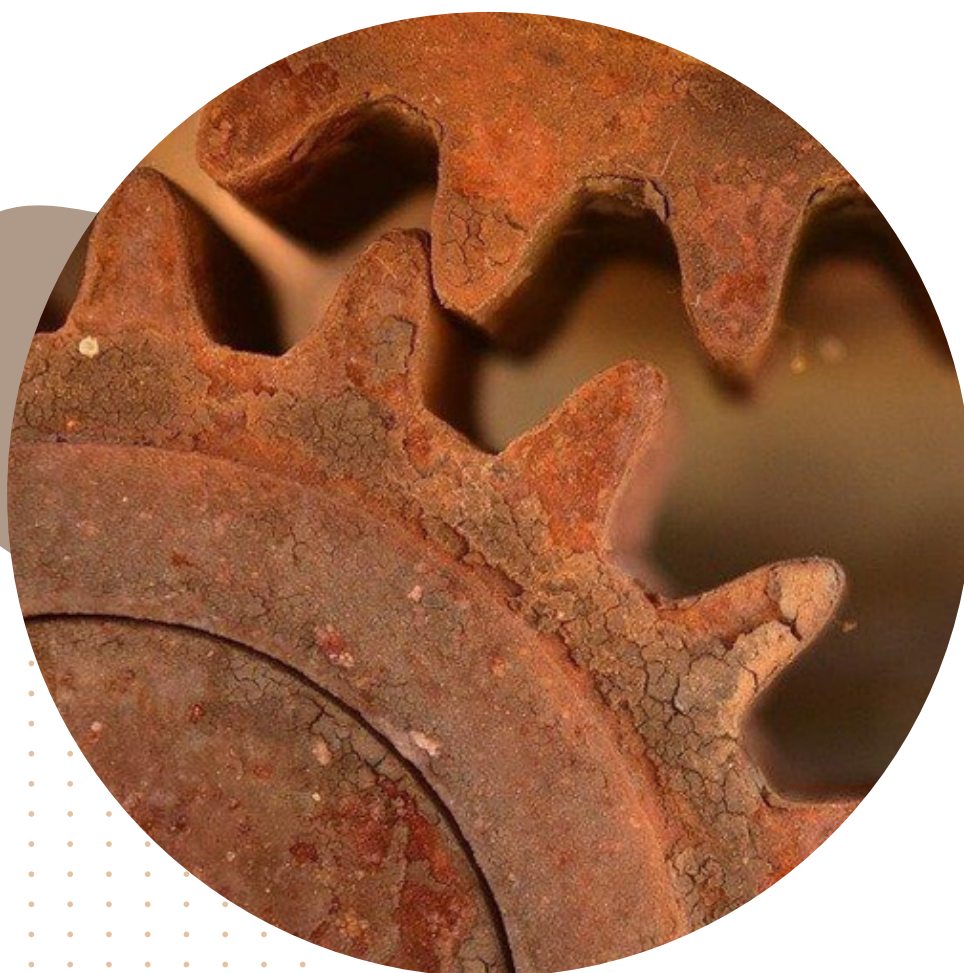


Économie circulaire et coopération :



Développer des dynamiques coopératives grâce à l'économie circulaire





ORÉE, association multi-acteurs créée en 1992, rassemble entreprises, collectivités territoriales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels pour développer une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales et mettre en œuvre des outils pratiques pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires.

ORÉE s'attache à proposer des solutions concrètes en mobilisant son réseau d'adhérents sur ses trois priorités :

- Biodiversité & Économie ;
- Économie circulaire ;
- Reporting RSE/ESG.

Plus d'informations sur le site **www.oree.org**

Association ORÉE : 42, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris - Tél. : (+33) 01 48 24 04 00

Email : contact@oree.org

Site Internet : www.oree.org

Suivez-nous : Twitter : @AssoOree - LinkedIn : @OREE

Crédits photos : ©ulleo ; ©ORÉE p.3 ; ©RyanMcGuire p.7; ©aitoff p.8; ©Refashion p.24, ©ORÉE, p.29, ©Studio Franck Magné - ©Felto - ©Wildbee - ©Sytom p.33 , ©Atemis p.39, ©ORÉE, p.41

Conception graphique : www.empathiedesign.com

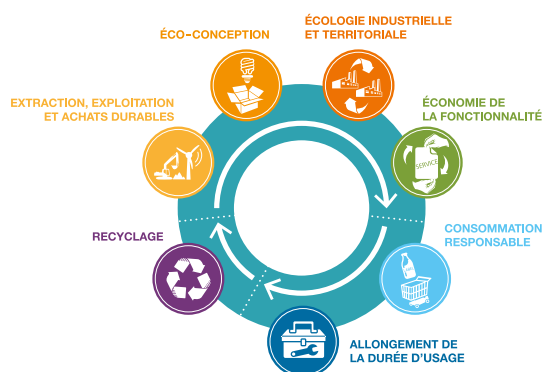
L'économie circulaire (EC) : rappel

Le modèle économique linéaire actuel (« extraire, produire, consommer, jeter ») montre aujourd'hui ses limites.

L'économie circulaire propose un « système économique d'échange et de production 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 individus¹. »

1. ADEME (2014), Fiche technique « Économie circulaire : notions ». Disponible [ici](#).

LES 7 PILIERS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Note au lecteur

Le présent document est issu du cycle de réflexion « Économie circulaire et création de valeurs » mené par ORÉE. Les travaux de valorisation de ce cycle de réflexion se composent de huit livrets, couvrant chacun une des valeurs identifiées par les membres du Groupe de Travail.



• Livret 1 Environnement :

Préserver et restaurer l'environnement grâce à l'économie circulaire



• Livret 5 Emplois :

Développer l'emploi et les compétences grâce à l'économie circulaire



• Livret 2 Innovation :

Innover de manière radicale et durable grâce à l'économie circulaire



• Livret 6 Compétitivité :

Générer des bénéfices économiques grâce à l'économie circulaire



• Livret 3 Nouveaux modèles économiques :

Accélérer la transition économique grâce à l'économie circulaire



• Livret 7 Coopération :

Développer des dynamiques collaboratives grâce à l'économie circulaire



• Livret 4 Social, santé et bien-être :

Construire un modèle plus juste pour les individus grâce à l'économie circulaire



• Livret 8 Attractivité :

Dynamiser son territoire grâce à l'économie circulaire

Une présentation du cycle de réflexion est présentée en annexe de ce document.

Retrouvez nos travaux précédents :



2021 : Économie circulaire et environnement
 2021 : Économie circulaire et Innovation radicale et durable
 2022 : Économie circulaire et nouveaux modèles économiques
 2022 : Économie circulaire et social, santé et bien-être
 2022 : Économie circulaire et emploi
 2022 : Économie circulaire et compétitivité

Sommaire

07

I. ÉTAT DES LIEUX

- 1.1 Les enjeux du modèle actuel 07
- 1.2 Le modèle proposé
par l'économie circulaire 08

9

II. LES TROIS PLANS DE LA COOPÉRATION

- 2.1 L'économie circulaire comme vecteur
de coopération entre les individus 10
- 2.2 Une coopération entre les structures 15
- 2.3 La coopération au niveau du territoire : la création
d'un écosystème territorial 28

43

III. CE QU'IL FAUT RETENIR :

- 3.1 Trajectoire vers des écosystèmes coopératifs 44



Avant-propos

La coopération comme fil conducteur pour l'atteinte des objectifs fixés par la Loi AGECE

Afin d'opérer une transition profonde des modèles de production et de consommation, la loi n°2020-105 du 10 février 2020 dite loi « AGECE » érige en objectif principal la nécessaire prise en considération de l'ensemble du cycle de vie des produits, dès leur conception, jusqu'à leur fin de vie.

Pour parvenir à la réalisation de cet objectif la loi mobilise plusieurs leviers au premier rang desquels figure la coopération de tous les acteurs économiques impliqués.

Les exemples sont nombreux :

Afin de favoriser l'allongement de la durée de vie des produits et d'éviter la production anticipée de déchets, les producteurs sont invités à coopérer avec les réparateurs professionnels et les particuliers en leur assurant au mieux la disponibilité des moyens indispensables à une maintenance efficiente du produit (**article 62 de la loi, article L. 541-10, I du code de l'environnement**). A cet égard, pèse sur le fabricant ou l'importateur de biens meubles l'obligation d'informer le vendeur professionnel de la disponibilité des pièces détachées indispensables à l'utilisation des biens voire, en cas d'indisponibilité, l'obligation sous certaines réserves, de leur fournir, ainsi qu'aux réparateurs professionnels, le plan de fabrication desdites pièces par un moyen d'impression en 3D, ou à défaut les informations techniques utiles à l'élaboration de ce plan (**article 19 de la loi, article L. 111-4 du code de la consommation**).

Également, en matière de collecte des déchets d'emballages, la loi AGECE organise une coopération entre les grandes surfaces qui doivent prévoir des dispositifs de tri à la sortie des caisses, les collectivités territoriales qui doivent veiller à l'application harmonisée de ces règles de tri sur l'ensemble du territoire national et l'ADEME qui met à disposition des collectivités des recommandations en matière, notamment, de consignes de tri (**article 72 de la loi, article L. 541-10-18, I et II**).

Enfin, l'exemple le plus abouti de coopération prévu par la loi AGECE

concerne le système de responsabilité élargie des producteurs (REP) avec la mise en place et le fonctionnement des éco-organismes. En effet, les producteurs de produits générateurs de déchets d'une même filière doivent coopérer afin de mettre en place collectivement des éco-organismes auxquels ils transfèrent leur obligation de gestion des déchets issus de leurs produits (**article 62 de la loi AGECE, article L. 541-10, I** du code de l'environnement). Une fois l'éco-organisme mis en place, la coopération ne s'arrête pas là. D'une part, elle s'exerce au sein même de l'éco-organisme puisque celui-ci est constitué d'un comité des parties prenantes comprenant divers acteurs aux intérêts divergents (producteur, collectivités territoriales, associations etc.), chargés de coopérer afin de remplir les missions dévolues au comité (**article 62 de la loi AGECE, article L. 541-10, I** du code de l'environnement). D'autre part, la coopération s'exerce régulièrement entre l'éco-organisme et les tiers, comme par exemple, lorsqu'il remplit sa mission d'intermédiaire entre producteurs et opérateurs de gestion des déchets dans le but de permettre un échange d'informations facilitant l'écoconception des produits et assurant la qualité de leur recyclage (**article 62 de la loi AGECE, article L. 541-10, III** du code de l'environnement).

Ceci étant, par la mise en œuvre de différents mécanismes basés tant sur l'échange d'informations que sur la mutualisation des moyens ou encore sur la prise de décisions en commun, la loi AGECE fait de la coopération un pilier essentiel de l'économie circulaire, sans laquelle celle-ci deviendrait impossible.

Patricia Savin, Avocate associée
Docteure en droit de l'environnement, DS Avocats

PARTIE I.

État des lieux



1.1 Les enjeux du modèle actuel

#FINITUDE

Un système de production et de consommation basé sur la ponction des ressources naturelles, majoritairement non-renouvelables.

COMPÉTITION

Une compétition pour l'accès aux ressources critiques.

#PRIX

Une guerre des prix, compensée par une stratégie de vente basée sur les volumes écoulés, pour renouer avec les marges.

#LEADERSHIP

Une monopolisation des prises de décision et des modes de gouvernance hiérarchisés et verticaux.

#INDIVIDUALISME

Une tendance à la maximisation du bien-être individuel résultant en un appauvrissement du lien social.

#CRISE

Une fragilité collective et individuelle face aux crises.



1.2 Le modèle proposé par l'économie circulaire

#OPTIMISATION #MUTUALISATION #SUBSTITUTION

Une gestion efficace et concertée des ressources permettant de réduire la quantité globale utilisée.

#SYNERGIES

Des synergies entre organisations autour des ressources renforçant la maturité coopérative.

#ANCRAGE LOCAL

Des modèles économiques de proximité, au plus proche des territoires pour relocaliser l'économie.

#SYSTÉMIQUE

Des territoires et des activités s'inscrivant en cohérence et en complémentarité les uns aux autres et non en concurrence.

#USAGERS

Des individus co-auteurs des projets de leurs territoires, de leurs organisations et de leurs habitats.

#RÉSILIENCE

Un collectif renforcé et des individus épanouis, faisant preuve d'une plus grande résilience.



PARTIE II.

Les trois plans de la coopération

Le terme de coopération revient fréquemment dans les échanges, les débats et les politiques publiques nationales et internationales ainsi que dans la sphère économique privée. Mot aux multiples définitions, qui concentre les vœux pieux des dirigeants économiques et politiques, l'efficacité de sa mise en œuvre met pourtant tout le monde d'accord, avec un réel consensus autour de son utilité.

Patrick Beauvillard de l'Institut des Territoires Coopératifs² décrit ainsi la coopération à partir de son origine étymologique, à savoir : le préfixe « Co- » : ensemble et « Opera » : œuvrer. « *Œuvrer ensemble* ».

Ces dynamiques d'« œuvrer ensemble » se retrouvent dans les systèmes naturels : les écosystèmes dits « matures », valorisent la diversité et préfèrent la coopération à la compétition, leur garantissant ainsi une plus grande résilience face aux crises et événements imprévus³. Les communautés occupant un même territoire sont en constante relation afin de réaliser leurs intérêts respectifs, en vue d'un bénéfice mutuel. Le CERDD va jusqu'à en conclure que : « *[Face à un défi] aucun ne peut apporter, seul, une réponse satisfaisante* »⁴. En allant plus loin, nous pouvons considérer que la coopération est un prérequis indispensable pour répondre aux enjeux environnementaux actuels.

Dans un système coopératif, chaque acteur se renforce par son appartenance au système et la majorité des systèmes de notre société sont complexes, c'est-à-dire qu'ils interagissent les uns avec les autres, et ce de nombreuses façons.

Par conséquent, la perturbation d'un élément du système aura des répercussions sur l'ensemble des autres éléments et la coopération est impérative pour maintenir la stabilité du système. L'Institut des Territoires Coopératifs défend donc le postulat que la coopération est l'expression sociale de la complexité d'un système, c'est-à-dire que plus un système est complexe, plus les individus qui le composent seront amenés à coopérer. Dans un système coopératif mature, les individus apprennent constamment des autres, et la personne possédant le savoir change en fonction des besoins du projet. De ce fait, le leadership devient un élément partagé au cours du projet⁵.

Ne faisant pas exception à la règle, l'Homme est une espèce collaborative. Une caractéristique à l'origine d'inventions telles que l'agriculture, le développement urbain, le commerce..., comme le soulignait en 2012, le chercheur Joël Candau, professeur d'anthropologie à l'Université de Nice, qualifiant l'espèce humaine, de « *seule [espèce] où l'on observe des coopérations fortes, régulières, diverses, risquées, étendues et supposant des sanctions parfois coûteuses entre individus sans relations de parenté* »⁶. La coopération, plutôt que la compétition, serait selon lui une stratégie payante, qui conférerait un avantage « adaptatif ».

Dans l'ensemble des écosystèmes, les relations de compétition apparaissent comme étant préjudiciables pour l'ensemble des partis impliqués, avec un coût énergétique conséquent, en se concurrençant pour l'exploitation d'une ressource ou d'une partie d'un territoire⁷.

Or, dans les sociétés post-modernes industrielles, il existe une prédominance des relations compétitives entre les organisations économiques. Considérées comme stimulantes, elles bénéficient d'une image positive.

2. <https://instercoop.fr/>. 3. Benyus, J. (1998), Biomimétisme : Quand la Nature inspire des Innovations Durables, 2nd ed (2011) Paris : ed Rue de l'Echiquier, p. 331. 4. CERDD (2014), Système alimentaire et coopérations entre acteurs du territoire – Revisitez vos pratiques pour ouvrir de nouvelles opportunités. 5. Issu de la présentation d'Anne et Patrick BEAUVILLARD au sein du Groupe de Travail ORÉE Économie Circulaire et Création de valeur, séance du 6 mai 2020 sur la Coopération. 6. CAUDAU, J. (2012), Pourquoi coopérer. Terrain. N° 58, pp. 4-25. 7. Chapelle G. & Decoust M. (2015), Le Vivant comme Modèle, 1^{ère} ed. Paris : Albin.

Dans un tel contexte, Patrick Beauvillard pose deux enjeux majeurs : comment guider vers une œuvre commune des acteurs dont les objectifs et intérêts sont différents, voire divergents ? Comment engager les parties prenantes vers davantage de coopération, en passant de simples « contributeurs » à de véritables « co-auteurs » ?

La coopération prend également appui sur des actifs immatériels qui sont par définition des « *ressources non mesurables et non dénombrables qui ont un impact décisif dans la production de biens et de services, telles que les compétences tacites, les connaissances accumulées par l'entreprise, les représentations et les croyances, les habitudes et automatismes, l'adhésion à un projet commun etc.*⁸ ». Ces ressources sont déterminantes pour une organisation : elles sont sa spécificité et ce qui lui assure avantage comparatif et pérennité. En somme, l'efficacité économique est intimement liée aux actifs immatériels, eux-mêmes facteurs de coopération.

La coopération est donc difficilement mesurable car elle engage « un jugement de valeur d'ordre qualitatif ». Le laboratoire d'intervention et de recherche Atemis (Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services) distingue toutefois trois plans de coopération⁹ :

- La coopération comme modalité de relation entre personnes dans leur travail réel ;
- La coopération comme logique entrepreneuriale, portée par la relation de service et par l'association de compétences appartenant à des organisations différentes, au service d'une solution territoriale intégrée ;
- La coopération comme perspective sociétale et politique, où le « faire ensemble » offre l'occasion d'un « vivre ensemble » dans la paix.

Bien que reconnaissant les trois plans ci-dessus, ce livrable n'opère pas la même distinction.

Il explorera la façon dont l'économie circulaire peut apporter des éléments de réponse pour favoriser la coopération entre les personnes, les structures et sur un territoire donné.

À noter que si l'économie circulaire est un facteur favorisant la coopération, cette dernière est nécessairement au cœur des démarches d'économie circulaire. Peu de projets solitaires peuvent aboutir. Il y aura donc à la fois la façon dont l'économie circulaire peut apporter de la coopération, et à l'inverse comment la mise en place de dynamiques coopératives peut favoriser l'émergence de projets circulaires.

2.1 L'économie circulaire comme vecteur de coopération entre les individus

Il convient avant tout de distinguer la coopération, qui désigne un mode de relations tissé autour d'un travail commun, de la coordination qui se base sur une organisation formelle et désigne notamment un agencement optimisé des tâches. Ces deux notions peuvent être complémentaires mais ne sont pas interchangeables¹⁰.

• La coopération entre les individus au sein d'un projet structuré

Comme le souligne Patrick Beauvillard, de l'Institut des Territoires Coopératifs, le premier échelon de la coopération se situe au niveau des individus.

La coopération interpersonnelle est une condition *sine qua non* de la réalisation de projets d'économie circulaire, transdisciplinaires et transsectoriels, qui demandent une intensification des relations entre les personnes.

De tels projets sont portés au niveau individuel et se basent sur une relation de confiance essentielle.

Un groupe d'individus se réunit pour réfléchir à un enjeu dont la solution peut être trouvée dans l'implication de chacun et la complémentarité de leurs compétences. S'ensuit alors naturellement une forme de coopération pour tendre à un but commun. Ces objectifs sont variés : produire sa propre énergie ; partager et mutualiser du matériel ou ses déplacements ; favoriser la désintermédiation des systèmes financiers et l'investissement dans des projets à impact social positif comme le club des CIGALES présenté ci-dessous ; ou encore accéder à une alimentation plus locale, responsable et transparente comme le propose le supermarché coopératif Grains de Sel.



Les clubs CIGALES : financer et accompagner des projets en relation directe avec leurs porteurs

Le tout premier Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire (CIGALES) est né à Paris en 1982 dans l'objectif de financer et d'accompagner l'ouverture d'un restaurant parisien, toujours en activité. Depuis, ce modèle de club a été répliqué à travers la France afin de financer des projets locaux, notamment en lien avec l'économie sociale et solidaire, l'économie circulaire ou le développement durable.

Les clubs CIGALES, composés de cinq à vingt investisseurs-citoyens, s'engagent pendant dix ans auprès de porteurs de projets à la recherche de financement et accompagnement humain. L'investissement d'un club n'est donc pas uniquement financier : son implication se poursuit tout au long du projet, au cours duquel les citoyens apportent leurs propres compétences et savoir-faire. D'un côté, ce partenariat permet aux porteurs de projet de réaliser des levées de fonds plus rapidement qu'en passant par des acteurs traditionnels. De l'autre, il donne l'occasion aux citoyens de pousser et d'investir dans des projets utiles à leur territoire et au sein desquels ils peuvent directement contribuer.

En Île-de-France, près de 140 projets ont été financés par les vingt clubs CIGALES de la région.



Les Grains de Sel, la coopérative au service d'une alimentation plus durable

Le projet des Grains de Sel s'inspire de la Bellevilloise de 1877, grande coopérative de biens communs qui rassemblait jusqu'à 15 000 sociétaires dans les années 1920. Créée en novembre 2019 dans le 13^e arrondissement de Paris, cette société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) à but non lucratif donne aux habitants un accès à une alimentation durable et leur permet de créer du lien humain autour d'actions d'éducation populaire.

Le sociétariat des Grains de Sel est composé de consommateurs, de salariés, d'associations, d'entreprises, de producteurs locaux, de collectivités locales et d'un collège de soutien. Ensemble, ces acteurs prennent part aux décisions de la structure, par exemple en choisissant les produits vendus en magasin. Plus de 3 000 références sont proposées, dont plus de 220 produits en vrac, et réparties sur les 610 m² du magasin.

En retour, la structure bénéficie d'une contribution des sociétaires, qui paient entre 10 et 100 € de cotisation par an et travaillent 3h par mois pour assurer le bon fonctionnement du supermarché.

- **Entre les services d'une même entreprise**

En entraînant la mise en œuvre d'une nouvelle vision globale et concertée entre les acteurs, l'économie circulaire décloisonne le dialogue entre les décideurs et les services opérationnels, ainsi qu'entre différents départements d'une même organisation, ceci au profit d'une meilleure coopération, à tous les niveaux.

Les organisations sont notamment amenées à identifier leurs flux de matière et à en optimiser leur consommation. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées : R&D, prototypage et essais, gestion de la chaîne de valeur, marketing, production, commercial, transport et logistique... L'approche par flux vient transcender le fonctionnement en silos et amène les différents services à coopérer pour traiter la question des ressources.

Par exemple, au sein de la communauté d'agglomération française du Grand Chalon, située dans le département de Saône-et-Loire en région Bourgogne-Franche-Comté, la mission Développement économique, Enseignement supérieur et Emploi travaille main dans la main avec la Direction Développement durable et Mobilité pour accompagner des démarches d'écologie industrielle sur des zones commerciales.

Autre pilier de l'économie circulaire, l'écoconception, en tant que démarche visant à repenser l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou service, afin d'en minimiser les impacts à chaque étape, invite également à l'installation de dynamiques coopératives sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Du producteur au consommateur final, elle garantit la performance de la démarche et évite le transfert d'impacts d'une étape de la chaîne de valeur à une autre.



L'éco-conception, un outil de coopération puissant au sein de l'entreprise et avec sa chaîne de valeur

Créateur et fabricant de vêtements d'image pour tous les secteurs d'activités Mulliez Flory a été pionniers dans le développement de différentes voies de recyclage pour les vêtements arrivés en fin de vie que nous mettions sur le marché. L'entreprise s'est rendue compte que le recyclage et notamment le démantèlement, opéré la plupart du temps par le secteur protégé, pouvait s'avérer extrêmement compliqué du fait des nombreux points durs présents, coloris, matières, superpositions de matières, packaging...

De ce constat Mulliez Flory a commencé à travailler en éco-conception en premier lieu sur le produit en s'intéressant en priorité aux tissus et accessoires, les éléments les plus impactants dans le vêtement. Un guide de l'éco-conception a été rédigé reprenant l'ensemble des connaissances recueillies lors des projets de recyclage et des recherches de matières plus vertueuses, guide qui a été ensuite diffusé à l'ensemble du personnel. L'équipe achat, la coordination produit, les bureaux d'études et le style ont travaillé de concert pour proposer des créations plus vertueuses dans la conception tout en étant aussi durables. Mais l'ensemble du personnel a pu y trouver également des actions concrètes à mener pour réduire l'impact du produit livré chez les clients mais aussi dans les process de travail : meilleure gestion des prototypes et des marquages, des stocks, rationalisation des emballages, développement de contenants en tissu recyclé et réutilisables, site internet éco-conçu, stand d'exposition 100% réutilisable... L'éco-conception permet de pouvoir impliquer l'ensemble des acteurs présents sur la chaîne de production, chacun d'entre nous pouvant avoir un impact positif sur le produit.

De telles démarches amènent les différents services d'une même entreprise, et au-delà, à communiquer et à travailler de concert à différents niveaux : recherche et développement, marketing, ou encore service achat par exemple. Il faut souligner l'importance de ce dernier, qui a un rôle particulier à jouer dans l'accélération de la transition circulaire, au niveau privé mais aussi public. En effet, la commande publique à elle seule

représente 8 % du PIB français et constitue donc un formidable levier en faveur de la transformation.

La thèse de Joël Ntsondé¹¹, doctorant des Mines Paris Tech, a souligné qu'une circularité des achats permet des changements organisationnels ainsi qu'une meilleure coordination entre les services d'une même structure et entre les acteurs d'un même territoire.

In fine, les travaux montrent que la coopération au travers des achats circulaires permet un découplage des fonctions des entreprises et des collectivités, un renforcement du dialogue et des échanges entre les acteurs d'un même territoire ainsi qu'une meilleure identification des flux et des besoins de chacun.

Au niveau public, l'objectif 44 de la Feuille de route pour une économie circulaire (FREC) œuvre à ce renforcement du dialogue et des échanges entre acteurs en incitant les administrations à donner les biens en bon état dont elles n'ont plus l'usage (biens amortis tels que livres, mobiliers, matériels électriques et électroniques, équipements divers), au profit de structures relevant de l'économie sociale et solidaire. Cet objectif est décliné en 3 sous-actions : créer une interface web de dons en lien avec le site www.ventes-domainiales.fr, publier un guide d'aide à la pratique du don par les administrations et favoriser la contractualisation des administrations avec des structures relevant de l'économie sociale et solidaire. C'est ainsi qu'est née la plateforme de la DNID¹², site des dons des biens mobiliers du Domaine, qui a pour objectif de faciliter les dons des biens de faible valeur des administrations à d'autres personnes publiques, puis au-delà d'un certain délai aux structures de l'économie sociale et solidaire.

L'importance des achats se retrouve également dans l'article 58 de la loi AGECE, qui impose aux acheteurs publics un quota annuel de fournitures issues du réemploi, de la réutilisation ou intégrant un certain taux de matière recyclée, selon la typologie de produit concernée¹³. Le décret d'application liste 37 catégories de produits (ordinateurs, fournitures de bureaux, photocopieurs etc.), réparties en 17 familles.

Pour renforcer le formidable levier que représentent les achats circulaires, des programmes sont déployés afin de sensibiliser les acheteurs, prescripteurs et élus, d'une structure publique ou privée, aux achats circulaires et solidaires.



Le programme d'achats circulaires et solidaires par la Métropole du Grand Paris, l'Institut National de l'Économie Circulaire, l'Observatoire National des Achats Responsables et les CANAUX

La Métropole du Grand Paris, l'Institut National de l'Économie Circulaire, l'Observatoire des Achats Responsables, les Canaux, en partenariat avec le Commissariat Général au Développement Durable, ont lancé en 2018 le programme d'achats circulaires et solidaires afin d'accompagner les acteurs publics et privés dans une meilleure intégration de critères d'économie circulaire, et d'économie sociale et solidaire dans leurs pratiques d'achat.

Les objectifs du programme sont les suivants : créer et partager des connaissances et des retours d'expérience ; sensibiliser et convaincre ; avoir des impacts réels en matière d'offres de biens et services circulaires, d'emplois et de retombées économiques locales.

> POUR VOUS INSCRIRE AU PROGRAMME ACHATS : CLIQUEZ [ICI](#).

• Entre l'entreprise et le bénéficiaire

Dans le même temps, au sein d'un système coopératif mature, la relation entre l'entreprise et le bénéficiaire évolue : l'économie circulaire met l'usager au centre du processus de production du bien ou du service. Elle élargit les relations entre individus au-delà de la sphère de l'entreprise pour convier un nouvel interlocuteur : le client (qui devient alors « co-acteur »), allant jusqu'à créer de véritables communautés qui participent alors à « la co-conception ; la co-production et la co-évaluation entre l'entreprise et le consommateur. Celui-ci n'est plus la dernière étape du processus de production, il en devient une des parties prenantes. Cette évolution va de pair avec celle de l'organisation de l'entreprise, mais aussi de ses modalités d'insertion dans le territoire »¹⁴.

11. NTSONDÉ J. (2020), Entre utopie et action collective, comment accompagner la transition des territoires vers l'économie circulaire ? : Le cas de la commande publique dans le secteur de la construction. Disponible sur : <https://www.theses.fr/2020UPSLM035> 12. <https://www.dons.encheres-domaine.gouv.fr/> 13. cf. extrait de la loi AGECE, article 58 : « (...) les biens acquis annuellement par les services de l'État ainsi que par les collectivités territoriales et leurs groupements sont issus du réemploi ou de la réutilisation ou intègrent des matières recyclées dans des proportions de 20 % à 100 % selon le type de produit (...). 14. Vaileanu-Paun, I. & Boutillier, S. (2012), Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? Innovations, 37(1), 95-125. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/inno.037.0095>.

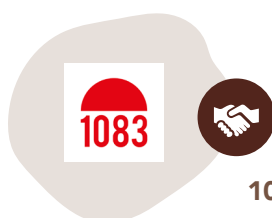
Ainsi, en plaçant le bénéficiaire au cœur de l'offre, l'économie circulaire ouvre le dialogue et les offres deviennent sur-mesure :

- Avec les usagers, les services de réparation et de R&D, pour améliorer l'offre en identifiant les pannes récurrentes, comme réalisé par le Baromètre du SAV de FNAC Darty ;
- Avec le service commercial, pour définir le niveau de service attendu et le prix « raisonnable » ;
- Avec les services achats qui peuvent alors déployer une politique d'achats circulaires (via le recours à des produits réutilisables, la préférence pour l'achat de la performance d'usage plutôt que l'achat de biens ou de services, la mutualisation des ressources, etc.).

• Une évolution de la place de l'utilisateur

Des utilisateurs de plus en plus consultés

La place de l'utilisateur est en effet amenée à changer. Le retour des clients sur les produits et services sont de plus en plus pris en compte par les entreprises, certaines créant des communautés, régulièrement consultées. Elles entretiennent un lien direct avec le consommateur, facilité par les réseaux sociaux, allant même jusqu'à nommer des clients « ambassadeurs » et testeurs des produits.



1083 : la création d'une communauté engagée et contributive

La marque 1083, créée en 2013, ambitionne de répondre à 3 enjeux principaux : relocaliser la fabrication en France ; valoriser la distribution de proximité ; et développer une filière et des jeans et chaussures réellement respectueux de l'environnement, par leur faible impact lors de leur production, par leur durabilité et par l'anticipation de leur fin de vie. La marque a dès le départ, fédéré une importante communauté de consommateurs qui l'a soutenue, notamment via la plateforme de financement participatif Ulule. Aujourd'hui, cette coopération se poursuit de multiples façons, notamment sur le choix de développement de produits, des arbitrages en écoconception, etc. Les usagers sont devenus de véritables ambassadeurs de la marque. La communication, directe, se fait essentiellement grâce aux réseaux sociaux et aux retours clients (via le service clients, les boutiques ou par le biais d'envoi de questionnaires). Ce modèle de coopération entre la marque et ses clients permet d'assurer une communication efficace et constante, d'améliorer les produits en lien avec les besoins et les aspirations des consommateurs.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération : mieux répondre aux attentes des utilisateurs.

Au niveau des organisations, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) permet aux entreprises de se questionner sur le besoin auquel le service répond, et les impacts positifs et négatifs de leurs activités. Selon l'ADEME, « l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est un modèle économique qui vise à concilier les intérêts économiques, sociaux et environnementaux, en mettant au centre de l'organisation les coopérations économiques et les réponses réelles aux besoins, plutôt que la vente en grande quantité de biens et produits. [...] Cela conduit en particulier, à améliorer la coopération entre les entreprises, entre les entreprises et les citoyens, et entre les entreprises, les citoyens et les territoires. »¹⁵

Il s'agit alors de maximiser les impacts positifs et de minimiser les impacts négatifs, en entrant dans une logique de vente de la performance d'usage, co-crée avec les parties prenantes de l'organisation, plutôt que la vente d'un produit ou service. L'EFC se base donc sur une dimension fortement coopérative, où l'ensemble de l'écosystème d'acteurs complémentaires œuvrent à la création de l'offre¹⁶. Il s'agit donc d'un contrat évolutif au sein duquel les acteurs ne sont plus seulement encouragés à coopérer mais y trouvent des intérêts convergents, afin de répondre au mieux aux évolutions des attentes de l'utilisateur.

C'est le constat qu'a fait l'entreprise Dumont Energies, qui a mené une démarche d'économie de la fonctionnalité pour passer de la vente et l'installation d'une chaudière à la vente d'une performance de confort thermique. Pour atteindre cet objectif, Dumont Energies a impliqué d'autres acteurs, afin d'apporter des « réponses complémentaires à la demande, comme un menuisier, une entreprise d'isolation, de toiture et autre¹⁷ ». Ensemble, ils ont créé Solucilogis, « un groupement tous corps de métier, de l'audit thermique à l'isolation intérieure et l'extérieur, permettant de proposer une offre de rénovation énergétique globale ».

2.2 Une coopération entre les structures

• La coopération au cœur du modèle d'affaires

Dans une société où la digitalisation occupe une place de plus en plus prépondérante, les modèles d'économie circulaire peuvent amener à collecter divers types de données. L'optimisation et la gestion des flux ainsi que la mobilisation du capital immatériel procurent de la connaissance et de l'information, et permet de mettre en relation des acteurs qui échangent parfois peu. Ces informations peuvent être valorisées, en initiant un dialogue avec les usagers, en les récompensant, tout en étant utile pour d'autres acteurs du territoire.



Cliiink : le conteneur de tri intelligent et connecté

Solution développée par Terradona, start-up de la transition écologique et numérique, Cliiink entend augmenter le tri sélectif tout en diminuant les coûts pour les collectivités (liés à la collecte et au traitement des déchets), en proposant une solution incitative impliquant les citoyens, les commerçants et le territoire.

Cliiink caractérise le déchet trié, et fournit des données à la collectivité qui peut ainsi mieux identifier le gisement de déchets présent sur son territoire et diminuer ses coûts de collecte et de traitement. Le citoyen se connecte au boîtier présent sur le conteneur grâce à son smartphone, et trie ses déchets qui se transforment en points. L'utilisateur peut ensuite convertir ses points en bons d'achat chez un commerçant partenaire ou en faire don à une association caritative.

> POUR EN SAVOIR PLUS : <https://www.cliiink.com/fr/about-us>

• Les partenariats bilatéraux

Des coopérations peuvent se nouer lorsque plusieurs partenaires perçoivent l'intérêt stratégique d'un sujet et unissent leurs compétences complémentaires en procédant à un investissement important, en vue par exemple de travailler sur une innovation mutuellement bénéfique¹⁸.

16. Site Internet Eclaira, L'économie de la fonctionnalité : comment ça marche ? Disponible sur : <https://www.eclaira.org/articles/h/l-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation-comment-ca-marche.html> 17. Site Internet Club Noé, Constituer un écosystème coopératif : De quoi parle-t-on ? Disponible sur : <https://www.clubnoe.org/2019/08/22/constituer-un-ecosysteme-cooperatif-de-quoi-parle-t-on/> 18. Voir sur le sujet le livret 2 de la collection Économie circulaire et création de valeur « Innovation et Économie circulaire », OREE (2021). Disponible sur : http://www.oree.org/source/Livret_EC_creation_valeur_Innovation.pdf



Projet Coméththa : Le SIAAP et le SYCTOM unissent leurs compétences autour de la valorisation des déchets d'Île-de-France en gaz renouvelables

Le projet Coméththa associe le SYCTOM, agence métropolitaine des déchets ménagers qui gère chaque année 2,3 millions de tonnes de déchets traités dans ses 9 unités de traitement, et le SIAAP, syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne qui traite les eaux usées de 9 millions de franciliens. Noué en 2019, ce partenariat vise à améliorer au travers de synergies de traitement la valorisation des déchets ménagers et des boues issues des eaux usées en réduisant les quantités de matières résiduelles issues du traitement et en maximisant la production d'énergie.

Parmi les technologies étudiées dans le projet Coméththa, on trouve la pyrogazéification qui permet une valorisation complémentaire du digestat issu de la méthanisation avec une production additionnelle de gaz renouvelable. Ce travail est conduit avec un apport d'expertise de GRT Gaz notamment via son centre de recherche et d'innovation RICE qui apporte sa compétence sur les technologies de production de gaz de synthèse et sur l'analyse de la qualité des gaz obtenus.

> POUR EN SAVOIR PLUS : <https://www.cometha.fr/projet-cometha/>



Floor to Floor : la joint-venture de Gerflor et Paprec qui collecte, recycle et réincorpore les sols en PVC

Initié en 2017, Floor to Floor (inspiré de la formule « cradle to cradle » c'est-à-dire « du berceau au berceau », en référence à l'économie circulaire) est le résultat concret d'un long partenariat entre Gerflor, un des leaders mondiaux de la fabrication de revêtement de sol, et Paprec, leader français du recyclage. L'initiative a pour objectif de démultiplier la collecte, la valorisation et la réincorporation de sols en PVC.

Les deux partenaires sont complémentaires : Gerflor fournit des chutes de PVC aux usines Paprec, qui les recyclent afin de les réincorporer au processus de production de Gerflor, engagé sur une quantité de volume repris. Pour chacun des groupes, ce partenariat sécurise ainsi une partie de leur chaîne de valeur, qu'il s'agisse de l'approvisionnement ou des ventes.

En combinant leurs ressources et savoir-faire techniques, les groupes ont également pu augmenter la quantité de matière collectée et valorisée. Les chutes de production et de pose, collectées par Gerflor au sein de ses sites industriels ou son programme « Seconde vie », sont désormais rassemblées en plus grand nombre grâce à la couverture territoriale de Paprec. En parallèle, la technique de recyclage de Paprec a été affinée grâce à l'étroite collaboration des équipes techniques des deux groupes, de manière à augmenter les volumes de matière valorisée.

En somme, plus de 6 000 tonnes de matière issue du recyclage ont été produites en 2021 grâce à ce partenariat et 15 730 tonnes eq CO₂ ont été évitées. Au-delà de l'impact environnemental vertueux de la démarche, le projet génère également de l'emploi et de l'ancrage territorial avec un objectif de 70 personnes employées sur le long terme, sans compter les nouveaux emplois induits par l'augmentation de la capacité de production des usines de production des sols Gerflor.

- **Les partenariats multi-acteurs**

Les partenariats multi-acteurs permettent d'adresser un enjeu commun, de supporter de manière collective les coûts associés. Ce type de démarche coopérative entre acteurs d'un même secteur, par exemple, peut faire éventuellement émerger de futures normes ou structurer de nouvelles filières de valorisation des déchets, à l'instar du projet FRIVEP (nouvellement FIREX).



Le projet FRIVEP : Filière de Réemploi et de Recyclage Industrielle des Vêtements Professionnels

L'initiative FRIVEP© a été lancée par la SNCF en 2014, au sein du Club Métiers Économie circulaire et Textiles d'ORÉE et suivie par les partenaires pionniers de la démarche : La Poste, la Ville de Paris, GRDF, ESF, ONF et les ministères des Armées et de l'Intérieur.

FRIVEP© vise à mettre en œuvre une filière globale de valorisation, de recyclage (voire de réemploi dans certains cas) des textiles professionnels dont le gisement annuel est estimé à quelques milliers de tonnes.

Le projet a été validé « Engagement pour la Croissance Verte » en avril 2016 et ORÉE a été désigné comme coordinateur du projet par l'ensemble des partenaires. L'expérimentation, dont la gouvernance multi-acteurs a été particulièrement riche et efficace, a bénéficié du soutien de l'ADEME et a conduit à l'élaboration d'un rapport mais aussi, à l'initiative d'ORÉE, à la production d'un livret sur l'éco-conception des vêtements professionnels.

Pour poursuivre les travaux de FRIVEP©, un consortium d'industriels a pris le relais en constituant le projet FIREX (Filière Industrielle de Recyclage des tEXtiles) qui vise à changer d'échelle pour le traitement de ces vêtements et à préparer une phase industrielle, au travers de démonstrateurs.



Démantèlement du matériel roulant ferroviaire, une nécessaire coopération pour une filière pérenne

L'ancrage territorial de la SNCF permet concrètement de favoriser les partenariats avec des industriels et les parties prenantes locales, indispensables à l'équilibre du modèle. En se fixant durablement et localement, la SNCF sur ce projet, couvre **5 volets** du développement durable :

- Le soutien au **développement économique et à l'attractivité du territoire** : création en moyenne de 30 emplois directs par site ;
- La participation au **développement local**, appui aux fournisseurs locaux, etc ;
- La maîtrise des enjeux **environnementaux** : économie circulaire, sobriété énergétique, technologie de dépollution ;
- **Le social** : accessibilité, diversité, transfert de savoir-faire ;
- **Le dialogue avec les parties prenantes**, internes et externes, contractuelles et non contractuelles.

S'approprier un rôle d'acteur local, ancré et créateur de valeurs est pour SNCF à la fois un devoir et une opportunité. Cela lui permet d'une part de mettre à profit des intelligences extérieures à l'entreprise pour trouver des solutions innovantes (par exemple, la mise en place d'un robot de démantèlement sur l'usine de Chalindrey), et d'autre part, de gagner en efficacité et en performance.

À titre d'exemple, depuis 2015, SNCF Voyageurs a réussi à faire émerger en peu d'années une filière mature et compétitive pour procéder au démantèlement du matériel ferroviaire radié, dans le respect de la réglementation. En choisissant à l'issue d'un appel d'offres européen des industriels experts, SNCF Voyageurs a atteint dès 2022 son rythme industriel de démantèlement de 1200 voitures par an, soit 25 km de matériels mis bout à bout, et un total de 250 km de déconstruction de trains en dix ans d'ici 2028. Une politique ambitieuse, **largement ancrée dans les territoires** et résolument créatrice de valeur.



SNCF face au défi du recyclage de ses vieux trains

En sept ans, une filière industrielle a vu le jour, capable de démonter très proprement les trains. Dans les années 2000 à 2014, lorsque SNCF lançait des appels d'offres, aucune entreprise n'était apte à tenir la cadence, les process vertueux ou les coûts. Mais elle a su convaincre des PME et des entreprises plus importantes de s'intéresser à ce marché. SNCF a mis en place une qualification d'entreprise consistant à désamianter et démonter un volume de voitures avec un budget donné au titre d'expérimentations. Actuellement, une demi-douzaine d'entreprises sont désormais agréées, toutes capables de répondre aux besoins de l'entreprise ferroviaire. En plus des certifications obligatoires au niveau européen et français pour traiter les matériels qui contiennent de l'amiante, les entreprises agréées ont obtenu le « label SNCF », après des tests rigoureux.

Dans un premier temps, les pièces qui peuvent être réemployées sont récupérées (cartes électroniques, bogies, essieux, transformateurs, pantographes...). Dans un second temps, le maximum de matière est collectée, puis recyclée ou valorisée. Le taux de recyclage est en moyenne de 92 à 95 % pour les caisses remorquées et 98 % pour les locomotives. Tous les prestataires sont incités à augmenter ce pourcentage pour progresser encore : des expérimentations sont en cours pour valoriser les plastiques, le verre et le polyester. L'objectif est de cibler le zéro déchet de matière valorisable. Les pourcentages restants, dits « déchets ultimes », sont valorisés énergétiquement ou sont dirigés vers un centre d'enfouissement spécialisé. D'ici 2028, SNCF s'est engagée à recycler près de 12 000 voitures, remorques et locomotives, soit l'équivalent d'un itinéraire cumulé de 250 kilomètres, ce qui représente un défi considérable. Et demain ? Avec la dernière génération de TGV, le « TGV M » (attendu à partir de 2024), l'économie circulaire ayant été prise en compte en amont dès la conception du matériel dans les spécifications techniques, il y aura davantage encore de matières recyclables et la valorisation atteindra le taux de 98 %.

Dans le plan stratégique de démantèlement de 2018 à 2028, près de 1200 caisses radiées seront démantelées d'ici 2028. Plus de 4000 caisses soit 84 km de matériels ont déjà été traitées au 1er septembre 2022. 3400 caisses, soit 71 km, sont actuellement stationnées en attente de leur traitement, et plus de 4500 caisses, soit 95 km, actuellement en circulation, seront radiées d'ici 2028. Cela représente environ 1 200 caisses démantelées, soit 25 km de train, par an.

Pour réaliser cet objectif, depuis fin 2020, l'ensemble des démantèlements est programmé **sur des marchés attribués et signés** donnant lieu à la mise en place de 7 usines en France :

5 usines sont actives et 2 sont en cours de lancement.



SYCTOM

La coopération multi-secteur pour l'écoconception

Si la réduction des déchets, y compris ménagers, est un objectif encore lointain, la recyclabilité grandissante d'une partie des produits manufacturés avant que ceux-ci ne deviennent des déchets est une réalité grandissante. Le Syctom, opérateur public du traitement des déchets ménagers œuvre sur 11 des territoires de la Métropole du Grand Paris et y développe des logiques de coopération industrielle pour mutualiser les installations de traitement mais également des initiatives destinées à rassembler les acteurs concernés par l'ensemble du cycle de vie des produits qu'ils soient collectivités locales, consommateurs/producteurs de déchets ou concepteurs/fabricants/distributeurs.

Au nombre des partenariats innovants, le Syctom coopère depuis 10 années déjà avec un panel d'écoles supérieures de design qui, chaque année, bénéficient de programmes pointus d'acculturation à la question du traitement des déchets et participent ensuite au Concours thématique annuel *Design Zéro Déchets*.

Cette coopération avec les futurs créateurs des objets et services dont nous aurons l'usage bientôt rassemble des étudiants, des créateurs reconnus et parrains de chaque édition du concours ainsi que des partenaires privés qui vont travailler ensemble pendant quelques mois en amont et en aval du concours pour participer ensuite à la réalisation concrète des projets.

À travers ce concours, le Syctom souhaite sensibiliser l'ensemble des partenaires au potentiel d'innovation qui réside dans une démarche d'éco-conception appliquée à la réduction des déchets.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans le **développement de l'économie circulaire puisque l'éco-conception en est l'un de ses sept piliers**. C'est d'ailleurs le maillon essentiel car il préfigure et conditionne l'ensemble des autres piliers.

Depuis 10 ans qu'existe le concours, 1726 étudiants, issus de 60 établissements différents, ont participé pour présenter 970 projets. Tous ont été étudiés par le Syctom pour permettre au Jury du Concours de décerner 40 prix sur cette période.

Une fois les prix attribués, la coopération entre les étudiants, le Syctom et les partenaires se poursuit pour concrétiser les projets jugés les plus opérationnels.

Certains projets peuvent être accompagnés en vue d'un développement : essais, prototypage, production, commercialisation. D'édition en édition, voici quelques exemples de projets qui ont bénéficié de cet accompagnement :

Glean (3^{ème} prix CDZD 2016) est un meuble urbain, imaginé par Erika Cupit, destiné à collecter les biodéchets sur les marchés alimentaires pour limiter le gaspillage. Il a été accompagné par le designer Franck Magné puis



SYCTOM

focus

fabriqué en France dans une coopérative ouvrière et mis en place à Vitry-sur-Seine dès 2019. Il s'agit d'un banc public qui se transforme en table pour les glaneurs afin de redistribuer les aliments invendus en fin de marché.

Nourri d'une observation *in situ*, le projet a bénéficié également de l'expertise de la Ville de Vitry-sur-Seine, premier terrain d'expérimentation au service de l'association Moissons Solidaires en faveur des plus démunis. Il est pensé pour offrir aux bénévoles de meilleures conditions de travail lors de la collecte et de la distribution des fruits et légumes en fin de marché.



©Studio Franck Magné



©Studio Franck Magné

Dispositif de blocs de feutre empilables et modulables issus de l'effilochage ou broyage de fibres de textiles recyclés, FELTO (1^{er} prix CDZD 2017) est destiné aux espaces collectifs et professionnels. Trois mois après son prix et avec le soutien technique et financier du Syctom, Charles Saade a conçu un premier prototype présenté à *Paris Design Week 2018*. Par la suite, l'étudiant a été contacté par l'entreprise Le Relais, leader européen de l'isolation en coton recyclé et par l'ADEME <https://www.felto.fr/>



©FELTO



©Wildbee

Le projet La Cabane (1^{er} prix CDZD 2020) est un mobilier urbain destiné aux halles du Marché de Rungis pour simplifier les dons d'invendus par les grossistes. Le montant de cet investissement a été entièrement assumé par la SEMMARIS et a bénéficié d'un soutien financier de l'ADEME. Il sera prochainement inauguré sur le MIN de RUNGIS.

Autre exemple de coopération entre le Service public de traitement des déchets et le secteur privé, le Groupe Mousquetaire est aux côtés du Syctom pour le développement de projets qu'ils souhaitent développer au sein de leur réseau comme par exemple CYCLO, colonne de distribution facilite l'achat de gels douches et shampoings liquides en vrac dans les grandes surfaces.



©Syctom

• Les réseaux

Au-delà des expérimentations, la coopération est intrinsèque au principe d'efficacité de l'économie circulaire qui bénéficie d'outils et d'instances pour faciliter son déploiement.

Preuve en est l'existence de nombreux réseaux ou pôle de compétitivité agissant comme de véritables catalyseurs de dialogues entre structures et entre dirigeants, en offrant ces temps et ces lieux de rencontre qui rapprochent les organisations entre elles.

Au niveau régional, les clubs économie circulaire sont légions : le Comité francilien de l'économie circulaire, les Comités régionaux de l'économie circulaire (CREC), le Réseau d'économie circulaire et d'innovation de Nouvelle-Aquitaine (RECITA), le Club ADEME des Partenaires des Entreprises en Île-de-France (CAPE), les clubs d'économie de la fonctionnalité (Club Noé, Initiatives Durables).... Enfin, au niveau local, des démarches d'EIT favorisent la coopération entre les acteurs occupant un même territoire (CEIA, Piicto, Centr'Alpes, ClusT'er Jura...), en offrant ainsi une meilleure connaissance des compétences locales et favorisant ainsi l'identification de synergies.

Il existe aussi des clusters d'entreprises, à l'instar du Matériaupôle, spécialisé sur les matériaux et procédés, qui propose à ses 80 structures adhérentes des temps d'échanges et de rencontres. Ceux-ci permettent d'identifier des synergies entre elles et favoriser la coopération, sur le territoire francilien. Il rapproche ainsi les entreprises, des centres et laboratoires de recherche et d'enseignement, des collectivités territoriales et des créateurs *free-lance* (designers, etc.).



Le réseau EIT en Île-de-France

Depuis 2021, la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (DRIEAT), l'ADEME Île-de-France et la Région Île-de-France se sont mobilisées pour impulser une dynamique visant à développer un réseau régional de démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT). Cette coordination permet de répondre à des objectifs communs :

- Identifier des structures pouvant porter et animer des démarches ;
- Faire émerger des projets et développer des compétences franciliennes sur la thématique ;
- Permettre aux porteurs de projets existants de faire évoluer leurs démarches pratiques et communiquer ;
- Fédérer un réseau d'acteurs de l'économie circulaire et créer une dynamique régionale.

Afin de structurer l'accompagnement financier, technique et stratégique et suivre la dynamique des acteurs franciliens en la matière sur le long terme, un marché d'animation et un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) « Territoires franciliens circulaires » ont été lancés pour contribuer à développer l'EIT en Île-de-France. Sept lauréats¹⁹ ont été retenus pour bénéficier d'un accompagnement individuel et collectif permettant la montée en compétence des animateurs et leur mise en réseau.

L'action continue en 2023 avec le lancement d'un second AMI « territoires franciliens circulaires » dédié à l'EIT permettant un accompagnement qualitatif et un potentiel financement des actions de nouvelles démarches.



Le Comité Francilien pour une économie circulaire

Initié depuis 2013 et animé par ORÉE, le Comité francilien de l'économie circulaire est un groupe de réflexion, de collaboration et d'action pour promouvoir l'économie circulaire en Île-de-France. Exemple de coopération entre 13 partenaires, acteurs du territoire, il réunit : l'ADEME Île-de-France, les Canaux, la CCI Paris Île-de-France, le CEREMA, la CRESS, le Conseil Régional d'Île-de-France, la DRIETS Île-de-France, la DRIEAT Île-de-France, l'Institut Paris Région, la Métropole du Grand Paris, ORÉE, le TEDDIF et la Ville de Paris.

Sont au cœur du projet du Comité francilien de l'économie circulaire :

- La mutualisation des compétences et des ressources pour consolider une vision globale sur la transition de l'Île-de-France vers une économie circulaire ;
- Le développement d'outils transversaux et d'actions multipartites pour dynamiser les politiques des territoires franciliens en faveur d'une économie circulaire ;
- La valorisation des actions des entreprises, des associations et des collectivités d'Île-de-France engagées dans des modèles d'économie circulaire.

LE CLUB NOÉ

Le Club Noé est une communauté de pensées et d'actions qui regroupe l'ensemble des acteurs économiques des Hauts-de-France qui s'engagent dans les nouveaux modèles économiques et plus particulièrement avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Cette dynamique vise à expérimenter et déployer de nouvelles formes d'organisation et de production répondant aux limites économiques, sociales et environnementales, dans une perspective de développement économique durable. Le site propose en accès libre une vidéothèque fournie de conférences et témoignages, permettant de mieux comprendre la coopération et d'aborder des mises en œuvre opérationnelles d'écosystèmes coopératifs.

> POUR EN SAVOIR PLUS : <https://www.clubnoe.org/>

• Au sein d'une filière

La plupart des filières ont compris la nécessité d'avancer sur les sujets de durabilité et s'organisent en conséquence, notamment sur le sujet de l'économie circulaire.

À l'image de la filière textile au sein de laquelle les acteurs se mettent en ordre de marche : selon le témoignage de Frédérique Gérardin, déléguée permanente au sein du Comité Stratégique de Filière (CSF) Mode & Luxe, la coopération est cruciale pour adresser des sujets complexes, avec des problématiques profondément interconnectées, couplées à un phénomène d'éclatement de la chaîne de valeur au niveau mondial.

Un exemple parmi d'autres : le calcul des impacts globaux qui dépend de nombreux facteurs sur l'ensemble du cycle de vie du produit textile, nécessitant une concertation entre acteurs de la filière et une remontée fiable et uniforme des informations.

Une telle coopération permet également de réunir les ressources financières, humaines et les expertises nécessaires pour porter des projets collectifs²⁰.

Au sein d'une même filière, deux types de structures jouissent d'un positionnement particulier lorsqu'il s'agit d'évoquer la coopération entre les acteurs. Il s'agit des fédérations et des éco-organismes.

Les fédérations

Les fédérations sont des associations loi 1901 qui regroupent des personnes morales partageant un objectif, des activités et/ou des valeurs communes. Elles peuvent être reconnues d'utilité publique. Les missions qu'on leur reconnaît varient d'une structure à l'autre : promotion de leur activité, accompagnement de leurs membres, veille réglementaire, renforcement de la cohésion entre les membres, etc. L'ensemble de ces activités font des fédérations des entités intrinsèquement coopératives, qui se saisissent progressivement des sujets d'économie circulaire propres à leur secteur.

En prenant le sujet de l'alimentation, l'exemple du rôle des coopératives agricoles est particulièrement parlant. Elles investissent aujourd'hui de nombreux champs de l'économie circulaire au travers de démarches qui permettent une plus forte autonomie des territoires, dans un contexte d'économie de la ressource et une limitation des transports ainsi qu'une meilleure résilience alimentaire²¹.

Ainsi, nous pouvons citer des démarches d'EIT avec des synergies pour valoriser les flux de matière et d'énergie des co-produits de l'alimentation, des politiques d'optimisation du transport ou de valorisation des co-produits à l'instar de la coopérative Cavale qui propose un engrais 100 % végétal et local issu du marc de raisin de sa distillerie et distribué ensuite aux viticulteurs²².

Les coopératives se placent donc au cœur des enjeux qui se posent au monde agricole aujourd'hui adressant chaque étape de la chaîne de valeur, depuis la mobilisation et la formation des agriculteurs, la médiation avec le secteur agroalimentaire jusqu'à la sensibilisation du consommateur, auquel il est nécessaire d'expliquer ces démarches d'économie circulaire qui impliquent un coût final souvent plus élevé.

Autre bénéfice : pour le territoire, une meilleure alimentation de ses habitants a un impact positif sur les dépenses de santé.



La Coopération Agricole : accompagner les coopératives agricoles dans leurs démarches d'économie circulaire

Appliquée aux systèmes agricoles et agroalimentaires, l'économie circulaire vise une production alimentaire et non alimentaire de qualité et en quantité suffisante, tout en préservant et régénérant les écosystèmes. Elle s'appuie ainsi sur d'autres enjeux tels que la bioéconomie, l'agroécologie, l'écologie industrielle territorialisée²³...

La Coopération Agricole, organisation professionnelle rassemblant les 2200 coopératives agricoles françaises, accompagne ses adhérents dans le déploiement de ces démarches par différents moyens :

- Veille réglementaire pour appréhender le nouveau cadre législatif avec la loi Accélération des énergies renouvelables par exemple et les sujets en lien avec la méthanisation ;
- Accompagnement collectif par la publication du guide sur la bioéconomie pour illustrer les nouvelles opportunités de valorisation ;
- Mise en avant des bonnes pratiques des coopératives agricoles via une publication recensant ces dernières ;
- Point de contact auprès des parties prenantes pour représenter les intérêts des coopératives dans le déploiement de l'économie circulaire.

La Coopération Agricole anime plusieurs groupes de travail rassemblant les coopératives agricoles sur ces sujets qui présentent d'importants enjeux pour les filières : rémunération, décarbonation, gaspillage...



Les fédérations : véritables catalyseurs de coopération au sein d'une filière

La fédération des entreprises d'insertion représente les 2 000 entreprises sociales inclusives. Ces dernières partagent une même finalité : insérer durablement dans l'emploi les 100 000 salariés en difficulté sociale et professionnelle qu'elles forment et accompagnent chaque année.

Près de 400 entreprises d'insertion sont aujourd'hui engagées dans la prévention, la collecte, le tri, le réemploi, le recyclage et la valorisation des déchets. Elles ont été historiquement pionnières dans l'économie circulaire et continuent aujourd'hui d'expérimenter et d'innover pour créer des activités et des emplois pour les personnes les plus vulnérables.

Dans ce contexte, la fédération a mis en place depuis 2014 une animation spécifique sur l'économie circulaire, visant à mobiliser les adhérents autour des enjeux d'innovation, de mutualisation et de développement. Les groupes de travail organisés ont permis de fédérer les adhérents autour de différentes coopérations : partage d'expérience, transfert de savoir-faire ou encore réflexion collective sur le développement d'activités sur de nouvelles filières.

De ces travaux ont émergé plusieurs coopérations économiques. C'est le cas notamment du projet Recylliance autour de la gestion des déchets des professionnels ; du projet Recyfe sur le recyclage des fenêtres ; ou encore d'un projet en cours d'élaboration sur le recyclage des plastiques durs.

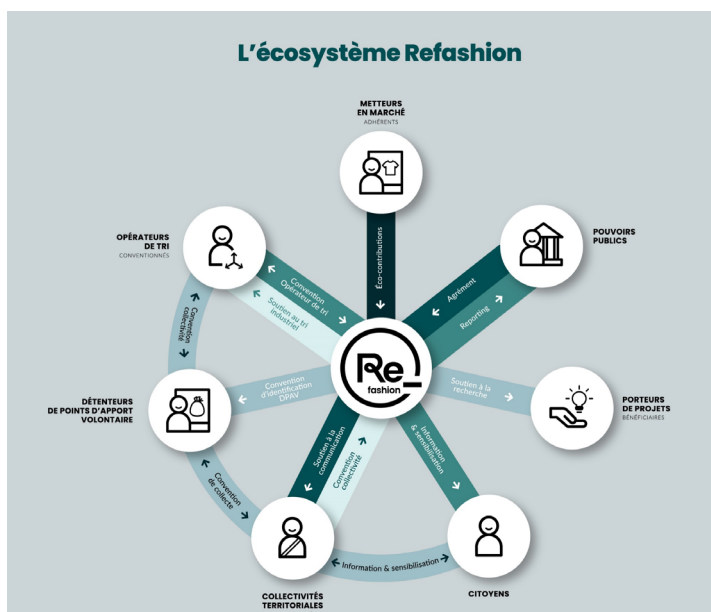
Les éco-organismes

De leur côté, les éco-organismes sont des structures à but non-lucratif, agréées par l'État, à qui les producteurs d'une filière soumise à la Responsabilité élargie du producteur (REP), transfèrent leur obligation de collecte et de gestion de la fin de vie de leurs déchets, par le versement d'une éco-contribution.

Le développement des filières de reconditionnement, réemploi et réparation, a été accéléré par l'extension des filières REP et par l'article 62 de la loi AGECE qui introduit l'obligation, pour les éco-organismes chargés de la gestion des déchets issus des produits des filières soumises à la REP, de créer plusieurs fonds dédiés au financement de la réparation, du réemploi et de la réutilisation. Le financement devra permettre de répondre aux objectifs de réparation ou de réemploi fixés par la réglementation.

De telles dispositions supposent l'implication d'acteurs toujours plus nombreux, sur l'intégralité de la chaîne de valeur, amenés à travailler en partenariat pour construire des réseaux de collecte, de tri et revalorisation des gisements efficaces. L'éco-organisme de la filière peut ici agir en véritable coordinateur de la filière, garant de la coopération entre tous, afin d'assurer la bonne gestion des relations d'interdépendances accrues et dispersées, maintenir et pérenniser le dialogue entre l'amont et l'aval, garantir la circulation d'une information fiable et une organisation globale efficace.

Les éco-organismes peuvent également nouer des partenariats avec le monde universitaire pour accélérer la R&D dans leur filière et au-delà, la formation de main d'œuvre qualifiée aux métiers connaissant un regain d'activité (notamment, dans le secteur du réemploi et de la réparation) et l'enseignement des nouveaux métiers de l'économie circulaire.



L'écosystème de Refashion, l'éco-organisme textile, linge de maison, chaussures²⁴



La coopération au service du développement d'emplois et de compétences nouvelles en économie circulaire

La Recherche et Développement (R&D), une alliée pour ecosystem

Afin de bénéficier des innovations les plus récentes dans son secteur d'activité, ecosystem tisse depuis plusieurs années des relations étroites avec différents acteurs du monde universitaire. Dans leur organisation, la Direction de la Performance Environnementale de la Qualité et des Projets, est plus spécifiquement en charge de l'établissement d'une R&D performante. En effet, l'innovation contribue, et de manière forte, à l'atteinte de certains de leurs objectifs d'entreprise à mission :

1. Lutter contre l'épuisement des ressources (...) en contribuant au développement de nouveaux procédés industriels pour produire des matières recyclées de qualité :

Pour ecosystem, il est fondamental dans ce cadre d'une part de mieux connaître les flux de déchets en filière aval, et d'autre part, de mettre en place des solutions de recyclage innovantes.

2. Protéger l'environnement et la santé de tous en éliminant les substances polluantes ou dangereuses, et en réduisant l'empreinte environnementale de leur activité opérationnelle.

La R&D contribue à ce double but en identifiant de nouvelles solutions de dépollution, et via la mise à disposition d'outils d'analyse environnementale.

3. Contribuer à allonger la durée de vie des appareils par la prévention (...) en incitant les producteurs à une éco-conception orientée vers la durabilité. La R&D est un outil précieux dans ce cadre qui aide à identifier des pistes de conception plus modernes en vue de la réparation ou du réemploi par exemple.

La Chaire Mines Urbaines

Première instance majeure, ecosystem a contribué en 2014 à la création de la Chaire Mines Urbaines avec trois écoles d'ingénieur : Mines ParisTech, Chimie ParisTech et Arts et Métiers ParisTech dans l'objectif de développer des matières recyclées issues des Déchets électriques et électroniques (DEEE). Les équipements électriques et électroniques comprennent en effet des métaux stratégiques qui se raréfient, conduisant à une dépendance forte à ces ressources. C'est en ce sens que les DEEE constituent de véritables « mines urbaines ». L'engagement d'ecosystem au sein de la Chaire prend la forme d'un soutien financier de 2,5 millions d'euros sur cinq ans, qui finance des thèses de doctorants sur différents sujets. Quatre brevets ont d'ores et déjà été déposés.



Deuxième instance, qui a lieu dans le cadre de la Chaire, la semaine européenne ATHENS (*Advanced Technology Higher Education Network*). Le réseau ATHENS, constitué de 15 universités technologiques et scientifiques de premier plan en Europe, organise régulièrement des semaines de formation sur des thèmes spécifiques. C'est dans ce cadre qu'ecosystem et la Chaire Mines Urbaines organisent annuellement, pour des élèves venant du monde entier, une semaine de sensibilisation sur le recyclage des équipements électriques et électroniques. Au cours de cette semaine, des intervenants des mondes universitaire et industriel présentent les enjeux du réemploi, de la réparation et du recyclage des DEEE sous ses différents aspects : technique, économique et réglementaire.

Une collaboration globale avec l'ISIGE

Institué en 2018, le partenariat avec l'Institut Supérieur d'Ingénierie et de Gestion de l'Environnement (ISIGE) des Mines de Paris doit se poursuivre jusqu'en 2025 *a minima*. Il s'agit d'une collaboration globale qui vise à développer des actions de formation et d'étude de l'économie circulaire selon quatre axes :

- La formation de futurs professionnels à travers le master spécialisé Expert en Environnement Durable, option ingénierie et gestion ;
- L'élargissement des activités de formation à de nouveaux publics ;
- Le renforcement des liens entre ecosystem et les réseaux d'acteurs RSE de l'ISIGE ;
- Et enfin, un axe transversal sur la formalisation des retours d'expérience et l'amélioration de la pédagogie sur l'économie circulaire.

Les axes 1 et 2 en particulier font l'objet d'un investissement important de la part d'ecosystem. Concernant l'axe 1, ecosystem s'engage dans la pédagogie du master au travers de certaines interventions en cours, l'accueil d'alternants au sein de sa structure et l'accompagnement de projets d'étude.

Dans le cadre de l'axe 2 (l'élargissement de la formation à de nouveaux publics), ecosystem a construit en partenariat avec l'école des Mines de Paris (Mines Paris-PSL) et l'Université Paris Dauphine-PSL une formation certifiante sur l'économie circulaire. Destinée à des professionnels déjà seniors, elle doit leur transmettre une bonne compréhension de l'économie circulaire, pour qu'ils soient ensuite capables de mettre en place des démarches de transformation dans leurs organisations. La formation de la première promotion débute en mars 2023 et se déroulera pendant neuf jours tout au long de l'année.

La mise en place de partenariats entre différentes structures exige l'instauration d'un mode de gouvernance, qui varie selon les objectifs, les acteurs impliqués et le contexte dans lequel se noue le partenariat. La définition des modalités de gouvernance est cruciale pour la pérennité et le succès du projet.

La publication de l'association Entreprises pour l'Environnement (EPE) intitulée « Les partenariats, socles de l'économie circulaire » (2021) identifie ainsi 4 modèles de gouvernance possibles lors de la mise en place de dynamiques coopératives :

- La gouvernance dite « centralisée » ;
- La gouvernance distribuée, qui se divise en deux types : l'alliance entre pairs et la mutualisation et réseaux ;
- La gouvernance via une plateforme numérique.

> POUR EN SAVOIR PLUS : CLIQUEZ [ICI](#).

2.3. La coopération au niveau du territoire : la création d'un écosystème territorial

La réponse aux enjeux sociaux et environnementaux d'un territoire nécessite une nouvelle orientation de son modèle de développement.

Il s'agit en effet de sortir d'une logique de « compétition » selon laquelle l'implantation d'activités économiques non nécessairement adaptées aux enjeux communs du territoire prédomine, pour passer à un modèle de coopération où les différents acteurs opérant sur le territoire coopèrent pour répondre au mieux aux besoins de celui-ci.²⁵

Certains projets naissent directement des besoins des territoires et promeuvent ainsi de nouvelles façons d'y répondre, notamment avec des projets d'économie circulaire.

Les tiers lieux, « précurseurs d'innovations »

Les tiers-lieux « *précurseurs d'innovations sociale et territoriale, où s'invente un autre modèle de société*²⁶ », tentent de répondre aux enjeux du territoire sur lequel ils opèrent, notamment en créant des dynamiques économiques, sociales et environnementales, en jouant pleinement un rôle de centre de ressources pour « jouer collectif ».

Fablabs, coopératives, habitats partagés, AMAPS, production citoyenne d'énergie, sont autant d'espaces de vie et d'espaces de travail, qui permettent l'émergence d'un écosystème coopératif à l'échelle d'un quartier et au-delà. 1/3 des tiers-lieux en France se déclarent engagés dans la lutte contre l'obsolescence programmée et développent des projets autour du réemploi, du recyclage ou de la réparation d'objets²⁷. Des financements existent pour monter un tiers-lieu, notamment proposés par la Banque des Territoires.



La Banque des Territoires : en soutien de l'économie circulaire sur les territoires

La Banque des Territoires se mobilise pour des territoires plus durables, plus attractifs et plus inclusifs, et soutient le déploiement de l'économie circulaire, notamment à travers des tiers-lieux qui déploient une économie locale circulaire, sociale et solidaire. La Banque des Territoires peut potentiellement intervenir en conseil auprès des collectivités et porteurs de projets, mais aussi sous forme d'investissement, via des fonds propres ou quasi-fonds propres pour financer l'exploitant du tiers-lieu, voire en finançant l'immobilier si le projet est de taille significative. En revanche, la Banque des Territoires n'offre pas de subvention (fonctionnement ou investissement). A titre d'exemple, elle a accompagné et financé le projet la R'Mize, un tiers-lieu solidaire, écologique et socialement innovant à Anthy-sur-Léman, en Savoie, qui propose un concept-store de 1 500 m² avec une offre unique de produits réemployés, tout en créant 35 emplois dont 25 en contrats d'insertion.

Au-delà des tiers-lieux, en s'appuyant sur son réseau de 22 antennes régionales, la Banque des Territoires investit également dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire de l'économie circulaire, que ce soit dans le domaine de la collecte, du traitement et de la valorisation de déchets (Moulinot, Lemon Tri, sociétés d'économie mixte), que dans le domaine du réemploi (Uzaje). Elle peut également accompagner sous forme d'ingénierie, de prêt ou d'investissement des infrastructures locales de collecte et valorisation des déchets et des projets d'écologie industrielle territoriale.



La Recyclerie Sportive : trier, distribuer et revaloriser les équipements de sport

Née en juin 2015, la Recyclerie Sportive fournit des biens et services sportifs de manière durable, c'est-à-dire en limitant la consommation et le gaspillage de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production de déchets. Figure exemplaire de l'économie circulaire, recensée par le Comité francilien dans son recueil « Sport et économie circulaire : s'entraîner à de nouvelles pratiques »²⁸ en 2022, cette association constitue et fonctionne grâce à un véritable réseau d'acteurs de l'écosystème sportif francilien.

En premier lieu, elle organise la collecte d'équipements sportifs via des points d'apport volontaires gérés en partenariat avec des centres de pratique sportive, des magasins spécialisés, des fédérations de sport ou des acteurs publics (déchetteries, etc.). Le matériel collecté est ensuite trié, réparé et redistribué dans les boutiques solidaires des Recycleries Sportives, dans lesquelles près d'une quarantaine de sports sont représentés. Cette redistribution est également réalisée lors de braderies sportives éphémères ou ventes ciblées au sein de structures, d'événements, d'entreprises ou des clubs sportifs. Enfin, l'association revalorise les équipements dégradés à travers ses ateliers de co-réparation (ouverts à tous types d'acteurs) et la vente de matières premières pour transformation.

Autre tiers-lieu, la REcyclerie de Paris, implantée au sein d'une ancienne gare de la Petite Ceinture, a pour ambition de sensibiliser le grand public aux valeurs éco-responsables, notamment :

- La réparation du petit électroménager ;
- L'économie collaborative avec le partage d'objets ;
- La mise à disposition d'outils pour bricoler sur place.

Une ferme urbaine implantée sur le lieu permet de sensibiliser à une alimentation plus locale et responsable, tout en offrant un refuge à la biodiversité.

L'un des principaux partenaires de ce lieu d'expérimentation, Veolia, a mis son expertise au bénéfice du développement de la REcyclerie, via :

- Une étude pour améliorer l'empreinte carbone du lieu ;
- Un accompagnement autour du modèle économique ;
- Le soutien autour de l'organisation d'un cycle de conférences sur l'économie circulaire à destination des jeunes et la création d'une bibliothèque sur l'Environnement par la Fondation Véolia.

La création de dynamiques coopératives entre les entreprises et leur territoire

• Qu'est-ce qu'un écosystème coopératif territorialisé ?

Lorsque la coopération entre des structures atteint un certain degré de maturité, un maillage d'acteurs agissant sur un territoire donné avec des intérêts communs au service d'un projet de territoire environnemental, social et/ou économique peut être désigné comme étant un « écosystème coopératif territorialisé ».

Il exige de chacune des parties de dépasser son périmètre d'action au profit d'une solution globale, en prenant en compte les spécificités du territoire dans la construction de leur offre. Une multiplicité d'acteurs sont alors incités à coopérer, tant dans la définition des objectifs que dans la mise en œuvre de la solution : les acteurs publics, les futurs usagers sont en dialogue constant avec les acteurs économiques.²⁹

Le fonctionnement de cet écosystème se traduit de diverses façons :

- Mutualisation des ressources matérielles et immatérielles ;
- Identification et gestion des externalités ;
- Diffusion de l'information ;
- Partage de la valeur créée de manière équitable³⁰.



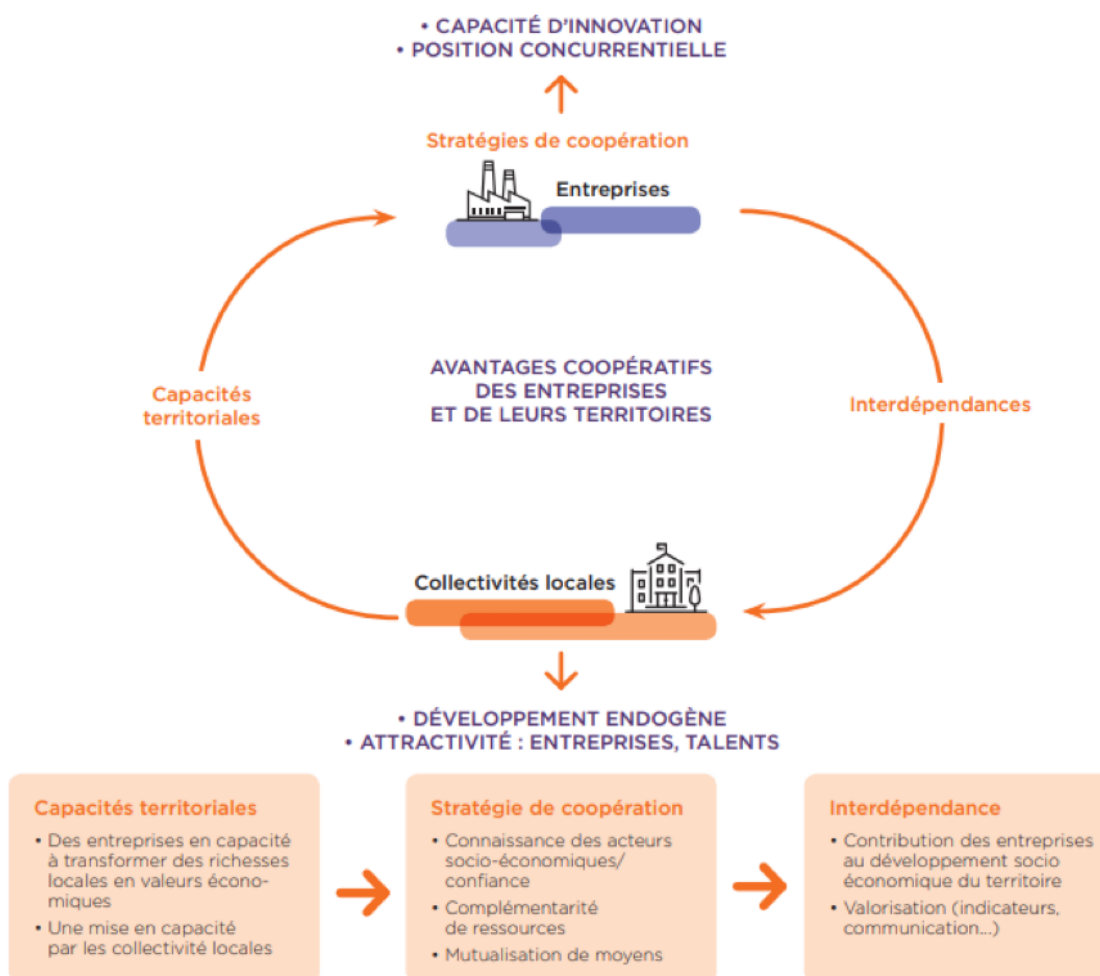
Digital Deconstruction : une solution pour faciliter le réemploi pour tous les acteurs

Afin d'accélérer la transformation du secteur de la construction vers une activité plus durable et circulaire, le programme européen Interreg North West Europe finance de 2019 à 2023 un projet de coopération entre des acteurs de Belgique, de France, du Luxembourg et des Pays-Bas, pour lequel GreenFlex est l'un des partenaires. Fédérés au sein du collectif Digital Deconstruction, ils travaillent à démocratiser le recours massif au réemploi et à la réutilisation, grâce à la déconstruction sélective. En œuvrant notamment à recenser, caractériser et promouvoir les outils d'aide à la décision du marché, le projet a pour but d'aider les maîtrises d'ouvrage à élaborer les stratégies de valorisation matière les plus pertinentes et de faciliter le recours au réemploi pour l'ensemble des acteurs de la filière dans une dynamique *open source*.

La conviction des partenaires du projet Digital Deconstruction est qu'il est essentiel de développer l'acculturation et la formation des acteurs de la filière au réemploi, c'est pour cela que le projet

favorise les rencontres et échanges entre les différentes typologies d'acteurs (maîtrises d'œuvre, maîtrises d'ouvrage, assistants à maîtrise d'ouvrage, éco-organismes, entreprises, etc.) à travers l'organisation des *Hubs d'Innovation du Réemploi* (RIH). Les tables rondes et ateliers de travail collaboratifs permettent également d'adresser le sujet de la structuration de l'offre et de la demande en matériaux de réemploi. Cette montée en compétence se traduit également par le partage d'enseignements et de retours d'expérience mis à disposition, à travers la publication de guides et d'un manifeste.

Le schéma ci-dessous résume les effets bénéfiques mutuels générés par la mise en place de stratégies de coopération entre les entreprises et leurs territoires :



ORÉE (2022) S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance

Certains éléments viennent toutefois ralentir le développement de cet écosystème ; le livrable « S'ancrer dans le territoire pour gagner en performance » (ORÉE, 2017) a identifié plusieurs freins à la coopération entre les entreprises et les territoires :

- Un « millefeuille administratif » qui brouille la vision des interlocuteurs à rencontrer, entre la gouvernance complexe des territoires et la complexité des projets des entreprises, dont certains sont à l'échelle mondiale ;
- Une temporalité différente entre les entreprises et les collectivités qui peut rendre difficiles les projets coopératifs.

Constatant également que les entreprises ne disposaient pas d'outils d'évaluation de leurs démarches d'ancrage local, qui peuvent être le fruit de coopérations mises en place au niveau du territoire, ORÉE a créé avec ses adhérents l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation (IIET).

Dans une démarche de transition vers un nouveau modèle d'affaires, la démarche d'ancrage territorial revêt trois grands intérêts pour les firmes :

1. Une réduction des coûts de transactions du fait d'une meilleure connaissance des acteurs du territoire (accès facilité à l'information, amélioration des relations, mise en place de dynamiques coopératives etc.) ;
2. Un renforcement de la légitimité auprès des parties prenantes locales ;
3. Une activation et un renforcement de l'usage des ressources spécifiques du territoire.

Pour accéder au guide « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance », cliquez [ici](#).

Les projets de coopération entre les entreprises et les territoires sont nombreux et témoignent de la faculté des acteurs à imaginer de nouvelles solutions innovantes au sein de projets coopératifs.



Territoires et Développement de la valorisation matière :

La combinaison d'une approche territoriale et d'une recherche de valorisation matière par le haut tend à favoriser une collecte et un traitement moins émissifs, favorables à l'économie locale. Cela rejoint les enjeux du groupe Eiffage afin de maîtriser son empreinte carbone et ses coûts logistiques.

Ainsi, la coopération que les filiales d'Eiffage stimulent en local lui permet de développer des axes métiers cohérents avec ses enjeux d'évolution vers plus de circularité. De manière concrète, les trois R irriguent lesdites activités, en cours de développement ou en amélioration continue :

Recyclage – Ecosite de Fretin :

Ce site localisé à proximité de la métropole de Lille et de son aéroport a été créé il y a près de 40 ans. Des liens forts avec les entreprises du territoire existent depuis Dunkerque jusqu'à Lille, en passant par les entreprises nationales implantées localement.

C'est un site Eiffage spécialisé dans la valorisation des déchets, dont la production de bloc béton composés de matériaux recyclés « SmartBloc ».

Ce site de 14 hectares, recycle chaque année, 250 000 tonnes de matériaux de déconstruction issus des entreprises de BTP locales (notamment briques et bétons), ainsi que 150 000 tonnes de résidus issus des centres de valorisation énergétique ou d'incinération des ordures ménagères provenant de Véolia.

Pour cela, deux installations spécialisées :

- RMN (Recyclage Matériaux du Nord) pour le recyclage des matériaux de construction ;
- PreferNord (Préparation de Ferrailles du Nord) pour la valorisation des résidus d'incinération d'ordures ménagères en mâchefers.

Les mâchefers sont ensuite utilisés dans l'élaboration de blocs bétons appelés Smart Bloc composés en quasi-totalité de matériaux recyclés dont 50 % de mâchefers.



Chiffres clés en sortie :

- Valorisation de 60 000 tonnes de ferrailles incinérées issues des déchets ménagers ;
- Production de 430 000 tonnes de matériaux pour les travaux publics.

Pour en savoir plus sur l'Ecosite de Fretin, cliquez [ici](#).

Réutilisation – B3Ecodesign et récupération de containers issus des activités maritimes :

B3Ecodesign est spécialisée dans la construction modulaire à partir de containers maritimes.

Localisé à Chartres-de-Bretagne. Cette filiale d'Eiffage Construction utilise des containers maritimes de dernier voyage comme structure de ses bâtiments.

Pour cela, B3Ecodesign est en partenariat avec des fournisseurs au plus près des transporteurs maritimes, permettant de récupérer des conteneurs en fin de vie. L'approche « *upcycling* » de B3Ecodesign permet de donner une seconde vie à plus de 220 containers maritimes par an, en les transformant en module architectural. Outre l'allongement induit de leur durée de vie, ces biens modulables et évolutifs s'adaptent aux besoins d'une construction hors site et de réduction des délais de construction.

Pour en savoir plus sur B3Ecodesign - Constructeur de maisons container, cliquez [ici](#).

Réemploi – Des partenariats en cours de construction :

Eiffage Construction et Demcy développent actuellement des partenariats régionaux avec les grands acteurs du réemploi locaux comme à Lyon, Marseille ou encore en Île-de-France.



Convaincu que la transition écologique se joue au plus près des territoires, GRDF s'attache à collaborer avec les écosystèmes locaux.

GRDF, principal distributeur de gaz en France, expérimente depuis plusieurs années, des initiatives de coopérations territoriales innovantes en complémentarité de ses missions historiques en s'appuyant sur un maillage territorial dense. En cohérence avec sa raison d'être, l'entreprise agit au cœur des territoires et s'attache à être à l'écoute des besoins des acteurs locaux et des collectivités et à favoriser des initiatives qui créent de la valeur localement.

Concrètement, plusieurs initiatives sont nées de cette logique sur différents territoires :

À la Rochelle, GRDF a noué des liens avec La Matière, une association spécialiste de l'économie circulaire dédiée à la ressource et au réemploi des matières. Les premières actions conjointes ont consisté à lancer un projet de recyclage des chutes du polyéthylène utilisé dans le cadre des travaux de réseau de GRDF afin d'en faire de nouveaux objets, avec de nouveaux usages, grâce aux compétences de l'association. Cette première collaboration a mené à la construction d'une véritable filière d'écologie industrielle à l'échelle territoriale qui intègre aujourd'hui d'autres acteurs, dont l'ADEME.

À Toulouse, une collaboration a été nouée avec un tiers lieu : Les imaginations fertiles. Ce rapprochement a permis d'identifier un enjeu commun : celui de travailler conjointement à la lutte contre la précarité énergétique avec les habitants du territoire. Des ateliers collaboratifs ont ainsi été organisés en réunissant des associations, des étudiants, des start-up locales et des bailleurs sociaux pour réfléchir à ces sujets et imaginer des solutions concrètes dont certaines ont été effectivement mises en œuvre depuis.

Dans la même logique, GRDF s'est lancé en 2020 dans la création d'un laboratoire d'innovation territoriale de l'écosystème local, le *Living Lab* des Possibles à Châteaudun dans la région Centre-Val de Loire. Le *Living Lab* propose une méthodologie d'innovation ouverte ciblée sur une problématique où les citoyens sont au centre d'un processus de recherche et d'innovation dans lequel ils expriment leurs besoins. En devenant un espace de collaboration et d'expérimentation, l'objectif principal était que le territoire puisse mieux comprendre les problématiques locales et co-construire des solutions innovantes adaptées au contexte des citoyens. La spécificité du



Living Lab repose sur une ambition partagée : ancré dans un écosystème de partenariats multipartites (privé, public et citoyens), ils visent d'abord la création de valeur pour toutes les parties prenantes et, par extension, pour la société en général. La valeur créée est non seulement mesurée en termes économiques, mais aussi en termes de savoir généré par l'expérimentation et de retombées sociétales.

La méthodologie des *living labs* nécessite de prendre le temps de constituer un panel citoyen représentatif du territoire sur lequel il est mis en place et d'accompagner ces citoyens dans un dispositif de co-crédation centré sur leur engagement. Après deux années de travaux, le *Living Lab* des Possibles, dont le thème est l'agroécologie, a permis aux citoyens de mieux connaître les modalités de production d'énergies renouvelables en territoire rural. Les parties prenantes du *Living Lab* des Possibles ont pu proposer des aménagements au processus de développement des énergies renouvelables, ou des modalités de financement participatif. Des startup et PME innovantes faisant partie du *Living Lab* des Possibles ont identifié également des usages et des besoins des citoyens qu'ils développent pour augmenter la valeur ajoutée des produits qu'ils commercialisent dans le domaine de la transition énergétique.

Cette première expérimentation a démontré que les « *living labs revisités par GRDF* » constituaient un dispositif d'innovation territoriale crédible, faisable et répliquable.

- **Les pôles territoriaux de coopération économique : la coopération entre des acteurs, au service du territoire**

En parallèle des initiatives nées d'une volonté des entreprises et des territoires de s'associer, des dispositifs spécifiques favorisent l'émergence d'écosystèmes sur le territoire, à l'instar des pôles territoriaux de coopération économique. Ces PTCE sont nés d'un projet porté en 2009 par le think tank le labo de l'économie sociale et solidaire, le Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire, (CNCRESS) le COORACE, le Manufacturing Execution System (MES) et le réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES).

L'enjeu est de favoriser les politiques de développement local durable comme la revitalisation des zones délaissées, la création d'emplois, le développement de nouvelles filières.

Les PTCE sont des initiatives durables, pourvoyeuses d'emplois non-délocalisables, encadrées par la loi sur l'économie sociale et solidaire et encouragées par l'État. Elles permettent de responsabiliser les acteurs locaux et de se départir de la logique économique dominante fondée sur la concurrence au profit d'une coopération à l'échelle locale.

Ils réunissent des acteurs très variés sur un même territoire : des entreprises, des collectivités territoriales, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur, des organismes de formation, pour mettre en œuvre des stratégies communes innovantes, qui peuvent être en lien avec l'économie circulaire, au service du territoire.



La société Trivéo : un exemple de PTCE de l'économie circulaire

La société Trivéo est née de l'association entre quatre entreprises de recyclage des matières plastiques (Broplast, Indco, Gavand et Nigra fils), l'association d'insertion locale Solid'Aire et IPC. Leurs expériences combinées avec celles de plusieurs métiers artisanaux, permettent de s'approvisionner efficacement en rebuts et de les relier aux besoins des transformateurs présents sur le territoire. Plus de 4 000 tonnes de déchets destinés à l'enfouissement ont ainsi été traitées par Trivéo. La société a également créé sept CDI et forme chaque année des personnes éloignées de l'emploi aux métiers de la plasturgie.

- **La coopération sur le territoire grâce aux nouveaux modèles économiques proposés par l'économie circulaire**

L'écologie industrielle et territoriale

Un écosystème coopératif territorialisé peut s'opérer grâce à la proximité physique entre des entreprises dont les ressources et les besoins peuvent être complémentaires, tout en étant confrontés à une même réalité de territoire, sous la forme de synergies. Le pilier de l'économie circulaire à actionner est alors celui de l'écologie industrielle (EIT).

L'EIT consiste à placer les coopérations au cœur du développement économique local en mettant en relation les acteurs (entreprises, collectivités, associations etc.) du territoire (zone rurale, péri-urbaine, industrielle ou portuaire) dans le but d'optimiser les flux de matière et d'énergie. Il ne s'agit pas d'une simple relation *business to business* (B to B) mais bien d'un réseau multi-acteurs portant une vision et des objectifs communs sur le long terme se traduisant par la mise en œuvre d'actions coopératives concrètes telles que :

- Des synergies de mutualisations : partage de foncier, d'équipements, de services etc. ;
- Des synergies de substitutions inter-entreprises : les ressources non-utilisées des uns deviennent les matières premières des autres.

Ce type de démarche bénéficie d'une animation spécifique dédiée permettant aux structures impliquées d'améliorer la qualité des biens et services adaptés aux besoins des acteurs, de se rencontrer, de créer un lien de confiance au sein d'un écosystème élargi de parties prenantes afin de trouver des solutions locales à des enjeux communs.

La plateforme Synapse³¹ recense les avantages que présente le déploiement des démarches d'écologie industrielle et territoriale coopératives pour :

- Les entreprises :

- Un intérêt économique avec une diminution de leurs coûts ;
- La création d'un réseau et d'opportunités d'affaires avec leurs voisins ;
- Une augmentation des externalités positives de leurs activités, notamment via la diminution de leur empreinte environnementale.

- Les associations d'entreprises et les gestionnaires de zones d'activités :

- Un renforcement de l'attractivité et du dynamisme du parc d'activité ;
- Un renforcement de la résilience des entreprises implantées.

- Les collectivités et les élus :

- Une conciliation entre développement économique du territoire et diminution des pressions exercées sur les ressources ;
- Un renforcement de l'ancrage territorial des acteurs économiques ;
- Un gain de dynamisme et d'attractivité pour le territoire.

Le chercheur Christian du Tertre, directeur scientifique et cofondateur d'ATEMIS, nuance ce bilan très positif du déploiement de l'EIT en soulignant que le développement de relations inter-entreprises dans le cadre d'une démarche peut cependant créer une nouvelle vulnérabilité, du fait de cette situation d'interdépendances, notamment autour de ressources matérielles. En effet, si un industriel est contraint de fermer son site, c'est l'ensemble du fonctionnement de l'écosystème du territoire qui est fragilisé.

La question de l'évaluation de ces démarches EIT est essentielle. Le référentiel ELIPSE³², co-porté par ORÉE et l'ADEME, permet de mesurer le degré de coopération au travers d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, venant interroger la gouvernance et la dynamique multi-acteurs de la démarche : le nombre et le type de structures impliquées ; la mise en place d'une gouvernance partagée, la coopération entre les acteurs au profit d'une dynamique locale.

D'autres indicateurs sont liés aux activités de coopération pouvant être menées : le nombre de rencontres dédiées (ateliers inter-entreprises, Groupes de Travail, Conférences etc.) ; le nombre d'entreprises impliquées dans la démarche.

Enfin, l'ensemble de l'évaluation ELIPSE est supposée se faire en concertation avec les parties prenantes de la démarche.

Aujourd'hui, près de 300 démarches sont actives sur l'ensemble du territoire national³³.

À Paris, le quartier des Deux Rives illustre le rôle crucial de la coopération entre acteurs dans l'émergence de projets circulaires pérennes.



Quartier Les Deux Rives : une démarche d'écologie industrielle et territoriale en plein cœur de Paris

La démarche des Deux Rives a été mise en œuvre en 2018 dans les 12^e et 13^e arrondissements de Paris et répond au besoin d'impulser des projets pilotes sur le territoire parisien visant à optimiser les flux de matières et les ressources (y compris compétences, savoir-faire, RH...), grâce à de nouveaux modèles économiques. Des acteurs de secteurs d'activités divers (culture, restauration, administration, industriel, commercial...) comme la RATP, la Caisse des Dépôts, Cemex, la Poste³⁴ se sont fédérés autour d'ateliers thématiques dédiés à la mobilité, au recyclage et à la consigne. L'expérimentation « Tri en Seine » a réuni 14 structures autour de la mutualisation et de la gestion de déchets. En 2020, ce sont 19 tonnes qui ont été collectées suite à un état des lieux détaillé des flux. A ce jour, l'étude d'un modèle économique permettant de pérenniser l'opération Tri en Seine est en cours. La plateforme <https://lesdeuxrives.paris/> recense toutes les initiatives de coopérations multi-acteurs de partage et de mutualisations ayant permises de générer de la performance économique et environnementale, grâce à des actions communes territorialisées. Une association a été créée pour assurer la gouvernance du Quartier des Deux Rives.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération

Parmi les nouveaux modèles économiques proposés par l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), au-delà de son application aux modèles d'affaires de l'entreprise, comme vu au début de ce livret, constitue un outil efficace et éprouvé pour le déploiement de l'économie circulaire à l'échelle du territoire, adapté aux réalités socio-économiques de celui-ci. Elle propose alors une articulation entre nouveau modèle économique pour l'organisation et nouveau développement pour le territoire, au sein d'une démarche complémentaire³⁵.

Elle conduit à l'instauration d'écosystèmes coopératifs territorialisés au sein duquel œuvrent les acteurs économiques, les collectivités et les citoyens, afin de produire une offre adaptée au territoire. Patrick Vuidel, chercheur chez ATEMIS³⁶, qualifie le territoire d'espace de ressources, permettant à la fois aux entreprises de construire de nouvelles offres tout en partageant des expériences et un patrimoine commun. De plus, en élargissant son périmètre d'activité, le système productif prend en charge les externalités environnementales et sociales propres au territoire.

Pour atteindre cette performance dite « territoriale », l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC)³⁷ identifie plusieurs éléments clés :

- Se renouveler en matière de contractualisation, en introduisant des clauses de coopération qui favorisent la convergence des intérêts des différents partis. Par exemple, il s'agit de développer les contrats de performance d'usage, au-delà des contrats de performance énergétique. La question de la durée de l'engagement contractuel est aussi centrale : en effet, un engagement sur le temps long constitue un terrain plus favorable au développement de la coopération entre différents acteurs³⁸ ;
- Concentrer les investissements sur les ressources immatérielles.

Ce dernier point est stratégique : l'EFC appliquée au territoire s'intéresse aux ressources immatérielles liées au travail telles que la compétence, la connaissance du tissu économique local, la fidélisation des salariés, la confiance entre acteurs, la relation avec le bénéficiaire. Suite à ce diagnostic, l'ensemble de l'écosystème est à même de reconnaître ses forces et ses faiblesses et de se renforcer par l'intermédiaire d'investissements immatériels (formation, création d'instances de dialogues etc.)³⁹ et matériels et ainsi répondre aux grands enjeux de territoire comme celui de la mobilité, auquel l'entreprise Urbanéo propose des solutions durables.



Urbanéo : un acteur de la mobilité durable

Urbanéo est une entreprise éco-responsable sur le marché du mobilier urbain non publicitaire de transport public. Elle éco-conçoit, fournit, pose, maintient et entretient abris bus, poteaux d'arrêt et abris vélos pour les autorités organisatrices de la mobilité et leurs exploitants.

L'éco-conception de mobiliers urbains non publicitaires et l'offre servicielle complète associée allongent l'usage et la durée de vie du mobilier urbain par rapport aux offres classiques. Urbanéo préconise notamment la règle des 3 R (Réemploi, Réparation, Réutilisation) dans la gestion des mobiliers plutôt que leur remplacement : par exemple, en réimplantant un mobilier déposé après une remise en état pour allonger sa durée de vie ; en intégrant *a minima* 20 % de matières recyclées dans la conception et la maintenance des mobiliers, en conformité avec la loi AGECE. Depuis 2013, Urbanéo tend vers l'EFC et s'assure une croissance durable.

Quelques exemples concrets d'Urbanéo illustrent l'offre servicielle associée aux mobiliers urbains des transports publics.

- Une offre servicielle globale à la gare de Torcy avec une mise à disposition, un entretien et une maintenance des abris voyageurs ;
- Le choix de rénover l'ensemble des toits d'abris bus Clear Channel sur le département du Val d'Oise au lieu de changer l'intégralité des abribus du réseau départemental ;
- Des locations d'abribus provisoires Urbanéo intégrés dans des quais modulaires lors de restructuration de quais bus sur le réseau du SMT Artois Gohelle.

> POUR EN SAVOIR PLUS : <https://www.urbanéo.eu/>

Se pose ici aussi la question de l'évaluation : le fonctionnement au sein d'un écosystème coopératif exige de reconsidérer la manière dont on évalue la création de la valeur, qui ne saurait se réduire au seul prisme monétaire et donc à des indicateurs uniquement quantitatifs. Dès lors, caractériser la valeur créée par ce type de démarche et sa contribution au développement local est une démarche complexe.

Comment rendre compte de la valeur et de l'efficacité du service rendu, pour l'ensemble des bénéficiaires à l'échelle d'un territoire ? Comment évaluer la qualité de la coopération ?

À ce sujet, l'IE-EFC préconise une réflexion autour de la mise en place des dispositifs d'évaluation pertinents qui ne sont plus uniquement centrés sur les volumes produits et vendus mais aussi sur les effets utiles de la performance.

Les "effets utiles" d'une solution intégrée telle que le "bien vivre alimentaire" ou "se déplacer en ville" doivent également s'examiner à l'aune d'indicateurs qualitatifs.

L'EFC et ses principes peut se résumer par le schéma ci-dessous :

L'Économie de la Fonctionnalité et de la coopération

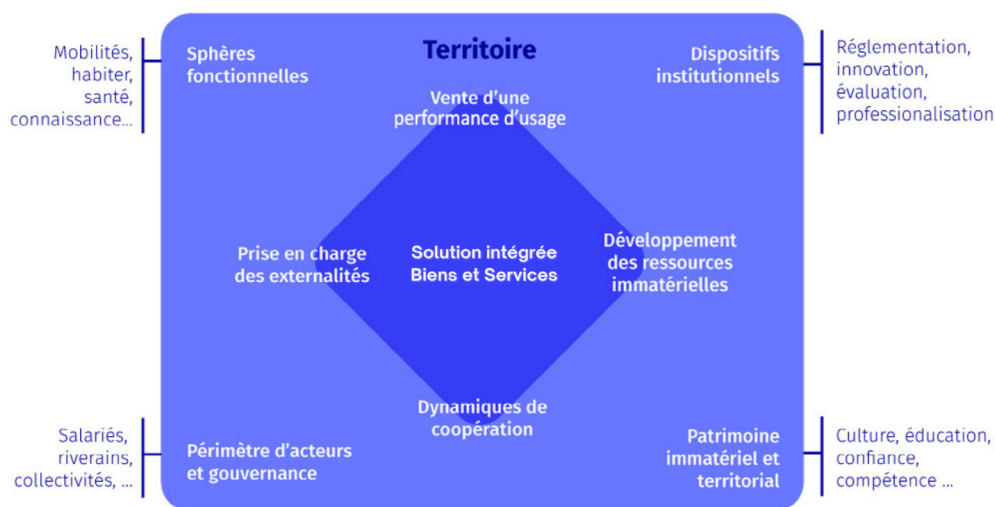


Schéma de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération par ATEMIS – LIR

• Des programmes pour accompagner la transition

Certains programmes accélèrent la coopération entre acteurs, notamment par le biais de l'EFC, à l'instar du programme Coop'Ter porté par l'ADEME et ATEMIS qui œuvre en faveur du développement de territoire de services et de la coopération. Il soutient ainsi la formation « *d'écosystèmes coopératifs territorialisés* » à comprendre ici comme « *un ensemble d'acteurs (entreprises, collectivités, associations...) qui construit une dynamique économique de service en coopération, répondant à des enjeux de territoire liés aux grandes fonctionnalités de la vie (se nourrir, se soigner, habiter, se former, etc.), dans une perspective écologique et de bien-être social* ».

Parmi les lauréats de 2021, l'association La tête à Toto dans le Grand-Est qui rassemble un collectif d'acteurs et leurs compétences sur le sujet « habiter ». Ils sont réunis au sein d'un tiers-lieux qui a vocation à offrir des opportunités en termes d'habitat tout offrant des espaces de dialogue pour mieux appréhender les besoins locaux et la co-construction de solutions (construction, éco-rénovation, conciergerie, logement de personnes...) ⁴⁰.

Plus particulièrement à destination des communes et Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), le programme Territoire engagé transition écologique de l'ADEME et ses partenaires, comporte le label Économie circulaire dont l'axe 5 du référentiel s'intitule « Coopération et engagement » ⁴¹. Cet axe se divise en 3 types d'actions :

- Vers le grand public et les associations, avec la mise en place d'actions de sensibilisation et de formation sur divers thèmes de l'économie circulaire ;
- Vers les autres collectivités présentes sur le territoire, qui doivent faire preuve d'éco-exemplarité (politiques d'achats, gestion des déchets etc.) et qui peuvent développer des synergies avec d'autres collectivités, dont le périmètre et les compétences peuvent varier ;
- Vers les acteurs économiques présents sur le territoire. La commune et les établissements publics qui en ont la compétence, ont alors un rôle de pédagogie, de sensibilisation tout en étant fédératrices, en prenant soin d'aménager des espaces de dialogues et d'action.

Pour en savoir plus sur le programme Territoire engagé transition écologique et le label économie circulaire, cliquez [ici](#).

POUR ALLER PLUS LOIN

L'ACV Territoriale

Il s'agit d'un élargissement de la méthodologie de l'ACV au territoire pour une modification en profondeur des modes de consommation et de production.

Lors de la planification d'une aire urbaine, une commune s'interroge sur la façon de concilier développement économique, social et environnemental. L'ACV Territoriale permet d'établir un diagnostic en quantifiant les impacts sur site et hors-site lié à la production et la consommation du territoire, au prisme de 3 critères : la santé humaine, les ressources et la qualité des écosystèmes. Ce diagnostic permet d'élaborer divers scénarios de développement dont on peut comparer l'éco-efficience.

La démarche de la DREAL Bourgogne Franche-Comté

De 2019 à 2021, la DREAL BFC a mené une démarche expérimentale autour de l'économie circulaire territoriale, financée par le CGDD en 2019, en partenariat avec trois territoires de la région : la CC des Vosges du Sud (90), la CC de Jura Nord (39) et la CC du Grand Charolais (71). Cette expérimentation a abouti à la rédaction d'un document de capitalisation qui propose des éléments de compréhension, de méthode, des exemples, des conseils et des pistes de travail pour articuler économie locale et démarche de transition sur les territoires. Le document se compose de trois fiches téléchargeables ci-dessous :

- [Mon territoire dans mon assiette ;](#)
- [Tourisme doux ;](#)
- [Coopérer pour mieux rénover.](#)

Voyage au centre des transitions économiques

Le site « Voyage au centre des transitions économiques » est une boîte à outils au service des agents territoriaux et des élus des collectivités locales (EPCI, communes...) qui s'engagent vers de nouveaux modèles économiques plus durables. L'ambition est de soutenir leur engagement et leur endurance dans ces trajectoires nouvelles. Le site est axé sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Il donne des clés pour comprendre les atouts de la coopération et de nombreux retours d'expérience d'écosystèmes coopératifs.

POUR EN SAVOIR PLUS : <https://www.transitions-economiques.org/>

PARTIE III.

Ce qu'il faut retenir

La capacité qu'a l'économie circulaire de créer des espaces de dialogue, des opportunités d'échanges et de la confiance via des opérations simples et bénéfiques est son meilleur atout pour générer de la coopération. L'économie circulaire donne l'opportunité de se connaître et l'occasion de travailler ensemble. Les dynamiques d'économie circulaire proposent des temps, des lieux et des sujets d'échanges et laissent ainsi toute sa place au Précieux Facteur Humain (PFH)⁴².

Le schéma qui suit résume les principaux apports de l'économie circulaire à la coopération.



L'économie circulaire rassemble les individus

- En favorisant l'émergence de projets entre les individus
- En transcendant les logiques de silo entre services
- En intégrant l'utilisateur au cœur de l'organisation



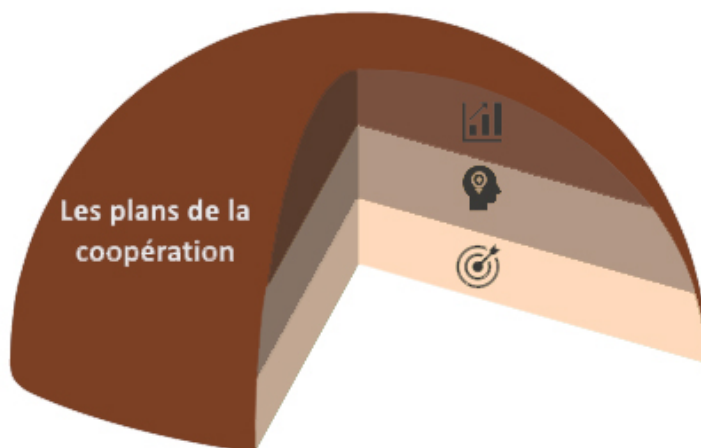
L'économie circulaire convie les structures autour de la table

- Grâce à des outils
- Grâce à des réseaux
- Grâce à une meilleure connaissance des savoir-faire de proximité
- Grâce au partage de l'information



L'économie circulaire crée un écosystème d'acteurs

- Grâce à des lieux
- Grâce à des synergies inter-entreprises sur un même territoire
- Grâce à l'élaboration d'offres sur-mesure
- Grâce à une gouvernance de la valeur



Récapitulatif des apports de l'économie circulaire à la collaboration, ORÉE (2022)

Trajectoire vers des écosystèmes coopératifs

La partie suivante apporte quelques éléments de méthode à destination des organisations qui souhaitent se saisir des opportunités de l'économie circulaire pour générer de la collaboration. Elle relaie les cinq clés pour développer la maturité coopérative comme levier de résilience⁴³ exposés par Patrick Beauvillard, de l'Institut des Territoires Coopératifs, au séminaire « Plan Biodiversité » du ministère de la Transition écologique et solidaire (14 janvier 2019).

1. Mettre le processus coopératif en premier

La coopération est un atout puissant dans la réussite des projets : efficacité, portée, valeur... C'est pourquoi le développement d'une maturité coopérative sur un territoire s'avère être une stratégie gagnante, à la fois dans la réalisation des projets mais également dans l'émergence de nouveaux projets. En quelques sortes, il n'est pas nécessaire d'avoir des projets à développer pour initier de la coopération. En ce sens, les territoires et organisations qui investissent dans le développement de la coopération sur leurs territoires sont plus susceptibles d'élaborer des projets ambitieux. Ces projets pourront alors leur permettre de développer leur attractivité, en construisant une forme de solidarité avec les entreprises ou les autres territoires. On peut alors parler de « co-production de richesses ». La façon dont l'économie circulaire peut contribuer à l'attractivité des territoires sera traitée dans le prochain et dernier livret de la collection ORÉE « Dynamiser son territoire grâce à l'économie circulaire ».

2. Prendre en compte les personnes

Ce sont toujours les personnes qui coopèrent, et non les structures. Pourtant, dans l'élaboration de projets collectifs, les personnes viennent au nom de leurs organisations, s'expriment et portent leur positionnement et peuvent être remplacées. Or, la relation et la confiance interpersonnelles sont indispensables à la coopération. Dans cet esprit, le projet co-élaboré doit être le reflet des valeurs et engagements individuels et non seulement l'extension des objectifs de leurs organisations respectives. Les personnes doivent avoir une place à part entière dans le processus.

3. Accéder à l'implicite

Les racines de la coopération sont profondes, et le plus souvent, invisibles. Comme évoqué en introduction, le management et les outils d'une structure ne sont pas suffisants pour comprendre comment la coopération s'initie et s'entretient. Tout un faisceau d'indices peuvent orienter cette compréhension : le système de valeurs individuel et de l'organisation, les croyances et les pratiques, la motivation et les parcours personnels... Les caractéristiques sont multiples et invisibles. C'est d'ailleurs le constat sur lequel repose la création de l'Observatoire de l'Implicite, adossé à l'Institut des Territoires Coopératifs. Guetter les signaux faibles, aller à la rencontre de ce que l'on ne voit pas pour accéder au sensible : « *Apprendre à se saisir de cette dimension cachée, non-consciente, implicite est indispensable à l'émergence de systèmes coopératifs* ».

4. Laisser du vide

Pour coopérer, il est essentiel de laisser des interstices dans lesquels les échanges peuvent se créer. Lorsque la coopération est bornée ou trop cadrée, elle empêche la créativité de s'exprimer. Le curseur doit ainsi être défini entre « *tout prévoir* » et « *laisser la place* ». Les espaces créés introduisent de la disponibilité : « *Il faut savoir aller lentement pour aller vite.* ».

5. Penser en termes de dialogue

Edgar Morin, le théoricien de la pensée complexe, définit une dialogie comme deux logiques complémentaires, qui peuvent également être concurrentes, voire même antagonistes. L'Institut des Territoires Coopératifs a identifié douze principes d'action pour développer la maturité coopérative, qui sont douze dialogues : unité et diversité ; rôle et identité ; la place que l'on prend et celle que l'on laisse ; intention et comportement ; désir et besoin ; objectif et contrainte ; organique et planifié ; lutter contre et aller vers ; questions qui se posent et réponses à apporter ; ce que nous sommes et ce que nous voulons être ; agir ensemble et penser ensemble ; transformation personnelle et transformation sociale.

Remerciements

Ce rapport est le fruit des nombreux échanges et réflexions du Groupe de Travail « Économie circulaire et création de valeurs », mené avec la collaboration des adhérents d'ORÉE : les contributions des participants et des intervenants aux séances de Groupe de Travail ont été précieuses dans l'élaboration des livrets de restitution. ORÉE souhaite ici leur adresser un grand merci pour les retours d'expérience et témoignages, qui constituent le cœur de ces travaux. Sont également remerciés les adhérents n'ayant pas assisté au groupe de travail, mais dont les réponses aux sollicitations et partages d'informations ont alimenté ce livret.

Merci à **Caroline Louis**, anciennement responsable du pôle Économie circulaire chez ORÉE pour son implication essentielle dans la conduite et la coordination du cycle de réflexion ainsi que dans la rédaction des huit livrets de restitution des travaux.

Merci à **Juliette Allione**, cheffe de projet Économie circulaire et Reporting RSE/ESG, pour le pilotage et la rédaction de ces travaux.

Sont également vivement remerciés :

Les présidents du Groupe de Travail : Cyril Adoue (Inddigo) et Franck Sprecher (Abokine).

Les financeurs et contributeurs de cet ouvrage :

ecosystem, Eiffage, GRDF, SNCF, le Syctom, ainsi que Patricia Savin et Nina Latorre de Itturiecha (DS Avocats).

Les acteurs ayant contribué, par leur retour d'expérience, à cet ouvrage (par ordre d'apparition) :

Les CIGALES, les Grains de Sel, Mulliez Flory, La Métropole du Grand Paris, l'Institut National de l'Économie Circulaire, l'Observatoire des Achats Responsables, les Canaux, 1083, Cliiink, le SIAAP, le Syctom, Gerflor, Paprec, la Coopération Agricole, la Fédération des entreprises d'insertion, la Banque des Territoires, la Recyclerie Sportive, Greenflex, Trivéo, la Ville de Paris, Urbanéo.

Merci enfin, pour leur collaboration active à la réalisation de cet ouvrage et leur relecture attentive :

Nathalie Boyer, Déléguée générale, **Clotilde Champetier** et **Sylvie Gillet**, Responsables de pôle, **Laïs Alves Bezerra** et **Sarah Jeannerod**, Cheffes de projet ainsi qu'**Anna Colin**, Chargée de mission.

ORÉE L'association



Association multi-acteurs, ORÉE fédère et anime depuis plus de 30 ans un réseau de 200 acteurs engagés (entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité et Économie/Économie circulaire/Reporting RSE/ESG des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des Groupes de Travail et des Clubs Métiers.

Conseil d'Administration

Patricia SAVIN – DS Avocats
Présidente d'ORÉE

Vincent AURIAT – SNCF
Vice-président Entreprises

Jean-Michel BUF – Région Pays de la Loire
Vice-président Collectivités

Pierre-Yves BURLOT – Sécché Environnement
Secrétaire Général

Franck AMALRIC – Square
Trésorier

Étienne CADESTIN – Longevity Partners
Administrateur

Jean-Éric FOURNIER – Covivio
Administrateur

Marie-Cécile GRISARD – Compagnie National du Rhône
Administratrice

Arnaud HUMBERT-DROZ – Valdélia
Administrateur

Michel LOPEZ – ITECH LYON
Administrateur

Laure MANDARON – Groupe La Poste
Administratrice

Thibault PERRAILLON – GreenFlex
Administrateur

Les Groupes de Travail

GT BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

Claire VARRET – EDF
Co-Présidente

Didier BABIN – CIRAD
Co-Président

GT ZÉRO ARTIFICIALISATION NETTE

Jean-François NAU – EODD
Co-Président

Sabine GOUETA DESNAULT – GECINA
Co-Présidente

GT ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Cyril ADOUE – INDDIGO
Co-Président

Franck SPRECHER – ABOKINE
Co-Président

GT REPORTING RSE/ESG

Pauline de SAINT-FRONT – CABINET DE SAINT FRONT
Co-Présidente

Gérard SCHOUN – DESTINATION 26000
Co-Président

Les Clubs Métiers

CM DÉCONSTRUCTION

Cyrille BLARD – SNCF Réseau
Co-Président

Luc ARDELLIER – Cyclelife Digital Solutions
Co-Président

CM ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET TEXTILES

Michel LOPEZ – ITECH Lyon
Président

CM ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET FLUX À ENJEUX

Sophie FABRE – Citeo
Présidente

L'Équipe

Nathalie BOYER
Déléguée générale

Fabienne DAVALLAN
Directrice administrative et financière

Sylvie GILLET
Directrice du Développement
et Responsable "Biodiversité & Économie"

Saïd CHERFAOUI
Assistant administratif

Laïs ALVES BEZERRA
Cheffe de projet Communication

PÔLE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Clotilde CHAMPETIER
Responsable Économie circulaire

Sarah JEANNEROD
Cheffe de projet Économie circulaire

PÔLE REPORTING RSE & ESG

Juliette ALLIONE
Cheffe de projet Reporting RSE/ESG
et Économie circulaire



Entreprises, territoires et environnement

Retrouvez toutes nos publications

sur www.oree.org



Suivez-nous sur

