



**HAL**  
open science

## Quel mode d'organisation pour la transition vers l'économie circulaire? L'expérience d'un collectif d'organisations alternatives

Anne-Claire Savy

### ► To cite this version:

Anne-Claire Savy. 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, La Rochelle Business School Excelia Group, Sep 2019, La Rochelle, France. hal-02556201

**HAL Id: hal-02556201**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-02556201>**

Submitted on 27 Apr 2020

**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



## Développement durable : territoires et innovations

14<sup>ème</sup> Congrès RIODD – 26-27 septembre 2019

### Quel mode d'organisation pour la transition vers l'économie circulaire ? L'expérience d'un collectif d'organisations alternatives.

#### Auteure de la communication

NOM : SAVY

Prénom : Anne-Claire

Etablissement employeur (département) : ADEME (doctorante)

Laboratoire : Université de Montpellier – Laboratoire Montpellier Recherche en Management

Adresse professionnelle : 8 avenue de Francazal 31270 Cugnaux

Téléphone : 0618306138 — Email : [acsavy@posteo.net](mailto:acsavy@posteo.net)

Site web laboratoire : <https://mrm.edu.umontpellier.fr/>

#### 1° Position de la communication dans les thématiques du RIODD

Position de la communication dans les thèmes du congrès : 1- Construction, déploiement et effets d'innovation(s) territoriale(s) responsable(s)

#### 2° Résumé de la communication

a) **Titre :** Quel mode d'organisation pour la transition vers l'économie circulaire ?

**L'expérience d'un collectif d'organisations alternatives**

*How transition towards circular economy is organising ?*

*Experience of a collective of alternative organisations*

b) **Résumé**

Cette communication participe à la compréhension de modes d'organisation solidaire et montre leur pertinence pour engager une démarche collective de transition vers l'économie circulaire (TVEC). Le constat est fait de difficultés d'acteurs pour répondre à l'injonction de mettre en place des coopérations entre acteurs d'un territoire pour engager la TVEC, du titre IV de la loi sur la transition énergétique pour une croissance verte. Une revue de littérature rappelle d'abord le cadre des théories conventionnelles considérant l'action collective comme un problème, parmi lesquelles la théorie de la traduction. Un principe d'intégration et un mode d'auto-organisation, apparaissant dans les théories considérant au contraire l'action collective comme une solution sont ensuite présentées. D'autres travaux plus récents les mobilisent notamment dans des approches solidaires. La problématique choisie cherche à répondre au défi d'organisation induit par cette injonction : Comment s'organisent des organisations alternatives, voisines et hétérogènes, en réseau ancré sur un territoire pour coconstruire un projet inscrit dans la transition vers l'économie circulaire ? Une recherche empirique selon la méthodologie de recherche-accompagnement (Bréchet, Emin et Schieb-Bienfait., 2014), en observation-participante, est mise en œuvre pour y répondre. L'analyse se développe par une démarche d'attention flottante. Les résultats provisoires de cette recherche en cours sont rapidement affichés, et quelques éléments de discussion sont proposés.

**WORK IN PROGRES**

## 1. Introduction

Cette communication participe à la compréhension de modes d'organisation solidaire et montre leur pertinence pour engager une démarche collective de transition vers l'économie circulaire (TVEC). Le constat est fait de difficultés d'acteurs pour répondre à l'injonction de mettre en place des coopérations entre acteurs d'un territoire pour engager la TVEC, du titre IV de la loi sur la transition énergétique pour une croissance verte. Une revue de littérature rappelle d'abord le cadre des théories conventionnelles considérant l'action collective comme un problème, parmi lesquelles la théorie de la traduction. Un principe d'intégration et un mode d'auto-organisation, apparaissant dans les théories considérant au contraire l'action collective comme une solution sont ensuite présentées. D'autres travaux plus récents les mobilisent notamment dans des approches solidaires. La problématique choisie cherche à répondre au défi d'organisation induit par cette injonction : Comment s'organisent des organisations alternatives, voisines et hétérogènes, en réseau ancré sur un territoire pour coconstruire un projet inscrit dans la transition vers l'économie circulaire ? Une recherche empirique selon la méthodologie de recherche-accompagnement (Bréchet, Emin et Schieb-Bienfait., 2014), en observation-participante, est mise en œuvre pour y répondre. L'analyse se développe par une démarche d'attention flottante. Les résultats provisoires de cette recherche en cours sont rapidement affichés, et quelques éléments de discussion sont proposés.

### ❖ *Définition des concepts*

#### ◇ *L'économie circulaire pour un modèle d'équilibre d'une société responsable*

Nous nous référons au concept initial d'économie circulaire conçu par Kenneth 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 :1) propose le concept de Terre-navette-spatiale, réintégrant l'humanité dans son territoire. Le système économique humain est pour (Boulding, 1966 : 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 sur 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>1</sup> (Boulding, 1966 : 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>2</sup> (Boulding, 1966 : 8). D'autre part, à terme l'apport d'énergie doit être uniquement solaire (Boulding, 1966 : 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 : 3).

Boulding (1972 :22) nomme « l'économie circulaire » dans un modèle de société d'équilibre d'une société de la responsabilité individuelle. Elle est présentée comme modèle

---

<sup>1</sup> Traduit par l'auteure : « in such a system all outputs from consumption would constantly be recycled to become inputs for production... »

<sup>2</sup> Traduit par l'auteure : « 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. »

économique alternatif à une « économie linéaire qui va des mines aux décharges » : « une économie circulaire dans laquelle les décharges deviennent des mines. »<sup>3</sup>. Boulding (1972 :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 ».

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), (cf partie 1.a-i), 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 et Bourg, 2016 : 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 permacirculaire 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 permacirculaire, nous souhaiterions insister sur la mobilisation qui est fait 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 et Bourg, 2017 : 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 (Jonker, 2014 : 20-23).

#### ◇ **Mode alternatif d'organisation**

La littérature sur les modes d'organisation conventionnels identifie quatre modes : le marché, la bureaucratie, le clan, le réseau. Des prérequis normatifs cités – la réciprocité, l'autorité légitime, et/ou les valeurs et croyances communes– sont classés selon la réciprocité dans la transaction et la relation basée sur la hiérarchie ou les valeurs / croyances communes (Ouchi,1980 ; Jarillo,1988 ; Josserand, 1996). Ces modes d'organisation s'inscrivent dans le paradigme du profit.

Ainsi, nous comprenons « modes d'organisation alternatifs au management conventionnel », comme modes d'organisation sans prérequis nécessairement liés à une recherche de profit, ou de performance, ou avec des prérequis organisationnels alternatifs. ( Vallat, 2015) étudie par exemple notamment l'économie collaborative, à la lumière d'un mode d'organisation horizontal ou vertical, qu'il complète par d'autres caractéristiques : visée de profit ou non, types de « relation client », « niveau

---

<sup>3</sup> Traduit par l'auteure : « linear economy' which runs from mines to dumps [...] circular economy, in which the dumps becomes the mines''

de capital confiance », « conception de l'économie substantive ou formelle », « principe de comportement économique, selon Polanyi (réciprocité ou échange marchand) », « utilité sociale », « administration comme un bien commun », ou non, « mise en commun des ressources et des résultats » ou non, « bricoler<sup>4</sup> une construction du monde » ou non.

Enfin nous distinguons mode et modèle d'organisation. En cohérence avec notre posture épistémologique, nous cherchons, dans cette thèse, non pas à définir le modèle organisationnel de l'EC, mais plutôt à dessiner les principes qui pourraient régir un mode d'organisation adapté aux cas que nous étudierons.

#### ◇ **Organisation alternative**

Nous utilisons « organisation alternative » au sens de Dorion (2017 : 153-155). Une organisation alternative se définit comme une « organisation dissonante, où la dissonance est problématisée comme un processus performatif, continu et réflexif de production d'altérité et d'altération de cette production ». Elle se caractérise par son lien indissociable avec l'altérité, induisant son aptitude à gérer la dissonance, et donc la diversité, le débat, les désaccords. Intrinsèquement fondée sur la création d'alternative, elle est une organisation pertinente pour engager une transition.

#### ◇ **Territoire**

Le territoire, par ses dimensions géographique économique et sociale, constitue l'inscription matérielle spatiale et temporelle de l'action collective, dont il est une des parties prenantes (Marchais-Roubelat, 2015). Il constitue « le lieu où se réalisent des interactions humaines, où la personne humaine dans son unité et dans sa spécificité se confronte à d'autres. Le territoire est le lieu d'incarnation de la personne humaine dans sa dimension sociale. Mais le territoire est aussi un lieu marqué, défini, par les normes qui s'y appliquent. Le territoire s'inscrit dans une histoire et une géographie qui le déterminent » (Pigé, 2015 : 21).

Par ailleurs, (Eynaud et França de Filho, 2018 : 104-105) soutiennent qu'une « autre économie (à l'instar des pratiques de l'économie solidaire) ne peut se concevoir indépendamment de l'idée de territorialité. » ce qui les conduit à faire deux constats : « a) sur le plan analytique, le territoire (et son développement) est un élément indissociable de la compréhension d'une autre économie ; b) sur le plan pratique, une autre économie est un élément stratégique pour la formulation d'un agenda renouvelé en matière de développement territorial. »

Enfin, nous comprenons le « territoire » dans une compréhension nécessairement limitée, selon la vision de Boulding, 1966 : 7-8) de la transition d'une « 'économie ouverte', l'économie des cowboys, symbole de plaines infinies et associée à un comportement négligent, opportuniste, romantique, et violent, caractérisant les sociétés ouvertes. L'économie fermée du futur, pourrait alors être nommée '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 [...]».

#### ◇ **Transition vers l'EC**

La transition vers l'EC (TVEC) est alors conçue, dans la perspective de Boulding, comme une transition systémique d'une société qui prenne conscience des limites de son territoire. Il s'agit de considérer les éléments du système (énergies, matières, êtres vivants), non plus comme des ressources à consommer, mais comme d'autres éléments de son propre système dont l'équilibre global doit être préservé, ne serait-ce que pour conserver l'habitabilité de ce territoire pour l'être humain. La TVEC intègre ainsi de multiples transitions – énergétique, écologique, économique, financière, sociale, etc. La TVEC est donc une transition sociétale, à la fois nécessaire pour que la vie humaine sur Terre soit

---

<sup>4</sup> « Bricoler » au sens de Levi-strauss (1962).

durable, et à la fois ne pouvant se décréter que dans un état mondial totalitaire. L'autre perspective, dans laquelle nous nous inscrivons, est de miser sur le désir de vie d'êtres humains, prenant conscience de ces limites de leur territoire, et sur leur capacité à coopérer pour leur survie et celle de leurs descendants. Dans cette seconde perspective, la TVEC ne peut qu'être le produit d'initiatives individuelles, parfois se coordonnant en collectifs.

#### 1.a. *Injonction à coopérer pour une transition sur un territoire engendrant un défi d'organisation*

##### 1.a.i. *Une injonction de coopération entre acteurs d'un territoire pour la transition vers l'économie circulaire*

###### ❖ *L'injonction*

Dans un contexte européen de politique de gestion des déchets, de transition énergétique face au changement climatique et de pénurie de ressources, le titre IV de la loi 2015-994 relative à la Transition énergétique pour une croissance verte a instauré la transition vers l'économie circulaire (EC). L'EC, qualifiée de « nouvelle prospérité », « 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, [...] à une réutilisation, à un recyclage ou, à défaut, à une valorisation [...]» (Loi, 2015-992, Art.L110-1-1). La loi énonce des pratiques à développer pour cette transition, avec notamment « 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. » Ainsi par ce texte, les acteurs économiques, reçoivent l'injonction de changer leur modèle, en coopérant au sein de leur territoire.

Cette injonction à la coopération pour la transition vers l'économie circulaire (TVEC) , s'inscrit dans la continuité de 50 ans de débats entre enjeux économistes et écologistes (Savy et al., 2019) encore non résolus.

###### ❖ *Transition vers une EC, source de prospérité économique ?*

Si une définition opérationnelle d'une EC « système industriel qui, par intention et conception, est réparateur ou régénérateur ... » (Ellen Macarthur Foundation, 2012, 1 :7) est de loin la plus citée, (Kirschherr, Reike et Hekkert, 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. « 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 (A. Geldron, 2013).

Une littérature opérationnelle et scientifique sur l'EC a émergé, d'abord en 2006, centrée sur la politique chinoise d'EC, (Sue et al., 2013), largement depuis dans les années 2013/2016, avec l'intérêt européen. Cette littérature parfois jugée peu critique (Korhonen, Honkasalo et Seppälä, 2017 ; Desvaux, 2017) a essentiellement pour objet, à ce stade, d'étudier les stratégies de réduction d'utilisation des ressources. Son seul enjeu commun vise une prospérité économique, à laquelle se rajoute une multitude d'enjeux spécifiques pour chaque situation territoriale, ainsi qu'une recherche de qualité environnementale selon une perspective systémique pour les scientifiques. Elle mise sur les modèles économiques, et les consommateurs comme vecteurs de la transition vers l'EC (Kirschherr et al., 2017)

Dans cette même perspective, les travaux gestionnaires sur l'EC, souvent cantonnés aux revues environnementalistes comme The Cleaner Production, étudient majoritairement les conditions d'opérationnalisation de l'EC, laissant de côté les conditions de changement du système socio-économique. Les travaux visent à apporter une aide à la décision, soit au niveau macro des politiques publiques, soit au niveau des entreprises (Merli, Preziosi,

Acampora, 2017). Certains travaux développent pourtant une compréhension des mécanismes de coopérations entre acteurs économiques, centrés sur des filières économiques, et non sur un territoire. Ils mettent en lumière notamment la création d'ingénierie de filière pour développer les coopérations (Beulque et Aggeri, 2015), ainsi que les multiples itérations nécessaires pour l'innovation et la création de valeur (Ntsonde et Aggeri, 2019 ; Boldrini, 2018).

#### ❖ **Transition vers un système alternatif durable ?**

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 (Moreau, Sahakian, van Griethuysen, et Vuille, 2017 ; Geissdoerfer, Savaget, Bocken et Hultink, 2017 ; Korhonen, Honkassalao et Seppälä, 2017). Des alternatives radicales sont également énoncées (Prins, Mohammadi et Slob, 2015 ; Arnsperger et Bourg, 2017 ; Kampelmann, 2016 ; Koprina, 2017).

#### **1.a.ii. Difficultés et pistes pour coopérer, notamment avec l'expérience de l'écologie industrielle et territoriale**

Sans nécessairement remettre en question ce management productiviste, le constat est fait dans la littérature d'une difficulté à coopérer entre acteurs économiques pour la TVEC.

#### ❖ **Des freins identifiés à la coopération**

Le Moigne (2014 : 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 : 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 : 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 (Williams, 2019 ; Abitbol, 2012 ; Adoue, Beulque, Carré, Couteau, Institut de l'Economie Circulaire, 2014 ; Boldrini, 2018 ; Lozano et Witjes, 2016).

❖ **Des pistes pour engager et faciliter une coopération planifiée**

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 : 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 ».

Selon une approche productiviste de la TVEC, Velte et 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, Ruuska, Kuokkanen et Russell (2019 : 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 (2005), 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 (46-49).

Adoue (2007 : 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 « acceptable par tous et [remportant] la plus grande adhésion ».

◇ **Processus d'enrôlement des acteurs dans une coopération d'EIT**



Abitbol (2012 : 47) souligne que « la littérature dédiée 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 : 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 : 210-211).

### **1.a.iii. Face aux limites des initiatives planifiées de territoires administratifs : la coopération spontanée de territoire d'acteurs ?**

#### **(a) *Instaurer une transition ?***

Brullot, Junqua et Zuideau (2017 : 19) constate 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 (Desvaux, 2017 ; Beulque, Micheaux et Aggeri, 2016 ; Balas, Roussey et Palpacuer, 2015) 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 : 17) évoque notamment, au niveau des politiques urbaines, « le manque de capacité institutionnelle de transformation », et le rapport (ADEME, 2016) 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... " (p.12).

#### **(b) *Coopération spontanée construisant un territoire***

Enfin Raulet-Croset (2014) que 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 : 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 : 51)

Selon une approche par les parties prenantes, Uzan (2013) montre comment une entreprise entreprend dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises des coordinations territoriales et partenariales visant à « 'orienter' le développement socio-économique du Territoire dans le sens de l'intérêt de l'écosystème de l'entreprise pilote [écosystème pour désigner le comportement stratégique de firmes qui cherche à se transformer en leader d'un processus de création de valeur collectif en faisant intervenir des parties prenantes hétérogènes dotées de compétences spécifiques qu'elles vont coordonner sur un mode principalement partenarial et territorial ] » (Uzan,2013 ; 195 ; 207).

Brullot et al. (2017 : 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 ».

Selon Cerceau (2013), c'est justement la dynamique d'EIT qui constitue le processus de construction du territoire. Dans le cas de la TVEC, la coopération concerne des acteurs encore plus hétérogènes que l'EIT, Il s'agit de mettre en place entre ces acteurs partageant un territoire, un système d'échange coopératif économique, au sens étymologique d'oïkonomia : « art de bien gérer son domaine ». Le territoire pertinent est donc défini par le système d'acteurs et son projet de coopération.

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 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.

## **2. L'action collective comme problème ou comme solution**

Ce questionnement interpelle les sciences de gestion, sciences de l'action collective organisable (Martinet et Pesqueux, 2013). Pour construire un cadre théorique à cette étude, plusieurs courants ont été mobilisés, étant donné l'émergence des travaux sur l'économie circulaire, d'une part, et le questionnement posé aux fondements même du management de l'action collective d'autre part. Ainsi une première partie présente le courant conventionnel des sciences de l'action collective considérée comme un problème de pouvoir. Cette première partie pose la théorie de l'acteur réseau comme cadre d'analyse de base de l'étude. Puis une seconde partie présente des éléments de différents courants proposant la complexité de l'action collective comme source de créativité. Cette seconde partie pose alors comme cadre une adaptation de la théorie de l'acteur réseau.

### **2.a. Des théories conventionnelles d'une action collective comme problème**

#### **2.a.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 et Pesqueux, 2018 : 51). L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977 : 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 :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 : 32). Ainsi « Le sommet ne peut imposer la mise en application d'un modèle d'ensemble » (1977 : 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 : 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 : 447)

#### **2.a.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 ; Latour, 1989 ; Callon et Ferrary, 2006) 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 auxquels d'où elle émerge, comme d'un « texture filamenteuse » (Callon et Ferrary, 2006 : 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, 1986 : 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, 1986 : 505). Les faits souples sont une réponse « parfaitement raisonnable à ce dilemme, les « faits durs » en sont une autre réponse.

❖ ***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, 1986 : 260). Ils sont, selon Latour, « la seule solution pour que les autres adhèrent à quelque chose qui sort de l'ordinaire » (Latour, 1986 : 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, 1986 : 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 » (Latour, 1989 : 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 : 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 : 260-261). Le processus d'intéressement « souligne la dimension collective de l'innovation » (Akrich, Callon, et Latour, 1989, 2 : 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., 1989, 2 : 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 et Ferray, 2006). Ces étapes, décrites ci-après, constituent ensemble une sorte de processus « tourbillonnaire » (Akrich et al., 1988) :

- 1- 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 : 184/185). La problématisation aboutit à la constitution d'un « réseau » définissant un « bien commun provisoire » (Bernoux, 1996, p.45-51). 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.
- 2- 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 : 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 : 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 : 290)
- 3- Une phase d'enrôlement : phase au cours de laquelle « un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986 : 189-190), « dans le but de reconstruire des connexions entre les [actants], qui composent cette 'boîte noire' » (Vitry et Chia, 2017 : 165). C'est une phase de « négociations multilatérales au cours desquelles l'identité des acteurs est testée » (Callon, 1986 : 193), et les rôles sont coordonnés. Vitry et Chia (2017 : 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 ... »
- 4- 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 : 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 : 198 -199).

- 5- 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 : 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 : 201). Cette phase est peu reprise dans les travaux qui se sont développés dans l'ANT, Aka (2019 : 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>5</sup>(Aka, 2019 : 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 : 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 : 429).

Ainsi l'ANT offre par le processus d'innovation qu'elle décrit, constitue, pour étudier les modes d'organisations de l'action collective de transition. Le cadre de l'ANT a donc été choisi 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. Cet écart ne semble pas invalider le choix de l'ANT comme cadre théorique, puisque 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 : 419), dans les « parcours d'enrôlement » (Vitry et Chia, 2017 : 158), dans la « négociation généralisée sur la représentativité des porte-parole » (Callon, 1986 : 198-199). Ce travail collectif est particulièrement perceptible dans la nécessité d'adaptation évoquées par (Akrich et al., 1989,2 : 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. »

Pour que le cadre théorique de l'ANT soit une grille d'analyse pertinente pour notre question de recherche, il nous manque donc une autre perspective : une approche qui permette d'appréhender cette innovation, comme un projet issu, dès l'origine et tout le long de son processus, d'une action collective.

## **2.b. Des théories alternatives d'une action collective comme solution**

Pour apporter à notre cadre théorique de l'ANT, cette autre dimension qui lui permette d'étudier un projet développé dès l'origine en coopération spontanée, nous avons cherché dans la littérature, des approches expliquant l'action collective de coopération spontanée entre acteurs hétérogènes.

---

<sup>5</sup> Traduit par l'auteur : « Closing the controversies by rhetorical closure (to educate, inform, convince, moral redefinition, etc.), social (use) and technical (functionality) adjustments of the innovation. »

## 2.b.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 et Bourg, 2016 : 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.

### ❖ *L'échange comme base de résolution de conflit*

Au cours du siècle dernier, trois auteurs majeurs proposent des réponses au problème de la diversité des enjeux dans l'action collective, convergeant vers des approches coopératives.

#### ◇ *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 :203) » (Mousli, 2000 : 4).

Mary Parker Follett a développé des travaux de recherches 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, 2004).

« **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 ... » (M.P ; Follett.1924 : 4)<sup>6</sup>. Elle pose développer les bases d'un management alternatif. Comme beaucoup d'autres, le pouvoir constitue pour MP Follett le « problème central des relations social ». 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 : 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 peux jamais vous influencer' 'parce que vous m'avez déjà influencée, c'est-à-dire que dans le processus même de réunion, 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 et l'imbrication entre vous et moi, etc., etc. » (Follett, 1924 : 62/63).

Ces principes se développent dans l'approche holiste de Follett, décrite par Damart et Durecu (2014 : 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

---

<sup>6</sup> Traduit par l'auteure « seek a method by which the full integrity of the individual shall be one with social progress »

A différente de celle de B : A et B forment un tout insécable. Il n'existe qu'une 'situation totale' ». Follett en conclue 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 (powerover). [...] 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 et Durecu, p.258-259)

« **Conflit constructif** » et « **Intégration** » : Enfin Follet, considère la diversité essentielle et le différend constructif. (Mousli,2005 : 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 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 et Durecu, 2014 : 298). Follet propose une troisième solution, l'intégration, capable d'intégrer les enjeux de chaque partie pour créer une nouvelle situation, satisfaisante pour tous. Elle 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. » (Follet, 1924 : 45-46)<sup>7</sup>. Damart et Durecu (2014 : 259) 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 compromissaires et totalement satisfaisantes pour tous. L'intégration n'est pas le résultat final mais désigne le processus lui-même. »

Mourey (2008 : 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, puisqu'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

---

<sup>7</sup> Traduit par l'auteure : « 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. » (Follet, 1924 : 45-46)

ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait seulement que la salle soit plus aérée ».

Mourey (2018 :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. »

Enfin, le tableau de synthèse comparée les attitudes taylorienne et follettienne, réalisé par Groutel (2014 : 20), montre toute l'alternative proposée par Follett.

**Tableau 1** – Synthèse comparée de l'attitude taylorienne et de l'approche follettienne

	<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	

Tableau de Synthèse comparée de l'attitude Taylorienne et de l'approche follettienne (Groutel 2014 : 20)

Après 70 ans d'oubli, cette théorie, réapparue dans les écrits de Graham (1995) « reste étonnamment moderne » (Mousli, 2004), 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, 2008), la gestion solidaire (Beynet, Eynaud, Maurel, Vercher-Chaptal, 2016 ; Eynaud et França de Filho, 2018) ; le management (Groutel, 2014, Lorino, 2018 ; Brunsson, 2015 ; Fallery, 2016) et le supply chain management (Mourey, 2018 ) etc.



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

Un demi-siècle plus tard, Jürgen Habermas propose dans la théorie critique de l'Agir communicationnel, une alternative à un « agir instrumental ou stratégique » (Fallery, 2016 : 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 ».

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

A la même période, Edgar Morin propose le processus dialogique de « reliance » ou de « distinction-crédation » : 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 : 137-138)

Ces trois approches concourent à une action collective basée sur la diversité, l'expression des différentes perspectives, et le dialogue argumenté et intégrateur permettant la construction de solutions collectives.

❖ **Système auto-organisant 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 : 17-21, in Avenier, 1993 : 12).

◇ **Modéliser l'auto-organisation selon, Probst**

Probst (1994) étudie l'auto-organisation pour comprendre comment organiser un système complexe, auto-organisé, donc comment le modéliser. Pour Probst (1994 : 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, 1994 : 14). Dans tout système, Probst (1994 : 15-16) constate 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 d'un autre modélisateur]. » 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, 1994 : 16).

◇ **Caractéristiques des systèmes sociaux**

Les caractéristiques des systèmes sociaux sont les suivantes selon Probst (1994 : 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 autoorganisés**

Probst (1994 : 123-134) indique « 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 autoorganisés – 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 technologiques, 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-organisés « 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'ils se « (re)produisent eux-mêmes, non seulement leurs 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, 1994 : 134).

#### ◇ **Les rôles des organisateurs**

L'action d'organiser le système n'est plus uniquement l'affaire de managers, d'organiseurs dédiés. Probst (1994 : 110) explique 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 (1994 : 189) précise 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 (1994 : 196 et 148-149) liste 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 modéleur 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 (1994 : 222) préconise 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, en quête d'un modèle de management d'un système autoorganisé, constate que l'auto-organisation conduit à un changement de l'image de l'organisateur : auparavant 'spécialiste' chargé de résoudre les problèmes, il devient 'généraliste' « à même de d'intégrer et de coordonner [...] des actions, des efforts, et des décisions de spécialistes » (Probst, 1994 : 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, 1994 : 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, 1994 : 191) un système autoorganisant, puisque nous nous intéressons à la capacité collective d'auto-organisation.

❖ **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 : 190).

## 2.b.ii. Mobilisation des solutions d'action collective

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

❖ **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) 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 et Bréchet, 2018 : 76). 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>8</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 et Bréchet, 2018 : 100-102).

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'auto-gouvernance par opposition à des dispositifs institutionnels exogènes que les acteurs n'auraient pas contribué à façonner et à faire vivre directement » (Desreumaux et Bréchet, 2018 : 100-102). 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 et Bréchet, 2018 : 179 / 180). Ainsi « MP

◇ **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, favoriser la prise d'initiative et 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) 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 : 7-15) propose alors l'alternative de l'éco-management, avec le « copilotage d'un projet collectif conçu ». 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 : 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 : 20). Avenier décrit le processus d'éco-management proposé, cf Tableau 1.

Actions	Acteurs	Modalités d'action
---------	---------	--------------------

---

<sup>8</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 ».

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

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

❖ **Pour proposer une alternative solidaire et durable au management**

◇ **Constats d'une alternative solidaire et durable à envisager**

Selon Perez et Da Silva (2013) « ... les pratiques managériales dominantes correspondent à un modèle anglo-saxon qui a pour volonté de rationaliser et de contrôler les relations professionnelles et l'organisation du travail afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignée d'optimiser l'investissement de ses actionnaires ». Ils invitent ainsi à « travailler à l'émergence de nouvelles pratiques s'appuyant sur des démarches innovantes » estimant que « Nous sommes au cœur des problématiques concernant la mutation des organisations dans le cadre de la transition écologique et du basculement nécessaire vers d'autres logiques, s'appuyant donc sur les valeurs humaines sur lesquelles l'économie sociale et solidaire est construite." (Perez, Da Silva, 2013 : 104-105).

Brunsson (2015) se réfère à Follett quand elle démontre l'incompatibilité entre la logique de durabilité d'une organisation, selon le management conventionnel visant la réussite d'objectifs déterminés à priori, et la logique de durabilité d'un individu, nécessairement social, vivant sur une planète nécessairement durable.

◇ **Une gestion solidaire comme alternative**

Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal (2016) font le constat de travaux de recherche gestionnaires français peu développés sur les associations. Ces travaux sont menés le plus souvent, selon une grille d'analyse d'une gestion conventionnelle non adaptée, et dont l'objet porte sur « l'opposition artificielle à l'entreprise marchande ». Ils proposent une approche par pôle plus adaptée aux associations.

Les associations constituent des organisations de la société civile. Cette dernière « peut se définir par la négative comme ce qui s'exprime en dehors du cadre étatique ou du cadre commercial [mais] peut aussi se définir sur des principes intrinsèques que sont l'autonomie, l'auto-organisation, l'indépendance. » (Bernet et al., 2016 : 27).

Les associations appartiennent au domaine de l'économie sociale dont les principes sont : « une priorité [...] donnée au service rendu, au projet ou à la mission par rapport à l'activité ou à l'éventuel profit réalisé ; une réelle autonomie de gestion notamment à l'égard de l'État ; un fonctionnement interne avec des ressorts démocratiques ; une priorité donnée à l'Homme et au travail sur le capital » (Bernet et al., 2016 : 23). Elles participent plus globalement à l'économie solidaire dont « L'idée est de contribuer à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens, [conjuguant ainsi ] les dimensions marchandes, non marchandes et non monétaires [...] pour s'enrichir mutuellement. » (Bernet et al., 2016 : 24/25). Une loi française de 2014 a instauré le rassemblement de ces

deux expressions proches en 'économie sociale et solidaire' (ESS), avec une définition « plus économique que politique » (Bernet et al., 2016 : 25).

Les auteurs décrivent ainsi l'association à travers une grille d'analyse, plus adaptée aux associations d'une « gestion plurielle » par l'étude des dynamiques de leurs trois pôles : le projet, l'organisation et l'action.

- Le « projet incarne la dimension institutionnelle de l'association [... qui est] d'abord un rassemblement volontaire d'individus ou de groupes qui sortent de leur quant-à-soi pour réaliser quelque chose ensemble [...]. Le partage des idées et des valeurs [...] et la façon dont elles se recomposent et s'incarnent au fil du temps [...] fondent le projet collectif. » (Bernet et al., 2016 : 33). L'association « contribue à ne pas laisser aux pouvoirs publics [...] le monopole de la représentation collective et de l'action politique », aussi elle « favorise [...] l'épanouissement démocratique en complétant sa dimension représentative par une dimension participative ». Le « partage des postures » et « la conscience du rôle symbolique joué et de la citoyenneté à exercer » sont les socles du projet de l'identité de l'association (Bernet et al., 2016 : 35).
- L'organisation, au sens de structure organisationnelle « 'produit' les moyens [...] pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer leur coordination. » Il s'agit d'une part de moyens « qui structurent le projet collectif [...qui] renvoient à des dimensions politiques, juridiques ou réglementaires ... » et d'autre part de moyens « qui structurent l'action [... qui] renvoient à la vision classique des outils et techniques de la gestion » (Bernet et al., 2016 : 36).
- « L'action collective désigne la 'fabrication' concrète du projet, à travers les opérations de 'terrain' qui constituent le passage à l'acte légitimant la raison d'être de l'association. C'est aussi une mise à l'épreuve en raison des questions éthiques et pratiques que soulève cette incarnation du projet au quotidien. [...] L'action peut ainsi faire évoluer le projet initial tout comme elle peut être recadrée par lui, induisant alors une adaptation des modes d'organisation. »

Les auteurs mobilisent les travaux de Follett comme la vision de la gestion comme « processus d'apprentissage permanent » et fondé sur un « jeu d'influences mutuelle » et son conflit constructif, « qui permet de sortir de l'impasse entre deux propositions non conciliables, en inventant une nouvelle proposition qui intègre ou dépasse les deux points de vue initiaux. » (Bernet et al, 2016 : 190). Ils mobilisent également l'ANT « pour favoriser l'émergence de solutions qui transcendent les positions initiales » (Bernet et al, 2016 : 191). Les auteurs soutiennent que le « travail de construction collective du projet associatif passe par l'instauration d'espaces d'échanges qu'il s'agit d'organiser à dessein, pour des raisons politiques (la durabilité du débat démocratique qui fonde le contrat social) et pratiques (la recherche de solutions concrètes, faisables, globalement admises et appropriées par les acteurs... donc durablement efficaces) » (Bernet et al, 2016 : 191).

Les auteurs soutiennent qu'une gestion des associations doit « prendre en compte chacune des dimensions associatives (et pas seulement le pôle organisationnel) pour en comprendre la logique et gérer leurs interactions tout au long de la vie de l'association. [...] La gestion plurielle consiste donc à prendre en compte et à articuler le projet, l'organisation et l'action, en s'inscrivant dans le temps, la réflexion et le débat » (Bernet et al, 2016 : 19). Les écueils à éviter sont la prédominance ou la marginalisation d'un des trois pôles, ou encore la « création d'un équilibre fictif entre les pôles » (Bernet et al, 2016 : 197).

Ils proposent enfin de « considérer l'association comme un support pertinent pour re-questionner les sciences de gestion, lesquelles permettent difficilement de s'interroger sur la nature et sur les finalités de ce qui est produit. » (Bernet et al, 2016 : 201). Ils préconisent en particulier « l'étude du fonctionnement des associations qui travaillent en réseaux », soutenant « que la réponse ne viendra pas seulement des entreprises lucratives ». Les sciences de gestion pourront ainsi participer à « l'accompagnement nécessaire de la

transition écologique », en comprenant les jeux d'acteurs et définissant les outils nécessaires (Bernet et al, 2016 : 209).

Leur ouverture à une « autre gestion » se concrétise dans l'ouvrage intitulé « Solidarité et organisation : penser une autre gestion » de Eynaud et França de Filho (2018)

Eynaud et França de Filho (2018) se fondent sur les travaux d'Ostrom et sur la gestao sociale, tout en évoquant les travaux de Follett, ceux sur la sociocratie de Comte et sur l'éducation populaire de Freire, pour proposer un modèle de gestion alternatif de gestion des communs : une « autre gestion [qui] se construit par et avec des collectifs auto-gestionnaires et auto-organisés, [...] se fonde sur la mutualisation et le partage des ressources, [...] innove en produisant ses propres règles dans une démarche délibérative. « l'autre gestion » est « la gestion de l'autre », elles « s'exprime avec et dans l'altérité », « Le rôle du gestionnaire ici se confond avec celui d'un éducateur, [...]. L'exigence de médiation sociale [...] fait ressortir l'impératif d'un dialogue (Eynaud et França de Filho, 2018 : 180 ;184). L'autre gestion « s'oppose au modèle formel et fonctionnaliste », « envisage le partage élargi et égalitaire de la décision comme un principe gestionnaire ». Elle « engage un processus de démarchandisation à de multiples niveaux [...] en référence à un territoire dans lequel les initiatives solidaires s'enracinent. » (Eynaud et França de Filho, 2018 : 205-207).

Cette revue de littérature a parcouru des travaux considérant l'action collective comme solution et mobilisant les principes d'échange comme résolution de conflit. Différentes approches initiales, chez Follet, Habermas et Morin, partagent un principe d'intégration des perspectives divergentes, qui se développe dans le mode d'auto-organisation. On retrouve ces principes mobilisés pour gérer les systèmes sociaux complexes, les territoires, pour innover en management et pour des conceptions alternatives des sciences de gestion. Cette revue de littérature met en évidence l'actualité de ces principes, et leur traduction dans le mode de l'auto-organisation. Elle montre plus précisément que ces principes soutiennent des thèses aussi différentes qu'une quête d'innovation managériale améliorant la performance d'une l'économie conventionnelle, que d'une recherche d'autres modes d'organisation d'une économie sociale solidaire. La planification et le contrôle font place à l'échange entre des individus, aptes, dans leur diversité, à construire ensemble des solutions innovantes dépassant leurs conflits. La diversité et la complexité ne sont plus vus comme des problèmes à éviter, mais comme des richesses à gérer et à développer. Et les associations de la société civile apparaissent pertinentes à étudier pour comprendre et faciliter la transition écologique.

### ***2.c. Un cadre théorique d'ANT, où traduction est entendu comme intégration***

Notre objet étant d'étudier un projet de coopération pour la transition vers l'EC entre une pluralité (de groupes) d'acteurs hétérogènes, le principe d'intégration nous permet de proposer une autre perspective du cadre théorique de l'ANT. Dans cette approche légèrement différente du cadre de l'ANT, nous nous attacherons à identifier les efforts de traduction au sens d'intégration : la notion traduction sera alors d'avantage comprise comme un phénomène d'intégration collectif des différentes perspectives d'acteurs que comme une tentative par un (groupe d') acteur (s) d'en convaincre d'autres. Nous pourrions appeler ce cadre l'ANT intégrative. La grille d'analyse que nous avons adaptée de celle de l'ANT est la suivante :

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- Une phase d'enrôlement, au cours de laquelle, les rôles à assumer sont décidés et endossés collectivement, pour coconstruire le projet.
- 4- Une phase de mobilisation autour du projet en cours de réalisation, au cours de laquelle le réseau et 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.

### 3. Problématique

Ce cadre théorique, d'ANT intégrative nous permet d'appréhender comme un projet d'innovation notre question de recherche sur la pertinence des 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.

#### ❖ *Etudier des organisations alternatives ancrées sur un territoire*

Nous avons évoqué, avec Bernet et al. (2016) la pertinence d'étudier les associations pour comprendre et accompagner la transition. Elles sont engagées dans la « double solidarité, celle qui relie les hommes et la nature, et celle qui unit les hommes entre eux » (Eynaud et França Filho, 2019). Elles sont moteurs d'innovation territoriale solidaire et durable (Richez-Battesti et Valade, 2017). Arnsperger et Bourg (2017 : 110) invitent également à soutenir particulièrement « les organisations de l'ESS et des collectifs d'expérimentation alternative », pour leur capacité fondamentale d'innovation radicale, et « (contrairement aux entreprises capitalistes et aux administrations publiques) [le] peu de contorsions à faire pour écologiser [leurs] logiques de fonctionnement ». Ces organisations peuvent ainsi s'engager comme pionnières dans la transition vers l'économie permacirculaire, qui consiste selon ces auteurs à mener trois secteurs de l'économie – « capitalisme vert », ESS et « expérimentation alternative radicale » à « converger vers une empreinte écologique globalement égale à 1 ».

Concernant ce projet de transition, nous mobiliserons l'expression d'organisations alternatives, telle que définie par Dorion (2017), signifiant davantage un engagement dans la transition, une recherche d'alternatives. En marge du régime conventionnel, les organisations alternatives constituent des niches préservées des contraintes de ce régime. Geels (2004 ; Geels et Schot 2007) explique que des innovations radicales et alternatives peuvent se développer dans de telles niches, intégrer petit à petit le régime et le transformer au fur et à mesure, si celui-ci les reconnaît.

Nous choisissons donc de porter notre étude sur un projet d'organisations hétérogènes voisines, inscrit dans une transition, vers l'EC et ancré sur le territoire.

#### ❖ *Questions de recherche*

Déoulant de cette construction de notre problématique, notre question de recherche principale est ainsi la suivante :

**Comment des organisations alternatives, voisines et hétérogènes, s'organisent-elles en réseau ancré sur un territoire pour coconstruire un projet inscrit dans la transition vers l'économie circulaire ?**

Trois sous-questions en découlent, en fonction des phases de l'ANT intégrative. La quatrième phase, de mobilisation autour du projet réalisé, ne pourra ici être abordée, la TVEC étant un projet en train de se faire. L'étude de cette quatrième phase pourra faire l'objet de travaux ultérieurs, le cas échéant.

D'abord, dans la phase de problématisation : Comment le réseau se constitue-t-il, à partir des éléments de son propre contexte, dans la perspective d'un projet de transition vers l'EC ? Ce qui nous amène à formuler la première sous-question de recherche suivante :

**QRA - Comment un réseau d'organisations alternatives émerge-t-il d'un contexte pour participer à la transition vers l'EC ?**

Ensuite, dans la phase d'intéressement, comment des acteurs voisins hétérogènes s'organisent-ils, malgré leur diversité, pour concevoir ensemble un projet commun ancré sur un territoire et déterminer son inscription dans la TVEC ? La seconde question de recherche est alors :

**QRB - Comment un projet collectif inscrit dans l'économie circulaire et ancré sur le territoire, émerge-t-il d'un réseau d'organisations alternatives hétérogènes ?**



Enfin, dans la phase d'enrôlement, concrètement, comment le réseau s'organise-t-il pour coconstruire ce projet, en termes de gouvernance, de stratégie, d'échanges ? Comment sont désignés les rôles, ceux qui les assument, et les représentants ? Comment est pour gérer la diversité ? Notre troisième question de recherche est donc :

**QRC : Quel mode d'organisation permet à un réseau d'organisations alternatives hétérogènes, ancré sur le territoire, de coconstruire un projet inscrit dans la transition vers l'EC ?**

#### 4. L'approche du terrain

##### 4.a. Posture subjective, selon une démarche abductive ancrée dans le terrain

###### 4.a.i. Posture subjective

L'objet d'étude, une transition sociétale en train de se faire, nous a d'abord amenée à préciser notre posture et d'y ancrer notre démarche de recherche. Nous considérons le chercheur d'abord un être humain, donc nécessairement subjectif, et nécessairement acteur de la société. Dans notre cas d'une transition en cours, notre posture subjective, est induite par notre prise de conscience de cette transition, qui nous a amenée à reprendre des études pour y participer. Notre projet scientifique est alors de participer à la construction de connaissance sur la diversité des perspectives d'acteurs engagés dans cette transition et de montrer comment certains réussissent à s'organiser avec elle. Si la TVEC était gérée selon l'écomanagement de (Avenier, 1993), notre rôle consisterait à alimenter la « mémoire collective », qui, selon la proposition de Boulding (1972), constitue le possible moteur de développement humain d'une économie circulaire.

###### 4.a.ii. Démarche abductive

La construction de connaissance s'est faite dans une démarche abductive (Dumez, 2016 : 194-195), à partir du constat d'une difficulté à coopérer des acteurs de l'économie conventionnelle pour la TVEC, et d'une tendance de la part des démarches entreprises par les collectivités territoriales à avoir recours à des outils d'action collective issus de l'économie solidaire. La problématique s'est construite ensuite, par des découvertes de terrain et des allers-retours avec la théorie, se précisant au fur et à mesure.

La validité des connaissances produites se limite au cas spécifique étudié, émergent d'un contexte et mené selon un processus qu'il convient justement d'expliquer. La recherche construit de la connaissance par la mise en récit et la discussion théorique qui en est faite, de ce cas spécifique d'expérience de TVEC par un réseau d'organisations alternatives ancré sur le territoire. Il s'agit de proposer une compréhension d'un processus qui s'est produit dans un cas spécifique innovant et pourrait être utile à d'autres, dans le cadre d'une transition. La validité de la recherche est ainsi soutenue d'une part par la « cogency », autrement dit la cohérence de tous les éléments du design de recherche (Avenier et Thomas, 2015). D'autre part, la validité des résultats est soutenue, par une triangulation avec les faits explicatifs inattendus apparaissant par un processus d'attention flottante (Dumez, 2016 : 195) et les mises en perspective (théorie et échanges permanents avec acteurs, institutionnels et chercheurs concernés).

###### 4.a.i. éviter le risque de circularité de la subjectivité

La subjectivité de la chercheuse étant reconnue, dans le travail de recherche, elle est d'une part explicitée.

*« 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. »*

« extrait du récit de recherche, phase 1) »

D'autre part, cette subjectivité est limitée pour tout ce qui concerne les réponses aux questions de recherche. Cela se traduit concrètement sur le terrain, dans la participation sur le terrain, à préférer systématiquement des actions qui ont peu d'impact sur les réponses aux questions de recherche. A titre, d'exemple, la chercheuse a enregistré et pris des notes, au cours de réunions, elle a refusé systématiquement de se charger d'en faire le compte-rendu, afin de ne pas imposer ses propres filtres.

En revanche, les enregistrements ont systématiquement été mis à disposition des acteurs. Quand ce principe a été entériné, les notes, pour ne pas perdre cette mémoire qui pouvait être utile aux acteurs et ainsi participer à leur action de transition, ont été mises à disposition des différentes personnes chargées de faire le compte-rendu. Il est important de signaler que ces notes, d'une part étaient prises de manière automatique, en essayant de ne pas poser à ce moment-là de filtre d'analyse – il était important de tout noter dans cette démarche abductive – et d'autre part, une légère dyspraxie rend les notes inexploitable en l'état. Ainsi cette prise de note, signalait la présence de la chercheuse pendant ces réunions (bruit sur les touches en continu), la posture étant une sorte de présence attentive, avec une attitude d'empathie pour le projet. Quelques interventions ont été parfois réalisées et rigoureusement notées, comme la diffusion d'informations sur le concept d'EC, comme des mises en contact avec des institutionnels, ou encore des suggestions d'insertion ou de modifications sur les documents produits.

#### **4.b. Démarche de recherche-accompagnement**

Selon cette posture scientifique reconnaissant la subjectivité du chercheur, et compte-tenu de notre objet de recherche, un système complexe comportant plusieurs niveaux d'analyse, nous nous inscrivons dans une démarche de recherche-accompagnement, telle que décrite par Bréchet, Emin, et Schieb-Bienfait (2014).

La recherche-accompagnement 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 ». Le recours à des perspectives diverses d'acteurs et de chercheurs constitue sa rigueur scientifique, avec « ... 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 » (Bréchet et al., 2014 : 18). Dans cette perspective le chercheur en gestion étudie en particulier les controverses.

La recherche-accompagnement correspond à des approches pluridisciplinaires et à plusieurs niveaux. Elle permet d'accompagner les « acteurs dans l'analyse et l'exploration des possibles que le réel recèle, mais aussi dans la qualification voire requalification de ce réel, étant donné le regard critique que l'on porte sur lui et l'idéal ou le souhaitable qui tire l'action » (Bréchet et al., 2014 : 4). Notre recherche, s'inscrit dans une thèse qui comporte plusieurs niveaux d'analyse, le niveau global du concept de l'EC, le niveau régional de coordination et le niveau objet de cette étude, celui du management local. Pourtant, même si, un travail d'insertion dans le réseau d'acteurs et de chercheurs de l'EC nous permet de multiples échanges, l'échelle de ce travail n'est pas celui d'une équipe pluridisciplinaire de recherche, mais du travail d'une seule doctorante soutenue par sa direction de thèse, en contrat de thèse avec un institutionnel, l'ADEME, chargée elle-même d'accompagner la TVEC. Aussi une exploration scientifique des différents possibles n'a pas pu être envisagée. L'effort s'est concentré sur la qualification / requalification du réel, avec 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.) » (Bréchet et al., 2014 : 3). Le croisement des perspectives d'acteurs et de chercheurs a été recherché dans la collecte et étudié dans l'analyse de données.

#### **4.c. Choix du Terrain**

Le choix d'un projet d'organisations hétérogènes voisines, inscrit dans une transition, vers l'EC et ancré sur le territoire a été fait en deux phases.

##### **4.c.i. Une sélection du terrain, sur le long terme**

La première phase a été réalisée en 2015, dans le cadre d'un projet de recherche antérieur par le Pr Jonker et la chercheuse, alors en stage de Mastère. L'association AssoC a ainsi été identifiée comme potentiel pilote de transition vers l'EC, selon l'approche inclusive de l'économie circulaire (ECI) proche de la WEconomy (Jonker, Savy-Angeli, Adoue, 2015). Une enquête informelle auprès des collectivités de la Région a été réalisée pour faire émerger des projets d'EC, qui a montré le manque de connaissances sur la question de l'EC. Les critères de cette sélection de cas ont été issus des travaux du Pr Jonker.

« ... 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' » (extrait du récit de recherche-phase 1).

AssoC a notamment été identifiée par le constat d'une forte concentration d'activités alternatives et solidaires sur un micro quartier, sur la durée pendant près de trente ans : un des premiers projets coopératifs immobiliers réalisé par des citoyens dans les années 1980, suivi d'un second en 2013, associé à un impressionnant réseau de circuit-courts, un jardin (réellement) partagé et des actions culturelles et d'éducation populaire, etc. elle rassemble environ 400 adhérents.

« 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. » (extrait du récit de recherche-phase 1)

La deuxième phase de sélection a eu lieu deux ans plus tard, au moment de la construction du projet de thèse, en 2017. Ce moment a coïncidé avec la décision du réseau d'organisations alternatives, cofondé par AssoC pour préserver la MES, lieu d'activités solidaires du micro-quartier, d'inscrire son projet dans la transition vers l'EC, en construisant ensemble un projet de réponse à un appel à projet sur l'économie circulaire de l'ADEME.

## POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE & SOLIDAIRE



Ce cas a donc été choisi puisque d'une part il consistait un réseau d'organisations alternatives ancrées dans le territoire, avec un projet inscrit dans la TVEC, mais que l'étude longitudinale pourrait démarrer dès 2015. La pertinence du cas, comme représentatif d'un collectif d'organisations durables est par ailleurs, attestée grâce à un rapport du Commissariat général du Développement Durable en avril 2019, intitulé « L'action citoyenne, accélératrice des modes de vie plus durables ». En effet, ce rapport présente, à partir d'une enquête nationale, les initiatives citoyennes en France comme « laboratoires d'un nouveau modèle de société plus durable et plus inclusive. Deux des associations mises en avant dans le rapport ont une antenne locale au sein du Collectif. Le rapport met également en exergue des tentatives de mises en convergence d'initiatives, parmi lesquelles se trouvent deux autres associations dont le Collectif compte des

antennes locales. Cependant, il semble que les initiatives locales présentées soient concentrées chacune sur sa thématique (bien que fédérées en collectif au niveau national comme on l'a vu), tandis que le collectif constitue, lui, associe des organisations hétérogènes dans un projet de TVEC. Cette caractéristique du terrain choisi, lui donne sa spécificité et justifie sa pertinence comme terrain de recherche pour notre étude.

#### 4.c.ii. Présentation du terrain : « Le Collectif »

La MES, lieu d'économie solidaire fondé en 2002, est un ensemble communal d'environ 1 hectare. C'est un espace végétalisé privilégié, car situé dans la première couronne d'une métropole française, en limite d'une zone naturelle riche de biodiversité, voisin d'un canal et proche de son port. Il jouxte une zone d'activités, mené par l'intercommunalité (Intercom), qui doit s'étendre en l'englobant. L'ensemble comprend une maison d'habitation ('Maison') aménagée en bureaux, des appartements et un bâtiment d'ateliers et de stockage ainsi qu'un hangar. Les bâtiments nécessitent pour certains de lourds travaux de réparation et pour l'ensemble, une mise aux normes techniques, ainsi que de sécurité et d'accessibilité.

Entre 2013 et 2016, un projet de Pôle Territorial de Coopération Territoriale est initié par l'Intercom, dans d'autres locaux. Ce premier travail de coopération est animé par un doctorant, dans le cadre d'une recherche-action en socio-économie. Au cours de ce travail, quatre structures membres de la MES (AssoC, AssoAd, Asso2 et AssoD) décident d'y rester, le nouveau lieu/projet n'étant pas adapté pour leurs projets (pas de terrain extérieur notamment, ou frais trop importants). Elles travaillent donc parallèlement à un projet de préservation de la MES, qui fédère autour d'elles d'autres associations, créant ainsi un collectif de 13 associations fin 2014.

13 associations se sont ainsi rassemblées, pour construire ensemble un projet coopératif autour de la MES. Parmi elles se trouvaient :

- AssoAd, ancienne gestionnaire de la MES, qui quittera le Collectif en 2015 ;
- 2 associations de la MES : AssoC, Asso2 (Association d'éducation, sensibilisation, initiation et formation à la construction écologique)
- 10 associations partenaires ou naissantes et invitées par les premières, à venir s'installer à la MES ( dont les 4 premières sont encore 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)
- AssoDI (Association d'Information et éducation à l'environnement, aux sciences de la vie et au développement durable);
- AssoMI ( 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, AssoRF (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.

[...Elles sont rejointes ensuite pas d'autres en 2015/16 ]

- AssoV : réparation de vélos
- Collectif foodtrucks : 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...

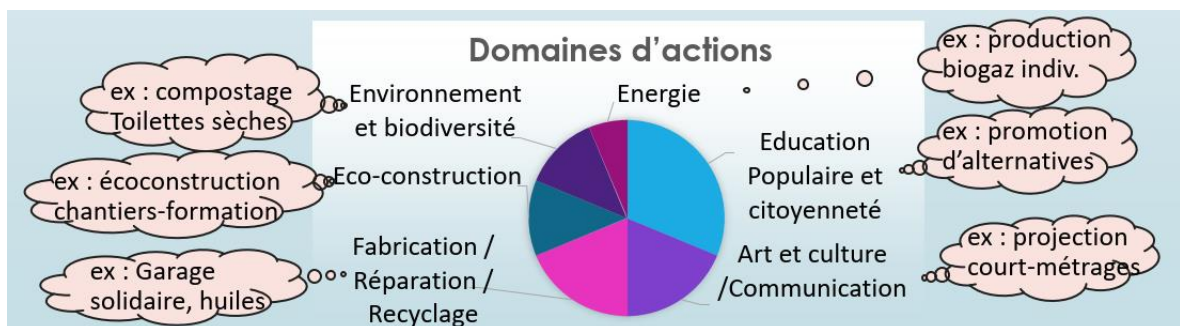
[ .... Puis d'autres encore par d'autres en 2016/2017...]

- 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.

### **Extrait du récit de recherche – phase 1**

Aujourd'hui, le Collectif rassemble une vingtaine d'organisations alternatives de l'économie solidaire, ainsi que des adhérents individuels.

Leur statut est essentiellement l'association loi 1901, et leur gouvernance, le plus souvent collégiale. Elles rassemblent des domaines d'actions hétérogènes, développant toutes des initiatives citoyennes pour proposer des alternatives durables au système actuel : au niveau de l'animation de la vie locale (avec des jardins potagers, l'animation de la vie de quartier, la réparation, l'animation d'ateliers, la création, l'organisation d'événements culturels, le transport de groupes) écologique, solidaire et circulaire (espaces de biodiversité, compostage, unité de méthanisation / cuisine autonome, toilettes sèches, campagnes de sensibilisation, réemploi / réparation / mutualisation, circuits-courts, formation à l'autoproduction durable, garage solidaire, accueil de la diversité et accessibilité, ressourcerie, espace de gratuité).



Ces associations, elles-mêmes en réseaux, représentaient en 2017, environ 1800 adhérents, dont près de 130 bénévoles et 15 salariés<sup>9</sup>. Le Collectif emploie un à deux services civiques par an.

Les structures du Collectif ont organisé en 2018, à la MES, 51 réunions, 13 événements, 18 chantiers et 6 formations.

<sup>9</sup> Ces chiffres sont ceux indiqués dans le dossier de réponse à Appel à Projet ADEME EC de 2017.

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
Education Populaire et citoyenneté	Association de protection de l'homme et de l'environnement	AssoAT
Education Populaire et citoyenneté	Jardins partagés – espaces de gratuité	AssoSI
Education Populaire et citoyenneté	Mouvement citoyen pour le climat et la justice sociale faisant la promotion des alternatives au réchauffement climatique	AssoAL
Education Populaire et citoyenneté	Réseau coopératif travail autogestion	AssoR
Art et culture /Communication	Promotion et préservation des techniques du cinéma argentique	AssoL
Art et culture /Communication	Evènementiel, production de spectacles vivants	AssoAB
Art et culture /Communication	Graphisme, sérigraphie	AssoSu
Art et culture /Communication	Evènementiel cirque et théâtre	AssoMa
Fabrication / Réparation / Recyclage	Fabrication et réparation articles divers dont médicaux et orthopédiques	AssoARF
Fabrication / Réparation / Recyclage	Garage solidaire – Recyclage d'huiles alimentaires usagées	AssoR
Fabrication / Réparation / Recyclage	Promotion et fabrication de couches lavables.	AssoM
Fabrication / Réparation / Recyclage	Ateliers création objets d'art upcyclés, personnes sourdes et signantes	ColIDF
Eco-construction	Formation professionnelle, chantier de formation à l'écoconstruction	Asso2
Eco-construction	Mise en réseau des acteurs de la sensibilisation, la formation, la démonstration des valeurs et enjeux de l'écoconstruction	AssoAR
Eco-construction	Promotion construction en terre crue	AssoATR
Environnement et biodiversité	Education à l'environnement,	AssoD
Environnement et biodiversité	Mise en place de plateforme de compostage	AutoEntE
Energie	Méthanisation locale	AssoP
Transport	Transport de groupes	AssoT

#### 4.a. Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche, une recherche-action avait d'abord été engagée, qui s'est transformée en recherche-accompagnement en évoluant avec le contexte.

##### 4.a.i. De recherche-action à recherche-accompagnement

Une première phase pré-doctorale, a été réalisée au printemps 2017, en accompagnement ponctuel du montage de dossier de réponse à l'appel à projet ADEME. Lors de la première prise de contact avec le Collectif, introduite par AssoC, un partenariat a été envisagé entre la doctorante et le Collectif, qui coordonnait les deux dossiers de candidature auprès de l'ADEME (au niveau du programme-thèses national pour la doctorante et au niveau de la Direction Régional pour le Collectif), en intégrant le cofinancement de la thèse dans le budget à financer du projet du Collectif. Si les deux dossiers étaient retenus, la doctorante aurait eu une mission de recherche-action dédiée au projet de TVEC du Collectif. La candidature du Collectif a eu une réponse négative pour son projet, celle de la doctorante, une réponse positive pour la thèse, l'ADEME prenant en charge également le cofinancement.

En début de thèse, la recherche étant alors encore envisagée en recherche-action un recueil des demandes d'accompagnement émanant de l'ADEME et du terrain a été fait. 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 quant à lui, 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 » et d'insister pour que les acteurs se positionnent clairement sur leur projet. Le contexte ayant ainsi changé et les demandes

correspondant davantage à une demande d'accompagnement, la méthodologie est devenue moins interventionniste.

#### 4.a.i. Approche par l'observation participante

##### ❖ *Intégration mais un pied dedans, un pied dehors*

La méthodologie est devenue alors une observation participante, avec intégration dans la vie du Collectif, pour que la présence et l'observation de la chercheuse ne gêne pas l'action observée. L'intégration a été assez facile puisque la chercheuse partage les valeurs du Collectif et éprouve de l'empathie à l'égard du projet. Le choix a été d'être, dans la mesure du possible présente dans les moments majeurs du collectifs (collégiale, repas partagés les jours de collégiales) et de participer à chaque moment de travail (qu'il s'agisse d'un chantier de lombricompostage ou du travail sur un dossier) impliquant directement le projet du Collectif. La posture a mis un certain temps à se caler, la chercheuse hésitant sur la manière de se comporter et cherchant à établir, qu'elle n'était pas la « sachante », ni une possible animatrice du projet, ni encore un membre du Collectif représentant de celui-ci sur la question de l'EC. La chercheuse observe et participe pour apprendre, porter un regard sur le projet en train de se construire et le mettre en perspective. Sa posture doit être suffisamment intégrée pour avoir un plein accès à l'information et suffisamment distanciée pour apporter un regard extérieur sur ce qu'elle observe. Cette posture est qualifiée de Rogérienne, par un membre.

*« Effectivement, je te vois comme assise sur la frontière entre le dedans et le dehors, un peu comme le font les fumeurs pendant les réunions, en espérant que la fumée n'entre pas dans la réunion...Et effectivement, il est possible que tu n'aies pas d'influence sur la forme ni le fond de notre démarche. Cependant, quelles que soient tes précautions, il me paraît plus probable que tu en as quand même un peu. » ( mail de AM, le 05-09-2019)*

Le soutien marqué à la TVEC solidaire, est très nettement affiché par la chercheuse et influe certainement sur le projet. Par ailleurs, une formation à l'intelligence collective suivie juste avant la thèse a permis de s'intégrer facilement à la culture coopérative. Il semble même que de ce fait, l'attention de la chercheuse ait été marquée sur ce point et ait incité ainsi 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 soies 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... » (PaD, membre du Collectif, le 05-12-2018)*

La démarche est scientifique avec le regard critique apporté, visant à objectiver l'action. Il s'agit de la mettre en perspective d'autres perspectives, théoriques, d'autres acteurs du Collectif ou d'ailleurs, d'autres chercheurs.

*« ... 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 » (CM, membre du Collectif, le 05-12-2018)*

*« 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 ! » (DG, membre du Collectif, le 05-12-2018)*

#### ❖ **Collecte abondante facilitée par un large accès au terrain**

Depuis les premiers contacts pré-doctoraux, 50 réunions/déjeuners de travail / échanges/ateliers/collégiales/AG, ont été observés avec prise de notes et à partir de mai 2018, doublées d'enregistrements audio. L'accès complet à tous les documents du Collectif a été ouvert à la doctorante, permettant l'étude longitudinale, s'appuyant sur des CR depuis la formation du Collectif. Un accès complet a également été donné aux multiples échanges de mails et aux posts sur l'outil de communication Loomio. D'autres moments partagés plus informels (repas, échanges dans un couloir, ou après la réunion) ont été également l'occasion de compléter la compréhension. Enfin, il a été possible d'assister à plusieurs réunions avec les collectivités. Une veille documentaire a permis par ailleurs de rassembler les documents secondaires permettant d'éclairer la situation contextuelle et son évolution.

Ce matériau a été complété par deux témoignages (une membre et une employée en service civique du Collectif) recueillis avant leur départ de la MES. Par ailleurs des échanges enregistrés ont eu lieu avec le doctorant ayant animé la coopération du premier projet de coopération des anciens acteurs de la MES. Ces trois témoignages ont été transcrits puis adressés pour accord de diffusion aux interviewés.

#### **4.a.ii. Attention flottante de la collecte à l'analyse**

##### ❖ **Traitement**

Le matériau ainsi constitué se caractérise par son ampleur : environ 74 heures d'enregistrement effectuées jusqu'ici, avec prises de notes parallèles, qui viennent compléter les nombreux documents produits ou échangés avec les collectivités.

La transcription de tout ce matériau est peu envisageable (notamment dans le cadre d'une thèse portant sur trois niveaux d'analyse). Le codage systématique ne l'est pas davantage (Ayache et Dumez, 2011).

Le choix a été fait d'opter pour une approche par l'attention flottante, dès la phase de collecte. L'attention flottante est un moyen de prévenir le risque de circularité. Il s'agit de considérer le matériau « dans son entièreté, en s'empêchant de considérer tel élément ou tel autre », pour en laisser émerger des thématiques Dumez (2016 : 70). L'attitude d'écoute empathique en prenant des notes les yeux rivés sur son écran pendant les réunions pour être bien présente, mais sans perturber, a permis de se concentrer pour une prise de note quasi automatique et systématique, de tout ce qu'il était possible de capter de ce qui se disait. Cela a été possible notamment parce qu'en accord avec l'approche abductive, avec l'entrée par le terrain, qui laisse émerger petit à petit, par des allées et venues entre le matériau et la littérature des points saillants à identifier.

Un travail de classification, a simplement été entrepris au fur et à mesure : d'abord des documents puis de certaines données croisées (acteurs, organisations, projets, controverses, différentes perspectives sur le projet et sur l'EC, mode d'organisation du travail, de la gouvernance avec l'attribution des rôles, historique de la construction du projet, documents produits), en cherchant le moyen de capter le sens et de comprendre le défi d'organisation de ce projet.

##### ❖ **Analyse**

Il n'y a pas eu de journal de bord rempli systématiquement, pour analyser à vif ce qui a avait été vu. Il n'y a pas eu de transcription rapide des enregistrements. En revanche, il y a eu des petites notes griffonnées sur un bout de papier, des questionnements qui ont amené à parcourir une large littérature, dont les intersections ont permis de comprendre ce qui était observé et de trouver un cadre pour le raconter.

Le risque de noyade est fort dans cette approche. Il a pu être évité. D'une part, l'analyse a débuté au sein de cette attention flottante, au cours de laquelle, il a tout de même fallu produire de nombreux documents (présentations diverses, communications, rapports aux institutionnels ou états d'avancement scientifiques et échanges divers), pour conter ce qui était observé. Il s'agissait de différents acteurs économiques ou des collectivités, institutionnels, chercheurs de différentes disciplines ou courants. Cela a obligé à écrire, à expliquer, et pour cela aller chercher : dans le



matériau des éléments, dans la théorie des éléments de réponse, et dans les échanges avec d'autres acteurs / chercheurs, d'autres perspectives.

Un travail de repérage dans la littérature opérationnelle et scientifique pour identifier les défis d'organisation rencontrés par une approche coopérative, notamment dans le cas de la TVEC, a ensuite été réalisé, amenant une grille de lecture de trois défis : de conception, de management et de coordination. Un croisement avec la littérature a permis de poser le cadre de l'ANT, en cohérence avec ces trois défis, comme les trois premières phases de l'ANT, à laquelle l'approche intégrative a été apportée.

Le matériau a ensuite été à nouveau parcouru. La mémoire de la chercheuse, a servi de guide, s'appuyant sur les classifications établies, pour trouver les éléments de réponse à ces défis dans les enregistrements, ou les documents. Ces données ont fait apparaître des thématiques pour chaque défi, qui ont permis d'organiser à nouveau les données par un séquençage, et de produire un premier jet de résultats provisoires (ce sont les résultats affichés dans la partie suivante).

Enfin, un récit a été construit, pour la première phase, (et sera construit pour les deux autres) ; afin de construire plus finement la cohérence entre les éléments, vérifier, préciser ou compléter les résultats.

#### ❖ *Récit*

On pourrait à chaque fois, aller voir ce que chaque acteur va tenter pour réussir son projet d'innovation. Dans le cas de la domestication des coquilles Saint-Jacques et des pêcheurs de la baie de Saint Brieuc, Callon indique que " par décision de méthode, [il choisit] de suivre un acteur tout au long de ses opérations de construction-déconstruction de la Nature et de la Société" (Callon, 1986, p.180). Notre choix méthodologique tient compte des caractéristiques de notre étude : étude chemin faisant d'un projet en train en phase de conception et non d'une étude à posteriori; étude d'une transition socioéconomique et non d'une innovation sociotechnique comme l'étaient la voiture électrique ou le repeuplement d'une baie en coquilles Saint Jacques. Nous choisissons donc de suivre l'histoire de l'inscription projet du Collectif dans la TVEC, à partir de notre propre regard de chercheuse observatrice participante. Nous croiserons ainsi les diverses perspectives que traduisent les témoignages des acteurs de la transition, captés (par enregistrement audio ou trace écrite) au fur et à mesure de l'avancement du projet. Notre objectif sera de comprendre la manière dont ces différentes perspectives interagissent dans une coconception de ce projet de transition.

#### **4.a.i. Une validation par les acteurs et chercheurs avec modifications éventuelles avant de diffuser**

Afin de requérir les avis des acteurs sur la compréhension qui est faite de la chercheuse sur son observation du projet du Collectif, de nombreux échanges ont lieu. Le projet de thèse a d'abord fait l'objet d'un atelier de présentation en février 2018, puis une présentation d'avancement de la première année de thèse le 05-12-2018, qui sera reprise chaque année. Chaque document produit (ce qui n'a pas pu être le cas pour cette version de la communication pour le RIODD 2019) évoquant l'observation du Collectif (communications, rapports, présentations, récit de recherche) est d'abord présenté pour avis, éventuelles demandes de modifications et validation de la diffusion des informations. A ce stade, le récit de la première phase du projet a adressé aux personnes citées (intégrant les chercheurs, des élus et agents des collectivités, et les membres du Collectif). Aucune remarque de fond n'est ressortie, seuls quelques commentaires apportant des précisions ont été faits.

## 5. Résultats (work in progress)

Les résultats affichés ici, sont des résultats provisoires, issus d'une première analyse succincte du matériau, avant production des trois récits. Ils sont été adressés aux acteurs, qui ont validé leur diffusion.

<b>QRA - Comment un réseau d'organisations alternatives émerge-t-il d'un contexte pour participer à la transition vers l'EC ?</b>		
Sous-question	Résultat	Détail
Quels sont les éléments du contexte (historique, relations internes et externes) du Collectif qui ont induit la création d'un réseau pour un projet participant à la transition vers l'EC ?	<b>Convergence de dynamiques d'acteurs de projets durables</b>	Adoption d'une proposition de concrétiser une vision politique solidaire et écologique d'EC, par un projet d'alternative durable rassemblant des démarches (d'EC ou autres) d'acteurs, collectivités, institutions, aux enjeux divers.
Quels ont été les obstacles rencontrés ?	<b>Oppositions entre système et alternatives au système</b>	Marginalité des organisations alternatives (ex : désobéissance citoyenne) ; inadéquation entre cadres thématiques et démarche systémique (ex : AP par piliers d'EC), ressources humaines réduites (renforçant) des priorités de mobilisation.
Comment le réseau s'est-il constitué et a-t-il interagité avec le contexte ?	<b>Intégration de différents enjeux dans le projet → moteur de transition</b>	Évolution induite par réflexivité interne inhérente aux organisations alternatives et efforts d'échange avec les collectivités : d'un projet de résistance à un projet expérimental soutenu.

<b>QRB - Comment un projet collectif inscrit dans l'économie circulaire et ancré sur le territoire, émerge-t-il d'un réseau d'organisations alternatives hétérogènes ?</b>		
Sous-question	Résultat	Détail
En quoi ces organisations alternatives sont-elles hétérogènes ?	<b>Un système complexe en transition durable : divers domaines (3 piliers du DD) et activités (7 composantes EC)</b>	composantes EC : Réemploi-Réparation-Réutilisation (réhab. bât ...) Recyclage (huiles de friture); Appro. durable (recyclerie...), Ecoconception (couches lavables ...), écologie territoriale (Le projet), écon. fonctionnalité (mutualisations...), conso responsable (circuits courts...)
Comment émerge la vision collective d'un "bien commun" entre organisations hétérogènes ?	<b>Vision d'un projet EC : catalyseur de démarches durables existantes</b>	Vision écologiste d'EC intégrative propose AP EC → co-conception vision d'un projet d'EC intégrant activités existantes / projetées → structuration (dossier AP, Mairie)
Comment se conçoit le projet de transition entre acteurs d'organisations alternatives hétérogènes ?	<b>Processus itératif créatif d'une vision collective nourrie d'initiatives individuelles</b>	Nombreux ateliers coopératifs d'échange et conception, autour de différentes visions d'interaction d'EC → Apprentissage et expression des perspectives diverses.
Comment les différentes perspectives de transition vers l'EC participent-elles au projet ?	<b>Processus lent pour intégrer toutes perspectives, s'appuie sur soutien politique, projet thématique structuré, visions</b>	Travail coopératif synthèse → phrase floue → dynamique groupe repas-travail acteurs-élus → projet thématique structuré (écocentre) élargi par visions utopistes (EC solidaire, permaculture)

<b>QRC : Quel mode d'organisation permet à un réseau d'organisations alternatives hétérogènes, ancré sur le territoire, de coconstruire un projet inscrit dans la transition vers l'EC ?</b>		
Sous-question	Résultat	Détail
Comment s'organise la construction du projet ?	<b>En auto-organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatives d'acteurs : GT, projets, événements (écocentre ; permaculture, repas-travail / élus municipaux, chantiers compostage/réparation...)</li> <li>• Productions de nombreux écrits / graphismes (schéma, fiches, plans, plaquettes, règles)</li> <li>• Travaux coopératifs (création, coordination, synthèse)</li> <li>• Collégiales mensuelles pour valider : esquisse 'floue', orientations, décisions majeures, etc.);</li> </ul>
Quel(s) rôle(s) assumés et par qui ?	<b>Par prise en charge volontaire et alternée de fonctions</b>	Rôles d'animation de collégiales, initiatives individuelles créatives, rôle de coordination, et de synthèse du travail coopératif.
Comment la diversité est-elle gérée dans la construction du projet ?	<b>Par gouvernance partagée / travail en intelligence collective</b>	Occasions d'échanges multiples (événements, outils de comm. et diffusion) ; cadre co-construit et révisable (principes, règles d'intégration)

## 6. Discussion / Conclusion ( work in progress )

La TVEC envisagée comme la construction d'un fait « plus souple »

Dans le cas du déploiement de l'EC, portée par tant d'acteurs divers, depuis si longtemps, et selon des énoncés réagissant les uns aux autres les controverses se poursuivent alors que le dispositif est déjà en cours de mise en œuvre. Plusieurs forces, notamment écologistes et économistes, sont en présence, et tentent de construire d'imposer leur énoncé de ce qu'est l'EC, sans qu'un consensus n'apparaisse (Savy, N'Diaye, Kessari, 2019). Ce constat amène à questionner la TVEC, et d'une manière plus globale la prise en compte de l'impact de l'activité économique sur la nature (IAEN), comme un fait « plus souple ».

Au niveau du projet du Collectif, plusieurs acteurs aux perspectives diverses de l'EC sont à l'origine de son inscription dans la TVEC (la Chaire de recherche, DG, Célu-ID1, l'ADEME...), et au sein du Collectif lui-même des débats ont encore cours sur ce qu'est l'EC. Selon le mode d'organisation du travail coopératif au sein du Collectif, de nombreux énoncés sont produits (oralement ou par écrit) puis suivent différents chemins, la plupart s'efface pour réapparaître sous une autre forme, au moment des rédactions de dossiers. Aucun consensus ne se dessine, pourtant un projet se construit, un projet souple, qui incorpore des faits plus durs (aménagement de ZAC, dispositif ZDZP, projet d'écocentre, bus café bricole). Il ne s'agit pas ici d'un énoncé de certains imposés à d'autres, mais d'une capacité des acteurs à coordonner leurs projets, malgré leurs différentes perspectives, en s'appuyant sur un énoncé imprécis de la TVEC.

Le mode d'organisation des organisations alternatives, adapté à la construction de la TVEC.

Face au mode d'organisation conventionnel du contrôle, on trouve ainsi dans le mode d'organisation du Collectif, une capacité à s'organiser tout en prenant en compte les différentes perspectives et à intégrer les projets malgré leur diversité. Ce mode d'organisation prend en compte la complexité qui caractérise le système d'un territoire. Il permet d'envisager une coopération entre acteurs pour concevoir une alternative au fonctionnement conventionnel de l'économie linéaire.

Si dans une économie linéaire, un mode de management basé sur une gouvernance descendante et un système de contrôle peuvent paraître adaptés, ce n'est pas envisageable pour engager la transition d'un système socio-économique en son sein. La conception, la construction et la coordination de multiples interactions entre divers acteurs, nécessaire à une TVEC, implique un mode d'organisation basé sur

l'autonomie et l'intelligence collective. Pour qu'une TVEC s'engage, elle doit être adoptée par le plus grand nombre d'acteurs divers possible sur un même territoire. Pour y parvenir rapidement, à moins d'opter pour un système de contrôle totalitaire, la TVEC peut être envisagée comme la construction d'un fait souple, à partir d'un énoncé imprécis qui puisse être « accommodé, incorporé, négocié, adopté et adapté par tous », sans chercher à imposer une seule perspective. L'objectif étant d'engager le plus grand nombre, et non de garder un énoncé tel qu'il est.

Dans ce mode d'organisation, si les tentatives de recrutement sont présentes, elles sont moins marquées que les efforts faits pour comprendre et permettre l'intégration des perspectives et projets d'acteurs qui s'engagent de leur propre initiative dans le projet.

#### Limites du mode alternatif d'organisation solidaire dans sa capacité à organiser la TVEC

Le risque de la construction d'un 'fait plus souple' est que les transformations de l'énoncé « le rendre méconnaissable » (Latour, 1989 : 260-261). Dans le cas du Collectif, si le projet est clairement inscrit dans la TVEC, la souplesse du projet, ouvert en permanence à la controverse, peut l'amener à changer de perspective en fonction de nouveaux acteurs impliqués ou de nouveaux éléments du contexte. Cela n'est pas exclu. L'observation a pu montrer que si les questions de matière et d'énergie sont au cœur des activités des associations elles sont assez peu l'objet des discussions au niveau du Collectif. A ce niveau, le sujet de discussion est d'avantage centré sur des questions de culture et d'organisation solidaire que de matière et d'énergie. Pourtant, les valeurs partagées au sein du Collectif, notamment de respect du vivant, autrement dit de solidarité envers la nature et ses habitants (qui fondent le règlement intérieur et auxquelles se réfèrent les membres du Collectif pour leurs décisions, sont en adéquation complète avec une transition socio-écologique de l'économie. Qu'elle s'appelle bioéconomie, économie symbiotique, économie écologique, économie permacirculaire, etc. les principes de l'économie circulaire sont juste une question de bon sens.

## Bibliographie

- 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*. Thèse non publiée de doctorat de gestion. Université Jean Moulin, Lyon.
- ADEME, 2013. Fiche technique économie circulaire : Notions, p. 1–9..
- ADEME, 2016. Intégration de l'économie circulaire dans la planification régionale et les démarches territoriales - Synergies, méthodes et recommandations.
- Adoue, C. (2007). Mettre en oeuvre l'écologie industrielle (p. 106).
- Adoue, Beulque, Carré, Couteau, Institut de l'économie circulaire. 2014. Quelles stratégies pour une économie circulaire moteur de croissance ?
- 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 ? Gérer et Comprendre. *Annales des Mines*, 1988, pp.4-17 & 14-29.
- Alix, Y., Mat, N., et Cerceau, J (Eds). 2015. *Economie circulaire et écosystèmes portuaires*. Cormelles-le-Royal : Management & Société.
- Arnsperger, C. et Bourg, D. 2016. Vers une économie authentiquement circulaire - Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité, *Revue de l'OFCE* ( 145) : 93-125
- Arnsperger, C. et Bourg, D. 2017. *Ecologie intégrale - Pour une société permacirculaire*. Paris : PUF.
- Avenier, M.-J. 1993. La problématique de l'éco-management. *Revue Française de Gestion*, 93 (mars-mai) :73–85.
- 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*
- Balas, N., Roussey, C., & Palpacuer, F. (2015). La RSE, nouveau terrain pour de nouvelles formes de stratégies politiques. *Revue Française de Gestion*, (252), 145–160.
- Bernet, J. Eynaud, P. Maurel, O. and Vercher-Chaptal, C. *La gestion des associations*. Number 3. Erès, 2016.
- Bernoux, .1996, Sociologie des organisations : Les nouvelles approches. *Sciences humaines*, n°64, août-sept. 1996
- Beulque, R., & Aggeri, F. (2015). L' économie circulaire au prisme des business models – les enseignements de la fin de vie automobile. In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–68).
- Beulque, R., Micheaux, H., & Aggeri, F. (2016). D'une politique de gestion des déchets vers une politique d'économie circulaire ? In *Conférence OPDE - Les outils pour décider ensemble* (p. 25). Rouen, France.
- 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. Wiley Online Library.
- 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. De Boeck Supérieur.
- Boulding, K.E. 1956 General Systems Theory-The Skeleton of Science, *Management Science*, 2 (3) : 197-208
- Boulding, K. E. 1972. Institutional economics - a new look on institutionalism. 47:1–12.
- Boulding, K. E. 1966. The economics of the coming spaceship earth. In H. JARETT (Ed.), *Environment Quality in a Growing Economy* :3-14. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Boulding, K. E. 1972. The future of personal responsibility. *American Behavioral Scientist*, 15(3) :329–359.
- Bréchet, J.-P., Emin, S. et Schieb-Bienfait, N. 2014. La recherche-accompagnement : une pratique légitime. *Finance Contrôle et Stratégie*, 17 (2).
- Brulot, S. Junqua, G. and Zuindeau, B. 2017. Ecologie industrielle et territoriale à l'heure de la transition écologique et sociale de l'économie. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*. (5) : 771–796.
- Brunsson, K. 2015. Sustainability in a society of organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 12(1) :5–21.
- Callon, M. Ferrary, M. Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. 2006. *Sociologies pratiques*. (2).
- Cerceau, J. 2013. L'écologie industrielle, comme processus de construction territorial : application aux espaces portuaires. Thèse en Sciences et gestion de l'environnement.
- Callon, M. 1986. 2léments pour une sociologie de la traduction
- Crozier et Friedberg, 1977. l'acteur et le système, ed Points

- Damart, S. and Durécu, S. 2014. Posture de management intégratif. In *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, pages 251–272. Dunod.
- Desreumaux A., Bréchet, JP. *Repenser l'entreprise: Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*. Presses Univ. Septentrion, 2018.
- 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. Université Paris-Est Marne la Vallée.
- Dorion, L. 2017. Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, 43(264): 143–160
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive* (Magnard-Vu).
- Duret, B (2005) Premiers retours d'expériences en écologie industrielle : études de cas en Europe et en Amérique du Nord. Synthèse et perspectives. Cahiers de la Chaire d'écologie industrielle. CREIDD, Université de Technologie de Troyes.
- Eynaud, P. et de França Filho, G.-C. 2018. *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Toulouse : Erès.
- Fondation Ellen McArthur, 2012. Towards the Circular Economy - Vol1- Economic and business rationale for an accelerated transition
- Fallery, B. 2016. Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique. *Management Avenir*, 8 :127–150.
- Follett, M.-P. 1924. *Creative experience*, volume 3. New-York :Longmans, Green.
- Fulconis, F., Paché, G., & Reynaud, E. (2016). Vers une nouvelle forme de croissance économique. *Revue Française de Gestion*, 42(261), 127–
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6-7), 897–920.
- Geels, F. W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, 36(3), 399–417. Elsevier.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143(April), 757–768.
- Genelot, . 2017. Manager dans (et avec) la complexité.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2015). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*.
- Groutel, E. 2014. Mary Parker Follett. *Revue française de gestion*, (2):13–29.
- Hamel, G. 2008. The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6)..
- Heikkurinen, P. Ruuska, A., Kuokkanen, A. Russell, A. 2019. Leaving productivism behind : Towards a Holistic and Processual philosophy of Ecological Management. *Philosophie of management*.
- Jarillo J.C. - On strategic networks - Strategic Management Journal, vol 9, pp 31-41, 1988.
- Jonker, J. (2013). *Werken aan de WEconomy: Duurzaamheid coöperatief organiseren* (p. 245). Deventer : Kluwer.
- Jonker, J. 2012. New Business Models.
- Jonker, J. 2014. Changer la logique de création de valeur.
- Jonker, J. Savy-Angeli, AC. Adoue, C. 2015. L'économie circulaire, une classification de l'économie circulaire selon trois approches principales qui émergent en France et en Europe.
- Josserand, E. (1996). Institutions et modes d'organisation. *AIMS, Lille*.
- Kirchherr, J., Reike, D. & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127(April), 221–232.
- 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. *Ecological Economics*, 143, 37–46.
- Laloux,L. *Reinventing organizations*. Lannoo Meulenhoff-Belgium, 2015.
- Latour, B. 1989. La science en action, Ed Folio
- Leising, E., Quist, J. et Bocken, N. (2017). Circular Economy in the building sector: Three cases and a collaboration tool. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier.

- Lozano, R. et Witjes, S. (2016). Collaboration for Circular Economy: Linking sustainable public procurement and business models, (October), 1–23.
- Lorino, P. 2018. Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? *Projectics*. 1:13–22.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Merli R., Preziosi M., Acampora A., « How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review », *Journal of Cleaner Production*, n° 178, p. 703–722, 2018.
- Moreau, V., Sahakian, V., van Griethuysen, P. and FranVuille. 2017. Coming full circle: Why social and institutional dimensions matter for the circular economy. 21:497–506..
- Mourey, M. 2008. *Le contrôle circulaire Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution*. PhD thesis, 2008.
- Mourey, M. 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, 2018.
- Mousli, M. Mary parker Follett: pionnière du management. *Cahiers du LIPSOR Série recherche n. 2*, 2000.
- Mousli, M. Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, (2):21–33, 2005.
- Mutabazi, E. Face à la diversité des cultures et des modes de gestion: le modèle circulatoire de management en afrique. *Management Avenir*, (4):179–197, 2006.
- Ntsonde, J. Aggeri F. 2019. Circular economy as a performative concept based on a rational utopia. EGOS, Jul 2019, Edinburgh, United Kingdom. hal-02168910
- Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 220p. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141
- Pigé, B. (2015). Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes. *Prospective et Stratégie*, 6(Représentation de la performance), 15–20.
- Pigé, B., Marchais-Roubelat, A., Mengual, E., Roubelat, F., et Saulnier, J.-P. 2015. *Représentation de la performance. Prospective et stratégie*, 6 :
- Perez, R. Silva, F. 2013. Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation: l'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire. *Management & Avenir*. (7) : 94-107.
- Podlewski, T.-A. (2014). Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel: comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE). *XIVèmes rencontres du RIUESS*
- Prins, M., Mohammadi, S. & Slob, N. (2015). Radical Circular Economy. *CIB joint international symposium - Going north for sustainability: Leveraging knowledge and innovation for sustainable construction and development, 23-25 November*. IBEA Publications Ltd
- Probst, G. J-B. 1994. *Organiser par l'auto-organisation* ; Ed Les Editions d'organisations.
- Raulet-Croset, N. 2014. Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2 : 48–52.
- Reike D., Vermeulen W. J. V., Witjes S., « 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 et Recycling*, n°135, p. 246-264, 2017.
- Richez-Battesti, N. et Vallade, V. 2017 : ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une ville solidaire ? *Management & Avenir*, 7:105–127.
- De Rozario, P., Pesqueux, Y. (2018). *Théorie des organisations*.
- Star, S. L. et 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*, 19(3), 387–420.
- Savy, A.-C., N' Diaye, M. et 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).
- 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*, n° 42, p. 215–227
- Uzan, O. 2013. Stratégies écosystémiques de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone. (101) : 194-212.
- Vallat, D. 2015. Une alternative au dualisme État-Marché : l'économie collaborative, questions pratiques et épistémologiques.
- Vitry, C., Chia, E. Stratégies d'opposition des acteurs à l'enrôlement. *Management & Avenir*, (7):149–167, 2017.
- Williams, J. 2019. Circular cities: Challenges to implementing looping actions. *Sustainability*, 11(2):423.