

Le rôle des relations public-privé dans le déploiement de l'économie circulaire sur un territoire : entre leviers et freins

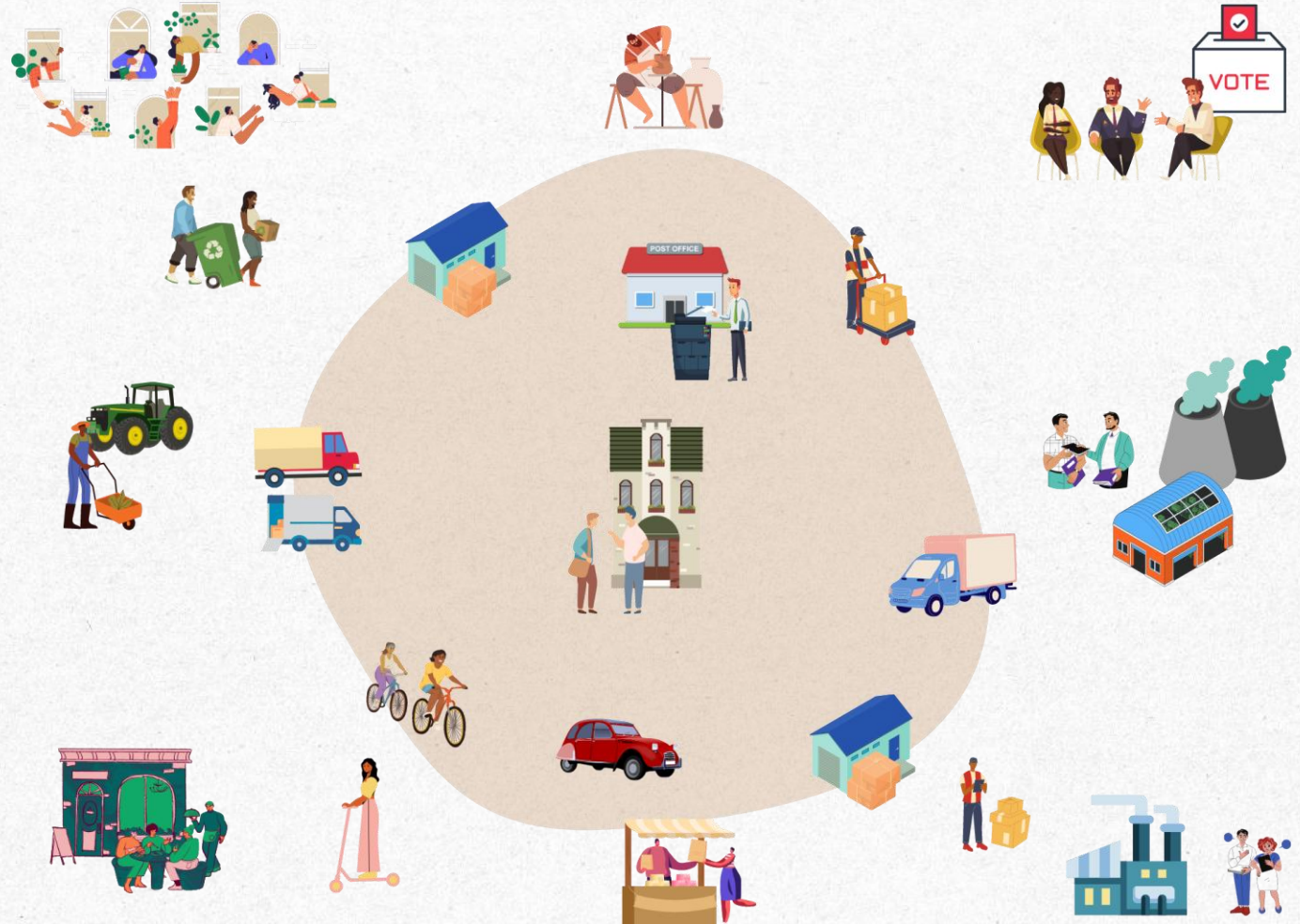
Julie ROBIN

Docteure en Sciences de Gestion

Centre de Recherche en Gestion, Université de Poitiers (France)

julie.robin01@univ-poitiers.fr

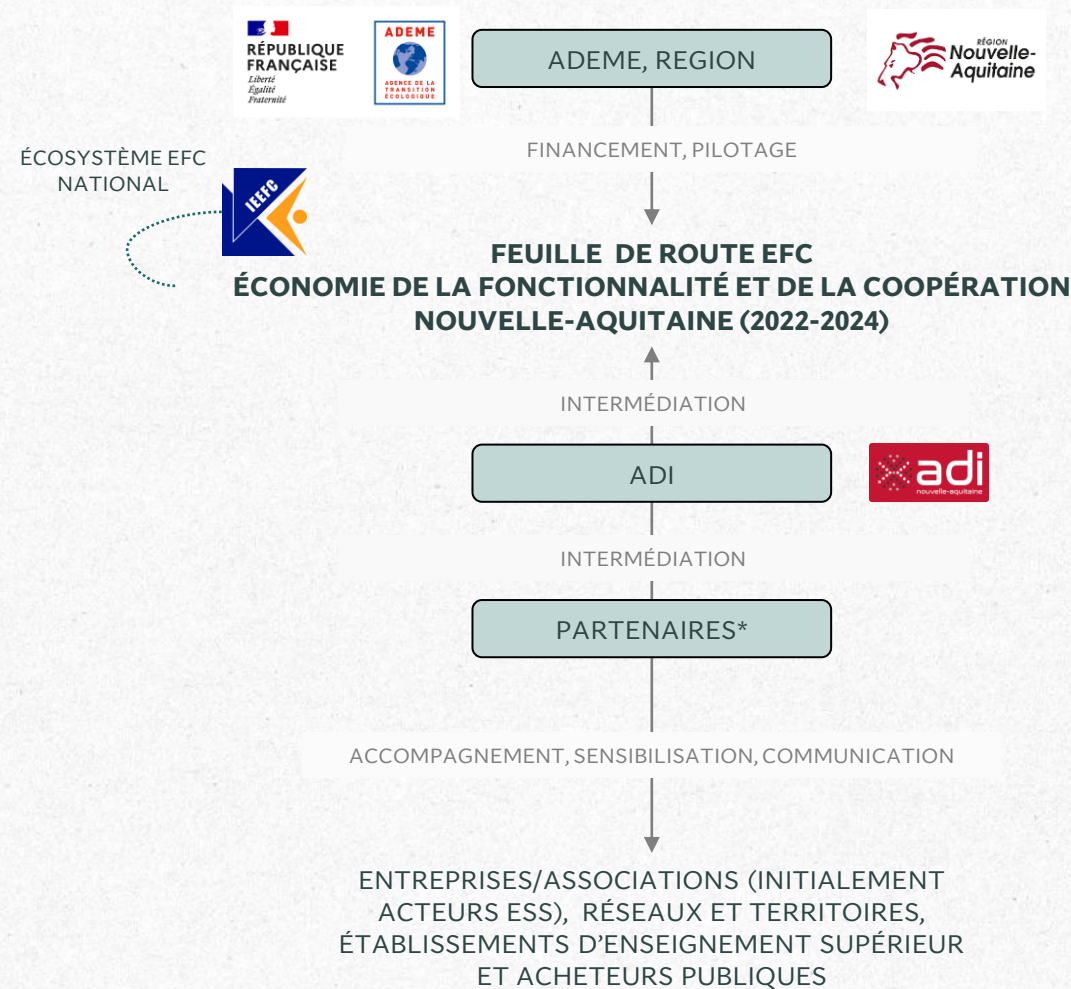
ARAUZO-CAROD ET AL., 2022
OBERSTEG ET AL., 2019
DE MELO ET AL., 2022



>> 93^E CONGRÈS

Acfas

UQTR
Université du Québec
à Trois-Rivières



*Organisation interne, acteurs institutionnels, bureaux d'études, associations, clusters

EFC : 2 « courants »

- Modèle économique
- Remplacer la vente d'un bien par la vente de son usage
- Un pilier de l'économie circulaire

ADEME, 2014

- Trajectoire
- Mode de pensée
- Invite à repenser la fonctionnalité et l'usage des biens et services
- Le travail réel et non prescrit
- Accent sur la coopération entre acteurs

ATEMIS, IE-EFC

Littérature en contexte de politique publique circulaire

Politique publique circulaire

Orientations stratégiques initiées par les autorités publiques, visant à renforcer la soutenabilité des territoires (LOSA, 2025; NUNES ET AL. 2023)

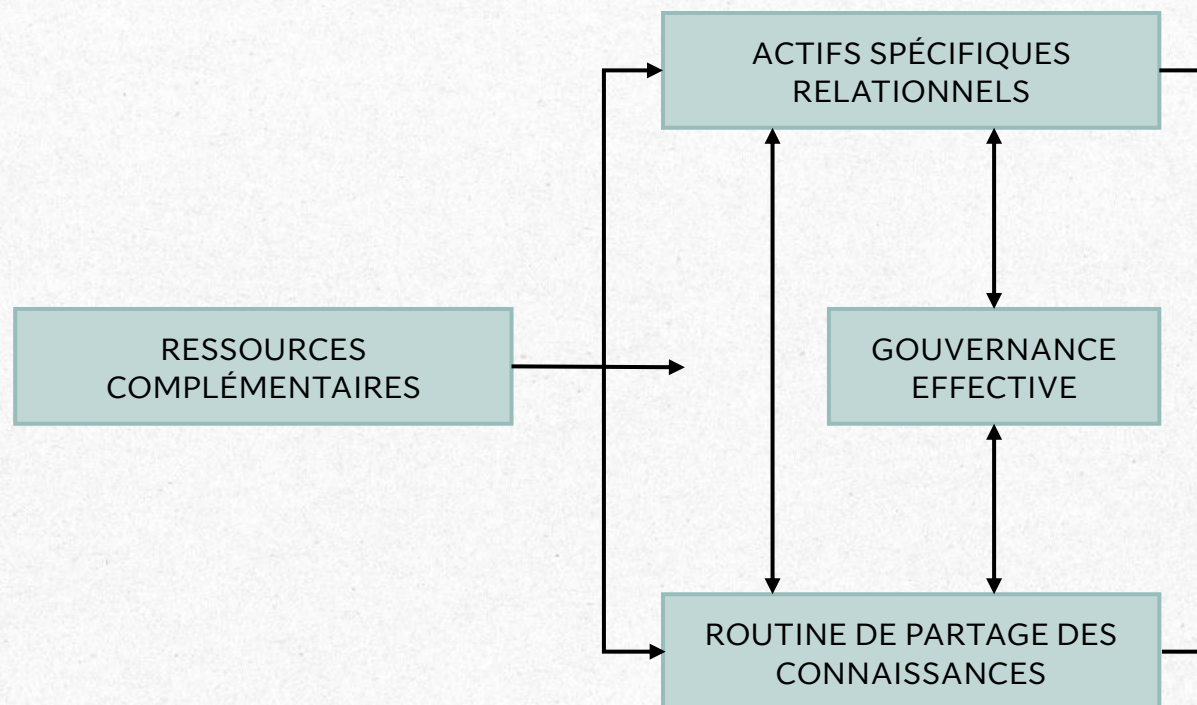
Management public collaboratif	RIO	Écosystème circulaire
• La collaboration inter-organisationnelle privilégiée pour les administrations publiques (CHARBONNEAU, 2021) • Vers une co-construction locale de solutions sur un territoire à partir d'une diversité de parties prenantes (CHABAUD, 2024) • Associations, co-acteurs de la gouvernance territoriale (BENOÎT-BARNÉ ET ROBICHAUD, 2021; SALAMON ET TOEPLER, 2015)	• La coopération, au cœur des RIO (CHABAULT ET HULIN, 2016; FIORE, 2022) • Motivation des RIO : pour le compte de son organisation – ressources, légitimité, lobbying (GALASKIEWSKY, 1985) et aussi social (GRAY ET STITES, 2013) • Local et régional : entre consultation et participation décisionnelle (GEDDES, 2009) • La co-construction repose sur la participation de tous (VAILLANCOURT, 2019)	• La valeur au centre de l'écosystème (TREVISAN, 2020) • Les valeurs individuelles génèrent collectivement une proposition de valeur circulaire insécable (GOMES, 2023) • La valeur en contexte circulaire revêt une dimension territoriale (NIANG, 2020) • Penser en valeur territoriale (BEULQUE, 2023; CHEMBESSI ET AL., 2021; BÉGUIN, 2021...)

Théorie

La perspective relationnelle

DYER ET SINGH, 1998 ; DYER ET AL., 2018

- La valeur peut être **créée entre les entreprises**, pas seulement à l'intérieur d'une firme.
- Cette création de valeur repose sur **quatre leviers principaux**.
- Cette valeur est **dynamique** : elle évolue dans le temps et peut aussi se dégrader.
- Le degré d'**interdépendance** entre les ressources des partenaires comme le **facteur clé** qui structure cette évolution.



Design de la recherche

Méthodologie de recherche

Étude de cas qualitative longitudinale (3 ans)

Observation participante

Convention d'accueil

Traitement des données

Codage multithématique

Inductif

Nvivo

Écosystème d'acteurs

Animation directe de la Feuille de route [ADI](#)

Pilotage [RÉGION](#), [ADEME RÉGIONAL](#)

Partenaires [ADEME NATIONAL](#), [CRESS](#), [COMMUNAUTÉS](#)

Accompagnateurs [CABINETS DE CONSEIL](#)

Bénéficiaires [ENTREPRISES](#), [ASSOCIATIONS](#)

Acteurs de l'écosystème EFC [NATIONAL](#)

43
ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

26
ÉVÉNEMENTS OBSERVÉS

130
HEURES D'OBSERVATION PARTICIPANTE

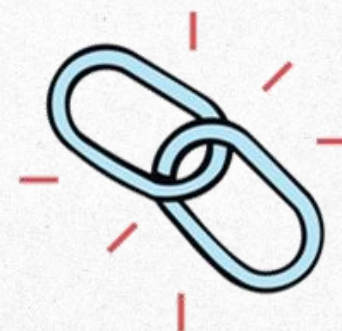
103
DOCUMENTS STRATÉGIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Nouvelle-Aquitaine



Résultat clé

Une politique publique circulaire ne se déploie pas seulement par prescription institutionnelle ; elle se construit **dans la relation**.



L'EFC en Nouvelle-Aquitaine avant la FDR

Vers une FDR régionale

Consolidation et lancement officiel de la FDR

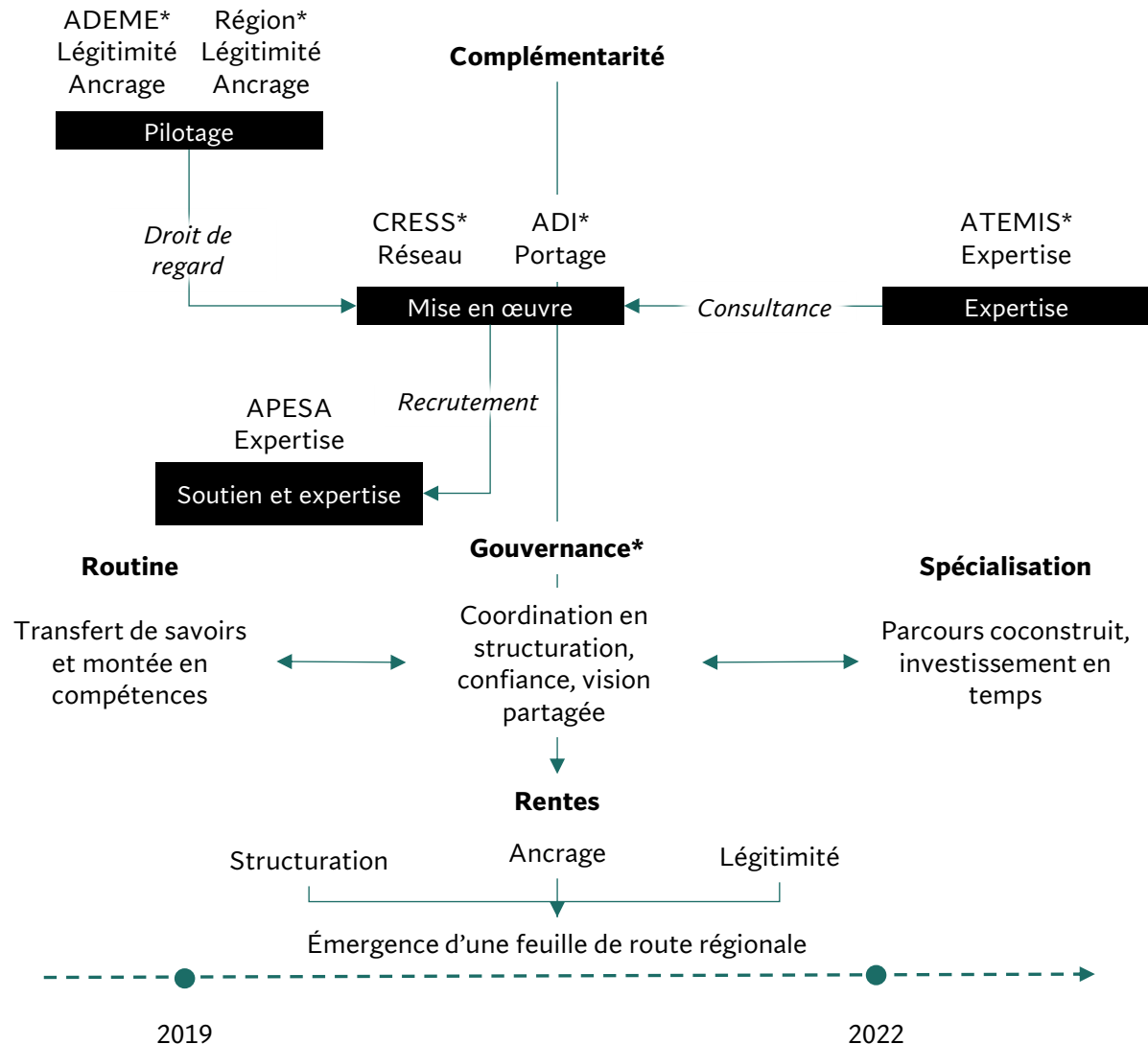
Monté en puissance, élargissements et ajustements

Bilan de la première FDR et perspectives



Phase 1 (1/3)

- Création



Points importants :

- La phase initiale se caractérise par un processus de co-construction
- Passage d'initiatives isolées (2014-2019) à un noyau partenarial constitué (2019-2022)
- Interdépendance forte fondée sur la complémentarité des compétences
- Écosystème régional au stade embryonnaire : nouvelles logiques d'actions, coordination, gouvernance, outils communs à construire

Verbatims :

STRUCTURATION

« Pour amplifier la portée de nos messages et s'assurer d'une plus grande efficacité, **la promotion de l'EFC** sera essentiellement réalisée en partenariat avec des relais et réseaux d'entreprises. Cette action a été initiée à partir de 2021 et **a permis de structurer une « communauté » EFC en Nouvelle Aquitaine.** »

COMPTE-RENDU, ADEME, 2021

ANCRAGE TERRITORIAL

« **La région** qui voulait renforcer son action sur l'économie circulaire - et **l'ADEME** également, puisque **l'EFC est un des enjeux stratégiques de l'économie circulaire** pour l'ADEME depuis quelques années **pour la région [...]** **ADI est arrivé dans la boucle** et a été associée, et est arrivé du coup l'idée qu'on nous confie l'animation de cette feuille de route là. [...] Donc comment est-ce qu'on peut les sensibiliser, les former, et à partir de là, construire un programme solide ? C'est là qu'on a eu l'idée de **faire ce marché auprès d'ATEMIS.** »

CHARGÉ DE PROJET EFC, ADI

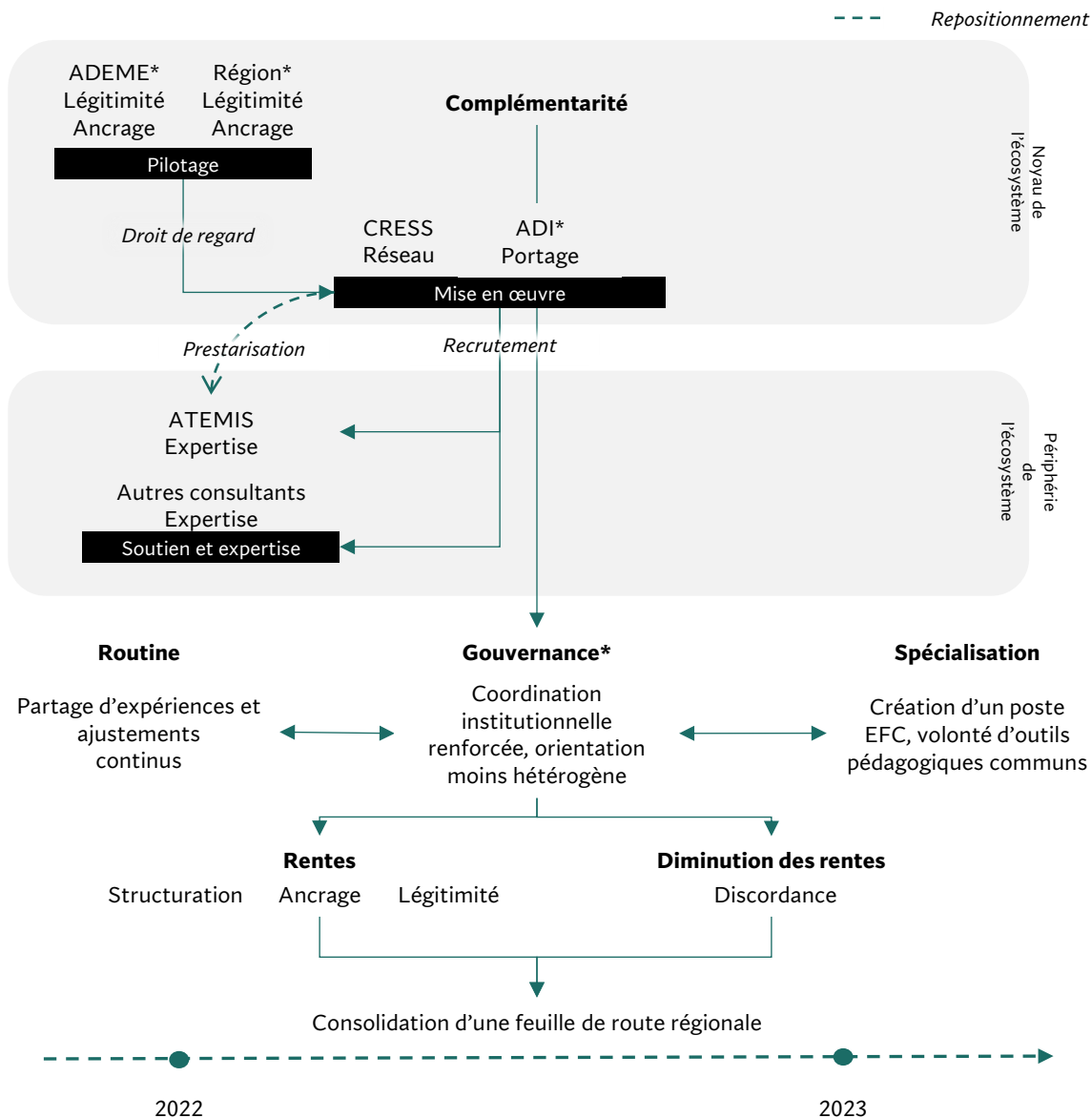
LÉGITIMITÉ

« **Il y avait une ADEME nationale** qui disait 'j'affirme que l'EFC est un sujet majeur'. Donc ça **pour une agence comme nous, ça légitime évidemment.** »

RESPONSABLE EFC/INNOVATION SOCIALE, ADI

Phase 2 (2/3)

• Consolidation



Points importants :

- Lancement officiel de la Feuille de route EFC
- Gouvernance plus formalisée, routines de coordination (COPIL, COTEC...), recrutement collectif d'un chargé de projet EFC
- Interdépendance fondée sur la co-évolution, et la clarification des rôles
- Écosystème régional en développement : reconfiguration des rôles, meilleure capacité opérationnelle mais tensions méthodologiques et stratégiques

Verbatims :

« Pour moi ce qu'a fait Atemis c'est vachement intéressant clairement. En revanche **c'est parfois difficilement applicable dans une entreprise** parce qu'en fait l'aspect vulgarisation n'est pas vraiment là quoi, et l'aspect méthodologique je ne l'ai pas vraiment vu non plus.

CHEF D'ÉQUIPE, ADI

« Clairement, **du côté de la Région**, du côté de [region2], **il y a toujours un petit peu un rejet vis-à-vis de la méthodologie d'ATEMIS** et de cette centralité du travail qui ne leur parle pas particulièrement. [region2] **typiquement parle assez souvent de revenir un peu à l'EF pragmatique** qui est ne plus vendre un bien mais vendre un usage. Et justement, **nous on essaie aussi de défendre cette idée que ce n'est pas si simple que ça**, que c'est pas juste vendre un usage plutôt qu'un bien, comme si c'était si facile. »

CHARGÉ DE PROJET EFC, ADI

« La consultante s'y prenait mal. Elle était apparemment plutôt agressive, elle disait : **'Ah non, ça c'est pas de l'EFC, c'est nul ce que vous faites !'** »

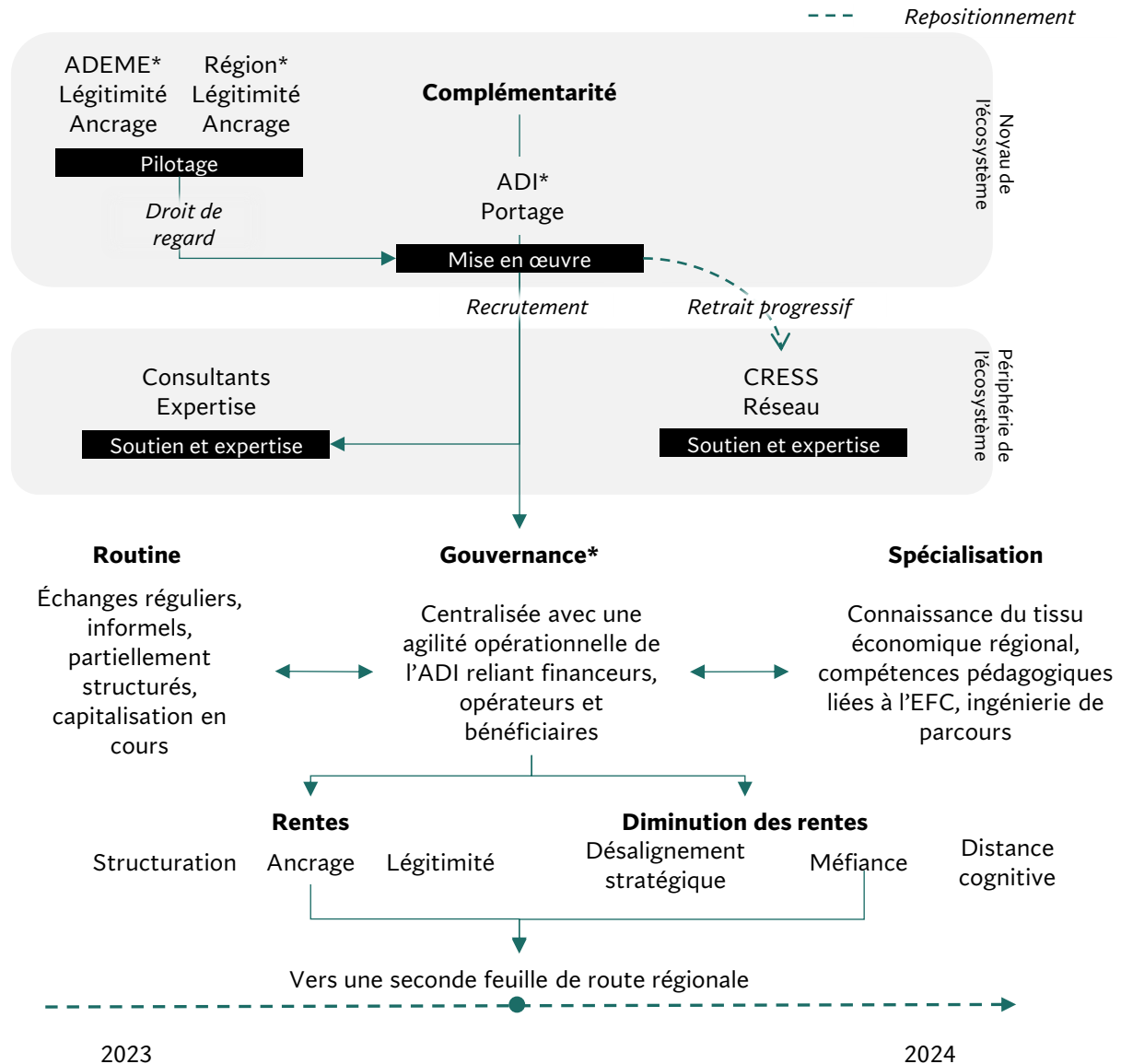
ADEME NATIONAL

« On sentait nous que **l'ADI et [adi1] arrivaient pas à positionner ATEMIS**. [...] ils nous prenaient un peu comme des consultants classiques, **ne comprenant pas la fonction d'ATEMIS**, c'est à dire de soutenir des dynamiques infra territoriales, créer les conditions et se retirer une fois que les conditions sont suffisamment réunies. »

CONSULTANT ATEMIS

Phase 3 (3/3)

• Territorialisation



Points importants :

- Élargissement géographique et diversification des acteurs accompagnés (+industriels)
- Gouvernance autour d'un noyau doté de plus d'expertise, repositionnement des partenaires historiques (ATEMIS, CRESS)
- Baisse de la co-construction : divergence de vision sur les finalités
- Maturité de l'écosystème, mais tensions internes et perte de confiance (CRESS versus ADEME-Région-ADI)

Verbatims :

DÉSALIGNEMENT STRATEGIQUE

« On a senti que **les orientations allaient plus vers une logique économique classique**, alors que **nous, on voulait que ce soit ancré dans les valeurs de l'ESS.** »

CRESS

« La manière dont ça pouvait être présenté par [consul5] et le référent ESS de la CRESS c'était très dense, très théorique justement. [...] Bref, **tant sur le contenu que sur le format, je n'étais pas forcément très satisfait [...]** Et en plus, en termes de contenu, **on était assez loin de ce que pouvait proposer justement Pikaia et ATEMIS dans le parcours long en termes de contenu.** »

CHARGÉ DE PROJET EFC, ADI

MÉFIANCE

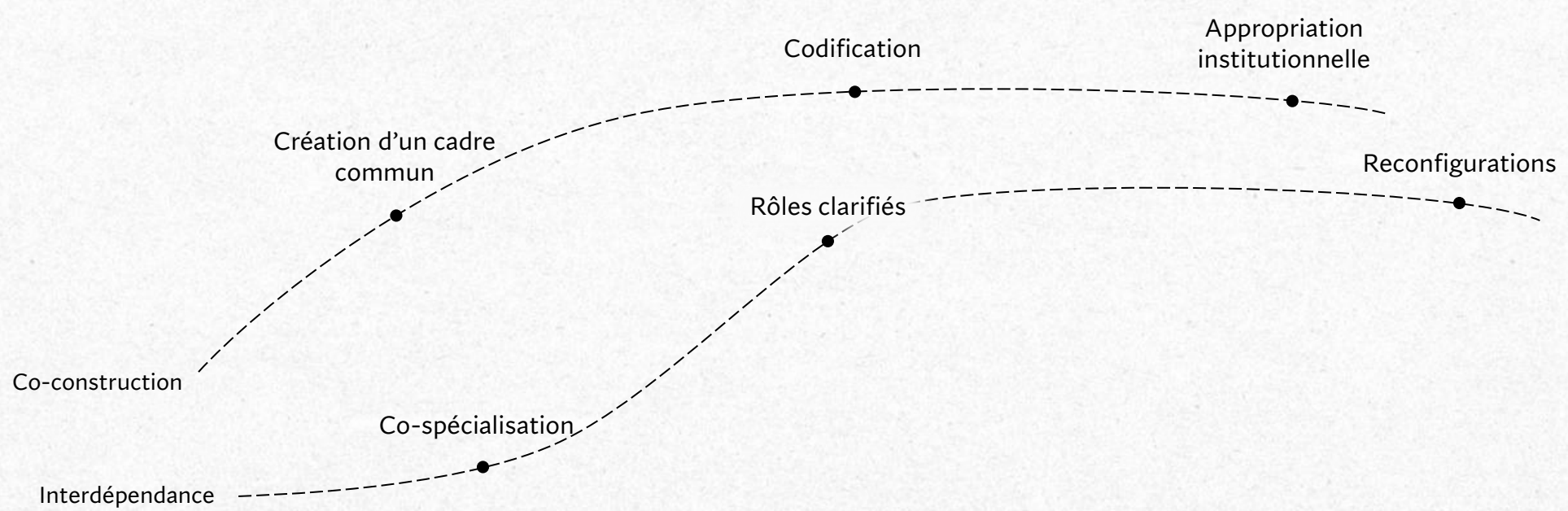
« **ADI n'est pas légitime aujourd'hui pour accompagner les acteurs de l'ESS** sur ce champ. Ils ne sont pas en tout cas un réseau qui représente l'ESS. Ils ont un lien avec les acteurs de l'ESS, mais une partie assez limitée de l'ESS on va dire. »

CHARGÉ DE PROJET EFC, ADI

DISTANCE COGNITIVE

« Évidemment que ça s'articule. Simplement, c'est là que ça crée de la confusion. **Il y a des gens qui développent des trajectoires EFC et pour qui la question de la circularité, soit c'est pas leur question, soit c'est complètement marginal** par rapport à ce qu'ils font. Je pense que c'est ça qui a conduit à la réponse que la circularité n'est pas une condition centrale quoi. »

CONSULTANT ATEMIS - NATIONAL



	2014-2019	2019-2022	2022-2023	2023	2023-2024
Complémentarité des ressources	Nécessaire	Renforcée et institutionnalisée	Renforcée, institutionnalisée, en redéfinition		
Investissements spécifiques	Immatériels	Renforcés, humains et financiers	Financiers et redéfinis (de la CRESS à l'ADI)	Territorial, et renforcé (moyens pédagogiques, financiers, techniques...)	
Partage de connaissances	Progressif	En structuration et collectif	Collectif mais conflictuel (méthodologique)		Structuré, mais besoin d'évaluation et de supports communs
Gouvernance	Informelle	Formelle et partagé	Formelle et recentralisée	Stabilisée formellement mais instable sur le plan relationnel	Stabilisée mais avec fragilités stratégiques
Expérimentations Gouvernance informelle Actifs spécifiques indispensables Structuration Gouvernance formalisée Consolidation des rentes Essaimage régional Gouvernance centralisée Érosion, redéfinition des rentes					

Discussion

Une politique qui peut émerger par le bas

Pas forcément d'une volonté institutionnelle
Vers une approche ascendante de l'intelligence
territoriale (PELISSIER, 2009)

Territorialisation de l'économe circulaire (NIANG ET AL., 2022) **dynamique progressive**

Elle requiert une appropriation de la connaissance du terrain, la capacité de mobilisation des acteurs, un niveau de complémentarité important.

Collaboration et gestion des tensions

Mécanismes de compromis et qualité relationnelle ont permis de maintenir une dynamique collective
Vers une proximité géographique et organisée (RALLET ET TORRE, 2004 ; TORRE ET ZUINDEAU)

Motivation des RIO

Motivation centrale **sociétale** (GRAY ET STITES, 2013)
Facteur relationnel : motivation, confiance, **historicité**
Écosystème : oui mais pas sans intermédiation (CRAMER, 2022)
La question de l'appropriation institutionnelle (De Vaujany, 2006)

Conclusion

Comment des acteurs publics et privés parviennent-ils à construire ensemble une politique publique circulaire à l'échelle d'un territoire ?

- **Limites**

Étude de cas unique en contexte régional

Une étude comparative multi-sites permettrait de tester la robustesse du cadre.

- **Penser en « écosystème circulaire territorial » (Robin, 2025)**

Co-crédation d'une valeur circulaire **territoriale insécable**

Action distribuée et évolutive selon les phases (réflexivité)

Apprentissage collectif et multi-acteurs

« Partenariat écosystémique adaptatif » (Robin, 2025)

- **L'importance de l'intermédiation**

Concilier les différentes approches en vue de créer une valeur centrale = valeur territoriale

Collectivités (coordination), association (opérationnel, innovation), acteurs privés (technique)

- **Le rôle des RIO**

Facteur de transformation ou de verrouillage (Mateus et Roussilhe, 2023)

Recommandations managériales

*Définition/Redéfinition des relations



Friction relationnelle possible



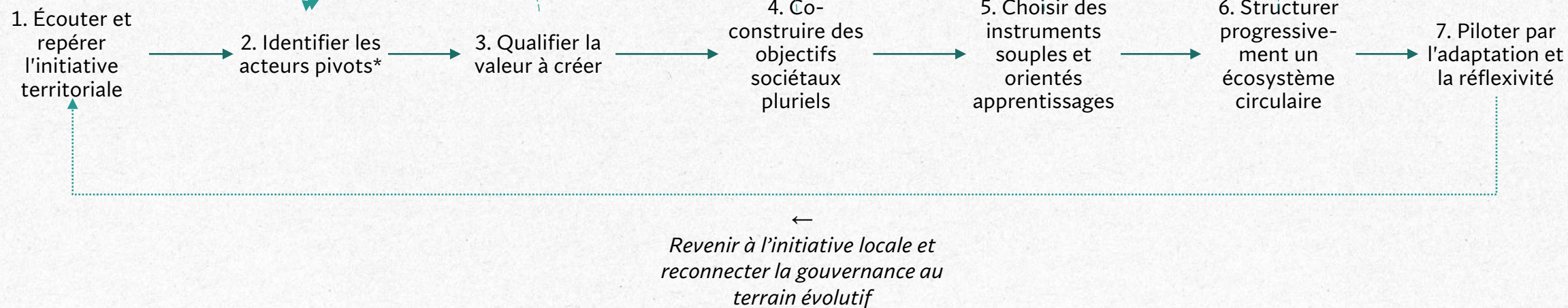
Processus



Itération



Rétroaction



Le rôle des relations public-privé dans le déploiement de l'économie circulaire sur un territoire : entre leviers et freins

Julie ROBIN

Docteure en Sciences de Gestion

Centre de Recherche en Gestion, Université de Poitiers (France)

julie.robin@univ-poitiers.fr