans, et même 1/4 âgées de plus de 16 ans ; seules deux structures ont été créées au cours de la dernière année, après avoir mûri plusieurs années au sein du Collectif, comme AssoARF « en contrat CAPE avec [une] couveuse [de 2015 à 2018] »



## 2-a-4=> Une gouvernance collective tendant vers l'horizontal

Des organisations de gouvernance associative classique, avec un président et un bureau, et d'autres plus collégiales se côtoient au sein du Collectif (cf. schéma des gouvernances des structures collectives et emplois) : plus d'1/3 des structures collectives élit un président unique avec bureau et éventuellement conseil d'administration ; la moitié a quitté ce mode pour un collège de plusieurs présidents (5 à 10), c'est le cas d'AssoRM qui "en 2018 [est passée] d'un conseil d'administration à une collégiale", d'AssoC quelques années plus tôt ; deux autres structures, des collectifs évolutifs, appliquent l'horizontalité en partageant systématiquement la décision, que ce soit entre les participants aux 12 "plénières mensuelles (assimilables à des assemblées générales)" (AssoAL), ou entre les acteurs et partenaires de chaque projet (AssoMy). Les trois autres structures sont individuelles.

Les résultats montrent également qu'une gouvernance collégiale nécessite une certaine fréquence dans les rencontres décisionnaires, avec 4 à 10 réunions annuelles en moyenne, atteignant même 23 réunions dans le cas d'AssoRM.



*-->Ainsi se rejoignent au sein du Collectif des structures bien établies, le plus souvent collectives et sans but lucratif, déclarées en association ou non, et quelques autres, individuelles constituant une source de revenu principal.*

## 2-b : Des structures actives ...

Ces structures se rassemblent dans le Collectif avec une diversité de domaines concourant tous vers un objectif commun de concourir à une transition solidaire et écologique.

### 2-b-1 Des structures actives ... créées pour des missions diverses concourant à inventer et expérimenter des pratiques écologiques et solidaires

Les objectifs qui ont motivé la création des 16 structures sont divers mais portent tous sur une contribution à une transition solidaire et écologique.

=>Pour la quasi-totalité, cette mission est restée la même depuis la création, avec quelques évolutions, intégrant de nouvelles dimensions.

- EntPiR assurant d'abord des missions d'architecture, a intégré la dimension écologique d'abord avec l'écoconstruction, puis en produisant des légumes bio en permaculture.

- AssoSF, "Initialement : développement d'un espace de création et de distribution artistique" a intégré la dimension sociale et éducative en développant "transmission de nos savoir-faire et sensibilisation / démocratisation des outils de création graphique et d'impression artisanale (sérigraphie)".
- AssoRM, garage solidaire récupérant les huiles de friture usagées comme carburant, a intégré la dimension solidaire à sa première mission de "valorisation de déchets des professionnels et des particuliers" avec l'ajout de "l'entraide et la solidarité qui n'étaient pas dans les statuts initiaux".

=>Trois pôles apparaissent dans les missions : préserver le vivant, développer des solidarités et accompagner la création d'alternatives.

- La préservation du vivant est mise en œuvre à travers la diffusion de connaissances, en préservant et en mettant en valeur l'existant et à travers des actions visant à réduire l'impact de l'activité économique.
  - La diffusion de connaissance correspond à "Œuvrer pour l'avènement de citoyens préoccupés par l'avenir de notre planète et des générations futures dans la perspective d'un développement durable et équitable". Cela passe par l'"information des publics [...] concernant l'environnement et les possibilités d'agir en faveur de sa protection" (AssoDI), "la sensibilisation [...] au ...] développement durable [en favorisant] [l'éducation populaire]" (Asso2), ou encore "l'organisation de manifestations culturelles" (AssoAB et AssoC) avec notamment la création de supports de communication comme "l'édition" (Asso2 et AssoMy, AssoC).
  - Préserver et en mettre en valeur l'existant, se concrétise par "être vigilant et agir pour la sauvegarde et le respect de l'environnement" (AssoC), par exemple en proposant "des services solidaires et innovants qui contribuent à la préservation des ressources de la planète, à l'amélioration du cadre de vie et à la lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes, au bien vivre ensemble dans la Cité " (AssoRM); il s'agit aussi de mettre en valeur l'existant, comme "contribuer à la mise en valeur de la voie d'eau en développant des projets d'actions culturelles en itinérance sur les voies fluviales et maritimes", ou encore de "redonner de la couleur, du peps à l'espace public urbain grisonnant" (AssoAB) par en travaillant " la lumière" (EntFS) "à travers les technologies actuelles et anciennes" (AssoAB).
  - Enfin les actions visant à réduire l'impact de l'activité économique consistent en la conception d'"interventions minimalistes qui ont un impact minimal sur l'environnement [pour] l'éclairage et [...] la composition lumière" (EntFS), en la proposition de "l'écojardinage [en] alternative à l'entretien des jardins 'chimique' des particuliers" (AutoEntE), en la prévention et la valorisation des déchets" (AssoRM), ou encore en la "réparation de fauteuils roulants, de vélos ou de tout autres domaines dont les adhérents ont une compétence à transmettre [...des...] créations artisanales." Pour EntPiR assumer cette mission a entraîné des évolutions professionnelles majeures, commençant par "des formations à l'écoconstruction [puis, ne réussissant pas à les] mettre en œuvre de façon systématique [...] dans l'activité d'architecte [... par des formations] à la permaculture [...] pour réaliser une production de légumes à vendre en local".

*Ainsi ces structures abordent la transition par l'existant, autrement dit le capital naturel, considéré comme un commun immatériel à connaître et un commun physique à reconnaître et à conserver malgré une activité économique nécessaire.*

- Le développement des solidarités s'engage à travers trois missions : la promotion de la diversité et de la solidarité, le développement des interactions et le partage des savoir-faire.
  - La diversité et de la solidarité sont promues dans les statuts des associations à travers les notions de "solidarité et [...] respect" (AssoSL), "lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes" (AssoRM), "l'information et la libre expression" (Asso2). Elles apparaissent également dans des objectifs plus précis comme "promouvoir des activités entre cultures" (AssoC) "vivre mieux différents handicaps" (AssoARF), "s'ouvrir à la diversité, quartiers populaires, intergénérationnels [...] et [...] (AssoAL) "ou encore "exprimer la diversité des imaginaires en laissant ouvertes les fenêtres du possible" (AssoAB).
  - Au-delà de ces notions, les structures s'engagent dans le développement d'interactions par "des échanges économiques dans le cadre de relations humanitaires" (AssoC), la facilitation de "toutes initiatives pouvant œuvrer à rapprocher les cultures et contribuer au développement des liens sociaux et humains "(Asso2), notamment par la "pédagogie : apprendre à s'écouter, à échanger, créer du lien, [pour une] co-construction sans violence, joyeuse" (AssoAL). Les coopérations s'appliquent à divers domaines comme tous types d'"échanges de savoirs, biens et services en utilisant la monnaie locale ..." (AssoSL), ou encore "la mobilité et l'autonomie, principalement de personnes aux revenus modestes par la solidarité" (AssoRM), et enfin la pluridisciplinarité artistique croisant "les arts de la rue le cirque, la danse, la manipulation d'objets et les arts vidéo [...] en France, en Europe et à l'International (AssoAB).
  - Enfin pour ces structures, la solidarité se traduit aussi par le partage des savoir-faire. Il peut s'agir de "proposer des espaces de discussion, de formation, d'échanges, d'animation et d'expérimentation" (AssoAL), d'échanger un "savoir théorique ou manuel pour [les] adhérents ou personnes extérieures [sur la] réparation de fauteuils roulants, de vélos ou de tout autres domaines dont les adhérents ont une compétence à transmettre" (AssoARF). Dans le domaine artistique, il s'agit de "transmission, éducation à la créativité" (AssoMy), avec notamment les "techniques et [...] connaissances dans les disciplines [du spectacle vivant, des arts visuels et sonores]" (AssoAB), ou encore la "sensibilisation / démocratisation des outils de création graphique et d'impression artisanale (sérigraphie)" (AssoSF).

*Les structures poursuivent leur appréhension de la transition par les interactions humaines dont la richesse des échanges permet de faire circuler durablement le capital naturel.*

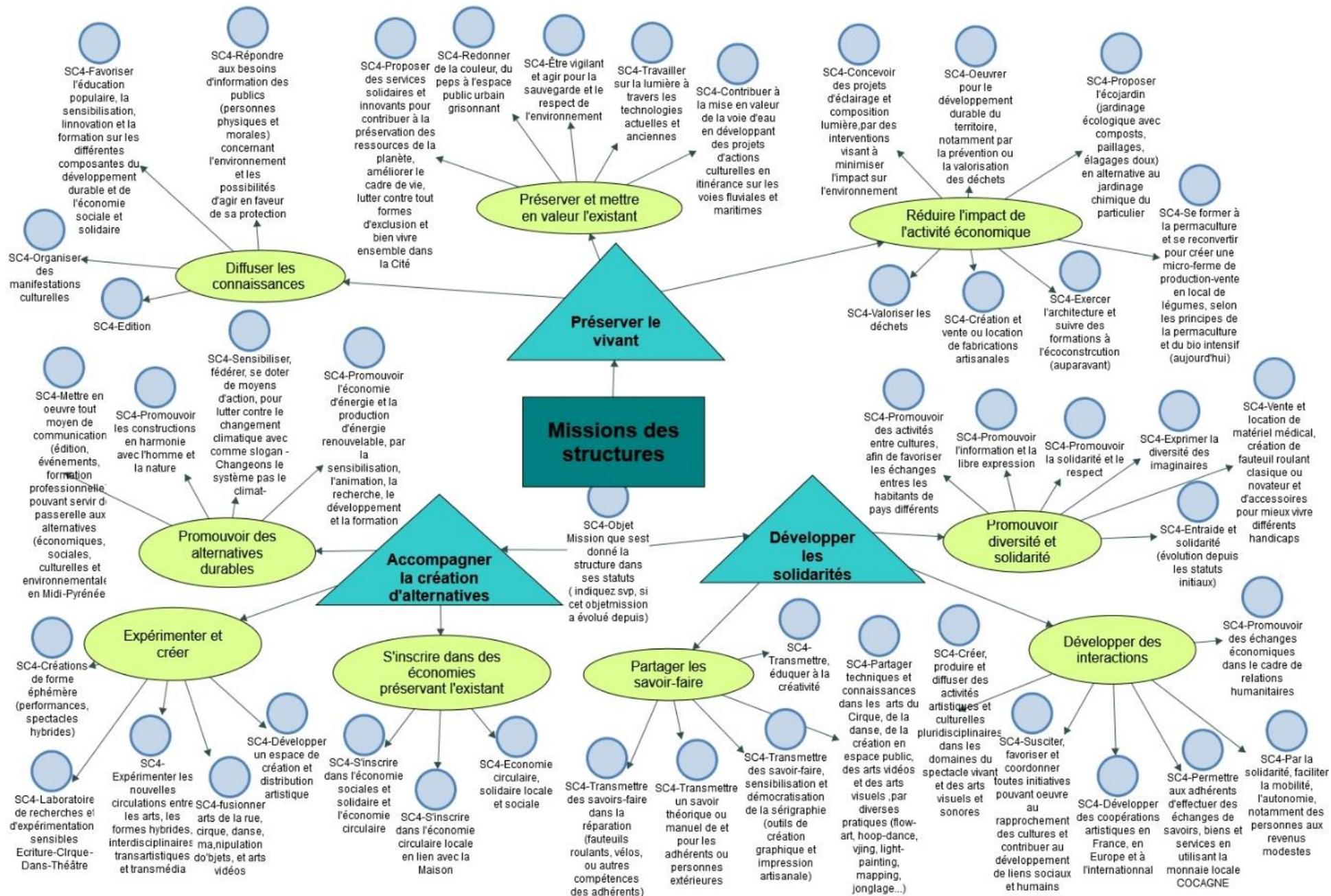
- Enfin, les structures accompagnent la création d'alternatives en s'inscrivant inscription dans des économies alternatives préservant l'existant, en expérimentant et en créant des alternatives et en faisant la promotion d'alternatives durables.
  - Certaines structures affichent clairement leur inscription au croisement d'alternatives économiques : "économie circulaire locale solidaire et sociale" (AutoEntE), "en lien avec [Le Collectif]"(AssoRM), mais "autant que faire se peut" (AssoARF).
  - D'autres visent à l'expérimentation et la création d'alternatives. On retrouve ici tous les objectifs de réduction de l'impact de l'activité économique évoqués plus haut. Apparaissent également les approches artistiques pluridisciplinaires, avec le "Laboratoire de recherches et d'expérimentations sensibles Ecriture/Cirque/Danse/Théâtre" d'AssoMy, le "développement

d'un espace de création et de distribution artistique" autour de la sérigraphie d'AssoSF, et les "nouvelles circulations contemporaines entre les arts, les formes hybrides, interdisciplinaires, transartistiques et transmédia" d'AssoAB.

- Enfin, la promotion des alternatives durables est un objectif largement partagé. Elle est le cœur d'AssoAL qui vise notamment à "sensibiliser [par] l'exemple [d'] initiatives concrètes, créatives [et à] fédérer [avec le] référencement d'initiatives [...et le] soutien des structures ...[pour] changer le système et pas le climat" (AssoAL). Elle est également portée à travers "tout moyen de communication et d'action pouvant servir de passerelle aux alternatives économiques, sociales, culturelles et environnementales en Midi Pyrénées" (Asso2). Elle se précise par la "sensibilisation, animation, recherche, développement et formation [autour de] l'économie d'énergie et [de la] production d'énergie renouvelable" (AssoP) ainsi que par la promotion des "constructions en harmonie avec l'homme et la nature" (AssoAr).

*Les structures enfin se positionnent et s'engagent activement dans la recherche et le soutien de toute alternative durable pouvant mener à une transition solidaire et écologique.*

*Les structures, chacune à sa manière, se retrouvent dans le Collectif autour d'un objectif commun de contribuer à une transition solidaire et écologique. Même les entreprises libérales placent au cœur de leur motivation, leur mission de participer à la transition solidaire et écologique, et se positionnent ainsi dans l'économie sociale et solidaire.*



## 2-b-2=> Des structures actives ... dans plusieurs domaines d'actions appréhendant plusieurs dimensions de durabilité

- **Diversité des dimensions d'action au sein du Collectif**

7 domaines identifiés par CM dans un document de synthèse de présentation du Collectif, en début de thèse, ont été proposés aux structures dans le questionnaire pour qu'elles se positionnent : l'art et la culture/communication, l'écoconstruction, l'éducation populaire, l'énergie, l'environnement /biodiversité, la fabrication/réparation et le recyclage. La possibilité d'en indiquer plusieurs et d'en ajouter d'autres a été offerte.

Sur chacun des 7 domaines proposés plusieurs structures du Collectif se positionnent (cf. tableau ci-dessous). L'environnement / biodiversité est très bien représentée avec 9 mentions. Les autres domaines sont tous représentés de manière à peu près équivalente, de 4 à 7 mentions avec une légère avance de l'éducation populaire et de l'art et culture/communication. 14 autres domaines ont été ajoutés : solidarité, la réduction des déchets, permaculture, matériel d'accessibilité handicapés, conception, etc.

Environnement et la biodiversité (+ 1 mention dans autres)	9
Education populaire (+ 1 mention dans autres)	7
Art et Culture / Communication (+ 1 mention dans autres)	6
Fabrication / Réparation	5
Ecoconstruction	4
Energie	4
Recyclage (+ 2 mentions dans autres)	5
Autres	14
Sans réponse	15

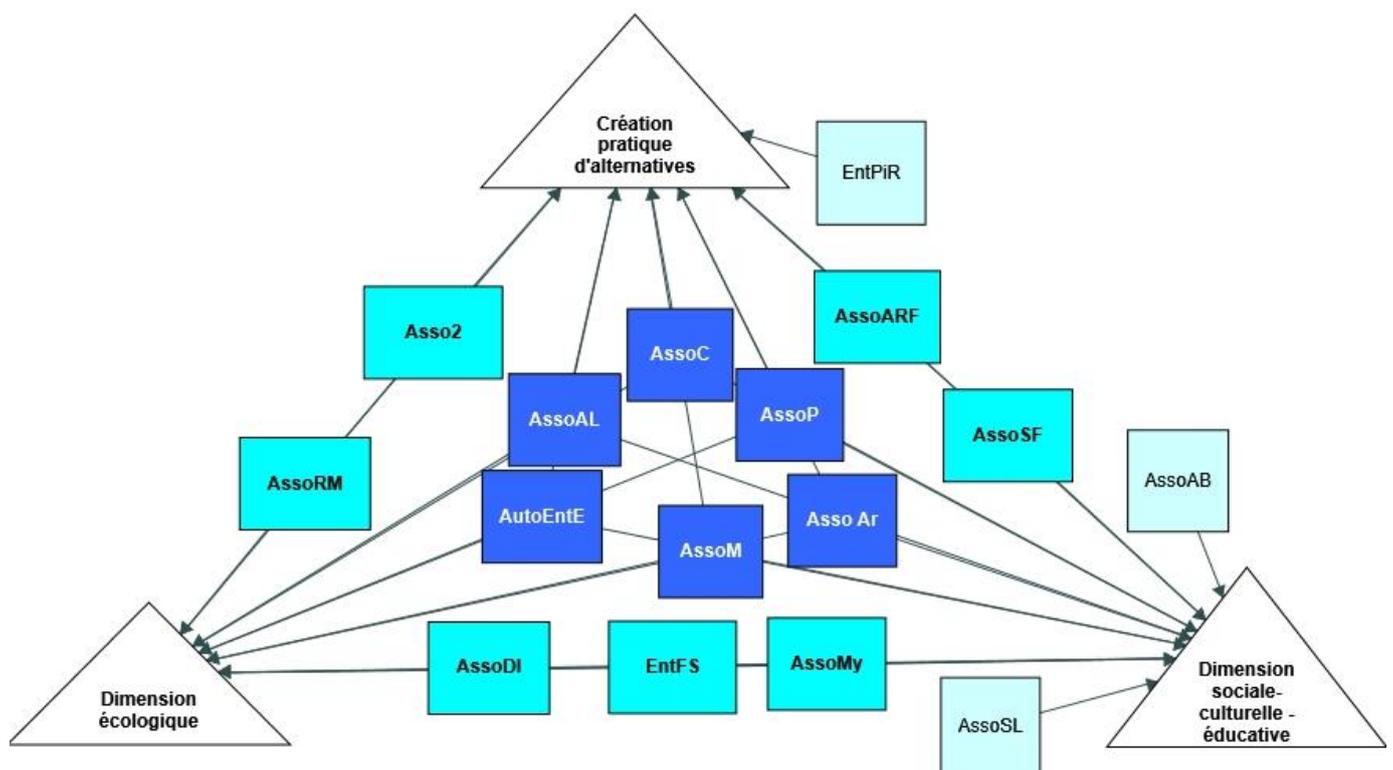
*Ces résultats montrent que des domaines d'activité très variés sont rassemblés au sein du Collectif, avec une représentation à peu près équivalente des différents domaines, bien que légèrement plus forte sur les questions d'environnement /biodiversité.*

- **Diversité des dimensions d'action par structure**

Dans le schéma "les domaines d'activités des structures du Collectif", ci-dessous, sont représentés les différents positionnements des structures dans les domaines superposés : le premier au centre, puis sur les disques s'éloignant du centre, un second, voire un troisième domaine proposé et enfin, dans le disque externe, d'autres domaines éventuels.



Dimensions / Structures	Ecologique	Social, culturel et éducatif	Création pratique d'alternative
AssoAr	Envt et biodiv. Énergie	Educ. Pop. et citoy. Art de bâtir [non mentionné, mais bel et bien présent]	Recyclage, Écoconstruction
AssoC	Envt et biodiv.	Educ. Pop. et citoy., mutualisation (espaces de gratuité) Arts et culture (chorale)	Recyclage, Réparation, circuits courts alimentaires
AutoEntE	Envt et biodiv.	Educ. Pop. et citoy.	Recyclage
AssoM	Envt et biodiv.	Educ. Pop. et citoy.	Fabrication, réduction des déchets par utilisation des textiles réutilisables
AssAL	Climat, Evt et biodiv., Énergie	Educ. Pop. et citoy.	Agriculture/alimentation, habitat, alternatives numériques, ...
AssoP	Énergie	Formation et recherche	Recyclage, Écoconstruction,
AssoRM	Envt et biodiv.		Recyclage, Réparation
EntFS	Envt et biodiv. Énergie	Art et culture	
AssoDI	Envt et biodiv.	Educ. Pop. et citoy.	
AssoARF		Matériel médical (accessibilité)	Conception, Fabrication
Asso2	Envt et biodiv.		Ecoconstruction
AssoMy		Educ. Pop. et citoy. Art et culture	
AssoSF		Art et culture, communication	Fabrication
AssoAB		Art et culture	
AssoSL		Solidarité	
EntPIR			Ecoconstruction, Permaculture



**Schéma des combinaisons de dimensions des structures du Collectif**

Le schéma ci-dessus des combinaisons de dimensions, montre que les structures investissent souvent 2 voire, 3 dimensions : 6 structures se positionnent sur les 3 dimensions, 6 autres se positionnent sur au moins 2 dimensions et seules 3 structures ne mentionnent qu'une dimension. Pourtant, si les domaines d'actions ont été analysés tels qu'indiqués par les structures dans le questionnaire, le croisement avec d'autres réponses et l'observation montrent que d'autres domaines d'action auraient pu être mentionnés par certaines structures : AssoAB aurait pu mentionner également la dimension écologique dans le choix de films projetés, AssoSF, la démocratisation outils et transmission de savoirs, AssoRM, la solidarité, et EntPiR, l'environnement / biodiversité et l'architecture. Pour ces deux dernières l'ajout de dimensions est le fruit d'une évolution de la structure.

*Ainsi non seulement le Collectif rassemble des domaines d'activités divers, mais les structures elles-mêmes se caractérisent par leur investissement dans plusieurs dimensions de la transition, solidaire, écologique et pratique. Leur approche tend à être systémique. Leur manière de s'engager en transition ne se fait pas par thématique, de manière cloisonnée, mais au contraire dans une approche qui cherche à intégrer les différentes dimensions d'une transition.*

*La transition solidaire et écologique rappellerait ici alors, un développement durable avec ses 3 pôles économique, solidaire et écologique. Pourtant il s'agit ici d'une recherche expérimentale d'économie alternative. La dimension pratique de création d'alternative évoquée par les structures correspond effectivement à une dimension économique, mais c'est au sens de la faisabilité concrète d'une action expérimentale. Elle vise un équilibre entre toutes sortes d'échanges, matériels et immatériels, non nécessairement financiarisés, et non nécessairement structurés ou institutionnalisés.*

*Le second pôle, la dimension sociale, culturelle et éducative, constitue lui-aussi un pôle important : il constitue non seulement le moteur de transition entraîné par les interactions humaines et le partage de connaissances mais également une remise en question culturelle de notre société.*

***Ainsi les structures s'identifient par un premier domaine d'activités comme la culture, l'écoconstruction ou l'éducation populaire, mais s'enrichissent par des ouvertures sur plusieurs autres domaines parmi lesquels se retrouvent l'environnement/biodiversité et la fabrication/réparation. Chacune investit plusieurs dimensions de la transition solidaire et écologique.***

A l'intérieur de leurs domaines croisés, dans l'objectif commun d'engager et expérimenter une transition solidaire et écologique, les structures mettent en œuvre concrètement de nombreuses activités alternatives non lucratives, avec les ressources dont elles disposent.

**2-b-3=> Des structures actives ... aux multiples et diverses activités complémentaires pour mobiliser, engager et accompagner des dynamiques de changement vers une société solidaire et durable**

Pour agir afin d'engager une transition solidaire et écologique, les structures œuvrent d'abord pour mobiliser autour de la préservation du vivant, ensuite pour concevoir et produire durablement et enfin pour créer des dynamiques d'acteurs de transition.

- Pour mobiliser autour de la préservation du vivant, les structures réalisent des activités visant à construire la communication, pour d'abord sensibiliser, puis aller plus avant avec des initiations plus avancées.

- Le premier jalon consiste à construire la "communication" comme le fait AssoDI pour la "biodiversité" avec ses "installations de jardin", AssoAL pour les alternatives avec son "référencement, AssoAr pour l'écoconstruction, avec la "rédaction" de connaissances, ou encore AssoSF tout simplement par un travail de représentation, avec ses "Expositions de travaux d'impression et d'illustrations »,
- Les structures s'activent ensuite avec ce matériel, d'abord pour sensibiliser "tous les publics : s'ouvrir à la diversité, quartiers populaires, intergénération" (AssoAL), avec toute une palette d'événements avec des "rencontres" (AssoAr) des "conférences" autour de l'écoconstruction" (Asso2 et AssoAr), des "stands [ animés] sur des forums [autour du] thème nature" (AssoDI), ou encore des "projections" (AssoAB) dans des "festivals [...] thématiques ou plurithématiques" comme celui consacré à "Nos déchets sont des ressources" par AssoAL.
- Pour mobiliser d'avantage les acteurs déjà sensibilisés, des "animations" autour de l'écoconstruction (AssoAr) "autour de l'environnement" (AssoP), des "projets scolaires [...et des] animations de bas d'immeuble en quartier politique de la ville [autour de] Nature et santé" (AssoDI), des "interventions auprès de groupes [...] sur les alternatives avec une] participation directe aux événements et projets » (AssoAL), ainsi que des "ateliers d'initiations et de découverte à la sérigraphie" (AssoSF).

*Ainsi ces structures entreprennent des activités pour mobiliser tous les publics, sur l'existant à préserver et les alternatives durables existantes, par une communication adaptée à chacun, et à chaque stade de prise de conscience.*

- Pour engager concrètement une transition solidaire et écologique, les structures travaillent à concevoir, produire et échanger durablement.
  - Dans un premier temps, elles imaginent et expérimentent des alternatives : AssoC "s'inscrit dans l'innovation sociale [elle] mène une réflexion [sur] des avancées [...] plus écologique, plus citoyenne, plus collective [...] des thématiques quotidiennes" ; AssoAL aide à "développer des initiatives concrètes" au système carboné ; (EntFS) conçoit des projets "lumière" avec le souci d'un moindre impact et (EntPiR) conçoit des "projets architecturaux" tout en se formant aux principes de la "permaculture" ; AssoARF conçoit selon les principes de l'économie circulaire et solidaire du "matériel médical" d'accessibilité tel un système de "vélo [...] à mains" et elle aménage son "atelier [de fabrication / réparation] et des outils [et un jardin] pour les adhérents à mobilité réduite", un "poêle rocket, [...et du ] mobilier sur mesure pour indépendants" (AssoARF).
  - Dans un second temps, les structures s'activent pour remettre en circulation des "savoirs, biens et services [, pour les adhérents d'AssoSL] en utilisant la monnaie locale " (AssoSL), en les réparant dans le repair-café "hébergé dans un bus équipé" (AssoC) ou "l'atelier" (AssoARF) et grâce aux "formations à la réparation" (AssoC, AssoARF, AssoRM) ou en approvisionnant en "pièces d'occasion vélo" (AssoRM). Les structures participent également de la remise en circulation des matières organiques en collectant "des huiles ménagères usagées" pour les utiliser comme combustible (AssoRM) ou "des biodéchets [...] dans les événements [ou] des

restaurants de proximité [...] pour produire et vendre du lombricompost pour les jardins des particuliers [...] à des prix inférieurs aux jardinerie " (AutoEntE).

*Etonnamment, aucune structure n'évoque dans ses activités la collecte d'objets de toutes sortes (matériaux, vêtements, meubles, équipements de puériculture...) qui remplissent pourtant de nombreux espaces du Collectif et constituent une source d'approvisionnement essentielle de l'activité qui s'y déroule.*

- Dans un troisième temps, les structures s'activent pour produire durablement, en local et de manière solidaire : AssoM confectionne des "protections féminines, lingettes [et] couches lavables « ; EntPiR produit et vend "en local les légumes d'une micro-ferme en permaculture" ; AssoP réalise des unités "pilotes de méthanisation pour valoriser les biodéchets en énergie et fertilisant agricole" ; et AutoEntE "aide les particuliers [et d'autres collectifs] à démarrer un lombricompostage ... "

*Ainsi ces structures s'activent pour expérimenter de nouvelles alternatives durables aux activités économiques de la vie quotidienne. Elles réfléchissent à des solutions, travaillent à la conception d'actions, et les expérimentent concrètement dans une économie circulaire solidaire frugale, en limitant les impacts et remettant en circulation les matières, les biens et les services.*

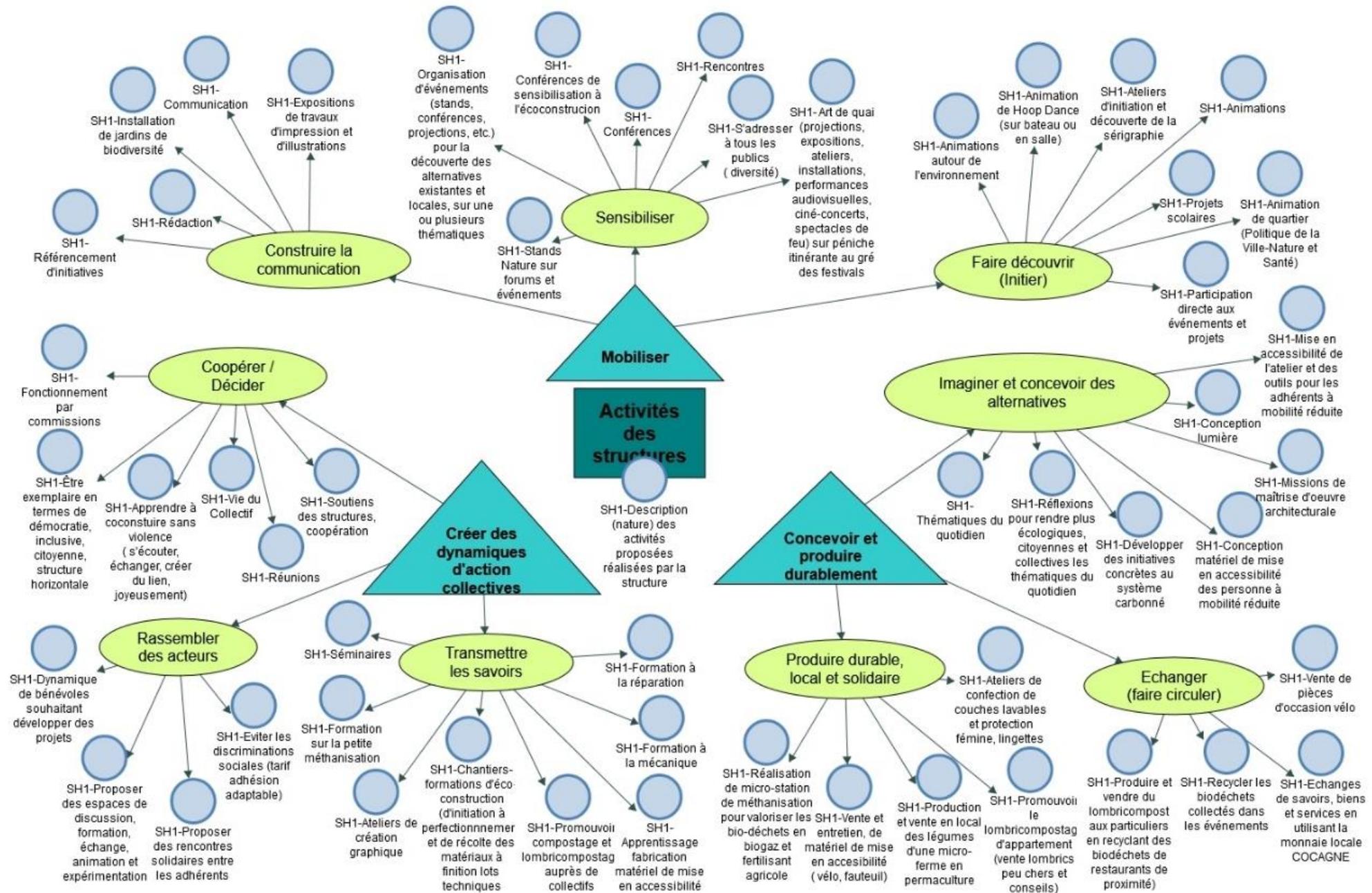
- Pour créer des dynamiques d'acteurs de transition, les actions visent à partager les savoirs, à rassembler des acteurs et à accompagner la prise de décision collective et la coopération.
  - Pour créer une dynamique d'acteurs, les structures commencent par partager un socle de connaissances autour à la transition. Les formations transmettent un savoir-faire existant, comme la fabrication/réparation artisanale (AssoARF) et "la mécanique" (AssoRM) ; elles développent également la créativité comme dans les "ateliers de création graphique" (AssoSF) ; et elles apprennent un savoir-faire alternatif, comme la petite méthanisation" (AssoP), " le compostage et le lombricompostage " (AutoEntE). Dépassant la sensibilisation et l'initiation, elles vont jusqu'au perfectionnement, avec des formes théoriques de "séminaires" (AssoAr), "soirées thématiques [et] formations" (Asso2) à des formes très pratiques et ciblées comme les "chantiers-formations" traitant de tout le processus d'écoconstruction, de la récolte des matériaux à la finition des lots techniques (Asso2).
  - Pour créer une dynamique d'acteurs les structures s'activent à rassembler des acteurs volontaires. Il s'agit d'abord de provoquer la rencontre en proposant par exemple des "rencontres solidaires entre les adhérents" (AssoSL), et au-delà de la rencontre, de provoquer des échanges ciblés sur la transition, en proposant par exemple "des espaces de discussion, de formation, d'échanges, d'animation et d'expérimentation" (AssoAL). "Une grande dynamique de bénévoles qui souhaitent développer un projet" émerge ainsi à AssoC. Des acteurs volontaires rejoignent AssoC notamment pour son accueil ouvert et encourageant l'initiative par son "fonctionnement par commission" (cf. paragraphe suivant). En effet, elle "ouvre ses actions à toutes personnes qui souhaitent participer et s'y investir. De plus [elle] adapte son montant d'adhésion, ses tarifs afin de ne pas faire de discrimination sociale" (AssoC).
  - Enfin, pour que les dynamiques d'acteurs vivent au-delà de leur impulsion d'émergence, les structures s'activent au "soutien des structures [notamment sur la] coopération" (AssoAL). Une

importante part de l'activité est consacrée à des "Réunions" (AssoAr), pour imaginer, concevoir et expérimenter la "Vie du collectif" (AssoARF). Des solutions s'expérimentent et des propositions sont faites : "AssoC fonctionne par commission [: pour qu'un projet émerge, celle-ci] doit être composée de 3 personnes minimum pour fonctionner et répondre aux valeurs de l'association"(AssoC) ; AssoAL se veut "exemplaire [avec une] démocratie [...] inclusive, ouverte, citoyenne [et une] structure horizontale [, elle propose la] pédagogie [suivante] : apprendre à s'écouter, à échanger, créer du lien, co-construction sans violence, joyeuse" (AssoAL).

*Ainsi pour mettre en œuvre les alternatives, les structures œuvrent à la création de dynamiques d'acteurs de transition. Elles préparent les échanges et la création collective en partageant les connaissances sur la transition, puis rassemblent des acteurs volontaires pour agir et enfin accompagnent l'organisation collective de leurs projets, en expérimentant elles-mêmes des modes d'organisation collective favorisant l'initiative et l'autonomie.*

***Ces structures, mettent en œuvre des activités pour contribuer directement à une transition solidaire et durable : mobiliser des acteurs, créer et expérimenter des solutions alternatives et créer et accompagner des dynamiques d'acteurs de transition. Si la pertinence du regroupement d'une telle diversité d'activités peut être questionnée de prime abord, elle se comprend aisément au second, dans la co-construction d'une dynamique d'acteurs de transition : alimentée par la seule motivation d'acteurs volontaires d'une part, et intégrant toutes les dimensions d'une transition, écologique, solidaire, et de mise en pratique concrète d'alternative d'autre part. La présence notamment des activités artistiques et culturelles, qui peut sembler plus éloignée des préoccupations des thématiques quotidiennes prend tout son sens par le rôle essentiel à jouer dans le changement profond de société qu'implique une telle transition. Associées aux activités de formation, elles sont des vecteurs du changement qui s'opère de la prise de conscience à l'apprentissage de nouvelles manières de de faire, en passant par l'acceptation de l'alternative, l'innovation et l'expérimentation.***





--> Ainsi des structures alternatives engagées se rassemblent en un Collectif, riches de leurs divers domaines d'activité, pour agir collectivement en combinant leurs actions pour créer des dynamiques d'acteurs de transition solidaire, écologique et culturelle.

## **2-c : Des activités non lucratives ... Des structures, fondées sur un engagement humain, qui composent avec les logiques économique et financière de l'économie conventionnelle**

Le projet de transition naît d'un cadre existant, avec une économie conventionnelle, dont ces structures émergent. Positionnées en marge de ce système dans une partie appelée économie sociale et solidaire, ces structures doivent composer avec les règles conventionnelles pour créer des actions visant à le changer. Leurs activités fonctionnent selon une logique qualitative (à petite échelle, de sensibilisation, de changement de culture...) pour contribuer, à leur mesure, à la transition solidaire et écologique. Pour réaliser ces actions, elles mobilisent des ressources. Or en France, pour prétendre à une aide publique, ou pour exercer une activité économique, une association doit fournir des pièces comptables.

### ***Notions sur le contrat d'association, le caractère lucratif, l'utilité sociale et la reconnaissance d'intérêt général ou d'utilité publique.***

*En France, « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations" (Titre I, Art1, Loi 01-07-1901). Toute association régulièrement déclarée peut, sans aucune autorisation spéciale, ester en justice, recevoir des dons manuels ainsi que des dons d'établissements d'utilité publique, acquérir à titre onéreux, posséder et administrer, en dehors des subventions de l'Etat, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics : 1) Les cotisations de ses membres ; 2) Le local destiné à l'administration de l'association et à la réunion de ses membres ; 3) Les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose" (Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association).*

*L'instruction 2006-4 H-5-06 N° 208 du 18 décembre 2006 de la Direction générale des impôts rappelle que "les associations loi de 1901 [...] et les « organismes sans but lucratif » [...] ne sont, en principe, pas [soumis] aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés de droit commun, taxe professionnelle et taxe sur la valeur ajoutée). Seul l'exercice d'une activité lucrative peut remettre en question le bénéfice de ces exonérations." Elle précise la définition d'une activité non lucrative et d'organisme à but non lucratif. Un organisme est "à but non lucratif" si pour chacune de ses activités, il a une gestion désintéressée, c'est-à-dire s'il est "géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant [...] aucun intérêt [...] dans les résultats de l'exploitation » ; sans "aucune distribution [...] de bénéfice" ; ou attribution "de l'actif". Si cette gestion n'est pas désintéressée, l'organisme est toutefois "à but non lucratif" s'il ne concurrence pas une entreprise du secteur lucratif ou qu'il ne la concurrence pas dans les mêmes conditions de "produit proposé", "public visé", "prix pratiqué" et "publicité" (Instruction 2006-4 H-5-06 N° 208 du 18 décembre 2006 de la Direction générale des impôts).*

Par ailleurs la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (modifiée par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et le transfert des entreprises dite Loi PACTE), définit le périmètre de l'Economie sociale et solidaire, et d'utilité sociale. Elle définit la notion d'économie sociale et solidaire, associant les associations, mutuelles, coopératives et fondations, à des entreprises lucratives poursuivant un objectif d'utilité sociale. Ces dernières se définissent par l'un des objectifs suivants : "apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité", "contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale", "contribuer à l'éducation à la citoyenneté", ou enfin "concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que [l'] activité contribue également à produire un impact" sur l'un des trois points précédents (loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, modifiée par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et le transfert des entreprises dite Loi PACTE).

Depuis l'édition, en 2017, du formulaire unique de demande de subvention publique, CERFA 12156\*05, il est possible d'opérer une valorisation comptable du bénévolat, et d'intégrer les dons en nature, etc. constituant des "contributions volontaires". L'évaluation de la structure est ainsi financiarisée, avec les heures de travail bénévole traduites en montants financiers. Ces valorisations ne rentrent pas dans le bilan comptable réel, elles sont comptabilisées uniquement pour permettre à l'association de prétendre ainsi à une subvention plus importante, en proportion des montants ainsi réhaussés. Par ailleurs, le projet doit être présenté avec des objectifs, un programme et des indicateurs eux aussi quantitatifs de "réalisation", de "résultats" et "d'impact" pour mesurer l'efficacité des actions menées.

D'autre part, l'administration fiscale reconnaît "l'intérêt général" donnant droit de délivrer des reçus fiscaux ouvrant crédit d'impôt, de certains organismes, qui lui en font la demande ou (depuis le jugement de la Cours de cassation du 09-02-2017) qui simplement s'engagent sur le respect des critères suivants : activité non lucrative, gestion désintéressée et cercle étendu de bénéficiaires, et participation à la préservation ou à la diffusion d'un patrimoine culturel ou naturel.

Enfin, le Conseil d'Etat reconnaît "d'utilité publique" donnant droit à recevoir des donations et des legs, certains organismes, déjà reconnus d'intérêt général, qui en font la demande au Ministère de l'Intérieur, et répondent aux critères suivants : une influence et un rayonnement dépassant le cadre local, un nombre d'adhérents supérieur à 200 et une solidité financière tangible (résultats positifs au cours des trois derniers exercices, 46 000 € de recettes minimum, apports autres que subvention publique constituant plus de la moitié de ressources). (source:<https://www.economie.gouv.fr/cedef/association-reconnue-interet-general> et <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1131>, <https://www.service-public.fr/associations/actualites/A11610>)

2-c-1=> Des activités non lucratives ... à rémunérer ? Des heures de travail pour créer / faire perdurer des emplois, ainsi détournées de leur mission, reposant souvent sur l'engagement bénévole et personnel des employés.

Parmi les 13 structures collectives à but non lucratif, 8 rémunèrent ou indemnisent (ou ont rémunéré pour Asso2) une partie du temps passé à réaliser les activités, avec de nombreux efforts. Elles font face à de lourdes difficultés.

=> 6 structures emploient un salarié, le plus souvent en CDI, en s'adaptant aux possibilités d'obtenir des contrats aidés. Le panel va d'un "CDD de 6 mois 35 h SMIC (juin-novembre), [augmenté par un] avenant 1 mois (décembre 2019)" (AssoAL) ou encore d'un "CDI de 39h/ mois" pour AssoC, visant à fonctionner avec un maximum d'autonomie en misant sur une forte dynamique de participation des adhérents, à un CDI de 35h hebdomadaires depuis 10 ans pour AssoDI; enfin AssoP a récemment obtenu un "agrément [pour accueillir] des services civiques et [également pour] l'organisation de formation [...Elle] fait appel à des "services civiques volontaires [avec du] bénévolat indemnisé [à hauteur d'] environ 4000 heures par an" (AssoP).

- Le cas d'AssoAr témoigne des efforts continus nécessaires pour rétribuer un emploi associatif, comme explique son employé PaD : "L'obtention d'un FEDER en 2015-2016 puis 2017-2018 a permis [à AssoAr] l'embauche d'un salarié en 2016. [...] en raison de la décision du Pdt Macron de supprimer les postes aidés, [elle a dû se priver de cet] emploi rémunéré sur 2018, mais [elle a pu réembaucher ce même salarié, PaD, en] CDI en 2019 grâce à l'assouplissement des contrats aidés et aux financements cherchés en 2018, [avec un contrat CAE-CUI\* de 30h/semaine] aidé à hauteur de 60% du brut pendant 2 ans [...jusqu'à son] départ en retraite [en décembre 2020]. Une réponse à projet économie circulaire du bâtiment (ADEME/Région) devrait [...] permettre une nouvelle embauche à mi-temps" (PaD pour AssoAr).

\*en contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) - contrat unique d'insertion (CUI) pour le secteur non marchand, donc dans le cadre d'un Parcours emplois compétences (PEC)

=> 2 autres structures employaient davantage de salariés, 2 jusqu'en 2014 pour AssoM, et 3 jusqu'en 2016 pour Asso2, mais elles les ont perdus depuis. AssoM a pu poursuivre une activité réduite par l'adaptation d'une de ses salariées, Asso2 a mis en veille toute activité depuis 2018.

- AssoM a pu conserver une partie de son activité grâce à l'adaptabilité et à l'investissement personnel d'AD, son ancienne employée, qui répondant à ce questionnaire l'explique : "Avant j'étais salariée d'[AssoM] en contrat [aidé par Pôle emploi pour rémunérer le salarié [...]] dans le cadre d'une reprise de travail inférieure à un temps plein [... après avoir] démissionné de mon poste d'infirmière. Nous avons fait une rupture conventionnelle de contrat en 2014, car AssoM n'avait plus assez de fonds pour rémunérer 2 personnes (nous étions deux : moi en petite main et [...] une copine qui gérait l'administratif). [...] j'ai dû me trouver un statut en vitesse car j'avais le travail au centre social [comme animatrice de l'atelier couture mais payé par AssoM] mais pas de statut pour être rémunérée. [...] Et depuis je suis auto entrepreneur [sous- traitant pour [AssoM] c'est à dire que je ne touche pas un salaire fixe tous les mois, je fais une facture à [AssoM] qui me paye [...] en fonction des heures faites dans le mois [...]]. Je ne travaille jamais le même nombre d'heure tous les mois c'est fluctuant." (AD représentant AssoM).
- Asso2 a dû se mettre en veille depuis janvier 2018, ne réussissant pas à faire face aux difficultés rencontrées. Ses données datant de 2016, fournissent un éclairage sur les difficultés rencontrées pouvant entraîner la chute d'une structure bien développée. SB, ex salariée d'Asso2, répondant à ce questionnaire explique :

"Pour un petit organisme de formation dans le domaine de la construction écologique, difficile de trouver sa place dans le monde de la formation dans le domaine du bâtiment (ou VINCI et très présent entre autres ... !!!)" Ainsi Asso2 a été "Mise en veille [...] pour des raisons d'ordre organisationnel, économique, humaine" :

--> "une réforme des organismes de formation en 2016 [...qui comportait d'abord...] un document a renseigner avec 10 critères qualités, [...qui consistait en] une charge de travail et une grande contrainte pour les petits organismes de formation, surtout lorsque l'on forme des personnes sur des sujets un peu en marge comme l'éco construction [... La réforme comportait également] une restriction et diminution des prises en charge [...] du coût de la formation par les OPCA et Pôle Emploi aux [seules] formations inscrites au répertoire national [...pour les stagiaires qui étaient demandeurs d'emploi, auto entrepreneurs ou architectes]. Toutes les formations n'étaient pas inscrites dans ce répertoire [malgré les luttes et batailles] du RFCP réseau français de la construction paille [...et de] la fédération écoconstruire. [Ainsi, puisqu'ils appliquaient] un tarif bas si la personne payait la formation avec ses fond propres] peu à peu [Asso2 n'a plus] eu que des personnes qui payaient de leur poche...donc diminution des revenus".

-->"il y a eu aussi l'arrêt des contrats aidés qui a fragilisé la structure avec des impossibilités d'embauche a des coûts réduits".

--> "Ce changement de contexte des financements a fini par engendrer des difficultés de relations humaines au sein de l'association" qui ont conduit au départ d'une salariée début 2017 [... suivi d'une tentative de] "restructuration [qui] n'a pas abouti."

=> Parmi les autres structures, certaines évoquent leurs efforts et difficultés, notamment dans le secteur du spectacle et de la culture, avec des contrats ne portant que sur quelques heures.

-->AssoAB explique : "nous avons entamé une démarche de structuration et professionnalisation depuis 2 ans qui va nous amener à salarier avec notre structure pour la première fois les artistes des spectacles, y compris moi-même [...] le 11 juillet 2020, ce sera un contrat en CDDU intermittent." (DF pour AssoAB).

--> AssoMy cherche "à relancer l'activité associative [...] actuellement [AssoMy] est une identité associative avec un bureau de façade, pour chaque projet [elle s'] associe à d'autres qui cocréent avec [elle]. Les ressources sont les ventes de spectacles, les chapeaux, la participation aux ateliers/stages" (ARG pour AssoMy).

*Ces témoignages d'efforts pour rétribuer l'activité non lucrative de ces structures montrent que leur réussite dépend d'un fort engagement personnel de l'employé amené à donner des heures de bénévolat pour conserver ou retrouver cette possibilité de rétribution, même diminuée. Les personnes employées, sont surtout à la base des personnes déjà très engagées dans les structures, en tant que bénévoles.*

2-c-2=> Des activités non lucratives ... en quête de financement ? surtout auto-financées et économes, face à des contraintes administratives et déstructurantes de financements publics décalés, discontinus et chronophage.

- **Des demandes de subventions pour payer des salaires**

Pour les aider à financer les actions non lucratives des structures, 6/11 structures associatives, ont obtenu des subventions pour 2019, il s'agit des 6 structures employeuses de salariés citées plus haut :

- AssoRM ne reçoit qu'une subvention de "la Commune", à hauteur de 2% de son produit annuel (AssoRM) ;
- AssoC reçoit 3 aides publiques à hauteur de 27% de son produit annuel, dont une de la "Région [pour un] projet sur 2 ans", elle reste "en recherche de financement complémentaire" (AssoC) ;
- Asso2 recevait 5 aides publiques à hauteur de 39% de son produit (en 2016) ;
- AssoP reçoit deux aides (formation et accueil des services civiques) soit 49% de son produit (AssoP) ;
- AssoAr bénéficie en 2019 de 5 aides publiques, à hauteur de 60% de son produit annuel, dont env. 1/3 pour financer l'emploi aidé.
- AssoDI reçoit 4 subventions publiques à hauteur de 69% de son produit.

Les autres structures ne mentionnent aucune subvention, y compris AssoM qui paie pourtant les heures effectuées en autoentrepreneuriat par AD.

« Nous n'avons aucune subvention et aide de qui que ce soit car il faut faire des dossiers que je ne sais pas faire et surtout je n'ai absolument pas le temps de m'y pencher. De plus quand tu as des aides tu dois rendre des comptes (ce qui est normal) mais ce qui veut dire encore de la paperasse à remplir et ça je ne veux pas donc je fais comme ça, c'est plus facile à gérer pour moi » [AD pour AssoM].

*Ainsi, il apparaît que la demande de subventions soit ici systématiquement couplée avec l'emploi d'un salarié : d'une part, les demandes de subvention, rarement uniques, impliquent du temps et des compétences administratives, or les bénévoles, occupés par leur activités de transition, ne disposent pas forcément ni de l'un ni de l'autre ; d'autre part les emplois impliquent une rémunération fixe et systématique qui peut au mieux être assurée partiellement par les activités de transition des structures. Ainsi le développement de l'activité induit la rémunération d'un salarié qui induit la demande de subvention, devenant l'une des activités principales du salarié, au lieu de la réalisation des activités de transition. Le cas d'Asso2 montre que ce développement de l'activité peut conduire carrément à l'arrêt de l'activité de transition. Ainsi on pourrait presque conclure que finalement, les subventions pour les associations ne servent pas à soutenir l'activité alternative de transition, mais au contraire de préserver l'économie conventionnelle.*

- **De très rares candidatures et sélections à des appels à projet :**

En 2019, aucune structure n'évoque de sélection à appel à projet. AssoAr, évoque toutefois une "réponse à appel à projet économie circulaire du bâtiment (ADEME/Région)" en cours. Pour les années précédentes AssoAr et AssoDI mentionnent des projets FEDER, et AssoDI évoque également 4 sélections pour des appels à projets entre 2013 et 2008. EntPIR évoque sa participation à une " Réponse à un appel à projet régional

sur l'économie circulaire : proposition de transformation d'une maison de ville en écocentre, lieu de promotion de l'économie circulaire" en 2017, qui n'a pas été sélectionnée.

Comme toutes les autres structures, AssoM, ne répond pas non plus à un " appel à projet pour les mêmes raisons que pour les subventions » [AssoM].

*Les réponses à appels à projet semblent encore moins à la portée de tous, elles nécessitent encore plus de temps et de compétences pour le montage et le suivi de ces dossiers, spécifiques à un projet en particulier et pour une durée limitée.*

- **Un net recours aux bénévoles pour l'autofinancement**

Avec la difficulté d'accès aux subventions et appels d'offre, l'autofinancement est lui, très présent avec 9/13 structures concernées, il constitue correspond à plus de 46% du produit en moyenne, et jusqu'à 98% pour AssoAB et 100% pour AssoAL.

Le cas d'AssoRM est assez spécifique, avec un autofinancement qui aide la nouvelle équipe ayant repris la structure après un " redressement judiciaire [...] à rembourser une dette de 60000€ faite par l'équipe qui avait créé AssoRM en 2012" (AssoRM). De même AssoARF, mobilise également ses sources d'autofinancement "dans l'espoir d'être un minimum bénéficiaire et d'au moins rembourser les dettes (associative et personnelle) !" (AssoARF).

Les sources d'autofinancement se composent :

- de produits de prestations (AssoDI), comme les "animations" (AssoP) "de stands et d'ateliers" (AssoAr) ou de "constructions de nichoirs" (AssoARF), comme les "formations" à l'habitat écologique et son environnement" (Asso2), "spectacles, cours, ateliers" (AssoAB), l'"entretien de matériel médical" (AssoARF), les services du "garage" associatif (AssoRM) ou encore la "location de toilette sèches" (AssoP) ;
- de recettes d'organisation d'événement avec "emplacement vide grenier + marché de Noël, [...] participation libre..." (AssoC), et aussi les ventes associées comme la "vente de restauration, boissons, T-Shirt" (AssoAL et AssoC) ;
- de "vente de produits" cousus (AssoM), fabriqués comme les "nichoirs", collectés et revendus comme "l'huile" les pièces de vélos (AssoRM) ou encore revendus comme la "revente de matériel médical " (AssoARF) ;
- de "dons » (AssoDI, AssoAL, AssoP) et aussi d'investissements personnels comme un "prêt personnel " (AssoARF). L'investissement personnel est également évoqué dans le cas d'EntPiR, ce qui est assez standard pour une entreprise libérale mais rarement dans la perspective d'une activité potentiellement moins rentable comme dans le choix de reconversion de PiR avec la "vente de [son] appartement/bureau (local pour l'atelier d'architecture) pour acheter le terrain/hangar recevant la micro-ferme" sur lequel il travaille depuis et réside en caravane.

*Ainsi, dans le contexte de la difficulté d'accès à des soutiens publics, ces structures s'appuient en grande partie sur l'engagement des adhérents mobilisés sous de nombreuses formes, allant du temps d'activité, à des investissements financiers, en passant par des dons de matériels, et de compétences. Une activité*

*économique bénévole et frugale en lien direct avec le projet de transition est ainsi créée, pour autofinancer des besoins qui doivent rester très limités.*

*Ces structures mobilisées pour la transition composent avec les règles conventionnelles du système existant, en s'adaptant à leurs évolutions, et en gardant comme priorité leur mission. Faisant partie du système, mais plus ou moins à la marge, elles mobilisent les aides publiques disponibles pour financer quand cela est possible une partie de l'activité, mais restent dans une frugalité financière pour ne pas entrer dans une boucle sans fin de recherche de fonds. L'adaptation à ce système et la réalisation de la mission dépend de ce fait, très fortement de l'engagement des membres, pour développer une autre activité économique, solidaire, durable et frugale.*

2-c-3 : Des activités non lucratives ... évaluées selon des données comptables : des bilans comptables évolutifs, signifiant une activité économique réduite et de peu d'envergure, ou bien forte avant de disparaître

Le développement de ces structures reste modeste et fluctuant, au regard d'un développement économique conventionnel.

- **Des situations comptables évolutives**

Les structures face à leurs difficultés pour trouver du soutien à leurs activités de transition, ont pour certaines des profils financiers peu stables. Depuis 2015, 12/16 structures, évoquent des changements notables dans leurs chiffres. Elles évoluent en fonction des changements de réglementation (AssoAr et pour Asso2 aboutissant à l'arrêt de l'activité), de financements accordés (AssoDI et AssoC), d'agrèments (AssoP) ou de l'ampleur de l'activité (AssoAL, AssoAB, AssoARF, AssoP, AssoC). S'ajoutent tous les cas spécifiques comme le "redressement judiciaire" d'AssoRM, ou pour les entreprises, la "grosse transition [d'EntPiR] avec changement d'activité, d'architecte à maraîcher" (EntPiR) et l'"activité [d'EntFS qui] a grossi (presque doublé)" (EntFS).

Le cas d'AssoAL est assez spécifique pour expliquer ces évolutions liées à l'activité, avec des produits pouvant être divisés par 10 puis multipliés par 30 d'une année sur l'autre :

"2015 et 2017 grands [événements générant respectivement les produits suivants] 43 000 € en 2015 [...et] 64 000 € en 2017. En 2016, mini [événements générant un produit de] 2400 €. En 2018, 'moyen' [événement et] [...], 15 conférences [générant un produit de] 7 600 €" (AssoAL).

Le cas d'AssoP explique comme des agrèments peuvent multiplier le produit : "le budget à réellement augmenté avec l'agrèment des services civiques et l'organisation de formation. Avant l'association faisait que des pilotes de recherches, avec des étudiants et des bénévoles. Le budget était 4 à 5 fois moins important. L'essentiel des matières premières sont toujours issu du recyclage mais nous faisons tout de même d'avantage d'achat de matériel" (AssoP).

*Ainsi, ces structures se caractérisent par une situation financière peu stable, évoluant au fil des ans, au gré du contexte législatif, de soutiens obtenus, et des apports que peuvent générer certains événements.*

- **Des bilans comptables modestes ... sauf avant de disparaître**

Le tableau des produits financiers et apports en 2019 (en 2016 pour Asso2) ci-après présente les produits financiers (sans indiquer l'écart avec les charges, réinjecté systématiquement dans les comptes d'une structure à but non lucratif). Des précisions sur la répartition des apports les complètent, ainsi que l'investissement initial pour les 3 entreprises individuelles. 4/16 structures n'ont pas indiqué le montant de leur produits (AssoSL, EntPiR, AssoSF et AssoMy). ARG explique qu'AssoMy n'a pas eu d'activités en 2019, ni "démarches de demandes de subvention, ni [...] adhésions [... ARG] cherche à relancer l'activité associative, mais [est] bien prise par [ses] activités éducatives et militantes" (AssoMy).

Des produits modestes sont affichés pour la majorité des 12/16 structures répondantes.

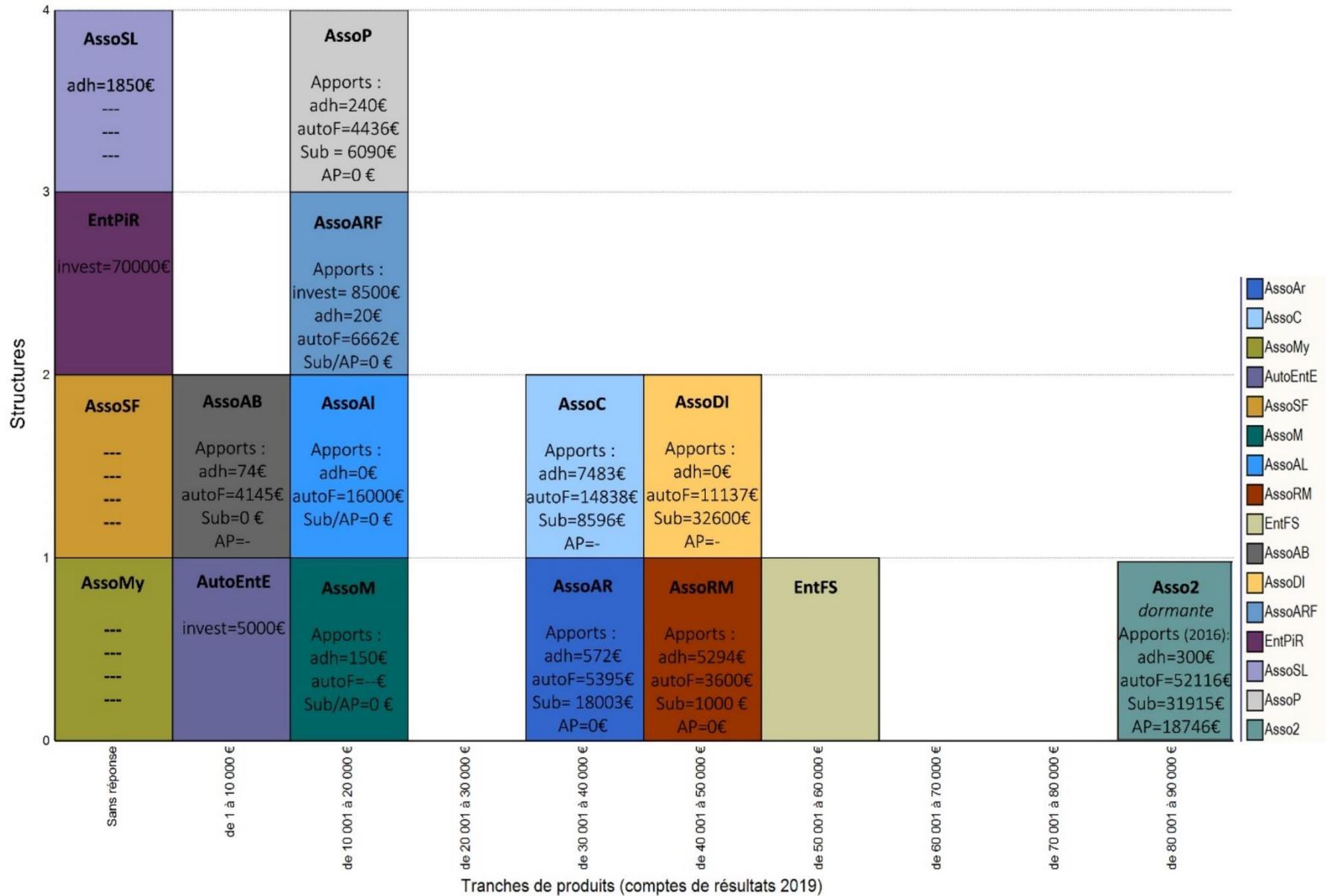
- Les structures collectives forment deux groupes : l'un avec moins de 20 000€ de produit annuel (AssoARF, AssoP, AssAL, AssoM, et la jeune AssoAB), l'autre avec un produit de 30 001 à 50 000€ annuel (AssoC, AssoAr, AssoDI et AssoRM). Aucune similitude ou corrélation à d'autres indicateurs (âge, apports, nombre d'adhérents, nombres d'heures d'activités bénévoles ou rémunérés, cf. plus loin) ne ressort pouvant expliquer cette répartition.

Aucune tendance n'apparaît non plus pour les entreprises individuelles se positionnant au contraire aux antipodes l'une de l'autre, comme limites des résultats des autres structures, basse (pour la jeune AutoEntE) et haute pour EntFS dont l'"activité a grossi (presque doublé)" depuis 2015.

- Asso2, quant à elle, sort du lot, avec un produit supérieur à 80 001€ annuel, dépassant les autres au minimum de 20000€. Asso2 ayant mis son activité en veille depuis janvier 2018, les chiffres présentés ici datent du bilan sur l'année 2016. La comparaison avec ceux des autres structures est toutefois pertinent puisque les évolutions des autres structures de 2015 à 2019 sont en général plus à la hausse qu'à la baisse. Pourtant comme on l'a vu Asso2, a succombé à ce développement. AssoDI présente un produit annuel entre 40001€ et 50000€ en 2019, mais évoque des apports importants de 2016 à 2018, le temps d'un financement FEDER, l'amenant à niveau proche du développement d'Asso2 sur cette période, puis revenant en 2019 à son niveau initial.

*Les bilans comptables sont adaptés pour évaluer financièrement une activité économique conventionnelle. Ils sont assez peu pertinents pour ces structures dont l'activité principale ne consiste pas à générer du bénéfice, mais à mobiliser, à concevoir et produire durablement et à créer des dynamiques d'acteurs de transition. Ils ne les évaluent pas au regard de leur contribution à la transition solidaire et écologique. Même si elles ont des besoins financiers, leur logique solidaire et écologique les amène à adopter une démarche frugale, économe, limitant la relation financière au strict nécessaire et privilégiant tout autre forme d'échange. Des adaptations ont été réalisées pour intégrer cette logique, comme l'intégration de la valorisation des contributions volontaires dans la base de calcul des subventions, ou des indicateurs mesurant l'efficacité des actions ("réalisation", "résultats" "impact"). Pourtant l'évaluation reste financière et comptable, donc peu adaptée.*

## Produits financiers et apports (en 2019)



- **De rares démarches pour faire reconnaître l'utilité de la structure par l'Etat**

Compte-tenu des exigences de développement d'une structure reconnue d'utilité publique, aucune structure du Collectif n'a fait la démarche d'une reconnaissance "d'utilité publique".

Toutes les structures à but non lucratif du Collectif, pourraient également être reconnues d'intérêt général, mais seules AssoDI, Asso2, AssoAB et AssoP l'ont demandée et obtenue.

Ainsi deux logiques conventionnelles détournent la reconnaissance publique du travail réalisé par les structures : la logique administrative en limite l'accès et la logique financière impose un critère de développement financier inadapté.

*-->Ainsi il apparaît que les actions de transition soient évaluées et soutenues selon des indicateurs et des dispositifs adaptés à des structures de l'économie conventionnelle financiarisée. Dans ce contexte d'une reconnaissance et d'une aide publique inadaptée et irrégulière, ces structures vouées à l'expérimentation d'une transition, solidaire, écologique et frugale doivent trouver d'autres ressources pour mener leurs actions.*

## **2-d : Une dynamique de transition ...**

Pour contribuer à une transition solidaire et frugale, les structures déploient une somme importante et influente de travail pour sensibiliser, mobiliser et former un public le plus large possible. Dans le contexte d'une difficulté d'accès aux aides et à la reconnaissance publique, cette mobilisation permet également de solliciter l'engagement de ce public au minimum comme soutien, mais aussi comme force de travail des structures. Elle se poursuit par le développement de partenariats inter-structures et avec les institutions.

**2-d-1=> Une dynamique de transition ... réalisant des actions concrètes, nombreuses, influentes, pas toujours comptabilisées, dont l'impact est difficile à évaluer.**

Les bilans financiers modestes laissent supposer une activité réalisée faible. Pourtant pas moins de 5353 heures d'activités /interventions/événements non lucratives ont été comptabilisées en 2019 par 9/12 structures collectives à but non lucratif (hormis Asso2 dont les chiffres datent de 2016 et non comprises heures non transmises d'AssoMy, AssoDI et AssoRM) (cf. graphique des nombres d'heures effectuées, activités rémunérée, bénévole et d'activités / interventions / événements proposés). Et ces heures ont une influence puisqu'elles ont touché plus de 8630 personnes (comptabilisée par seulement 8 de ces structures (car public touché par AssoSF, non transmis), comme précisé par structure et par événement dans le tableau ci-après.

AssoDI	61 demi-journées " Ateliers tout publics", " ateliers scolaires (y compris université) ; "formation" et 10 journées de participation à événements"	3940 personnes, (dont "550 enfants" et "40 agents de collectivités")
AssoAr	« [...10] rencontres [, 4] séminaires [, 12] conférences [7] animations et (30] réunions "	2160 personnes
AssoAL	"2 [journées événements, avec] 40 structures exposantes, 8 conférences/tables rondes [...] 9-10 [soirées événements], [et 2] Interventions" en lycée et milieu professionnel	1210 personnes
AssoAB	"8 événements [événements organisés à terre et sur le canal]" sur 3 départements	1000 personnes (familles)
AssoP	13 WE [de formation [et] de chantier [, et] 2 animations"	200 pers. sensibilisées et 70 formées

AssoM :	"2 ateliers [soit 5h] /mois. Environ 2 personnes par atelier" ; "ressource nécessaire : une animatrice couture et les matières premières pour la confection des produits (1 couche ou 1 ou 2 protections féminines)"	env. 40 personnes formées
AssoARF	"Vente [et entretien] de matériel médical [...], Conception [...], Apprentissage [...], échanges, ressources produites : Savoir !"	10 "personnes cibles"
Asso SF	"2 à 3 expositions et [env. 10] ateliers [...] de 2 à 4h d'intervention, généralement portées par 2 personnes ..." ; "Ressources provenant en partie de l'association (matériel "en dur", consommables encre et cadres d'impression si sérigraphie...) et en partie issues de récupération (supports textile et papier). Les productions réalisées sont offertes aux participants et/ou exposées dans le cadre d'un événement."	"tout public (adultes et enfants à partir de 6 ans)"
AssoRM	"Désolée mais nous ne quantifions, ni ne chiffons nos activités, c'est en fonction des bénévoles disponibles et motivés, des demandes des adhérents et de la disponibilité du lieu"	Public non comptabilisé
AssoC	" commissions actives : [...] réseau circuits courts regroupant une vingtaine de producteurs [...], réseau circuit court autour de producteurs bio andalous [...], chorale [...], bus aménagé en café bricole pour réparer et ne plus jeter [...], jardin partagé [...] Atelier vélo [...], plan anti moustique [...], Eco évènements, Communication, [...], projet [La Maison], Espace Mutualisation et gratuité, Marché de Noël, Repas de quartier..."	Public non comptabilisé
AutoEntE	"prestations aux groupes et assos ([partie bénévole])"	Public non comptabilisé
AssoSL	"échanges de savoirs, biens et services en utilisant la monnaie locale ..."	Public non comptabilisé
AssoMy	"activités éducatives et militantes"	Public non comptabilisé
<b>Total en 2016</b>	<b>Activités lucratives ou antérieures à 2019 non comptabilisées --&gt; ci-dessous</b>	<b>8630 personnes</b>
Asso2 (en 2016)	" ... 9 soirées de sensibilisation adultes, 8 chantiers de formation [...], 8 formations pratiques, 2 stands sur des événements."	"près de 1000 personnes bénéficiaires"
EntPiR	"production [...] récolte [...] vente [...] personnes [pour] Micro-ferme en permaculture" : 50 heures/semaine	"consommateurs responsables"
EntFS	"7 ou 8 projets [de lumière] en moyenne à son actif"	
AutoEntE	"12 jardins" entretenus en "écojardinage" ; "prestations aux groupes et associations [partie rémunérée] " (12,5jours) ; "conseil" (70 h) ; élevage de "lombrics" et production à partir de "déchets verts" et "crottin de cheval" et "lombrics", de "lombricompost", "compost", "terreau".	"Particuliers", "groupes et associations", "professionnels"

Ces structures, aux bilans financiers pourtant modestes, ont donc une action concrète et influente de transition. Cette action n'apparaît pas dans les bilans financiers puisqu'elle ne crée pas de bénéfice. Elle pourrait être évoquée dans les annexes des dossiers de demandes de subvention, pour les structures qui investissent du temps et des compétences dans ces demandes. Mais, d'une part elles font face alors à la difficulté de fournir les indicateurs de performance demandés, de résultats et d'impact, au-delà des indicateurs de réalisation plus faciles à produire. D'autre part, elles font face à la difficulté de comptabiliser des activités émergeant du volontarisme et de la prise d'initiative de membres, plutôt que d'une décision avec programme d'action, contrôle et bilan. Enfin, cette comptabilité demande un investissement en temps et des compétences administratives professionnelles dont ne disposent pas forcément ou que ne souhaitent pas développer ces structures. Ces activités de transition, bien réelles et même importantes se réalisent pourtant, en marge d'une logique financière et professionnelle conventionnelle.

## 2-d-2=> Une dynamique de transition ... avec des citoyens moteurs bénévoles, soutenus par quelques emplois pour transmettre des connaissances et faciliter l'action collective

Les activités de transition consistent d'abord à mobiliser et aussi à former. Cette mobilisation, vise d'une part à sensibiliser les acteurs et d'autre part à ce qu'ils s'engagent eux-mêmes pour mettre en œuvre cette transition.

- Une mobilisation pour une adhésion plus ou moins active

A travers leurs activités, les structures sensibilisent à la transition selon différentes stratégies de mobilisation, dont résultent trois types d'engagement (cf. tableau du nombre des adhérents, très actifs, actifs et simples adhérents) : de simples adhérents (pas très actifs), des personnes se portant volontaires comme bénévoles pour réaliser les actions / événements (adhérents actifs), et des personnes participant à l'organisation des actions (adhérents très actifs). 12 / 13 structures collectives, ont répondu à ces questions. Les deux collectifs non associatifs n'indiquent pas d'adhérents au sens strict du terme, AssoAL évoque néanmoins différents degrés d'adhésion.

Deux profils de structures apparaissent en termes d'adhésion :

Un premier groupe de 4 structures affiche de 182 à 330 adhérents, parmi les 5 structures ayant des produits financiers relativement moyen ou fort mais dans un ordre différent : AssoC, avec un produit financier moyen, apparaît d'abord avec 330 adhérents (nombre limité par la politique d'essaimage, cf. plus loin) ; elle dépasse ainsi légèrement Asso 2 (300 adhérents) dont le produit financier était bien supérieur au sien ; suivent AssoRM, avec 239 adhérents (au fort produit financier malgré son redressement judiciaire en 2016) et AssoSL (182 adhérents) (produit financier non communiqué).

*Ce premier groupe rassemble des structures à l'activité développée ayant une stratégie de mobilisation passant par l'adhésion des bénéficiaires, comme premier pas dans un engagement pour la transition.*

Le second groupe affiche moins de 60 personnes adhérentes et rassemble 7 structures. 3 rémunérant une activité centrée sur la formation ont assez peu d'adhérents : 14 adhérents pour AssoDI malgré un produit financier fort, 25 pour AssoAr avec un produit financier moyen et 30 pour AssoM avec un produit financier modeste. Les 4 autres ont également un produit financier modeste : AssoP, AssoAB, toutes deux en cours de développement d'activités affichent env. 60 adhérents, le collectif AssoAL totalise 50 personnes actives, tandis que la très jeune AssoARF n'a pour l'instant que 2 adhérents.

*Ce second groupe rassemble des structures à l'activité moins développée à ce stade ou ayant une politique de mobilisation centrée sur la formation nécessitant le recours à des spécialistes de connaissances spécifiques, ne sollicitant l'adhésion que pour des personnes volontaires déjà engagées.*

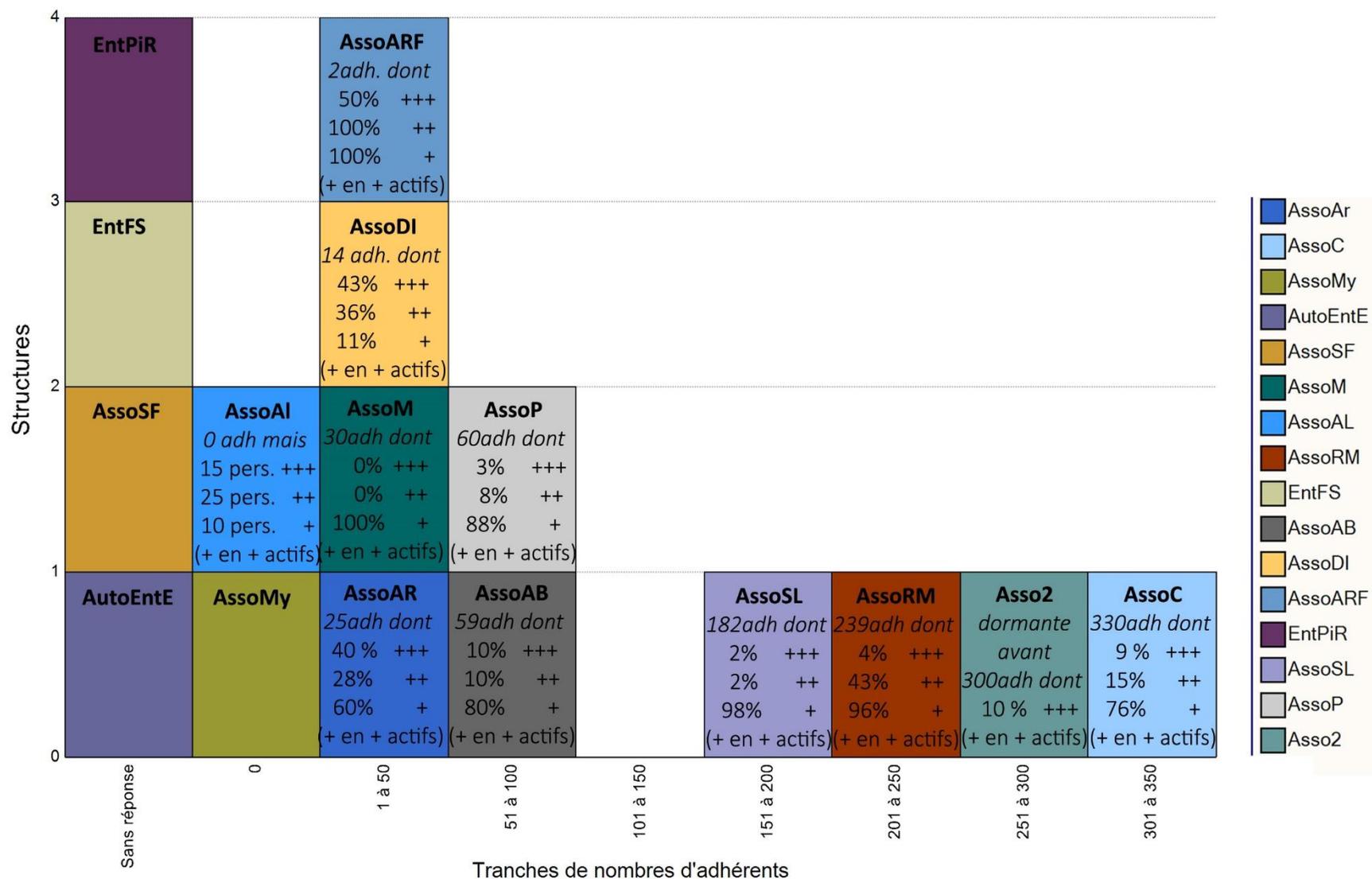
Parmi les adhérents des deux groupes, la répartition des adhérents très actifs évoque celle de la gouvernance verticale et horizontale vue plus haut, avec au plus 6 personnes, équivalent aux membres d'un bureau d'association, et pouvant aller jusqu'à 30 (AssoC et Asso2. Les adhérents sont pour la plupart peu actifs, avec plus de 75% pour le 1er groupe, et plus de 60 % pour le 2nd groupe. AssoDI, fait exception, avec seulement 11% d'adhérents peu actifs. Enfin la proportion de bénévoles volontaires est très variable s'échelonnant de 2% pour AssoSL à 50% pour AssoAL, en passant par 36% pour AssoDI. Cette mobilisation

de bénévoles peut être sur des événements ponctuels, avec "400 bénévoles [en] 2015 [puis en] 2017 [pour organiser chaque grand événement rassemblant] 230 et 280 structures [et] 35 000 visiteur•euses" (AssoAL). La mobilisation peut aussi être pérenne, comme avec le fonctionnement par "commissions" mobilisant régulièrement de "3 à 71 bénévoles" en charge de l'activité des 13 commissions actives évoquées plus haut (AssoC). AssoC, dans sa politique de mobilisation, accompagne puis encourage la prise d'autonomie des commissions, avec une politique d'essaimage.

*Ainsi la plupart des structures se compose d'un socle d'adhérents parfois nombreux mais peu actif, d'un comité d'action et de 2 à plusieurs dizaines de personnes, en fonction de son mode de gouvernance, et d'un panel de personnes variant de 0 à 50 %, et se portant volontaire pour réaliser ponctuellement ou régulièrement des actions.*

*Ainsi ces structures mobilisent des citoyens pour les engager dans la transition, dans les actions, et également pour soutenir et développer les structures elles-mêmes. Leur stratégie de transition mise donc sur un engagement de citoyens, s'appropriant ainsi la transition et en devenant eux-mêmes les acteurs d'une part et sur une mise à disposition de connaissances précises par des professionnels d'autre part. Accessoirement, la vie et l'activité de ces structures dépend aussi de leur capacité à mobiliser ces citoyens.*

Nombre d'adhérents, avec proportion de très actifs, actifs (volontaires bénévoles) et simples adhérents



- Une réelle activité économique, réalisée en privilégiant un travail bénévole que l'on cherche éventuellement à indemniser ou rémunérer, soit par des postes assurés par des professionnelles

### **Un important volume de travail de transition, rendant perméable la frontière travail rémunéré/ bénévole**

Réaliser ces actions de transition représente de nombreuses heures de travail non lucratif (cf. graphique des nombres d'heures effectuées, activités rémunérées, bénévoles et d'activités / interventions / événements proposés). Nous avons vu la difficulté des structures pour trouver des financements pour rémunérer ces heures. Ainsi, beaucoup d'entre elles sont réalisées par du travail bénévole. Ces heures de travail non rémunéré commencent à être comptabilisées, notamment depuis le *formulaire unique de demande de subvention publique de 2017*. Cela permet d'augmenter les taux de subventions, en intégrant la valorisation financière de ces contributions volontaires dans le montant de l'autofinancement. Au-delà de cette possibilité de subvention, il s'agit simplement de rendre ces heures de travail visibles.

Ainsi, en 2019, 12/13 structures à but non lucratif interrogées (données cumulées ne comptant pas AssoSL qui n'a pas communiqué ses données), indiquent avoir effectué 10339 heures de travail rémunéré ou indemnisé (soit un peu plus de 6,5 plein temps annuels) et 13519 heures de bénévolat (soit un peu plus de 8,5 plein temps annuels). Le travail total effectué correspond donc pour 12 structures à 15 plein temps annuel. Ainsi, ces structures réalisent bel et bien une activité économique, dont moins de la moitié seulement est visible dans les bilans financiarisés, ne laissant apparaître que les 43% de travail rémunéré.

Il est important de souligner que cette comptabilisation des heures de bénévolat est difficile à réaliser puisque ce travail parfois réalisé au sein de la structure, l'est très souvent chez les citoyens, incorporé à leur vie personnelle. Réalisé au cours de ses activités quotidiennes, parfois par petits bouts, il est difficile à identifier et délimiter. Par ailleurs, la convivialité et l'échange d'information, en sont des éléments essentiels, sans qu'il soit toujours évident de les considérer comme un temps de travail.

*Ainsi la stratégie de mobilisation des citoyens à devenir des acteurs de transition, rend très perméable la frontière entre le travail rémunéré et le travail bénévole. L'engagement citoyen ne se limite pas à des horaires de travail rémunéré ou bénévole, il existe au quotidien, dans la vie personnelle mais aussi professionnelle. Le citoyen travaillant ailleurs que dans la structure est potentiellement acteur de transition dans son travail, que ce soit dans ses échanges autour de la machine à café, ou même dans ses choix professionnels, comme par exemple de préférer un achat responsable. Enfin, parmi les acteurs de ces structures, nombreux sont ceux qui dépassent même la séparation temps de travail professionnel /citoyen en se vouant d'abord à leur engagement citoyen, et se débrouillant pour subvenir jute à leurs besoins frugaux (cf. analyse typologique des acteurs).*

### **Un bénévolat pour réaliser les activités, malgré un contexte inadapté**

5/13 structures collectives fonctionnent uniquement avec une activité bénévole. Parmi les répondants (AssoSL et AssoSF n'indiquent pas leurs heures de bénévolat), il s'agit d'un choix qui permet, étant donné un contexte inadapté, de lancer ou de poursuivre l'activité. On retrouve ici les difficultés évoquées plus tôt pour rémunérer une activité non lucrative. AssoAB explique ci-après sa situation avec une activité bénévole correspondant à 1/3 de plein temps, ARG pour AssoMy avec 2/3 de plein temps, et AssoARF bénévole avec 1,3 plein temps : "En 2019, [pour AssoAB] les produits ont tout juste couvert les charges de fonctionnement

et d'achat matériel. Il n'y avait pas de trésorerie disponible pour payer les heures de travail de façon rémunérée. A court terme nous prévoyons de rémunérer [une partie des] heures" (AssoAB) ; ARG n'est "plus intermittente depuis 2 ans - et [est] dans la case minima sociaux, case dont il est complexe de sortir si tu n'as pas l'assurance d'un revenu stable et fixe" (AssoMy) ; enfin, dans le cas d'AssoARF la difficulté vient du contexte macro-économique conventionnel inadapté à la transition vers l'économie circulaire solidaire : "La fabrication de prototype [de Handbike] avance mais c'est pas encore ça [...] le bricolage devient plus cher que le neuf [ avec des roues avant motorisée sans pédalier chinoises à 700-1000€], contre 3-4000€ pour l'équivalent européen... Du coup le couple social/écologico-circulaire est plus compliqué !"

*Ainsi, pour les jeunes et petites structures, le bénévolat, est d'abord un moyen de lancer une activité non lucrative, et de la maintenir, même si elle n'est pas rentable, et si possible, de tenter de trouver une manière de rémunérer l'activité, au moins en partie ensuite.*

### **Différentes stratégies de mobilisation misant plus sur des bénévoles ou plus sur des professionnelles**

Parmi les 7/13 structures collectives rémunérant ou indemnisant une activité (hormis Asso2, sans heures comptabilisées en 2019), certaines répartissent leur action en misant sur une activité bénévole pour mobiliser, parfois indemnisée et si possible coordonnée grâce à un emploi rémunéré. D'autres, notamment pour la formation, misent sur des professionnels rémunérés et en partie bénévoles, et enfin une structure associe ces deux démarches.

- 4 structures ont pour stratégie de confier l'essentiel de l'activité de mobilisation à des bénévoles.
  - ✓ AssoC et AssoAL et AssoRM misent sur le bénévolat pour mobiliser : elles totalisent le plus grand nombre d'heures de bénévolat parmi toutes les structures (avec AssoARF qui ne rémunère pas d'activité), tout en rémunérant une partie de l'activité. L'activité bénévole correspond à env. 3/4 de l'activité totale. Le travail bénévole est une volonté, cohérente avec la stratégie de mobilisation pour la transition. Le travail rémunéré se limite à faciliter l'organisation de l'activité des 100 bénévoles d'AssoRM, 50 d'AssoC et des 25 d'AssoAL.
  - ✓ AssoP, avec sa récente habilitation à encadrer des services civiques, totalise le plus grand nombre d'heures de travail rémunéré/indemnisé (2,5 équivalents temps plein annuel en bénévolat indemnisé avec des services civiques). Ce travail indemnisé nécessite lui-même d'être encadré, par un travail (1/3 de plein temps annuel) qui, lui reste bénévole. L'activité bénévole est donc de 100%, dont seulement 13% n'est pas indemnisée.
  
- A l'inverse, deux structures, AssoDI et AssoM, diffusant de la formation, misent, aujourd'hui, chacune sur une professionnelle rémunérée. AssoDI, en cohérence avec la stratégie de mobilisation et de reconnaissance par l'Etat, rémunère 98% de l'activité réalisée par sa salariée, avec 1,15 équivalent plein temps, laissant une faible part (2%) de travail à 5 bénévoles. AssoM, quant à elle, rémunère un nombre d'heures réduit (environ 1/3 de plein temps annuel) à une professionnelle, AD, qui, s'engage pour la structure également en tant que bénévole (outre son passage en autoentrepreneure avec très peu d'heures) en ne facture pas 9% de ses heures. "les heures bénévoles c'est moi qui les fais. En fait c'est moi qui choisis si c'est du bénévolat ou pas ; je sais c'est un peu 'border line' mais [AssoM] n'ayant pas une grosse trésorerie je préfère faire comme ça. Et en plus ça me plait et ça a du sens pour moi. Appelle ça du militantisme si tu veux !! C'est ça que j'aime bien dans [AssoM] je fais un peu comme

j'ai envie en gardant toujours à l'esprit qu'il ne faut pas que je dilapide le capital sinon c'est fini !!" (AD pour AssoM).

- Enfin, AssoAr associe les deux démarches pour promouvoir l'écoconstruction, en misant tant sur le bénévolat, que sur le recours à des professionnels. Elle consacre une part rémunérée plus importante (env. 1 plein temps) pour les tâches administratives et l'organisation d'événements, faisant appel à des intervenants professionnels extérieurs, et auxquels participent les bénévoles (env. 1/3 des heures effectuées en bénévolat).

*Ainsi, pour les structures développées en termes d'adhérents, et rémunérant une activité, le bénévolat est choisi pour les activités de mobilisation, avec une activité rémunérée légère consacrée à la coordination. Le choix pour les activités de formation est plutôt à l'inverse d'avoir recours à des professionnels, sans développer le bénévolat. Une troisième voie combine les deux, avec un poste administratif rémunéré. Dans tous les cas, la personne rémunérée, est personnellement engagée à un moment donné en tant que bénévole, et elle est peut-être mise à contribution encore plus fortement avec la nécessité de trouver des solutions pour faire perdurer l'activité rémunérée. La rémunération, vient simplement concilier un engagement citoyen et des besoins de revenus peu élevés.*

### **Une entreprise qui mêle activité lucrative et bénévole**

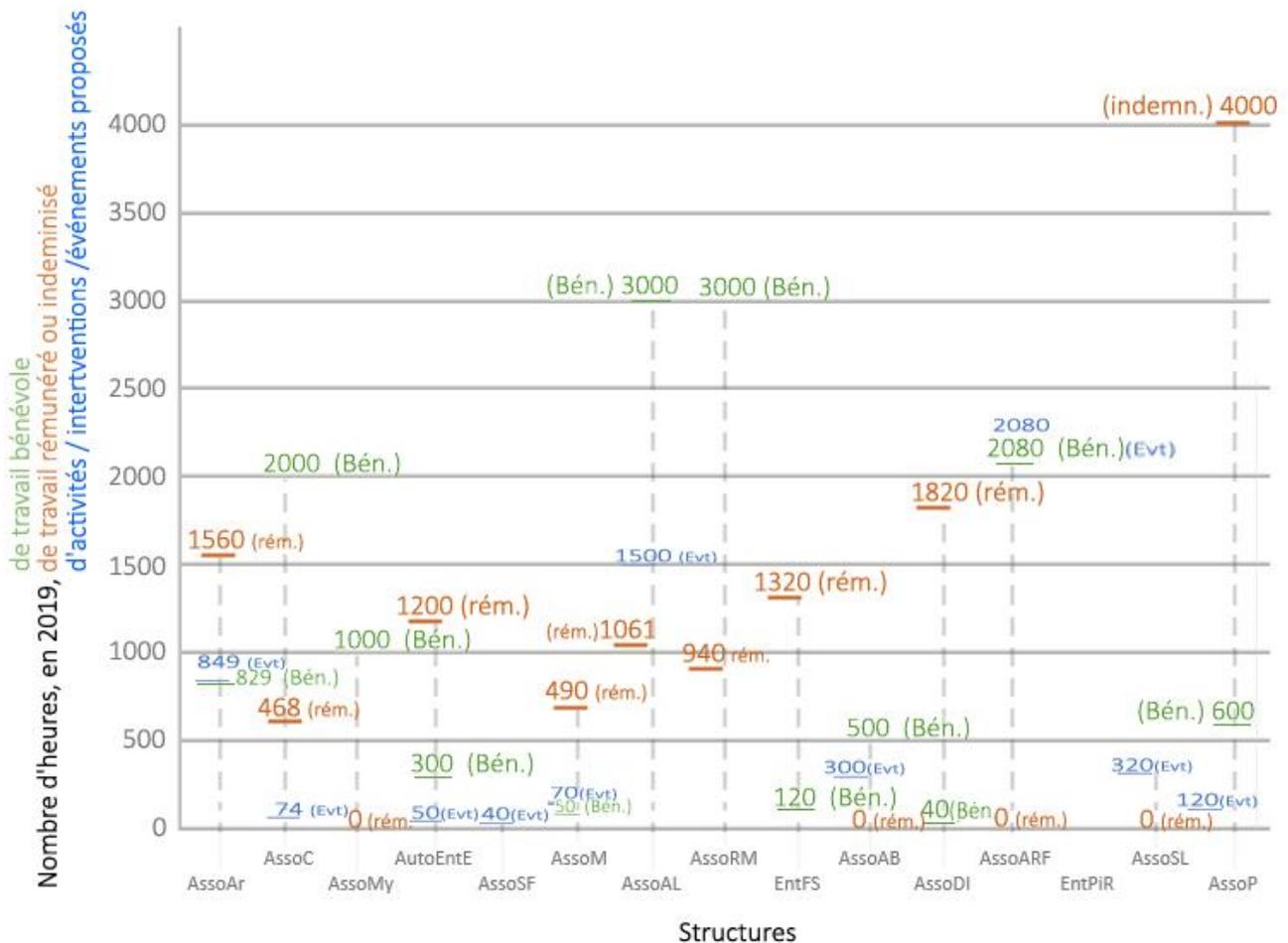
Enfin, les trois entreprises, donc structures à but lucratif, effectuent toutes une partie de leur travail de manière bénévole. EntPiR évoquait plus tôt sa participation très active en tant qu'architecte à la conception du projet du Collectif, avec en particulier la rédaction d'un dossier de réponse à appel d'offre. AutoEntE effectue une partie de ses "prestations aux groupes et assos" de bénévolat, à hauteur de 20% de son temps de travail total. Enfin EntFS explique sa démarche, non nécessairement liée à la transition, mais qui introduit l'idée d'un échange autre que financier : "Disons que sur 180 jours travaillés dans l'année, j'ai eu à peu près 15 jours de bénévolat [soit env. 8 %]. Mais, tout ceci est approximatif car je ne fais apparaître nulle part mes jours de bénévolat dans mon bilan comptable. [...] Le travail bénévole est pour moi souvent lié à des projets qui n'ont pas ou peu de budget mais qui me permettent soit d'alimenter mes références, soit d'expérimenter des matières ou techniques originales, soit de vivre ou de faire vivre des expériences particulières" (EntFS).

*Enfin, on voit que les entreprises à but lucratif présentes dans le Collectif, développent elles-aussi une activité bénévole, soit par simple engagement personnel, soit pour échanger autre chose que de l'argent, soit encore dans l'espoir d'ouvrir vers une possibilité de réaliser une activité dans le cadre de cette transition.*

En synthèse de ces données (parfois incomplètes) de 12/13 structures sans but lucratif : en 2019, + de 937 adhérents sont ainsi représentés, dont 83 très actifs et 202 se portant volontaires comme bénévoles. 14,75 équivalent plein temps ont été réalisés (8,25 bénévolat et 6,5 rémunérés ou indemnisés).

*Ainsi un volume de travail important pour mener une transition est réalisé par les structures du Collectif. Il combine travail bénévole et travail rémunéré. Le bénévolat joue un rôle essentiel, pour développer une activité de transition, non lucrative, et pour mobiliser des citoyens. Le travail rémunéré prend selon la mission de la structure un rôle différent : pour la mobilisation, il est essentiellement chargé de faciliter l'action bénévole, en créant le moins de poids économique possible pour assurer sa rémunération ; pour*

## Nombre d'heures effectuées en 2019



*les formations, il joue un rôle plus conventionnel de porteur de connaissances à transmettre, et d'organisateur d'interventions de personnes porteuses de connaissances. Dans tous les cas, le travail est réalisé sans condition de rémunération. Celle-ci, quand elle est peut-être trouvée est souvent très modeste, répondant juste à la nécessité d'assurer les besoins de la vie quotidienne. L'engagement citoyen pour la transition modifie ainsi la conception du travail qui devient une priorité et à la rémunération qui se devient plutôt une indemnisation.*

2-d-3=> ... des compétences combinées issues de la mobilisation citoyenne, couvrant sans être systématique, 3 dimensions d'un changement de système et investissant peu les domaines administratifs et financiers.

Ainsi, avec leur capacité de travail, ces structures développent des compétences, nécessaires pour mettre en œuvre leurs activités de transition.

Pour réaliser leurs activités les structures du Collectif développent diverses compétences, culturelles pour transmettre les connaissances théoriques, des compétences liées à la (re)production pour développer et partager les savoir-faire pratiques et des compétences organisationnelles pour que des actions collectives se réalisent (cf. schéma des compétences).

- Les compétences culturelles rassemblent des connaissances théoriques variées, développent une pédagogie pour les transmettre, font réagir les citoyens sur le monde conventionnel avec la création artistique, et enfin créent des supports de diffusion.
  - ✓ Les connaissances théoriques portent d'abord sur le vivant avec les "sciences de la vie en lien avec la nature, [l'] ethnobotanique" (AssoDI), les capacités du vivant à se renouveler avec en "biologie [la] croissance de micro-organismes, pathogènes [...], en] physique [, l'] énergie renouvelable [...], en] chimie [, la] transformation de la matière organique à minérale [... et enfin en] gestion de risque [les] gaz explosifs" (AssoP). Elles portent également sur l'art de concevoir durablement l'espace, de l'éclairer (EntPiR, EntFS), avec "l'écoconstruction" (AssoAr).
  - ✓ Les compétences pédagogiques visent à donner accès le plus largement possible à ces connaissances, en venant chercher le public, avec l'"animation de stand" (AssoP), un "atelier de sensibilisation pour les futurs parents sur la couche lavable" (AssoM) ou encore le "fonctionnement d'un café bricole [...] dans un bus équipé" (AssoC). Elles passent par la "réalisation d'outils pédagogiques" (AssoAr, AssoP, AssoDI), différents formats d'apprentissage graduel, comme pour la "mécanique auto et vélo" (AssoRM) et "l'habitat écologique et son environnement" (Asso2) et proposent même la "formation de Hoop-dance" (AssoAB).
  - ✓ La création artistique permet de questionner le public sur sa culture conventionnelle, avec "des spectacles pluridisciplinaires dédiés à l'espace public" (AssoAB), des "créations graphiques et visuelles" (AssoSF) et des "actions artistiques et culturelles"(AssoMy).
  - ✓ Enfin, des compétences sur l'utilisation d'outils, comme des "outils de communication" (EntFS) permettent de diffuser ces connaissances et de sensibiliser avec l'"édition de fiches d'éléments d'ouvrages accessibles librement" (AssoAr), l'"impression artisanale (avec un atelier de sérigraphie)" (AssoSF) ou encore la projection de films (AssoAB).

*Les compétences culturelles forment un ensemble éclectique à première vue, mais cohérent pour mener la transition puisqu'il rassemble les connaissances, les méthodes pour les transmettre, la création artistique pour engager le changement culturel inhérent à la transition, et les compétences techniques pour communiquer dessus.*

Les compétences de (re)production résident en la conception de projet, et dans les savoir-faire liés aux cycles organiques, aux cycles de matière.

- ✓ Les actions peuvent être projetées grâce à des compétences en conception de projet en général, "analyse d'un besoin, identification des obstacles, proposition d'une solution technique" (AssoP), en conception de projet d'espace "en écoconstruction [et] en permaculture" (EntPiR) "d'éclairage" (EntFS), ou en conception de "fabrication artisanale" (AssoARF).
- ✓ Les structures agissent dans le respect de la nature grâce à des compétences sur les cycles organiques naturels, sur l'"entretien de jardins en éco-jardinage" (AutoEntE), "en permaculture" (AssoARF, EntPiR), ou la plantation de "prairies de fleurs locales" (AssoDI), ou encore comme "élever des lombrics [, réaliser des] prestations de compostage et lombricompostage [,] recycler les déchets verts" (AutoEntE).
- ✓ Les structures agissent pour économie circulaire grâce à des compétences sur la "fabrication artisanale [et le Do It Yourself, y compris...]" (AssoARF), incluant le "travail du bois, électricité,

métal, plastique" (AssoP), "électronique, énergie", mais aussi la "réparation et l'autoréparation" (AssoRM et AssoARF) et le "recyclage des huiles ménagères usagées" (AssoRM).

*Les compétences de (re)production sont également cohérentes pour expérimenter la transition vers une économie circulaire solidaire et locale, même si elles manquent de développement systématique.*

- Enfin les compétences d'organisation s'étendent d'un savoir coopérer en intelligence collective, à un savoir-faire en termes social et administratif en passant par le savoir organiser des événements et des actions collectives.
  - ✓ Les capacités des structures à faire émerger l'intelligence collective sont mobilisées dans l'"organisation de circuits courts alimentaires" (AssoC), le "travail en réseau et développement du collectif construction écologique" (Asso2), la "communication inter-structures" (AssoAL). Elles l'accompagnent avec "animation de réunion, aide pour mettre en place de la coopération [...] dans l'essaimage d'actions" (AssoC), ou encore avec "médiation et facilitation ludique" (AssoMy). Ainsi peuvent se combiner de "nombreuses compétences lors de la réalisation des festivals, chacun.e des bénévoles ayant des compétences pour mettre en place [l'événement] qui le concerne : ex : [événement] Habitat & Co - compétence d'architecte pour ma part pour la réalisation de bambous stands, pour dessiner l'aménagement du festival..." (PiR pour AssoAL).
  - ✓ Les compétences d'"organisation d'événements" (AssoC, AssoAL, Asso2) et d'actions collectives, sont également partagées, avec l'organisation de "fêtes et des spectacles" (AssoAB), d'"Intervention sur des foires et festivals [...et de] chantiers de formation" (Asso2) ou encore l'"animation et entretien d'un jardin partagé et [d'une] plate-forme de compostage" (AssoC).
  - ✓ Enfin des compétences administrative et sociale sont elles aussi présentes. AssoP apporte par exemple le savoir planifier les "différentes étapes d'un projet avec des dates" (AssoP), ou encore monter un dossier de "déclaration ICPE (Installation Classé Pour l'Environnement)" (AssoP). Tandis qu'Asso2 apporte ses compétences dans l'"insertion d'un public jeune [et] adulte [avec l'] l'aide à la prise en charge de formation [et l'] accompagnement/orientation vers l'emploi" (Asso2).

*Les compétences d'organisation sont cohérentes pour mener une transition collective d'une part et pour développer des interactions circulaires et solidaires localement d'autre part. Les compétences administratives semblent toutefois être peu investies.*



- 2-d-4=> Une dynamique de transition ... avec un réseau à l'œuvre se développant, entre les structures du Collectif et d'autres acteurs, particuliers, associations / collectifs, organismes publics, institutions et entreprises.

Enfin pour mener à bien leurs projets respectifs, les structures font appel à d'autres structures du Collectif ou de son environnement.

Les structures du Collectif, développe chacune des partenariats divers, s'adressant aux structures du Collectif, mais aussi à d'autres associations et collectifs, des organismes publics et collectivités, des entreprises, et des institutions non publiques et des particuliers. Les types de ces nombreux partenariats (pas toujours explicités par les structures, cf. schéma des partenariats des structures du Collectif), développent des échanges parfois financiers, comme souvent avec les organismes publics et collectivités mais pas uniquement. Par exemple AssoM évoque son partenariat avec un "centre social "Centre social [qui] prête les locaux et met à disposition les machines à coudre [pour un atelier de confection de couche lavable, tandis qu'AssoM] fournit les matières premières pour les couches, le patron et la fiche technique et l'aide à la confection." AssoC quant à elle, noue un partenariat avec des entreprises et des collectivités pour accueillir son repair-café mobile. Enfin, AssoARF et AssoP noue des partenariats avec trois fablabs.

*Ainsi un réseau dense se créé, tissant des liens entre les structures, mais aussi avec son environnement local. Ce réseau est dynamique, il évolue au fil du temps, des projets et du contexte. Certains liens deviennent moins actifs et d'autre liens se nouent, démultipliant les relations humaines et donc les occasions d'échange solidaire et circulaire.*



*--> Les compétences présentes au sein du Collectif, derrière une apparente diversité, se combinent en cohérence avec le projet de transition solidaire et écologique, dans ses dimensions culturelles, pratique et organisationnelle. Toutefois elles restent parfois incomplètes, en raison d'une démarche de mobilisation essentiellement basée sur l'engagement citoyen, sans stratégie d'intégration de compétences spécifiques. Les compétences administratives sont peu développées en comparaison avec les compétences pratiques et culturelles. Ce choix prend son sens, enfin, dans un projet de transition, donc de passage d'un système à un autre : d'une part le stade de l'expérimental n'est pas celui de l'administratif, d'autre part ce changement remet en question le système conventionnel, caractérisé en France, justement par une certaine lourdeur administrative. La transition engagée ici, vise surtout une prise de conscience et l'expérimentation d'alternatives concrètes et les compétences sont développées en fonction de cet objectif.*

## CONCLUSION

Les résultats de ce questionnaire sur les structures montrent qu'une dynamique influente est à l'œuvre, combinant collectivement les activités concrètes et complémentaires avec des compétences adaptées des diverses structures pour concourir en un projet de transition solidaire écologique.

Cette dynamique est pourtant peu perceptible en raison même de son objet : engager une transition écologique et solidaire d'un système conventionnel caractérisé notamment par sa financiarisation de tout échange, et ses démarches administratives préalables à toute action. Cette dynamique, s'adresse directement au citoyen, questionne la culture conventionnelle, lui enseigne des connaissances et des pratiques durables. Elle mobilise ainsi les citoyens en leur proposant de s'engager personnellement, avec leurs compétences, avec le soutien d'autres, et de les accompagner dans l'expérimentation créative de réponses plus durable aux problématiques du quotidien. Cette dynamique impulse alors la création d'un réseau d'acteurs de transition vers une économie alternative et solidaire. Or malgré cette dynamique, ces activités et ce réseau, les structures sont peu reconnues par le système conventionnel, car elles s'inscrivent peu dans ses critères financiers et administratifs, les remettant en question même. Pourtant certaines de ces structures existent depuis plus de 15 ans et restent considérées comme marginales, car le référent est toujours une économie financiarisée, à grande échelle, et cloisonnée. Ainsi, puisque la transition solidaire et écologique est une volonté politique explicite, alors ces dynamiques devraient être soutenues, en s'adaptant à leurs stratégies de transition : pour soutenir leurs efforts de transition, vers l'économie circulaire et solidaire, les procédures administratives de demande de soutien devraient être allégées au maximum et ne plus être découpés par thématiques existante mais au contraire visant la transition de manière transversale. Si des indicateurs sont nécessaires, ils devraient être plus qualitatifs, et porter sur l'engagement humain, l'économie de ressources, la réutilisation de ressources existantes, la frugalité, et la capacité à décider et à agir collectivement. Pour accompagner l'engagement citoyen, il faudrait aller vers des solutions d'indemnisation du temps de travail bénévole, pour éviter la financiarisation, offrir un soutien matériel, la mutualisation de services, et enfin pour enfin reconnaître le travail effectué par ces structures, communiquer sur leurs actions et reconnaître leur utilité.

## 2.7.2 Le formulaire vierge du questionnaire de typologie des structures

### Questionnaire pour identifier les structures du Collectif

[Voir](#) [Modifier](#) [Formulaire](#) [Résultats](#) [Partager](#)

Après avoir identifier les individus acteurs du Collectif, ce nouveau questionnaire, beaucoup plus court :-> cherche à identifier les structures du Collectif



Quelle structure ?

**Nom de la structure membre du Collectif \***

La structure membre du Collectif peut être collective mais aussi individuelle comme dans le cas d'un-e auto-entrepreneure par exemple ou autre ...

Nom du répondant

*Qui est la personne qui répond à ce questionnaire ?*

**Nom de la personne répondant au questionnaire**

ex : Jacques Dupont...

**Rôle de cette personne au sein de la structure**

- Aucun(e) -

Identité de la Structure

**Année de création de la structure**

Jour  Mois  Année

Merci de rentrer 01 janvier et d'indiquer juste l'année, cela suffira amplement :-)

**La structure a-t-elle été déclarée d'utilité publique ?**

non

**Statut juridique de la structure membre du Collectif**

- Aucun(e) -

**Objet / Mission que s'est donné la structure dans ses statuts ( indiquez svp, si cet objet/mission a évolué depuis)**

**Partenariats de la structure : nature et avec qui (associations, entreprises, collectivités, institutionnels, etc.)**

**Domaine d'activité (1)**

Il n'est pas possible de cocher plusieurs cases, vous trouverez donc trois fois la question, pour indiquer éventuellement trois domaines d'activité si besoin, avec une case "autre" à préciser dans l'encart de texte libre ci-après.

**Domaine d'activité (2)**

Il n'est pas possible de cocher plusieurs cases, vous trouverez donc trois fois la question, pour indiquer éventuellement trois domaines d'activité si besoin, avec une case "autre" à préciser dans l'encart de texte libre ci-après.

**Domaine d'activité (3)**

Il n'est pas possible de cocher plusieurs cases, vous trouverez donc trois fois la question, pour indiquer éventuellement trois domaines d'activité si besoin, avec une case "autre" à préciser dans l'encart de texte libre ci-après.

**Si autre : préciser svp****Compétences développées / proposées par la structure****Quel fonctionnement ?****Pour la gouvernance****Type de gouvernance (dans le cas d'une structure collective)****Dans le cas d'un collège : Nombre de membres du Collège en 2019** membres

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex : 1 200)

**Nombre (approximatif) de réunions annuelles de la structure de gouvernance** réunions annuelles de gouvernance

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex : 1 200 )

**Depuis 2015, y a-t-il eu des changements notoires sur les données et chiffres ci-dessus?**

## Ressources humaines pour agir

### Nombre d'employés en 2019

employés

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Préciser, svp, pour 2019, pour chacun de ces employés, le type de contrat, volume horaire, et régularité.

### Nombre d'heures de travail annuel rémunéré sur 2019

heures rémunérées en 2019

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Nombre d'adhérents en 2019

adhérents en 2019

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Parmi ces adhérents de 2019 : Nombre d'adhérents très actifs (participant à l'organisation des actions)

adhérents très actifs

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Parmi ces adhérents de 2019 : Nombre d'adhérents actifs (se portant volontaires comme bénévoles pour réaliser les actions / événements)

adhérents actifs

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Parmi ces adhérents de 2019 : Nombre approximatif de simples adhérents pas très actifs

simples adhérents pas très actifs

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Nombre d'heures de travail annuel bénévole en 2019

heures de travail bénévole

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

## Modèle économique

**Ressources matérielles (toute ressource, autre qu'humaine ou financière, à disposition de la structure et qui est nécessaire à son fonctionnement. Ex : bureau, potager, espace végétal, salles de formation, tissu, bois, huiles...)**

## Ressources financières

### Montant financier investi dans la structure (si non associative)

€

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Montant des adhésions perçues en 2019

€

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Montant des ressources en autofinancement en 2019

€

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Nature des ressources en autofinancement en 2019

### Montant des subventions allouées en 2019

€

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Subventions allouées ( par quelle institution / collectivité) en 2019

### Montant en 2019 d'apport d'un projet lauréat ( réponse à appel à projet : ex ADEME, Région, FEDER, collectivités locales...

€

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

### Appel à projet lauréat offrant des ressources (réponses et dossier sélectionné à appel à projet : ex ADEME, Région, FEDER, collectivités locales...) Préciser si vous le souhaitez les dossiers soumis mais non sélectionnés

#### Activités de la structure

##### Description (nature) des activités proposées / réalisées par la structure

**Les chiffres des activités proposées/réalisées par la structure : quantifiez svp la fréquence, la durée, le nombre de personnes cibles, les ressources nécessaires et ressources produites ou préservées, etc.**

##### Nombre annuel des heures d'activités/interventions/événements proposés en 2019

heures d'activités / interventions / évènements

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

#### Comptes de résultats annuel 2019

##### Comptes de résultats 2019 : total des charges

€

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200 )

##### Comptes de résultats 2019 : total des produits

(saisir un nombre entier, sans texte, avec espace pour séparer les milliers et sans préciser l'unité comme €, ex :1 200)

##### Depuis 2015, y a-t-il eu des changements notoires sur les données et chiffres ci-dessus?

**Encart de texte libre : vous pouvez compléter si besoin, ce que vous souhaitez écrire qui ne rentre pas dans les cases.**

Soumettre

## 2.7.1 Retour des acteurs sur la présentation des résultats du questionnaire de typologie des structures

### Retours des présents (AL, DG, CM, AD, PiD, PaD, FS, SG, LO, x)

PaD (**Loomio le 29-09-20**) : « À partir de ce document, je crois qu'il nous faudra organiser un atelier ou un séminaire pour écouter, compléter, analyser, critiquer, mettre en perspective et désigner ce qui nous désassemble et ce qui nous rassemble [...] Un bémol toutefois : affirmer "Des structures qui s'activent dans des domaines variés pour concourir à une transition solidaire et durable" me semble relever des pratiques analytiques de [...] traduisant des recueils d'observations avec le spectre de sa propre culture [...]

#### Suite à la présentation du 07-10-2020

PaD : « Oui, oui, ta réponse ma convaincu. Je ne souvenais plus que j'avais dit qu'on était dans la transition, [...].

Mais à la façon de le présenter, ça me faisait comme si [tu], intégrais nos activités [qui] comme tu dis sont anciennes, dans un schéma actuel. C'est-à-dire qu'à l'époque, il y a 16 ans, on ne parlait pas de transition écologique, sociale [...] De quoi sont revenus les ethnologues en particulier, [...] on a arrêté de calquer, de comparer, ce qu'on voyait dans les pays exotiques, avec nos pratiques à nous, occidentales [...].»

SG : « Moi, je trouve qu'il y a un truc qui n'apparaît pas trop là, c'est l'innovation, [...] personnellement je pense qu'il y a de l'inventivité. [...] alternatif, ce n'est pas forcément inventif, c'est autre chose, différent.»

PiD : « ce qui me dérange un peu, dans le côté conventionnel / non conventionnel, ou alternative, il y a le côté un peu binaire, alors que chacun a sa spécificité ... [...] Et je pense qu'il y a quand même une volonté un peu partagée d'avoir un impact plus fort. Parce qu'on pense, c'est un peu prétentieux, mais on pense que c'est un système de fonctionnement qui est plus pérenne dans la durée et plus respectueux des humains et de la nature. Mais pour moi, c'est ni alternatif, ni non conventionnel, c'est une spécificité comme chacun... »

FS : « Ce schéma là [des partenariats], il est fort! »

AD, PiD, FS : Tout le travail de synthèse!...»

Anne-Claire Savy : « La question, c'est est-ce que vous vous y retrouvez dedans? »

FS : « plus ou moins »

AD (**mail du 08-10-2020**) : « Chapeau, Je trouve qu'on a une assez bonne vue d'ensemble [...]»

CM : « Moi, je trouve que c'est super valorisant pour nous, de mettre tout ça en mots, parce qu'on ne se rend pas compte ... »

PaD : « Oui, mais maintenant, il va falloir prouver que c'est vrai ! »

DG : « On l' a prise comme la mouche du coche, et finalement, c'est le cocher! » (Rires...)

14/14

**3. ANNEXES de la recherche sur le défi de gouvernance de transition d'un territoire vers une économie circulaire**

### 3.1 Tableau du matériau de la recherche sur le cas du PRAEC

Terrain	Type de support	Témoignage	Date	Durée	Présence aux GT de phase 1	Groupe du GT3 (03/18)
PRAEC phase 1	Participation observante, GT1, GT2, GT3	Doctorante, notes	2017-2018		GT1,2,3 phase1	Groupe F
	Listes des participants GT2, GT3	Instance gouvernementale				
	Interviews exploratoires acteurs déchet	Acteur déchet 1 (économie conventionnelle)	01/03/2018	1h40	GT1,2,3 phase1	Groupe F
		Acteur déchet 2 (économie mixte)	24/04/2018	1h45	GT2 et GT3	Groupe F
		Acteur déchet 3 (associatif)	27/04/2018	1h45	GT1	-
	Interviews série - phase 1	Prestataire 1	26/07/2018	1h	GT1,2,3 phase1	Coordinateur
		Prestataire 2	03/08/2018	1h30	GT1,2,3 phase1	Coordinateur
		Responsable Régional	28/08/2018	1h50	GT1,2,3 phase1	Responsable
	Témoignages écrits (mail) sur le ressenti du PRAEC	Témoignage 1	13/03/2018		GT1 et GT3	Groupe C
		Témoignage 2	08/03/2018		GT1,2,3 phase1	Groupe F
		Témoignage 3	13/04/2018		GT2	-
		Témoignage 4	08/03/2018		GT1,2,3 phase1	Groupe I
		Témoignage 5	14/03/2018		GT3	Groupe C
		Témoignage 6	08/03/2018		GT3	Groupe B
Témoignage 7		12/03/2018		GT1,2,3 phase1	Groupe A	
PRAEC phase 2	Participation observante PRAEC phase 2	Doctorante, notes	2018-2020		GTEIT+forums	
	Election du pilote du GT Innovation et recherche	Recherche-action : élection sans candidat	2019		GT Innovation et recherche	
	Interviews sur le déroulé du PRAEC - phase 2	Prestataire 1	11/02/2020	1h		Coordinateur
		Prestataire 2	11/02/2020	1h		Coordinateur
		Responsable Régional	07/04/2020	1h50		Responsable
	Forum Régionaux phase 2	Propos recueillis à la sortie	2018			
		Témoignages : 1 membre cellule coordination, 4 participants (3 associatifs et 1 chargée CRESS)	2019			
Intervention élue de la Région		2020				
Listes participants GT actions et Forums	Région	2016-2020				

### ***3.2 Grille d'entretien des acteurs du déchet :***

« Les questions que je souhaiterais vous poser sont les suivantes :

- 1) Pouvez-vous faire un bref état des lieux de ce qu'est l'économie circulaire à vos yeux, aujourd'hui, comparée à ce que vous aviez présenté en cours au Mastère MSGDDCC (ci-joint vos présentations du cours sur l'économie circulaire en 2015) : y a-t-il eu des évolutions de votre point de vue ?
- 2) Où en est la mise en œuvre de l'économie circulaire telle que vous la voyez à travers votre position à Véolia, et à travers votre position à la CCI. Quels sont les freins rencontrés, quels leviers?
- 3) La transition d'une économie linéaire vers l'économie circulaire vous semble-t-elle marquée par des différences sur la manière d'organiser ? en termes de relations d'échange, de gouvernance, de contractualisation, de concertation, de négociation, de dispositifs... À travers votre position à Véolia, et à travers votre position à la CCI ?

### ***3.3 Grilles d'entretien des animateurs et du responsable du PRAEC***

#### **3.3.1 Premier entretien mené en juillet et août 2018**

L'objectif de l'entretien est de requérir votre témoignage sur le déroulement de cette phase de rédaction du PRAEC. La question qui le motive est de comprendre si des spécificités d'action collective caractérisent la construction en cours du dispositif de transition vers l'EC en France, à travers l'observation le cas du PRAEC Occitanie.

Je vous propose d'utiliser les trois questions suivantes comme grille d'interview :

- ➔ Pour vous situer, pouvez-vous en quelques mots : présenter votre parcours jusqu'à votre rôle actuel pour la Région.
- ➔ Pouvez-vous expliquer ce que signifie pour vous et pour la Région la transition vers « l'économie circulaire » et quels en sont les enjeux pour la Région ?
- ➔ Pouvez-vous témoigner ensuite de votre mission concernant le PRAEC : quel était son objectif, comment elle s'est déroulée, avec quels supports, quelles résistances et quelles stratégies pour y faire face (humaines ou organisationnelles), et quels en sont les résultats, et les suites ?

#### **3.3.2 Second entretien mené en février et mars 2020**

Grille des animateurs (adressé par mail au préalable)

« Dans ce second entretien, je vous demanderai dans un premier temps de me dire si **des éléments vous paraissent avoir changé dans vos réponses aux trois premières questions** ci-dessus.

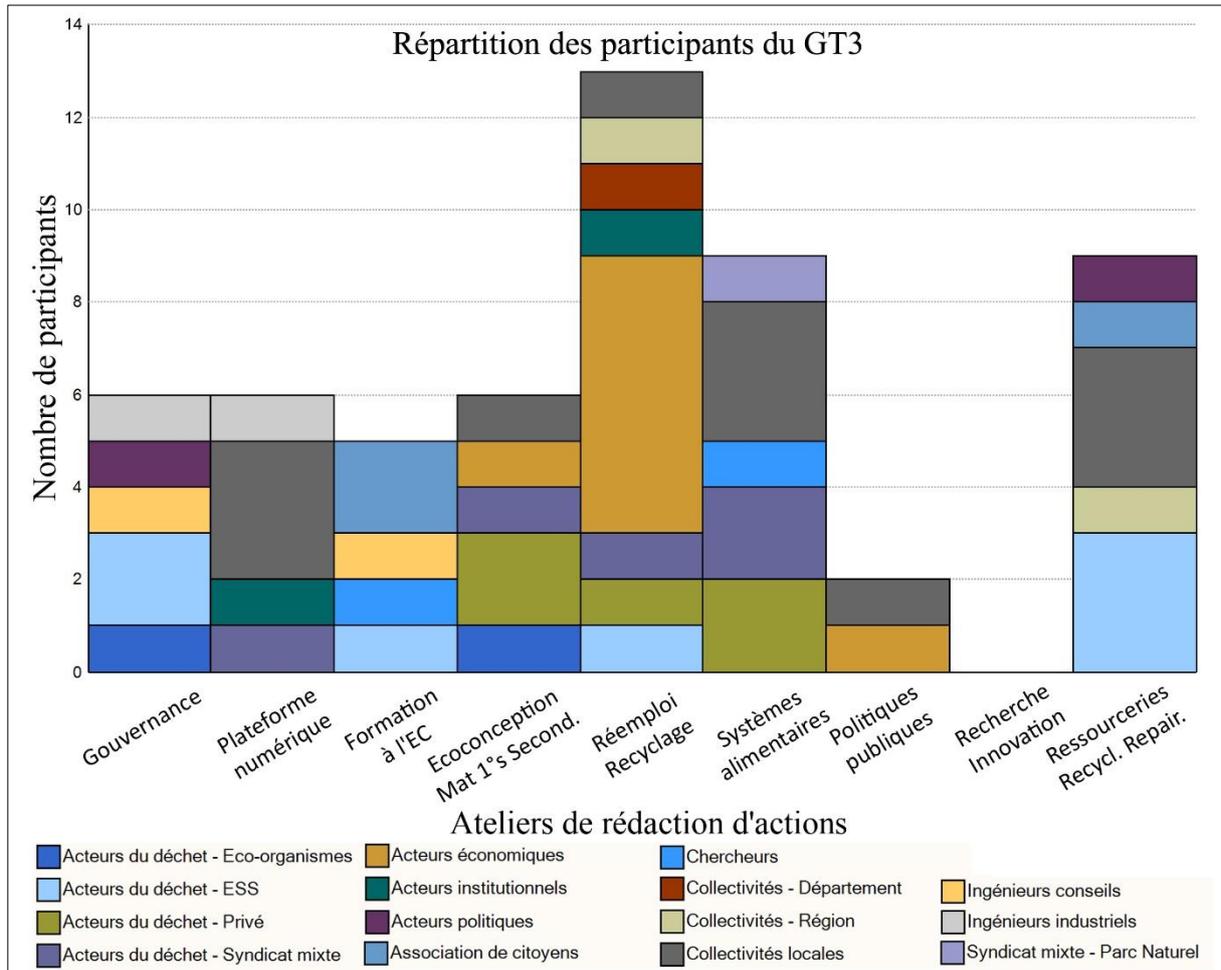
Puis, je vous propose de nous **inscrire dans un questionnaire sur la manière dont sont coordonnées les perspectives de divers acteurs d'un territoire pour concevoir le PRAEC** à travers les trois questions ci-dessous :

- Qui sont aujourd'hui les participants de la phase de mise en œuvre du PRAEC et quelle est leur diversité (notamment par rapport à ceux qui participaient à la concertation)?
- Comment la Région et les acteurs coopèrent-ils pour cette seconde phase du PRAEC (notamment par rapport à l'organisation de la première phase de concertation) ?
- Les actions programmées dans la première phase ont-elles été réalisées ? Comment les actions sont-elles coordonnées, les rôles sont-ils affectés et pris en charge ? »

Grille du responsable (adressé par mail au préalable)

- ➔ « 1) Des éléments vous paraissent-ils avoir changé dans vos réponses initiales (par rapport à votre entretien d'août 2018, en fin de phase programmation du PRAEC) aux trois premières questions.
- ➔ 2) La double injonction constatée à l'étude de la première phase [demande de transversalité en même temps que de vision de la Région (par les acteurs) et demande de coopération malgré un contrôle hiérarchique (par la Région)] s'est-elle poursuivie ? si non, qu'est-ce qui explique sa résolution ? Si oui, comment a-t-elle été gérée ?
- ➔ 3) La grande diversité d'acteurs s'est-elle poursuivie dans les groupes de travail ? Comment la coopération a-t-elle été initiée et gérée par la Région et les pilotes, avec une animation extérieure limitée au lancement ; quels outils, principes, rôles, quelles solutions face aux difficultés, ont été mobilisées. Cela a-t-il été différent entre les groupes de travail.
- ➔ 4) Comment le système à l'œuvre Région /acteurs, est-il structuré ? échelons, processus d'échange d'information, évaluation, prise de décision finale. »

### 3.4 Schéma de répartition des types d'acteurs par atelier du GT3 du PRAEC.



### 3.5 Synthèse des Témoignages sur le GT3 du PRAEC

Difficultés	Témoignages sur le GT 3
Manque de temps pour faire un travail efficace	<p>« ... les échanges ont été assez fournis mais pour ma part pas assez constructifs pour élaborer concrètement une véritable politique ... » (Témoign 4)</p> <p>« le temps était beaucoup trop contraint. J'ai l'impression d'avoir été en apnée toute l'après-midi » (témoign 2)</p> <p>« Le temps imparti à chaque étape était insuffisant. » (Témoign 5)</p> <p>« ...j'avais l'impression que tout était fait trop vite. » (Acteur 2)</p>
Manque de formation / préparation des animateurs et de partage d'informations en amont	<p>« L'impression que j'ai eue concernant le présentateur était qu'il ne connaissait pas bien ce qu'il fallait faire [...] Nous nous sommes donc retrouvés un peu "paumés" [...] La rédaction des feuilles d'actions s'est donc réalisée uniquement entre les 2 personnes qui se sont imposées et l'animateur.[...] ils n'avaient pas les mêmes besoins ce qui détournait souvent les discussions sur des débats ou des propositions d'idées éloignées des objectifs de l'après-midi. » (Témoign 6)</p> <p>« le manque de connaissance sur le sujet des organisateurs de la réunion a entraîné une incompréhension des participants tout au long de la réunion. » (Témoign 7)</p>

	<p>« ...aucun temps n'était prévu pour que les différents participants d'un groupe se présente. [...] L'animateur du groupe [...] était très sympa mais non formé à animer une discussion, ce qui a rendu les échanges compliqués. Deux des participants ont monopolisé la parole, notamment parce qu'ils ne s'entendaient pas sur les définitions de certains termes. [...] l'idée [...] de [...] concertation sur le modèle du World Café est très bonne, mais les rencontres semblent insuffisamment préparées (briefing des animateurs, documentation disponible suffisamment en amont, etc.) » (Témoignage 5)</p> <p>« ...en deux heures il ne fallait peut-être pas trop attendre sauf si dans les documents communiqués en préalable il y avait les bases de réflexion sur lesquels on aurait pu avancer plus efficacement » (Témoignage 4)</p>
Objectifs de travail trop ambitieux	<p>« Le niveau d'exigence des productions attendues des animateurs et des organisateurs étaient bien plus élevés [...]. La méthodologie était bien plus contraignante et sollicitait donc des compétences techniques [...] soit un savoir-faire planificateur qui ne va pas de soi. [...]. Les exigences sollicitaient aussi une intelligence collective qui suppose un niveau d'intégration des groupes bien plus élevé... » (Témoignage 1)</p> <p>« "vous devez dire : ce qu'on fait, quand, à quelle échéance, qui, comment, quels acteurs ? "Enfin, moi, je ne fais pas ça en 1h30, quoi ! » (Acteur 2)</p>
Méthodologie inadaptée à des acteurs si nombreux et hétérogènes	<p>« ... par rapport à une certaine créativité qui s'était exprimée lors de la première réunion, on semble être revenu à des solutions peu innovantes [...] nous avons été bloqués sur des points, [...] il y a eu un problème de vocabulaire [...] difficile à dissiper dans un format aussi contraint. » (Témoignage 2).</p> <p>« ... cette diversité est une grande richesse, mais réclame, pour ne pas devenir bloquante, une histoire commune bien supérieure à ces quelques heures. [...] il conviendrait de porter ces dynamiques avec une technicité nouvelle, moins conventionnelle que celle mobilisée... » (Témoignage 1)</p> <p>« Mais alors c'est une notion [...] pas assimilée par tout le monde, qui regroupe des actions tellement diverses et variées, avec des acteurs justement divers et variés et en nombre incalculable ! Comment tu veux faire pour t'organiser avec ça, enfin moi je. Je ne sais pas en fait, je ne sais pas faire ! » (Acteur 2)</p>
Contradiction entre collaborer en intelligence collective et argument d'autorité	<p>«...il y a eu des débats très constructifs [...] avec chacun qui écoutait autrui, mais [...] l'argument d'autorité refait toujours surface. » (Témoignage 7)</p> <p>« Enfin, voilà, moi, je trouve que c'est important que tout le monde ait sa chance de porter des choses, sans qu'on nous dise [...] : "eh bien, c'est toi"... basé sur quoi en plus ? » (Acteur 2)</p> <p>« ... quand tu travailles dans un truc comme ça, tu vois très bien qu'après tout est remodelé en fonction des avis de chacun, en fonction des lignes directrices de la Région, parce que la Région elle savait quand même bien où elle voulait aller avant même la concertation je pense. » (Acteur 2)</p>
Manque de clarté sur les conditions de l'engagement sur les actions et sur la suite de la concertation	<p>« On n'a compris que c'était la dernière réunion ...qu'est-ce qui suit vraiment ? » (Témoignage 4)</p> <p>« Comment tu veux te positionner sur une action comme ça, alors qu'on n'a rien ? Ok, il y a des déclinaisons opérationnelles mais [...] la philosophie et la stratégie de l'action même, elle n'est pas définie par tous les acteurs qui, potentiellement pourraient être intéressés. Donc comment tu veux, à ce stade définir quelqu'un qui est responsable ... » (Acteur 2).</p> <p>Le regroupement des actions dans les ateliers de rédaction : « ..enfin ça ne m'a pas chagriné, si ça se passe bien comme je le pressens et que derrière il va y avoir des groupes de travail dignes de ce nom qui vont pouvoir travailler de façon efficace ! Et je pense qu'ils ne peuvent pas faire autrement que de faire ça/ » (acteur 2)</p> <p>«... quel était vraiment l'objectif de cette dernière réunion finalement ? Est-ce que c'est de commencer à travailler avec un petit groupe d'acteurs et puis après [...] [...] Donc en fait, je suis resté un peu sur ma faim [...] parce que je ne sais pas ce qui va se passer après et comment ça va s'organiser. » (acteur 2)</p> <p>« je suis un peu perdu dans cette démarche régionale, je ne sais pas ce qui va se passer après. Je me dis : "Comment ils vont faire ? Est-ce qu'ils vont recontacter tous les gens qui ont participé à ces réunions-là -- à minima, hein, plus d'autres, à minima-- pour leur dire "on va organiser des réunions de travail, est-ce que vous voulez participer". Si c'est ça très bien, parce que là, ils n'oublieront personne et peu importe ceux qui ont plus de pouvoir ou pas, en tout cas, tout le monde pourra travailler, et avec d'autres, ou alors, est-ce qu'effectivement [...] ils vont juste garder les gens qui ont plus donné de la voix ou qui se sont plus exprimés pendant ces réunions, commencer à travailler avec eux et puis ensuite, ouvrir à d'autres" ? » (Acteur 2)</p>

### **3.6 Détail des outils du PRAEC**

#### **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>1</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>1</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.

### 3.7 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'El on va travailler uniquement avec les acteurs économiques et les entreprises. Sur des démarches d'EC, on est vraiment multi-acteurs » (Prestataire 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 'référént', [... 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 » (Témoign 1) ; « on semble être revenu à des solutions peu innovantes » (Témoign 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 » (Prestataire 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" (Prestataire 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 » (Prestataire 2, 2020).

#### **4. ANNEXES de la recherche globale**

##### ***4.1 Grille des entretiens experts EC de l'ADEME et membres du service consommation et prévention des déchets (mars 2018)***

- 1) Pour vous situer, pouvez-vous présenter votre parcours et votre mission pour l'ADEME
- 2) Pouvez-vous indiquer ce que signifie l'"économie circulaire" pour vous ? Quels sont les enjeux auxquels elle peut répondre et les défis qu'elle soulève ?
- 3) Selon vous, comment s'organise la transition vers l'économie circulaire en France ?