Comprendre et qualifier les dynamiques relationnelles dans une politique publique d'économie circulaire : valeur, territoire et pérennité.

Robin, Julie : julie.robin@univ-poitiers.fr ; Coussi, Olivier : olivier.coussi@univ-poitiers.fr ; Dreveton, Benjamin : benjamin.dreveton@univ-poitiers.fr

Laboratoire CEREGE, Université de Poitiers

Résumé :

Cette communication explore les relations inter-organisationnelles (RIO) et leur rôle dans la construction de politiques publiques environnementales. Ces relations, définies comme un processus évolutif entre organisations, visent à créer des liens sociaux, économiques, techniques et de service pour réduire les coûts ou augmenter la valeur mutuelle. Dans le cadre de l'économie circulaire, les collectivités locales jouent un rôle d'intermédiaire, facilitant la diffusion des savoirs auprès d'acteurs variés et soutenant les transitions vers l'économie servicielle. L'objet de la recherche est de comprendre comment les organisations publiques et privées peuvent construire une politique publique circulaire efficace. Un cadre d'analyse est construit pour étudier les dynamiques inter-organisationnelles en hybridant analyse multicritère et multi-acteurs et rentes relationnelles. Ce cadre est appliqué à une étude de cas unique à l'aide d'une méthodologie qualitative inductive lors d'une recherche intervention en observation non participante pour la feuille de route de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) en région Nouvelle-Aquitaine, mettant en lumière les avantages et limites des collaborations inter-organisationnelles.

Mots-clés : économie de la fonctionnalité et de la coopération, rente relationnelle, valeur territoriale, économie circulaire

Comprendre et qualifier les dynamiques relationnelles dans une politique publique d'économie circulaire : valeur, territoire et pérennité.

INTRODUCTION

La densité de la littérature sur les relations inter-organisationnelles (RIO) produit une variété de conceptions qui peuvent communément se résumer autour de l'approche reprise par Lefaix-Durand et *al.* (2006) qui définissent une RIO comme un processus qui s'inscrit dans le temps, entre deux organisations et mettent en exergue quatre dimensions qui s'entrecroisent afin d'en avoir une vision globale : l'environnement d'affaires (influence des facteurs externes), la nature des relations inter-organisationnelles (transactionnelle ou collaborative), la gouvernance des relations inter-organisationnelles (formelle ou informelle), et les retombées (création de valeur tangible ou intangible).

Toutefois, la question de la construction des RIO et de leurs conditions de pérennité reste à aborder car Le Pennec et Raufflet (2018) constate deux principaux questionnements autour de ces dynamiques : les motivations et les facteurs clés de succès. Les motivations justifiant la création des RIO relèvent selon Galaskiewicz (1985) de trois conditions : (*i)* l'accès aux ressources et compétences, (*ii)* « l'arène politique » et (*iii)* la légitimation. À cela, Gray et Stites (2013) ajoutent une motivation orientée vers la société, visant à apporter des changements dans la manière dont la société aborde les questions de durabilité. De fait, chacune de ces motivations sera perçue différemment selon l'organisation qui s'inscrit dans la relation. Il semble dès lors que la création de valeur, au cœur des RIO ne fasse pas l'objet d'un consensus. Dans son acception globale, celle-ci peut être définie comme *« une mesure*

d'importance accordée par les acteurs concernés (ou parties prenantes). » (Lefaix-Durand et al., 2006, p. 207). Les indicateurs de création de valeur dépendent donc de ce que les acteurs souhaitent valoriser (Ulaga & Eggert, 2005) ; et selon que la ressource soit matérielle ou immatérielle, tangible ou intangible, les indicateurs vont différer. Par exemple, les indicateurs de création de valeur pour un produit sont liés à sa qualité, fiabilité, profitabilité, disponibilité et capacité d'être personnalisé tandis que les indicateurs pour les interactions personnelles seront relatifs à la capacité de résolution des conflits, la satisfaction, la valorisation personnelle et la capacité de prise des décisions (Lefaix-Durand et al., 2006, p. 208).

En ce qui concerne les facteurs clés de succès, plusieurs chercheurs ont dans ce contexte, tenté de les identifier afin de concilier les divergences et promouvoir la coopération. Cette tentative passe par l'identification des défis majeurs rencontrés dans ces formes relationnelles (Gray & Purdy, 2018) : la diversité des cadres d'interprétation, la fragilité de la confiance et les déséquilibres de pouvoir. De plus, l'adaptation des structures de collaboration dans le temps demeure particulièrement complexe. Dans un contexte public, s'ajoute à cela la difficulté de relier les actions locales à des changements institutionnels d'envergure (ibid.).

Enfin, la pérennisation de l'engagement et des ressources représente un enjeu crucial. Ces défis, profondément interdépendants, nécessitent des stratégies réfléchies et un pilotage attentif pour assurer la réussite des collaborations. En somme, la diversité des membres impliqués dans une collaboration (qu'elle soit culturelle, logique, identitaire, en termes d'attentes, d'approches de la création de valeur, etc.) tend à générer de la méfiance, des conflits et des échecs (Le Pennec & Raufflet, 2018). La réussite d'une relation inter-organisationnelle passerait donc par la sélection du bon type de partenariat, la sélection du bon partenaire et une gestion rigoureuse du processus de partenariat lui-même (Gray & Stites, 2013).

Bien que la littérature sur les RIO permette de couvrir une variété d'enjeux autour de la création de partenariats et ses facteurs de pérennité, les observations restent toutefois statiques et la question de l'ancrage dans un territoire reste peu abordée. En effet, alors que ces collaborations se conçoivent dans un espace et s'inscrivent dans une durée (Lefaix-Durand et al., 2006), se pose la question de l'observation de l'impact du contexte dans lequel s'inscrivent les organisations sur la production de valeur.

Dans le cadre de l'économie circulaire, les politiques publiques mobilisent la participation des collectivités locales en qualité d'intermédiaires et d'accompagnateurs (Nobile, 2018) pour collecter et diffuser le savoir auprès des acteurs du territoire, de la société civile aux acteurs privés (petites, moyennes et grandes entreprises, organismes à but non lucratif…). À titre d'exemple, l'Ademe soutient depuis 2013, sous l'impulsion de la Direction de l'Économie Circulaire et de la Consommation Durable, la construction de programmes de coopération régionaux et transverses pour inciter les acteurs à adopter l'économie servicielle (entreprises, collectivités territoriales, associations de consommateurs-citoyens), produire de la connaissance utile et accessible aux acteurs voulant mobiliser le référentiel d'appui et créer des débats publics autour de ses enjeux. Elle fournit également des aides aux structures d'intermédiation qui souhaitent promouvoir et accompagner la transition vers ce modèle aux entreprises ou écosystèmes d'acteurs[1]. C'est ainsi qu'émerge la problématique suivante :

Comment analyser le rôle des organisations publiques et privées dans l'élaboration d'une politique publique circulaire au sein d'un contexte inter-organisationnel ?

Cet article propose une exploration approfondie des relations inter-organisationnelles et de leur rôle en contexte de politique publique environnementale. Dans une première partie, nous présentons un cadre d'analyse théorique permettant de saisir les dynamiques sous-jacentes à

[1] Voir le rapport final du Panorama sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (Juin 2024). Consultable sur : https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-44579-Ademe-rapport-economie-fonctionnalite-cooperation.pdf (consulté le 29 octobre 2024)

ces interactions. Nous détaillons ensuite la méthodologie de recherche adoptée, qui combine une approche qualitative et une étude de cas spécifique. La troisième partie applique ce cadre d'analyse à l'étude de la Feuille de route de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), en révélant les apports et les limites des relations inter-organisationnelles à l'œuvre. Nous discutons par la suite des implications théoriques et managériales qui en découlent, avant de conclure en soulignant les principaux résultats, les apports du cadre proposé et les perspectives pour des recherches futures.

1. L'OBSERVATION DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES (RIO) AU PRISME DES POLITIQUES PUBLIQUES CIRCULAIRES : VERS LA NOTION DE LA VALEUR TERRITORIALE

Les RIO se distinguent par leur capacité à mobiliser la collaboration et le partage de ressources pour répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux. Cette partie s'attache d'abord à l'exploration de leurs effets territoriaux et environnementaux, en introduisant les notions de politique publique circulaire et de valeur territoriale ; puis elle analyse leur intégration dans les politiques publiques pour promouvoir des modèles d'organisation soutenables.

1.1. LES EFFETS DES RIO EN CONTEXTE DE POLITIQUE PUBLIQUE CIRCULAIRE : UNE APPROCHE TERRITORIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Définition d'une politique publique circulaire

La notion de politique publique, telle qu'entendue dans le cadre de cette recherche peut se résumer dans un premier temps à l'ensemble des actions et décisions prises par une autorité publique, qu'il s'agisse d'un État, d'une collectivité territoriale ou d'une organisation disposant d'une légitimité gouvernementale dans un domaine spécifique afin d'influencer la société sur un territoire donné (Turgeon & Savard, 2012). Elle peut se matérialiser sous la

forme d'un document officiel précisant la vision du gouvernement sur un enjeu particulier, ainsi que les modalités légales, techniques et opérationnelles de son application. Toutefois, l'idée d'une politique publique ne se limite pas à un simple texte. Elle englobe également le processus de prise de décision par lequel des autorités, en réponse aux attentes de divers acteurs (gouvernementaux ou non), déterminent une orientation et choisissent d'agir, ou au contraire, de ne pas intervenir sur un sujet donné (Mény & Thoenig, 1989). L'étude des politiques publiques s'intéresse donc à l'ensemble des acteurs impliqués, aux dynamiques de pouvoir en jeu, ainsi qu'aux instruments utilisés pour atteindre les objectifs fixés (Muller, 2008). Enfin, il faut noter que l'impact d'une politique publique ne se mesure pas uniquement à travers son intention initiale. Elle se mesure aussi par les effets concrets qu'elle produit sur la société, les ajustements qu'elle nécessite et les interactions qu'elle suscite avec d'autres acteurs publics ou privés (Grawitz & Leca, 1985).

Les politiques publiques jouent un rôle clé dans la transition vers une économie circulaire en instaurant des réglementations, des incitations économiques et des cadres stratégiques pour soutenir les initiatives privées et publiques (Nunes et al., 2023). En ce sens, les politiques publiques circulaires visent à intégrer des principes de durabilité dans la gestion des ressources en s'appuyant sur des instruments réglementaires, économiques et incitatifs. Elles reposent sur le cadre des 9R (refuser, réduire, réutiliser, réparer, rénover, remanufacturer, recycler, récupérer et réintégrer) pour structurer leurs interventions (de Melo et al., 2022).

Les pratiques circulaires étant ancrées sur un territoire (Orée, 2020a; Voy-Gillis, 2023), les politiques publiques sont invitées à intégrer des dynamiques qui favorisent la participation et le partenariat avec une multiplicité d'acteurs hétérogènes. S'observe ainsi dans le champ de l'économie circulaire une forme de gouvernance collaborative où s'agencent des flux d'interactions et d'intérêts multiformes autour d'enjeux et de responsabilités partagés (Ansell

& Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Dans son rapport sur la coopération et l'économie circulaire, l'association Orée (2020b) décrit la coopération comme un élément essentiel pour répondre aux défis environnementaux contemporains. Cette coopération passe par la formation d'écosystèmes où des communautés partageant un même territoire entretiennent des relations constantes, dans le but de réaliser leurs intérêts respectifs, dans une optique de bénéfice mutuel.

Vers l'émergence d'une valeur « territoriale »

Cette notion de création commune de valeur par des moyens collectifs s'apparente à la notion de « valeur territoriale », encore peu explorée. Celle-ci peut être définie de deux manières (Beulque et al., 2023). D'une part, elle représente la valeur générée par le territoire au profit des acteurs qui le composent, ce qui s'aligne avec l'idée de territoire comme générateur de capitaux (Ahmed, 2005; Camagni & Capello, 2013). D'autre part, elle désigne la valeur produite par les acteurs du territoire, qui revient à ce même territoire. La valeur territoriale place ainsi le territoire au centre du processus de création et de partage de valeur, comme un construit endogène (Maillefert & Robert, 2017).

Pour Chembessi et al. (2021), la valeur territoriale se structure autour du développement économique, de la performance environnementale et sociale, de l'attractivité du territoire, de l'apprentissage collectif entre acteurs et de la densification des interactions sociales. Selon les auteurs, elle prend particulièrement de l'importance dans un contexte où les politiques publiques et initiatives privées n'arrivent pas à combler les fractures territoriales croissantes.

Enfin, bien que cette valeur territoriale contribue à l'intérêt commun (Maillefert & Robert, 2017), sa nature hybride (combinant processus marchands, non marchands et non monétaires) la rend difficile à caractériser. En effet, la valeur territoriale dépasse la simple notion matérielle liée à la production, à la consommation et au bien-être des acteurs à long terme

(Jeannerat & Crevoisier, 2022), mais s'intéresse également à la capacité d'un territoire à coordonner une multiplicité d'acteurs publics et privés aux intérêts multiples, en répondant communément et à des enjeux territoriaux spécifiques. Dans son étude sur l'ancrage territorial des sociétés d'accélérations de transfert de technologie (SATT), Serval et al. (2021) met en avant le caractère volontariste de l'organisation à nouer des relations avec les acteurs du territoire en vue d'engager des activités de développement du territoire. La valeur territoriale émerge dès lors d'un écosystème territorial d'acteurs, où la somme d'intérêts individuels convergent vers un objectif commun ; ce dernier restant à définir selon le contexte.

Vers une approche territoriale en contexte de RIO

Progressivement, la valeur territoriale issue de cette multiplicité d'acteurs tend vers une approche qui semble se dissocier de l'approche originelle au sein des RIO. Dans son étude sur la proposition de valeur dans les écosystèmes circulaires, Gomes et al. (2023) déclarent que la proposition de valeur écosystémique est insécable : *« aucun acteur individuel ne peut générer séparément une telle valeur et nécessite une action collective pour la concrétiser (conformément à Adner, 2017 ; Trevisan et al., 2022). »* (2023, p. 2). La valeur créée au sein des collaborations public-privé ne peut être acquise par les parties de façon indépendante et peut se définir *« comme la somme ou l'ensemble des avantages pouvant être obtenus de l'échange »* (Caldwell et al., 2017, p. 906). Il s'agit dès lors d'outrepasser l'étude de la relation en tant que finalité (Le Pennec & Raufflet, 2018), mais de partir de l'acteur pour saisir le processus de création de valeur collective. Ainsi, la compréhension de la RIO en contexte environnemental semble englober la compréhension de l'objectif global de l'écosystème, découlant du degré de coopération et du mode de pensée associés.

Cependant, la question de l'étude des intérêts multiples en contexte public-privé persiste, puisque la collaboration inter-organisationnelle reste l'une des approches privilégiées des administrations publiques (Charbonneau, 2021).

1.2. LES RIO À VOCATION SOUTENABLE EN CONTEXTE DE POLITIQUE PUBLIQUE

Selon Marx (2019, p. 8), l'étude des relations public-privé soutenables induit plusieurs enjeux autour de :

- la compréhension du degré d'intégration des enjeux de développement durable dans le partenariat (internalisation *versus* opérationnalisation des normes et standards) ;
- l'identification des acteurs, du mode de gouvernance et des relations inter-organisationnelles existantes ;
- les interactions entre les acteurs au cœur de la relation et les parties externes (acteurs qui subissent les règles, acteurs ciblés) ;
- leurs relations inter-organisationnelles dans un domaine politique donné.

Les collaborations public-privé, ou les formes organisationnelles hybrides, sont souvent difficiles à organiser en raison des objectifs, des incitations et des pratiques de gestion disparates (Caldwell et al., 2017). Plus précisément, il peut s'agir de bases de connaissances différentes, d'objectifs divergents et de valeurs (publiques et privées) divergentes, ainsi que des différences marquées dans l'expérience organisationnelle. De plus, les collaborations public-privé peuvent se manifester sous deux approches (Kivleniece & Quelin, 2012) : descriptive/normative ou instrumentale. L'approche descriptive, conçoit les acteurs dans un état dit « bienveillant », socialement responsables et dont les objectifs sont orientés vers la réalisation d'un politique publique de bien-être social. La priorité est placée sur la création de valeur. L'approche instrumentale place les acteurs dans état opportuniste et dont les intérêts sont politiques, privés (recherche de rentes), ou propres à des groupes restreints.

Toutefois, la collaboration hybride entre le secteur public et privé présente de nombreux avantages qui surpassent souvent les actions individuelles de chaque secteur. Parmi ces avantages, on trouve la valeur du réseautage, les ressources complémentaires et la capacité à aborder des enjeux sociétaux plus vastes. Dans son étude sur les relations inter-

organisationnelles au sein de projets d'innovation sociale, Ballon (2021, p. 2) définit ce type de collaboration comme un *« processus créatif associant plusieurs acteurs complémentaires, qui souhaitent agir et s'engager collectivement pour répondre à un défi social, à travers un projet politique stratégique commun, impliquant à ce titre des actions conjointes, sources d'échanges réciproques, durables et équilibrées, et de nouvelles connaissances »*.

Cependant, la mise en œuvre de tels projets présente des défis spécifiques. Tout d'abord, la distinction claire entre les objectifs sociaux et économiques est essentielle, afin d'harmoniser les priorités des partenaires publics et privés. Ensuite, les projets sociaux ont souvent un faible niveau de rentabilité et des risques élevés, ce qui peut décourager l'intérêt du secteur privé. Des incitations appropriées doivent être mises en place pour atténuer ces risques et garantir une participation efficace du secteur privé. Nous comprenons dès lors qu'à l'observation des RIO public-privé, doit s'ajouter la compréhension des modes de pensée et le domaine politique dans lequel s'inscrit l'écosystème d'acteurs. C'est ainsi que nous proposons un cadre d'analyse pour observer les RIO public-privé en contexte environnemental.

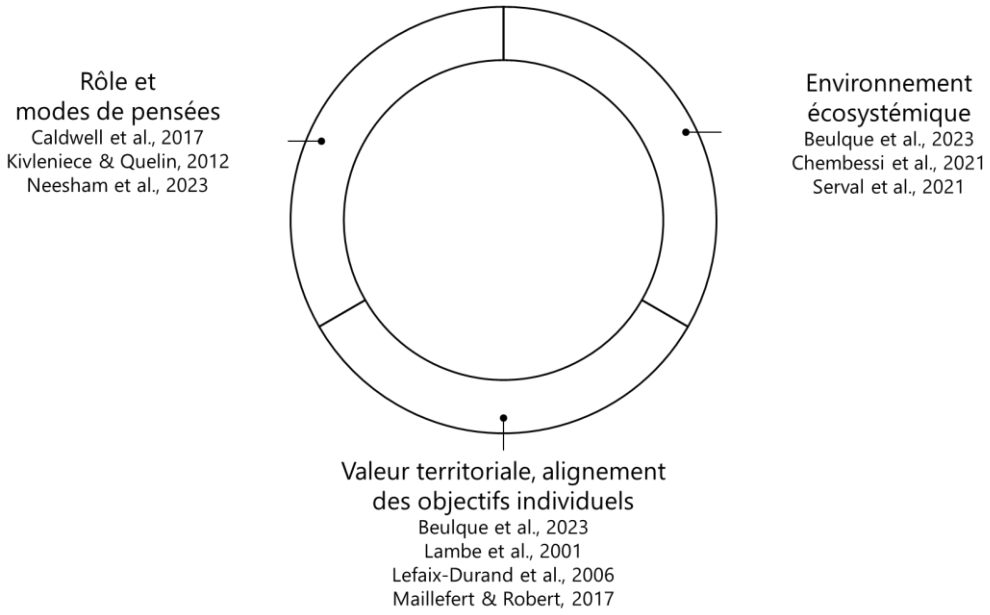
2. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

L'analyse des dynamiques impliquant une diversité d'acteurs nécessite un cadre d'analyse adapté. Cette partie propose un cadre d'analyse autour de deux axes complémentaires. Tout d'abord, elle introduit les fondements de l'analyse multicritère et multi-acteurs adaptée au contexte spécifique de l'étude, en tenant compte des particularités territoriales. Ensuite, l'apport de la théorie la théorie des rentes relationnelles est explorée pour mieux comprendre les dynamiques de collaboration et les avantages issus des RIO.

2.1. ANALYSE MULTICRITÈRE ET MULTI-ACTEURS

La littérature présentée précédemment défend l'idée que l'étude des RIO public-privé en contexte environnemental et de leur processus de création de valeur passe par l'intégration de trois niveaux de compréhensions (Schéma 1).

Schéma 1. Niveaux de compréhension d'une RIO public-privé en contexte environnemental



Source : auteurs

Pour intégrer ces critères, notre cadre d'analyse s'appuie dans un premier temps sur l'approche **d'évaluation bidimensionnelle** selon Hyytinen et al. (2014). Reconnaissant que la création, la distribution et la captation de la valeur est multiforme, et qu'elle s'étend sur l'ensemble des parties prenantes (Lüdeke-Freund, 2016), ces derniers s'inspirent de la théorie des mondes (Boltanski & Thévenot, 1991) pour observer les impacts des services dans le temps et du point de vue des parties prenantes. Cette théorie intègre divers principes et valeurs fondamentaux pour la société, répartis en « mondes » (Boltanski & Thévenot, 1991) : inspiré, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel. Ces mondes sont brièvement décrits dans le Tableau 1.

Tableau 1. Présentation des mondes

Monde	Valeur centrale	Principes clés
Inspiré	Créativité, émotion	Originalité, intuition, innovation personnelle
Domestique	Tradition, relations	Hiérarchie, proximité, confiance
Opinion	Notoriété, popularité	Reconnaissance publique, célébrité
Civique	Collectivité, égalité	Intérêt général, justice, droits de tous
Marchand	Profit, échange	Compétitivité, rentabilité
Industriel	Efficacité, rationalité	Productivité, normes, performance

Source : auteurs inspiré de Boltanski et Thévenot (1991)

L'outil proposé par Hyytinen et al. (2014), permet une adaptation selon le contexte de l'étude. Prenant racine dans les travaux de Djellal et Gallouj (2009) pour évaluer l'innovation et la performance des économies de service, les mondes furent adaptés pour les rendre applicables au contexte des organisations et des services. Ces derniers ont en effet effectué des changements terminologiques, en apportant au monde industriel une perspective plus technique (« flows, volumes, opérations »). Ils ont également inclus un « monde de l'innovation », explicitement axé sur la créativité (inspiré du « monde inspiré »). Le monde « de la réputation » remplace le monde « de l'opinion », en soulignant l'importance de l'image de marque.

Les travaux de Hyytinen et al. (2014) portant sur l'évaluation des services d'innovation et soutenables, incluent également de nouvelles terminologies et quelques adaptions. Alors que Djellal et Gallouj (2009) incluent un « monde de l'innovation » distinct, Hyytinen et al. (2014) considèrent que l'innovation traverse tous les mondes, et l'analysent dans le cadre des critères spécifiques de chaque monde. Les auteurs introduisent également le « monde relationnel », une extension du « monde domestique » – perçu comme limité aux relations interpersonnelles et de proximité – pour intégrer la qualité des relations et la confiance entre organisations et réseaux professionnels. Nous y trouvons également le « monde responsable », une extension du « monde civique », qui met l'accent sur des valeurs sociétales contemporaines comme le développement durable et l'égalité (Tableau 2).

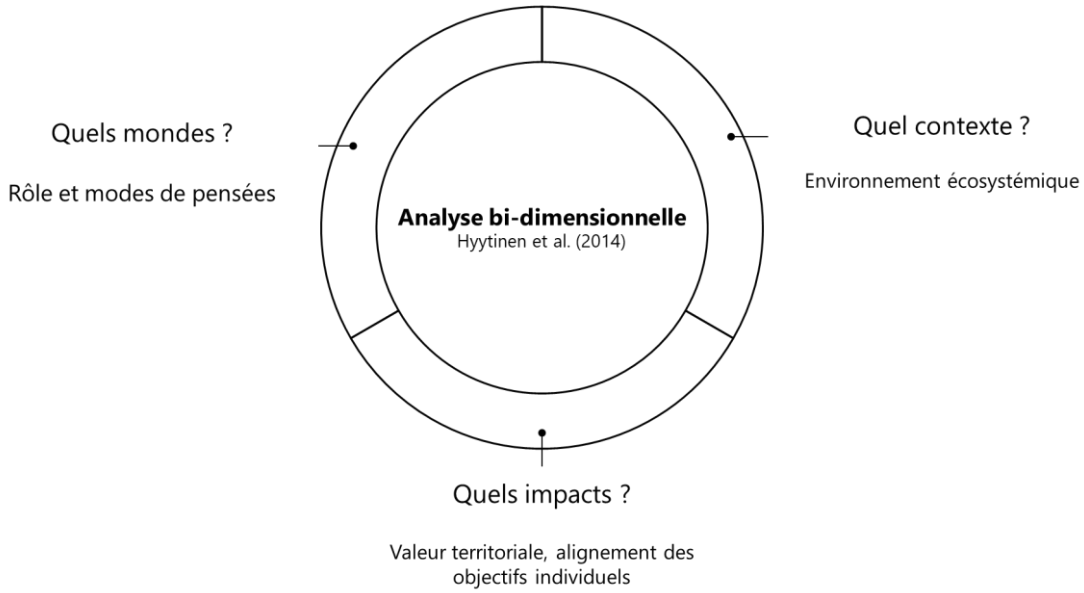
Tableau 2. Présentation des mondes adaptés aux services d'innovation et soutenables

Mondes (Boltanski & Thévenot, 1991)	**Mondes** (Djellal & Gallouj, 2009)	**Mondes** (Hyytinen, Gallouj, et al., 2014)
Inspiré	Innovation	Intégré à tous les mondes
Domestique	Domestique	Relationnel
Opinion	Réputation	Réputation
Civique	Civique	Responsable
Marchand	Marchand/Financier	Marchand/Financier
Industriel	Industriel/Technique	Industriel/Technique

Source : auteurs inspiré de Boltanski et Thévenot (1991), Djellal et Gallouj (2009) et Hyytinen et al. (2014)

À partir de l'identification des mondes, interdépendants mais toutefois complémentaires, sont analysés les résultats directs à court terme (outputs) et les impacts indirects à long terme (outcomes). Fondée également sur les travaux de Windrum et García-Goñi (2008), cette méthode accorde une place centrale à la subjectivité des parties prenantes sous un angle multi-acteurs. Elle élargit le rôle central traditionnellement attribué à l'entreprise dans l'innovation environnementale, et met en lumière la diversité des acteurs impliqués : la société (les décideurs publics), les fournisseurs de services publics et privés, et les utilisateurs finaux. L'objectif est de capturer les différences de valeurs, de motivations, et d'impacts perçus par chaque groupe, tout en soulignant les interactions complexes et la co-création (Schéma 2).

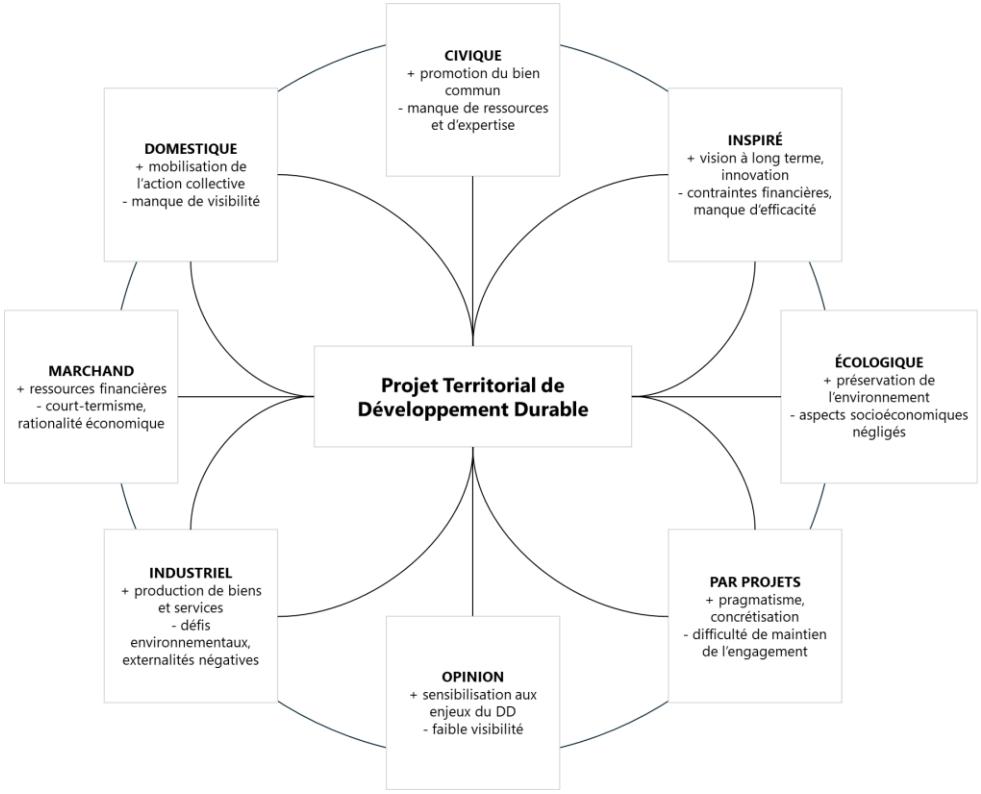
Schéma 2. Apport de l'approche bi-dimensionnelle



Source : auteurs

Notre recherche étant portée sur une politique publique autour de l'économie circulaire, les différents mondes jouant des rôles distincts mais interconnectés contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) tout en étant confrontés à des défis inhérents. La thèse de Modolo (2023) sur l'analyse des dynamiques de gouvernance territoriale en contexte de développement durable offre un panorama adapté des mondes et de leurs principes dans le cadre de notre recherche.

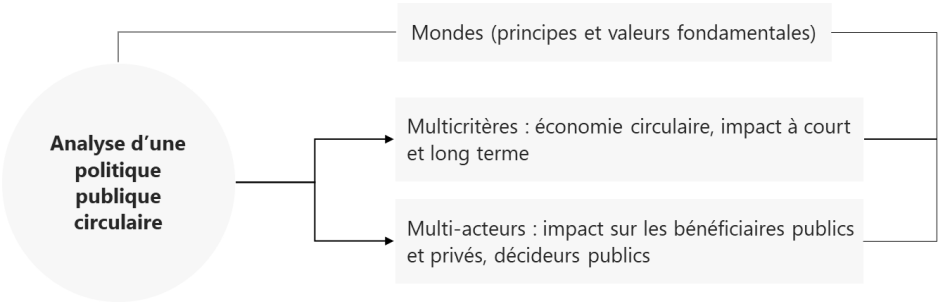
Schéma 3. Complémentarité des mondes en contexte de Projet territorial de développement durable (PTDD)



Source : auteur à partir de Modolo (2023, p. 99)

Dans ce contexte, une approche collaborative et complémentaire entre ces mondes, où chacun compense les faiblesses des autres tout en maximisant ses propres forces, peut être observée. C'est ainsi que nous proposons un cadre d'analyse adapté au travers du Schéma 4.

Schéma 4. Analyse multicritère et multi-acteurs d'une politique publique circulaire



Source : auteurs, inspiré de Hyytinen et al. (2014)

Ainsi, cet angle d'analyse est repris pour appuyer notre recherche, en conservant l'emploi des mondes « responsable » et « relationnel » selon Hyytinen et al. (2014), qui semble plus adapté au contexte inter-organisationnel public-privé (Tableau 3).

Tableau 3. Présentation des mondes pour une politique publique environnementale

Monde	**Rôle principal**
Responsable	Concilier les intérêts collectifs avec les intérêts particuliers
Marchand	Valoriser les opportunités économiques du DD
Inspiré	Proposer des solutions innovantes en matière de DD
Industriel	Rechercher l'efficacité des actions en faveur du DD
Relationnel	Renforcer les liens sociaux et communautés
De l'opinion	Rechercher une image positive et partagée du DD
Écologique	Protéger l'environnement et la biodiversité
Par projets	Favoriser une approche plus collaborative et flexible dans la mise en œuvre du DD

Source : auteurs, adapté de Modolo (2023, p. 96)

L'interdépendance et la complémentarité entre ces mondes peuvent offrir une solution efficace pour relever les défis. Cependant, il est crucial que cette complémentarité soit optimale, en permettant à chaque acteur de contribuer de manière équilibrée et coordonnée. C'est dans cette dynamique que nous introduisons également **la perspective relationnelle** (Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998), permettant d'évaluer sous une perspective dynamique si les conditions sont réunies pour que les bénéfices mutuels générés par cette coopération soient optimisés. Cette approche permet de comprendre comment l'interaction entre ces mondes peut engendrer une plus grande valeur collective au cœur de la RIO.

2.2. APPORT DE LA PERSPECTIVE RELATIONNELLE

La recrudescence de l'approche relationnelle dans la façon de concevoir les projets à l'échelle d'un territoire émane du constat de *« la portée systémique des enjeux contemporains »* (Aubry et al., 2022, p. 240). L'approche partenariale entre acteurs hétérogènes devient de fait nécessaire pour optimiser le succès et la viabilité des projets territoriaux : *« La valeur partenariale s'affirme à la fois comme fondement d'un processus de développement territorial soutenable et comme principe de cohésion, d'identification, et d'une vision partagée par le plus grand nombre, du projet de développement territorial. »* (Aubry et al., 2022, p. 250). Cette approche n'exclut pas pour autant les limites de coordination émanant de la gestion publique des territoires (Epstein, 2015), qui selon la littérature s'avèrent d'autant plus complexes au sein des nouveaux modèles économiques plaçant la soutenabilité et la coopération entre parties prenantes au cœur de la stratégie d'application. Tel est le cas particulier de l'économie circulaire et de ses composantes. La multiplicité d'interactions entre acteurs privés et publics qui en découle nous amène à penser la pertinence de la perspective relationnelle pour favoriser le développement des écosystèmes circulaires. La collaboration étant une ressource stratégique pour atteindre les besoins organisationnels de développement ou de soutenabilité (Persais, 2004), des études démontrent comment la perspective relationnelle agit comme source de performance voir de surperformance dans une organisation qu'elle soit publique ou privée (Coussi et al., 2020). Cette situation de surperformance se traduit sous la forme des rentes relationnelles (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Selon Dyer et Singh (1998, p. 662), les rentes relationnelles sont définies comme *« un profit supranormal généré conjointement dans une relation d'échange, qui ne peut être généré par aucune des entreprises isolément, et qui peut être créé uniquement par les contributions idiosyncrasiques conjointes des partenaires spécifiques de l'alliance »*. Cette

définition s'aligne avec l'approche de Ghoshal et Moran (1996) selon laquelle les relations de non-dépendance bien qu'efficaces à court terme, ne permettent pas de générer des rentes relationnelles. Ces derniers proposent dans leur approche quatre déterminants permettant de les générer :

(i) des investissements dans des actifs spécifiques à la relation ;

(ii) une routine de partage de connaissances ;

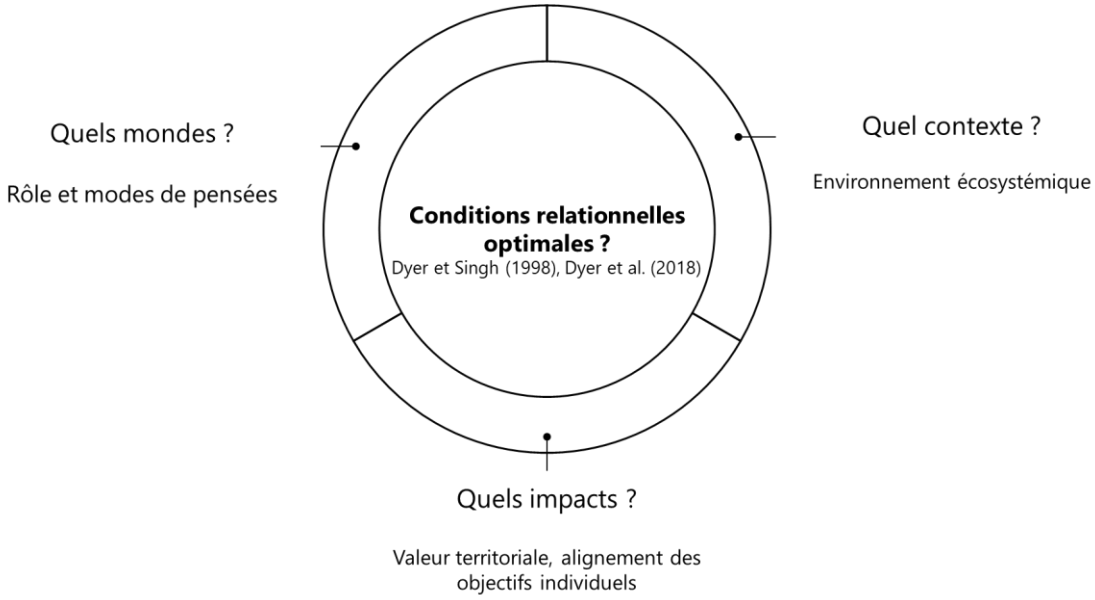
(iii) la complémentarité des ressources et capacités ;

*(iv)*et des mécanismes de gouvernance efficaces afin de réduire les coûts de transaction.

Dans leur approche dynamique, Dyer et al. (2018) avancent que la complémentarité des ressources et capacité est le premier facteur qui intervient en premier pour inciter les partenaires à investir dans les éléments restants. Ces derniers prennent ainsi une fonction plus instrumentale, qui se manifestent ultérieurement dans le processus d'alliance.

Dans le cadre d'une politique publique, ces rentes se manifestent par les avantages ou les gains générés par des partenariats ou des collaborations entre acteurs (gouvernement, universités, entreprises, etc.) qui permettent de surmonter des limites ou des contraintes, et ainsi d'atteindre des objectifs qui seraient autrement inaccessibles (Coussi et al., 2020). Par l'emploi de cette approche théorique, nous disposons d'une base permettant de mesurer si les différentes conditions qui favorisent les rentes relationnelles sont présentes dans la relation inter-organisationnelle étudiée (Schéma 5).

Schéma 5. Apport de la perspective relationnelle



Source : auteurs

Pour évaluer la complémentarité nécessaire à la mise en œuvre d'une politique publique d'économie circulaire, il convient d'analyser ces quatre déterminants et de tester si la coopération permet d'atteindre les objectifs de durabilité et de circularité.

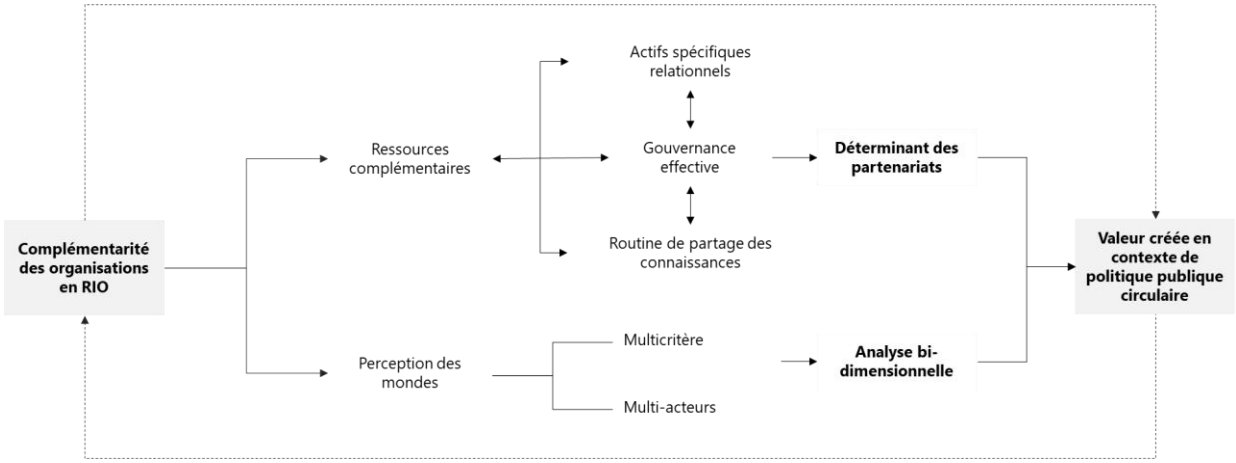
Nous proposons alors un cadre d'analyse global permettant de saisir comment les dynamiques inter-organisationnelles permettent dans un premier temps d'observer :

(i) la jonction des rôles et modes de pensée de chaque organisation à partir de l'approche bi-dimensionnelle selon Hyytinen et al. (2014), pour tendre vers

(ii) les mécanismes relationnels à l'œuvre pour répondre aux objectifs de la politique publique axée sur un projet d'économie circulaire à partir de la perspective relationnelle (Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998).

Cette synthèse est présentée à partir du Schéma 6.

Schéma 6. Proposition d'un cadre d'analyse des politiques publiques circulaires



Source : auteurs à partir de Dyer et Singh (1998), Dyer et al. (2018) et Hyytinen et al. (2014)

La proposition de cette recherche est d'appliquer ce cadre à la Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine afin d'observer la part et le positionnement des différents acteurs dans la construction de cette politique publique.

3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous proposons d'explorer dans cette section le contexte et les spécificités du cas étudié. Puis, dans une seconde partie, nous présentons la méthodologie de recherche, qui repose sur une observation non participante afin d'analyser les dynamiques et interactions au sein de cet écosystème.

3.1. LE CAS ÉTUDIÉ : LA « FEUILLE DE ROUTE EFC NOUVELLE-AQUITAINE »

Notre recherche porte sur une politique publique d'économie circulaire dans la Région Nouvelle-Aquitaine. Intitulée « Feuille de route EFC Nouvelle-Aquitaine », ce programme initié et financé par l'Ademe et le Conseil Régional a pour objectif de renforcer sur le territoire les dynamiques d'économie circulaire, en diffusant auprès des entreprises le concept de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Cette feuille de route se matérialise sous la forme d'un programme d'accompagnement, de sensibilisation et de communication pour les entreprises, réseaux et territoires, établissements d'enseignement supérieur et acheteurs publics. Elle entre dans la dynamique EFC de Nouvelle-Aquitaine, intégrée dans « L'écosystème EFC » à l'échelle nationale[3]. De ce programme est né un écosystème régional d'acteurs qui se mobilisent autour de la diffusion du concept (associations, bureau d'études, entreprises, collectivités locales…). Pour atteindre ces objectifs, l'Ademe et la Région ont mobilisé l'Agence de Développement et d'Innovation (ADI) de Nouvelle-Aquitaine en qualité de structure d'intermédiation. Ces trois organisations pilotent plusieurs activités qui mobilisent une variété de parties prenantes publiques et privées, accentuant l'intensité des relations inter-organisationnelles : ateliers de sensibilisation, parcours découverte/d'acculturation, parcours d'accompagnement des entreprises, actions de communication, des webinaires, des journées thématiques annuelles et des événements tiers.

3.2. UNE RECHERCHE EN OBSERVATION NON PARTICIPANTE

Cette recherche interroge la gouvernance de l'écosystème qui englobe la Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine ainsi que ses effets. L'observation de la Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine s'inscrit dans le cadre d'une convention d'accueil initiée en 2022 avec l'Agence de Développement et d'Innovation (ADI) dont l'objet est *« le projet d'observation*

terrain sur l'action d'ADI dans le cadre de la feuille de route sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ». Cette convention a permis d'être présents, dans une démarche d'observation non participante, aux comités techniques, comités de pilotage, parcours d'accompagnement des associations et entreprises, actions de sensibilisation, et autres livrables tels que les supports de formation, les échanges de mails et les comptes-rendus des réunions d'organisation. Une série d'observations encore en cours s'opère ainsi depuis novembre 2023. Les différentes observations décrites dans le Tableau 4 rassemblent des entreprises, associations et des acteurs institutionnels selon le type d'événement.

Tableau 4. Nature des observations

Nature des événements observés	Acteurs	Nombre d'événements observés	Durée moyenne des événements	Lieu
COPIL	Acteurs institutionnels (Ademe, Conseil régional), animateur régional	2	60 minutes 60 minutes	Distanciel
COTEC	Acteurs institutionnels (Ademe, Conseil régional), animateur régional, bureaux d'études	2	30 minutes 180 minutes	Distanciel
Journées collectives d'accompagnement (parcours long, parcours d'acculturation, découverte)	Animateur régional, bureaux d'études, entreprises, associations	15	½ journée à 1 journée	Cénac, Bordeaux, Saint-Jean-de-Luz, Poitiers
Journées de sensibilisation	Animateur régional, bureaux d'études, entreprises, associations, acteurs régionaux	2	1 journée	Bordeaux
Webinaires	Animateur régional, entreprises, associations	1	60 minutes	Distanciel

Source : auteurs

En ce sens, elle s'appuie sur une analyse de données secondaires, d'observations et d'entretiens semi-directifs afin de recenser les points de vue de toutes les catégories d'acteurs de l'écosystème. L'ensemble des acteurs interrogés a permis d'avoir une vision d'ensemble de la Feuille de route EFC, qu'il s'agisse des réflexions qui ont mené à sa construction, sa perception et ses indicateurs dans l'évaluation de cette dernière. Une série d'entretiens a été réalisé de mai à septembre 2024 en débutant par les acteurs actifs dans la feuille de route, puis

par effet « boule de neige » (Biernacki & Waldorf, 1981) pour accéder à de nouveaux profils : des acteurs n'étant plus associé à la feuille de route au moment de l'entretien (anciens chargés de projets à l'Ademe, ADI et Institut de l'EFC). Nous avons choisi de nous entretenir avec eux pour établir une chronologie précise de la construction de la feuille de route, et les différentes réflexions qui ont mené au programme tel que présenté au moment de l'observation. En ce sens, parmi les acteurs recensés nous avons interrogé trois anciens chargés de projets qui ont muté au sein de la même organisation dans un autre département, ou ont quitté l'entreprise pour accepter de nouvelles fonctions au sein d'une nouvelle structure.

Nous avons ainsi réalisé 14 entretiens semi-directifs de 30 à 90 minutes, enregistrés puis retranscrits afin de recenser les points de vue de toutes les catégories d'acteurs de l'écosystème. Les répondants sont répartis en trois catégories (Tableau 5).

Tableau 5. Description des répondants

Dimension	**Position dans la feuille de route EFC**	**Personne interrogée**	**Position**
Acteurs publics	Pilotage	PUB1	Coordinateur(trice) du pôle économie circulaire (Ademe)
		PUB2	Chargé(e) de mission économie circulaire (Conseil Régional)
		PUB3	Ex-référent(e) régional éco-conception et économie de la fonctionnalité (Ademe)
		PUB4	Ex-Chargé(e) de mission économie circulaire (Conseil Régional)
Agence régionale d'intermédiation	Animation	INT1	Responsable territorial et Innovation Responsable
		INT2	Chargé(e) de projet EFC
		INT3	Ex-chargé(e) de projet ESS
		INT4	Directeur(trice) général
Consultants	Mise en œuvre	CONS1	Consultant(e) ATEMIS
		CONS2	Consultant(e) PIKAIA
		CONS3	Consultant(e) ANTEIS
		CONS4	Consultant(e) ESCALES ENTREPRENEURS
		CONS5	Ex-consultant(e) ATEMIS
		CONS6	Ex-consultant(e) APESA

Source : auteurs

La catégorie [animation] a permis d'avoir une vision des différentes activités et acteurs qui nourrissent l'écosystème EFC en Nouvelle-Aquitaine. Les acteurs au cœur de la [mise en œuvre] et du [pilotage] ont permis d'avoir une compréhension approfondie des mécanismes organisationnels à l'œuvre pour atteindre les objectifs de la Feuille de route EFC.

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs afin de rebondir sur les éléments avancés par les acteurs pour mieux saisir leurs positionnements. Le codage des données empiriques s'est déroulé en deux phases : un premier inductif multithématique puis un second à partir de la grille d'analyse multicritère. L'analyse inductive a permis dans un premier temps d'obtenir une vision générale des relations entre acteurs et du fonctionnement de la Feuille de route. Le codage à partir du cadre d'analyse a mis en valeur la structuration de l'écosystème et l'apport et la nature de chaque acteur dans cette alliance inter-organisationnelle. Nous avons également analysé des documents réglementaires et institutionnels régionaux et nationaux, ainsi que les documents produits par les organisations observées afin de mieux observer les objectifs stratégiques, opérationnels et réglementaires du territoire étudié ; réalisant de fait une triangulation des données (Tableau 6).

Tableau 6. Données secondaires collectées

Type de donnée	Intitulé	Code	Quantité (pages)
Documentation réglementaire et institutionnelle	Panorama sur l'EFC Ademe	REG1	42
Documentation produite par les organisations observées	Convention de financement Ademe-ADI Note de déploiement de l'EFC en NA Support de sensibilisation ADI Feuille de route EFC Ademe	PROD1 PROD2 PROD3 PROD4	13 8 25 22

Source : auteurs

L'ensemble de ces données permettent une contextualisation du cas étudié qui est présenté dans la section suivante.

4. LA FEUILLE DE ROUTE EFC EN NOUVELLE-AQUITAINE AU PRISME DE LA GRILLE D'ANALYSE

4.1. L'ANALYSE MULTICRITÈRE ET MULTI-ACTEURS DE LA FEUILLE DE ROUTE EFC

4.1.1. Analyse des rôles

Dans cette partie, nous procédons à une analyse approfondie, à la fois multicritère et multi-acteurs, de la Feuille de route EFC, en nous focalisant sur les différents critères d'évaluation et les perspectives variées des acteurs impliqués dans son déploiement.

Afin de mieux comprendre les différents intérêts initiaux qui ont précédé la formation de l'écosystème, nous avons mobilisé la grille d'analyse multicritère et multi-acteurs selon Hyytinen et al. (2014) et avons classifié les acteurs de la Feuille de route EFC (Tableau 7).

Tableau 7. Répartition des acteurs de la gouvernance de la Feuille de route EFC

Organisations	Mondes	Tendance	Missions
Cabinets de conseils	Industriel, Écologique, Inspiré	Industriel	Aident à intégrer l'EFC dans les modèles économiques, allient expertise technique et stratégie.
Organisation publique régionale : Conseil Régional	Écologique, Marchand, Responsable	Responsable	Pilotent le développement économique, social et environnemental, encourage l'innovation et l'adaptation écologique des territoires, conçoit et pilote les politiques territoriales.
Organisation publique régionale : Ademe	Écologique, Marchand, Responsable	Écologique	Accélère la transition écologique et énergétique, accompagne entreprises et territoires vers une économie durable, priorité à la durabilité et l'impact environnemental dans une logique institutionnelle.
Structure d'intermédiation	Industriel, Marchand, Par projets	Par projets	Développement économique et innovation en Nouvelle-Aquitaine, anticipe les mutations et accompagne la transformation des entreprises.

Source : auteurs à partir de Modolo (2023)

4.1.2. Un écosystème d'acteurs complémentaire par les ressources

L'analyse présente dans un premier temps la perspective de quatre « mondes » distincts (industriel, responsable, écologique, par projets) sur plusieurs thématiques : le résultat, la performance à court terme et la performance à long terme (Tableau 8). Chaque monde exprime une vision unique, contribuant à la transition environnementale, sociétale et économique par l'intégration de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) au sein des organisations. Cette répartition émane de la compréhension des rôles de chacun à partir des données collectées. Les cabinets interrogés opèrent par l'appui sur des relations de confiance avec leurs clients, valorisent des partenariats durables ou adoptent des approches personnalisées basées sur la proximité et la compréhension des besoins spécifiques à partir d'un référentiel EFC. Ils essaient également de porter des dynamiques collectives à l'échelle des régions sous la forme de clubs EFC et de sensibilisation auprès des réseaux professionnels tels que le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). La Région et l'Ademe travaillent communément pour financer la Feuille de route, et piloter le travail de l'ADI. Ils décident de l'orientation du programme, des cibles, et des objectifs de mise en œuvre, tout en veillant à l'alignement des activités avec la stratégie régionale, et notamment la Feuille de route Néo Terra en termes de transitions environnementales et sociales. L'ADI a une fonction d'intermédiation, puisqu'elle a un rôle de mise en relation, de mise en réseau et de soutien de la transformation au quotidien. En somme, il s'agit de structurer un écosystème EFC en avec des entreprises qui ont été accompagnées, ou qui sont en train d'être accompagnées, mais aussi les partenaires régionaux et les réseaux.

De cette distinction des rôles, nous avons pu classifier les organisations et leurs modes de pensées selon les résultats attendus de la politique publique ainsi que les impacts envisagés à court et long termes.

Tous les mondes partagent un objectif commun : la promotion et l'intégration de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, que ce soit dans une perspective institutionnelle, écologique ou sociétale. Le court terme pour chacun d'eux est souvent orienté vers une sensibilisation et une mobilisation rapide, avec des résultats mesurables et concrets, tandis que le long terme vise une transformation en profondeur des pratiques et des mentalités. La principale dissonance réside dans les priorités et les stratégies employées. Le Conseil Régional (monde responsable) met l'accent sur l'investissement et une transition à court terme, tandis que l'Ademe (monde écologique) se focalise sur la réduction de l'impact environnemental. Les cabinets de conseil (monde industriel) cherchent, quant à eux, à influencer les pensées et à renforcer la coopération, alors que l'ADI (monde par projets) agit davantage comme un intermédiaire stratégique, répondant aux besoins institutionnels. Toutefois, chaque monde, présente dans ce contexte des forces particulières : le monde industriel favorise l'action collective et l'évolution des mentalités ; le monde marchand dispose de ressources et d'influence pour accélérer l'adoption du modèle EFC ; le monde écologique est essentiel pour garantir que les objectifs environnementaux soient atteints ; le monde par projets permet la structuration des initiatives en fonction des attentes des acteurs territoriaux. Ensemble, ces mondes peuvent se compléter en formant un écosystème cohérent.

Tableau 8. Analyse multicritère de la gouvernance de la Feuille de route EFC

	Apport Résultat	Performance à court terme	Performance à long terme	Verbatims
Cabinets de conseil	Créer des liens et animer un réseau pour soutenir les transitions économiques et sociétales.	Faire émerger une dynamique d'action collective pour acculturer à l'EFC.	Transformer les modes de pensée pour des modèles économiques basés sur les besoins réels, l'usage, et la coopération territoriale.	*L'objet de l'Institut et des clubs, c'est ce qu'on appelle nous des milieux innovateurs fonctionnels, c'est à dire de créer les conditions de mise en mouvement d'acteurs du territoire pour faire émerger des demandes sociales autour. […] Et nous notre rôle, c'est d'essayer d'impulser tout ça et de créer les ressources pour que les choses se fassent.* [CONS1] *Si on parle d'écosystèmes territorialisés, il y a tous les acteurs là-dedans, il y a les financeurs, les entreprises, les chercheurs, les accompagnateurs. Donc il y a tout un écosystème autour de l'EFC*. [CONS5]
Conseil Régional	Sensibiliser les entreprises à l'EFC, développer des projets soutenant ce concept.	Transition des entreprises vers un modèle EFC, augmentation des organisations accompagnées.	Suivi des entreprises avec la création d'un club EFC pour pérenniser leur engagement.	*Et puis l'idée c'est aussi de massifier un peu plus. On a fait 10-15 dans la première feuille de route, aujourd'hui on en veut deux à trois fois en plus. ça c'est un enjeu d'aller encore plus loin sur ce sujet-là.* [PUB1] *C'est nos 3 axes, sensibilisation, accompagnement, communication*. [PUB2]
Ademe	Accompagner les entreprises vers l'économie de ressource en s'appuyant sur l'économie circulaire.	Réduire rapidement l'impact environnemental avec des résultats mesurables.	Revoir l'ordre de valeurs des entreprises, intégrer l'EFC dans une stratégie globale d'économie circulaire.	*Dans le discours global il faut bien essayer d'avoir cette approche là et de dire à l'entreprise qu'il faut pousser toutes les portes, l'économie de la fonctionnalité, les achats responsables, l'éco-conception, etc. Il ne suffit pas d'engager une seule thématique pour dire qu'on a fait la transition écologique.* [PUB1] *C'est un pilier de l'économie circulaire, c'est un des sept piliers de l'économie circulaire. Quand je suis arrivée, ça faisait partie de ma fiche de poste d'être référent de cette thématique et d'impulser et de diffuser l'EFC parmi nos réseaux de l'économie circulaire.* [PUB2]
ADI	Répondre aux besoins stratégiques de la région et des agences comme l'Ademe.	Accroître le nombre d'organisations et d'événements mobilisés autour de l'EFC.	Créer un club EFC et accompagner durablement les entreprises dans l'EFC à travers des projets concrets.	*La structuration d'un écosystème toujours dans la perspective à court moyen long terme de créer un club EFC en Nouvelle-Aquitaine comme il en existe ailleurs.* [INT2] *Alors on peut influer, on peut œuvrer on va dire pour ajuster la feuille de route, la réorienter mais on va dire qu'on n'est pas le décideur final et on fait des propositions. Mais la stratégie elle est bien guidée par le Conseil régional et par l'Ademe qui sont assez alignés sur ces dimensions, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.* [INT4]

Source : auteurs à partir de Hyytinen et al. (2014)

4.1.3. La finalité du territoire comme objectif commun

Une analyse approfondie des éléments constitutifs de la feuille de route a révélé que la feuille de route vise un impact global et transversal sur le territoire dans son ensemble, englobant ses dimensions économiques, sociales et environnementales. En conséquence, afin de refléter avec précision la portée et les objectifs de la feuille de route, le terme « société » a été remplacé par « territoire ». Ce choix terminologique permet de souligner la vocation territoriale de la feuille de route, pour s'adresser à l'ensemble des acteurs et des dynamiques qui structurent le territoire concerné.

Dans un premier temps, l'analyse multi-acteurs (Tableau 9) permet une observation de la perception des impacts de la Feuille de route sur les bénéficiaires publics et privés. Les mondes partagent l'objectif de favoriser une transformation durable des bénéficiaires, qu'ils soient publics ou privés. Tous visent une évolution, qu'elle soit liée à des changements de mentalités (cabinets), des pratiques économiques (Conseil Régional) ou environnementales (Ademe). Cela se manifeste par un accompagnement soutenu et adapté auprès des bénéficiaires (ADI). Tous insistent également sur la nécessité de la collaboration et de l'échange entre acteurs pour maximiser l'impact à long terme.

Tableau 9. Analyse multi-acteurs – Impacts sur les bénéficiaires publics et privés

	Impacts	**Verbatims**
Cabinets de conseil	Favoriser une transformation profonde et durable, par l'adoption de nouveaux modes de pensée et l'évolution sur le long terme grâce à un accompagnement adapté et soutenu.	*On le voit dans le parcours pour les dirigeants, ce ne sont pas tellement les réponses opérationnelles qui sont compliquées, c'est surtout des façons de penser les questions, c'est de déplacer les modes de pensée. [CONS1]* *La démarche d'accompagnement, elle permet de travailler effectivement avec l'entreprise sur un temps suffisamment long qui est quand même le temps de la métamorphose. [CONS2]*
Conseil Régional	Accompagnement des organisations dans leur transition, sensibilisation à travers des événements et diffusions d'informations pour faciliter l'accès aux ressources.	*Aujourd'hui, nos trois objectifs de la feuille de route sont en trois axes. Sur l'accompagnement, on a la volonté d'accompagner les entreprises à l'EFC. […] Pour la partie sensibilisation, on a La volonté de de parler d'EFC, de sensibiliser, donc il y a différents événements sur lesquels l'ADI est en organisation. […] Et ensuite on a la partie communication, donc comment est-ce qu'on rend visible notre accompagnement sur l'EFC ? Comment est-ce que l'entreprise qui en entend parler et souhaite se lancer peut trouver facilement l'information, comment elle peut d'elle-même déjà un peu sensibiliser, se former via les contenus qu'on a mis à disposition pour elle. [PUB2]*
Ademe	Réduction de l'impact environnemental et économique en les aidant à adopter des modèles sobres et durables, tout en améliorant la rentabilité grâce à la valorisation d'actifs immatériels, et en multipliant les partenariats pour élargir leur portée.	*L'EFC implique un changement de modèle économique pour les entreprises, en sortant des objectifs d'augmentation des volumes de vente, et constitues-en cela une réponse aux enjeux de sobriété et de lutte contre l'épuisement des ressources. Et cela, en améliorant la rentabilité de l'entreprise via la valorisation d'actifs immatériels dans le périmètre de l'offre. [PROD2]* *Accompagner les entreprises et changer d'échelle : élargir et multiplier les partenariats avec les réseaux d'entreprises ; aider les entreprises tout au long de leur parcours ; évaluation environnementale et sociale de l'EFC ; veille et benchmark. [REG1]*
ADI	Création d'un espace collaboratif pour favoriser l'échange, l'apprentissage continu, l'expérimentation et l'amélioration entre entreprises au-delà de l'accompagnement initial.	*D'où l'intérêt de créer ce qu'on avait posé au départ, un club pour que les entreprises puissent continuer à ensemble à discuter. C'est à dire que ça ne s'arrête pas après l'accompagnement. Il faut qu'on puisse continuer d'accompagner des entreprises et qu'elles se parlent, qu'il y ait une animation autour de ça pour qu'elles puissent continuer d'apprendre, de réfléchir, de tester des choses et d'avoir des retours sur ce qu'elles font. [INT4]*

Source : auteurs à partir de Hyytinen et al. (2014)

À partir de l'analyse multi-acteurs (Tableau 10), nous observons que les mondes partagent l'objectif d'encourager la transition tout en favorisant la coopération entre les différents acteurs, qu'il s'agisse des collectivités, des entreprises ou des établissements d'enseignement supérieur. L'accompagnement des acteurs locaux est une priorité commune, qu'il s'agisse de la sensibilisation ou de la mise en réseau. Les mondes se complètent par les multiples formes d'action proposées. Le monde responsable et le monde par projets ont en commun l'idée de

soutenir une démarche continue par la création de dynamiques locales et la diversification des réseaux d'acteurs pour une plus grande collaboration. Le monde marchand et le monde écologique se rejoignent dans la notion de résilience territoriale. Alors que le monde marchand encourage une approche stratégique et facilitatrice des collectivités territoriales, le monde écologique propose l'angle par lequel approcher le sujet, soit la durabilité et l'impact environnemental.

Tableau 10. Analyse multi-acteurs de la Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine – Impacts sur le territoire

	Impacts	Verbatims
Responsable	Création et soutien de dynamiques territoriales autonomes, sensibilisation des acteurs locaux, et diffusion de ressources et outils pour encourager l'engagement et la mise en œuvre de nouvelles initiatives sans dépendance externe.	*Nous le rôle qu'on a c'est d'initier ces dynamiques territoriales, d'être en soutien de ces dynamiques, et au bout d'un moment de créer les conditions pour que les choses se fassent sans nous. Par exemple, ben typiquement nouvelle Aquitaine, on a essayé de créer une dynamique territoriale sur lequel l'ADI est venu s'intéresser. Là on essaie de créer des ressources locales pour que ce ne soit pas nous qui soyons en position d'accompagnement. [CONS1]* *L'Ademe m'a appelée pour travailler avec eux sur cette feuille de route. Et puis on a du coup je leurs ai proposé de travailler avec plusieurs acteurs du territoire. Ça a démarré comme ça. Pour sensibiliser les acteurs du territoire, la chambre de commerce, la CRESS. Il y avait l'Ademe, la Région, plusieurs têtes de réseaux qui étaient en lien avec des entreprises, des incubateurs, des choses comme ça. Et je leur expliquais ce que c'était que l'EFC, leur donner des outils pour qu'ils puissent en parler. [CONS5]* *En fait, dans le cadre de l'activité du service, il y avait une volonté en fait de l'élue, du coup de la conseillère régionale de pouvoir proposer un programme ou une feuille de route sur ce sujet-là. […] Ca faisait partie des sujets quand même assez nouveau dans l'écosystème néo-aquitain. [PUB4]*
Marchand	Concilier compétitivité économique et résilience territoriale, en encourageant les collectivités à adopter un rôle de stratège, animateur et facilitateur pour favoriser la coopération et la transformation durable.	*C'est une approche du modèle économique qui permet de concilier compétitivité des entreprises et enjeux de résilience, en cohérence avec la feuille de route Néoterra. [PROD2]* *Dans ces nouveaux agencements, les collectivités territoriales ont un rôle naturel à jouer, et des opportunités à saisir. Cela suppose pour elle un changement de posture, allant au-delà de celle de simple « donneur d'ordre » dans une relation client-fournisseur, pour aller vers celle de stratège, d'animateur et de facilitateur, en mettant en relation les acteurs et en favorisant l'émergence de nouveaux regroupements coopératifs. [REG1]*
Ecologique	Mise en lumière de l'EFC comme levier clé dans l'économie circulaire, avec une évaluation environnementale et sociale systématique pour mesurer les impacts des offres, afin de favoriser une transition durable et cohérente avec les objectifs de l'Ademe.	*D'abord, l'Ademe au niveau national, c'est elle qui a demandé à mettre en lumière au sein de ce qu'elle appelle l'économie circulaire, qui a demandé à mettre en lumière ce levier de l'EFC. enfin les premiers écrits, les premiers panoramas état des lieux de l'Ademe datent de 2015, je crois, nationaux. [INT1]* *En complément de l'évaluation qualitative des accompagnements et des projets, l'évaluation environnementale et sociale des offres revues au prisme de l'EFC se dessine. Basée sur la méthodologie Empreinte Projet de l'Ademe, elle est en cours de construction. Elle va progressivement être systématisée. [REG1]*
Par projets	Pilotage et diversification des réseaux d'acteurs autour de l'EFC, avec un accent sur les collectivités et les établissements d'enseignement supérieur pour élargir l'adhésion et l'impact de la feuille de route.	*Je réponds directement de l'Ademe et de la Région qui pilotent cette feuille de route là et qui avait construit une feuille de route basée autour de trois axes. [INT2]* *L'un des objectifs du chargé de mission consistera à diversifier les réseaux d'acteurs sensibilisés à l'EFC en visant tout particulièrement les collectivités et les établissements d'enseignement supérieurs. [PROD1]*

Source : auteurs à partir de Hyytinen et al. (2014)

Pour approfondir l'analyse de la complémentarité entre les différents mondes, nous complétons la réflexion en intégrant la théorie des rentes relationnelles.

4.2. LES DÉTERMINANTS DE LA RELATION : ENTRE RELATION DE CONFIANCE ET FORMATION MUTUELLE

4.2.1. Analyse des déterminants

Dans le cadre de la Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine, l'alliance inter-organisationnelle s'opère d'un point de vue contractuel entre trois entités : *(i)* Le Conseil Régional et l'Ademe, *(ii)* l'ADI, *(iii)* les consultants/bureaux d'étude. L'investissement des trois parties du partenariat se situent premièrement dans une **volonté politique** commune de développer l'EFC en Nouvelle-Aquitaine. L'ADI étant une structure qui dépend principalement de subventions, l'opérationnalisation de la Feuille de route fut soutenue par les apports financiers du Conseil Régional et de l'Ademe, et la compétence et connaissance des consultants en matière d'animation et de formation à l'EFC. L'investissement s'est aussi matérialisé par la **création d'un poste** dédié à l'animation de l'EFC sur le territoire de Nouvelle-Aquitaine. En termes de routine de partage de connaissance, nous avons observé qu'elle s'est manifestée premièrement par la **formation à l'EFC** auprès de l'ensemble des acteurs par l'intermédiaire de la société Travail & Transitions créée par le cabinet de conseil ATEMIS. Tous les acteurs qui s'intéressent à l'EFC sont formés par ATEMIS. Le deuxième élément est axé autour d'une **routine de retour d'expérience.** Initialement sous la forme d'un groupe de travail pour construire le programme et organiser les premiers événements de sensibilisation, l'Ademe, la Région et l'ADI se sont progressivement réunis sous la forme de comités techniques chaque mois et de comités de pilotage plusieurs fois par an afin d'ajuster les contours de la feuille de route. Toutefois, les entretiens mettent en avant l'absence progressive des cabinets de conseil aux comités, initialement très actifs dans l'organisation de

la Feuille de route. Il semble dès lors que les cabinets de conseil soient progressivement relégués à une position de prestataires, plutôt que de partenaire dans la Feuille de route. Sur le plan des ressources et capacités complémentaires, l'Ademe-Conseil Régional apportent le **poids institutionnel et les financements** pour piloter la Feuille de route, l'ADI apporte les **connaissances opérationnelles et le réseau** pour mettre en œuvre la feuille de route et mobiliser les acteurs, et les consultants apportent les **connaissances techniques** en termes d'accompagnement et de sensibilisation à l'EFC. Du point de vue de la gouvernance, les relations sont contractualisées par des conventions. L'Ademe et la Région sont deux structures qui travaillent communément sur une variété de thématiques telle que l'économie circulaire. Dans ce cadre, les deux équipes ayant chacune un pôle économie circulaire travaillent ensemble et se partagent les dossiers pour agir ensemble sur le territoire de Nouvelle-Aquitaine. En ce sens, une convention a été signé en mars 2022 avec l'ADI pour répondre à quatre actions principales : *(i)* sensibiliser et promouvoir l'économie de la fonctionnalité, *(ii)* faciliter l'expérimentation de l'EFC par les entreprises et les territoires, *(iii)* développer une communication efficace et des outils d'évaluation, *(iv)* amorcer la structuration du club régional EFC de Nouvelle-Aquitaine. En parallèle, des conventions d'accompagnement sont réalisées entre l'ADI et les consultants.

4.2.2. Les rentes relationnelles à la mise en œuvre de la politique publique

Trois types de rentes relationnelles ont été identifiés : la diffusion, la légitimité et l'appropriation (Tableau 11). L'Ademe et la Région Nouvelle-Aquitaine n'auraient pas été en mesure de mettre en œuvre la Feuille de route EFC sur l'ensemble du territoire, ni de sensibiliser efficacement les différents acteurs locaux (entreprises, associations, réseaux), sans le soutien opérationnel de l'Agence de Développement et d'Innovation (ADI) et l'expertise apportée par les consultants spécialisés. Dès la création de cette feuille de route, l'Ademe et la

Région ont fait le choix stratégique de collaborer avec l'ADI parmi plusieurs agences potentielles, en raison de son rôle central en tant qu'acteur clé du développement régional. L'ADI se distingue par sa capacité à mener à bien des projets structurants et à développer des partenariats avec une grande diversité d'acteurs, sur l'ensemble du territoire.

Tableau 11. Vérification empirique de l'existence de rentes relationnelles

Diffusion	*Au départ mon idée c'était de dire à la région et à l'Ademe. Mais qu'est-ce qu'on fait de l'EFC dans la région ? Il n'y a rien en région là-dessus. Vous avez des lignes de financement ? Vous avez une ambition ? Qu'est-ce qu'on peut faire ensemble ? Nous on a les entreprises, on a la connaissance terrain, travaillons comme ça. [INTER1]* *Cette capacité aussi à aller vers les boîtes et à accompagner les entreprises. Et donc du coup, ça nous permet de toucher les entreprises assez facilement. [INTER2]* *La chance que qu'on a eu en nouvelle-aquitaine par rapport à d'autres régions qui sont un peu orphelines du sujet, ça a été de trouver un écho et une motivation de l'ADI pour porter le sujet. Si on n'avait pas eu ADI, probablement, peut-être qu'on aurait pu tomber sur une structure, on aurait eu des difficultés à porter le sujet plus en avant que ce qu'on pouvait faire à notre niveau. Ça a été quand même une opportunité. dès que j'ai senti leur motivation fais vite, je leur ai proposé d'avoir ce rôle de structure relais, et ce qu'ils ont accepté. [PUB3]*
Légitimité	*Au départ j'ai fait ça avec quelques personnes de l'agence mais très vite je me suis rendu compte, on s'est rendu compte que la région et l'Ademe avait de toute façon des financements sur le sujet des deux côtés et que c'était avec eux qu'il allait falloir construire la feuille de route. [INTER1]* *Je pense que c'est important de rassurer assez les entreprises qui parfois vont faire le parcours, parce qu'elles sont un peu coincées dans des situations financières compliquées, de les rassurer en disant « Normalement ça peut ne rien vous coûter. », ce qui est quand même énorme, c'est-à-dire on va te t'aider à penser différemment et peut-être t'aider à revisiter ton modèle économique. [ENT1]* *Mais du coup la partie financement là elle est super importante dans ces conditions là en particulier surtout pour des structures peut-être moins avec moins de financement forcément que les grosses entreprises, sur des charges qui sont déjà trop élevées donc c'est forcément un peu compliqué. [ENT2]*
Appropriation	*Atemis nous a apporté beaucoup d'expertise, beaucoup de cadre au début. [INTER1]* *Donc on a travaillé avec ces deux-là pour voir comment on allait construire une feuille de route qui respecte bien les principes de l'EFC, et pour lesquelles ATEMIS serait susceptible d'intervenir. [INTER1]* *Donc ATEMIS a été vraiment un référent en termes d'expertise pour nous aider à produire tout ça, et à produire une feuille de route qui soit logique aussi, et qui tienne compte de tout ce qu'eux avaient vécu dans d'autres régions. [INTER2]*

Source : auteurs

Par ailleurs, l'ADI n'aurait pas pu obtenir la légitimité nécessaire ni la capacité d'engager un nombre important d'entreprises et d'associations dans les parcours d'accompagnement sans le soutien financier apporté par l'Ademe et la Région. Ce soutien financier a d'ailleurs été un facteur décisif pour inciter les entreprises à s'engager dans ces parcours. C'est cet appui financier qui a permis à l'ADI d'attirer des participants, en leur offrant des conditions

avantageuses pour découvrir et mettre en œuvre les principes de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. En ce qui concerne l'apport des consultants, l'EFC est une notion théorique complexe qui requiert un temps conséquent pour être pleinement assimilée et intégrée. Grâce à leur expertise et leur accompagnement, ces consultants ont non seulement facilité l'appropriation des concepts par les acteurs concernés, mais ils ont également permis de lancer les premières actions de sensibilisation visant têtes de réseaux d'entreprises et les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

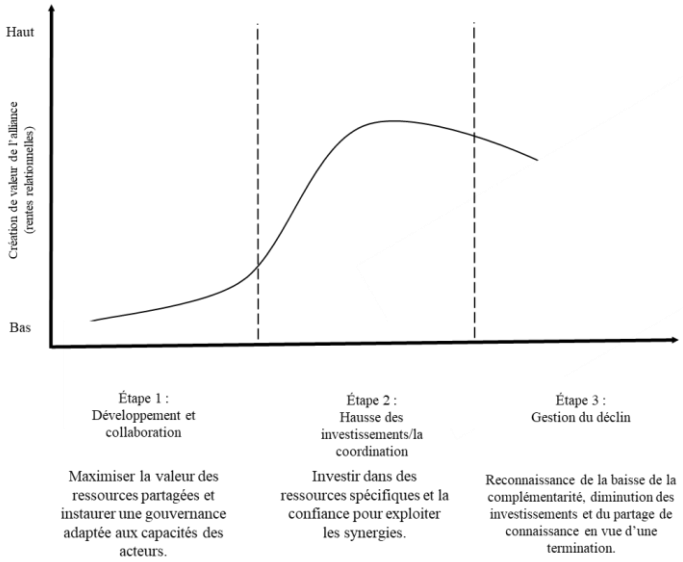
Selon Dyer et al. (2018), il existe plusieurs facteurs pouvant réduire la création de valeur au sein d'une alliance. Parmi les facteurs internes, il y a la réduction des ressources complémentaires entre les partenaires, liée à la convergence ou à la divergence de ces ressources, et une inertie relationnelle accrue, qui freine la création de valeur. Du côté des facteurs externes, la réplication ou le remplacement des ressources par des concurrents affaiblit la création de valeur, surtout si l'interdépendance des ressources entre partenaires est faible, ce qui facilite leur imitation. Enfin, le dynamisme de l'environnement, marqué par des changements technologiques, commerciaux ou juridiques, peut rendre les ressources obsolètes et affaiblir l'efficacité de l'alliance, surtout si l'interdépendance est élevée et freine l'adaptation aux changements.

Dans le cas de notre recherche, nous avons recensé des facteurs internes entraînant une diminution des ressources complémentaires. Cela s'exprime par l'appropriation progressive du concept de l'EFC par l'Ademe, initiant ses programmes indépendamment des deux autres organisations à l'échelle nationale, et les divergences en termes de perception du concept.

Bien que proches sur le plan terminologique, l'EFC, développée par ATEMIS est un outil et référentiel pour analyser le modèle d'une organisation et le rendre plus vertueux (Du Tertre, 2023), tandis que l'économie de la fonctionnalité, mis en avant par l'Ademe est un modèle

économique qui permet de remplacer la vente du bien par son usage (Froment, 2017). L'EFC n'est donc pas un concept qui s'inscrit systématiquement dans l'économie circulaire, bien que la démarche environnementale n'y soit pas écartée. Ce constat, à long terme, risque de remettre en question la continuité du soutien de la Feuille de route au sein du pôle économie circulaire, si les objectifs de chacun s'avèrent finalement divergents.

Schéma 7. Évolution des rentes relationnelles avec un haut niveau d'interdépendance



Source : auteurs, adapté de Dyer et al. (2018)

Dès lors, nous retrouvons dans le Schéma 7, adapté au regard du cas étudié, le modèle prédictif selon Dyer et al. (2018) des rentes relationnelles issues d'alliances initialement à forte interdépendance des ressources, qui progressivement reconnaissent une baisse de complémentarité.

5. DISCUSSION

La question initiale était de saisir comment les organisations publiques et privées peuvent construire une politique publique circulaire en contexte inter-organisationnel. Au travers de cette recherche, nous pensons que cette démarche débute dans un premier temps par la compréhension des organisations, indépendamment de la relation. Il s'agit de saisir leurs

modes de pensées et motivations vis-à-de la politique publique à mettre en œuvre, ainsi que le contexte de gouvernance dans lequel ces derniers s'inscrivent. À l'issue de cette première étape d'analyse, il convient de s'assurer de la complémentarité des organisations sur les plans de l'impact souhaité, vis-à-vis des bénéficiaires de la politique publique, du territoire, et en termes de temporalité. Afin de saisir cette première approche, nous pensons que la grille d'analyse multicritère et multi-acteurs (Hyytinen, Gallouj, et al., 2014) est un outil adéquat en raison de sa flexibilité selon le contexte d'étude. Nous pensons également qu'elle apporte une précision à la littérature, quant la manière de s'assurer de la familiarité réciproque et de la concordance des objectifs entre les organisations (Neesham et al., 2023). Dans un second temps, il convient de s'assurer que la relation inter-organisationnelle soit composée des déterminants nécessaires à la création de valeur territoriale. Pour ce faire, la mobilisation de la théorie des rentes relationnelles vient compléter la littérature sur la mesure de la coordination relationnelle (Caldwell et al., 2017) et de la sélection partenariat, (Gray & Stites, 2013), alors considérés comme facteurs de succès d'une RIO. Au travers de la Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine, nous avons pu observer une résonnance avec la littérature sur les motivations derrière les RIO en contexte soutenable : le réseau, les ressources et le souhait de répondre à des enjeux sociétaux (Ballon, 2021), telle que l'optimisation des ressources ont été retrouvé dans le cas étudié.

Par ailleurs, contrairement aux potentielles tensions identifiées dans la littérature, notamment par Modolo (2023) entre les mondes industriel, écologique, civique (responsable), et celui des projets – tensions telles que l'opposition entre exploitation et protection, productivité et durabilité, ou encore cadre réglementaire et flexibilité – aucune forme de conflit manifeste n'a été observée dans le cadre de cette recherche. Cette absence de friction entre les logiques d'action peut s'expliquer par plusieurs facteurs qu'il conviendrait d'approfondir. D'une part,

le contexte spécifique d'élaboration d'une politique publique pourrait favoriser une convergence des intérêts et des rationalités. D'autre part, les acteurs rencontrés ne s'inscrivent pas exclusivement dans un seul monde : bien qu'une orientation dominante puisse être identifiée chez chacun, ils mobilisent des référentiels multiples, ce qui tend à atténuer les oppositions catégorielles souvent relevées dans la littérature. Enfin, la centralité de la valeur territoriale partagée autour de la promotion de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) semble constituer un vecteur d'alignement transversal, limitant ainsi l'émergence de conflits structurels entre logiques différenciées.

Nous avons par ailleurs pu relever plusieurs points de vigilance auxquelles les organisations public-privé doivent faire face en contexte de RIO, peut-être moins abordés dans la littérature. L'alignement des objectifs, qui questionne le choix stratégique et la temporalité souhaitée par les acteurs (Anderson & Narus, 1991; Ballon, 2021), doit également passer par la compréhension des moyens afin d'y parvenir. Il faut ainsi s'assurer que l'ensemble des organisations s'accordent sur les concepts qui serviront de base à la construction de la politique publique, au risque de fragiliser l'expérience organisationnelle et écosystémique souhaitée par les acteurs (op.cit Caldwell et al., 2017), et de progressivement s'éloigner pour mettre fin à la collaboration.

Dans le cas de cette recherche, si plusieurs chercheurs reconnaissent la mention de coopétition en contexte de RIO (Devece et al., 2019; Lewicka & Zakrzewska-Bielawska, 2020; Salvetat et al., 2011), nous ne l'avons pas retrouvé dans nos observations. Cela n'exclut pas pour autant la possibilité d'une baisse de complémentarité entre les acteurs, diminuant progressivement la création de valeur et potentiellement la pertinence de l'alliance à long terme (Dyer et al., 2018).

6. CONCLUSION

La Feuille de route EFC n'est qu'une des politiques publiques d'économie circulaire présente au sein de la Région Nouvelle-Aquitaine. Et pourtant, son étude contribue à la littérature sur le plan de la construction d'une RIO public-privé, dans un contexte de soutenabilité. A l'instar de la littérature (Ballon, 2021), ce partenariat émane d'une lacune observée chez chacune des parties, que ce soit la légitimité et les ressources (ADI, consultants), ou l'accès au réseau (Conseil Régional, Ademe). L'ensemble des acteurs partageaient l'objectif commun de bâtir un écosystème à l'échelle régionale, afin que l'appropriation de l'EFC s'étende au cœur de l'ensemble des organisations, en vue de construire des modèles d'affaires plus vertueux sur le plan sociétal et respectueux de l'environnement. Alors que la complémentarité des acteurs a permis de construire cette feuille de route, la grille d'analyse multicritère et multi-acteurs (Hyytinen, Gallouj, et al., 2014), combinée à la théorie des rentes relationnelles (Dyer et al., 2018; Dyer & Singh, 1998) a permis de mettre en lumière les obstacles à la pérennité du partenariat : des différences de modalités d'action, justifiées par une connaissance disparate du concept de l'EFC.

Cette recherche contribue ainsi à la littérature sur la création de valeur des RIO au sein d'une politique publique et sous une perspective environnementale, encore peu abordée. Le constat du territoire, comme vecteur et réceptacle des RIO, et à la fois comme finalité de la création de valeur montre que la notion de territoire ne peut être dissociée d'une RIO spatialement ancrée. De plus, la recherche a permis d'aller en profondeur sur les effets de cette RIO et des apports de chaque acteur contribuant à une politique publique environnementale. Nous pensons que cette grille peut être mobilisée pour tout manager territorial, qui doit s'assurer de l'alignement des intérêts de chaque acteur pour répondre aux besoins spécifiques du territoire local comme suggéra par Nadou et Pecqueur (2020).

Néanmoins, cette étude révèle également certaines limites dans l'application de la grille d'analyse. La rigidité de cette dernière tend à homogénéiser des catégories d'acteurs aux motivations pourtant diverses à l'intérieur de chaque groupe. Cette approche risque ainsi de réduire la compréhension des dynamiques internes et des coopérations. Cette limite souligne la nécessité d'une approche analytique plus souple et adaptable pour capturer toute la complexité des interactions et de la création de valeur au sein des écosystèmes d'acteurs axés sur l'économie circulaire. De plus, se pose la question de la gouvernance de la Feuille de route au sein de l'écosystème pour orchestrer cette multiplicité d'intérêts. Nous pensons qu'une analyse plus approfondie à partir des matériaux et d'une littérature sur la gouvernance et l'orchestration des écosystèmes circulaires (Aarikka-Stenroos et al., 2021; Pietrulla, 2022; Shi & Shen, 2022; Trevisan et al., 2020) permettrait de rendre compte de la façon dont ces tensions se traduisent et se coordonnent sur le terrain.

En outre, les résultats de cette recherche ouvrent des perspectives prometteuses pour de futurs travaux. La notion de valeur territoriale, encore en cours de caractérisation, pourrait être explorée davantage en considérant des critères d'évaluation plus spécifiques à l'économie circulaire, et aux politiques publiques environnementales tels que la génération d'externalités, et l'impact sur la société civile (Niang et al., 2020). La Feuille de route EFC en Nouvelle-Aquitaine s'affirme ainsi comme un modèle enrichissant, offrant des enseignements et des opportunités de recherche pour accompagner les porteurs de politiques publiques sociétales vers la création de dynamiques coopératives résilientes et durables, porteuses d'une véritable valeur territoriale pour l'ensemble des acteurs locaux.

RÉFÉRENCES

Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P., & D. W. Thomas, L. (2021). Circular economy ecosystems : A typology, definitions, and implications. In S. Teerikangas, T. Onkila, K. Koistinen, & M. Mäkelä (Éds.), *Research Handbook of Sustainability Agency*. Edward Elgar Publishing.

Ahmed, B. (2005). *Intellectual Capital for Communities Nations, Regions, and Cities*.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, *33*(3), 95-113.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(4), 543-571.

Aubry, N., Torre, A., Bioteau, E., Vigroux, P., & Vérité, O. (2022). Les trajectoires de développement des territoires : Les dynamiques relationnelles comme horizon de recherche renouvelé. In *Géographie Économie Société* (Vol. 24, Numéro 3, p. 239-260). Cairn/Softwin.

Ballon, J. (2021, juin). *La coopération interorganisationnelle en innovation sociale*. https://hal.science/hal-03989210

Beulque, R., Micheaux, H., Ntsonde, J., & Teulon, H. (2023). De la genèse à la création de valeur, processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural. *Revue française de gestion*, *49*(311), 75-94.

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling : Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, *10*(2), 141-163.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur / Luc Boltanski, Laurent Thévenot*. Editions Gallimard.

Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. *Journal of Management Studies*, *54*(6), 906-928.

Camagni, R., & Capello, R. (2013). Regional Competitiveness and Territorial Capital : A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union. *Regional Studies*, *47*(9), 1383-1402.

Charbonneau, M. (2021). *La collaboration interorganisationnelle : Conditions, retombées et perspectives en contexte public*. PUQ.

Chembessi, C., Beaurain, C., & Cloutier, G. (2021). Building territorial value within local circular economy's projects : Lessons from French scholars' studies. *Local Environment*, *26*(9), 1145-1151.

Coussi, O., Balestrin, A., Faccin, K., & Zarpelon, F. (2020). Les apports de la perspective relationnelle pour comprendre la diffusion d'une politique publique de promotion de la coopération entre PME au Brésil. *Politiques et Management public*, *37*(2), 171-192.

de Melo, T. A. C., de Oliveira, M. A., de Sousa, S. R. G., Vieira, R. K., & Amaral, T. S. (2022). Circular Economy Public Policies : A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, *204*, 652-662.

Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances : Literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, *13*(2), 207-226.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2009). *Innovation gap, performance gap and policy gap in the service economies*. https://hal.science/hal-01111800

Du Tertre, C. (2023). *Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : Vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociales.*

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, *23*.

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. (2018). The Relational View Revisited : A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. *Strategic Management Journal*, *39*.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *22*(1), 1-29.

Epstein, R. (2015). La gouvernance territoriale : Une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires. *L'Année sociologique*, *66*(2), 457-482.

Froment, É. (2017). Économie de fonctionnalité ou vente de l'usage. Une innovation organisationnelle de rupture en phase avec le nouveau cycle macroéconomique. In *Valeur(s) & management: Vol. 2e éd.* (p. 232-252). EMS Editions.

Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, *11*(1), 281-304.

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, *21*(1), 13-47.

Gomes, L. A. de V., Faria, A. M. de, Braz, A. C., Mello, A. M. de, Borini, F. M., & Ometto, A. R. (2023). Circular ecosystem management : Orchestrating ecosystem value proposition and configuration. *International Journal of Production Economics*, *256*, 108725.

Grawitz, M., & Leca, J. (1985). Les politiques publiques. *(No Title)*.

Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future : Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.

Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships. *Capitalizing on collaboration. Network for business sustainability, case study*, *24*, 1-110.

Hyytinen, K., Gallouj, F., & Toivonen, M. (2014). A multi-criteria and multi-actor perspective for the evaluation of sustainability services. *5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014*.

Hyytinen, K., Ruutur, S., Nieminen, M., Gallouj, F., & Toivonen, M. (2014). Evaluation of services linked to the sustainability : A dynamic and multi-criteria approach. *XXIV. International RESER Conference*.

Jeannerat, H., & Crevoisier, O. (2022). From competitiveness to territorial value : Transformative territorial innovation policies and anchoring milieus. *European Planning Studies*, *30*(11), 2157-2177.

Kivleniece, I., & Quelin, B. V. (2012). Creating and capturing value in public-private ties : A private actor's perspective. *Academy of management review*, *37*(2), 272-299.

Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration : An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, *148*(4), 817-834.

Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*, *164*(5), 205-227.

Lewicka, D., & Zakrzewska-Bielawska, A. (2020). Interorganizational Trust in Business Relations : Cooperation and Coopetition. In A. Zakrzewska-Bielawska & I. Staniec (Éds.), *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0* (p. 155-174). Springer International Publishing.

Lüdeke-Freund, F. (2016, juin 16). *Why and how we should explore a changing view on organising value creation*. New Business Models - Exploring a changing view on organizing value creation, Toulouse Business School.

Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Économie Régionale et Urbaine*, *5*, 905-934.

Marx, A. (2019). Public-private partnerships for sustainable development : Exploring their design and its impact on effectiveness. In *Sustainability* (Vol. 11, Numéro 4, p. 1087). MDPI.

Mény, Y., & Thoenig, J.-C. (1989). *Politiques publiques*. FeniXX.

Modolo, L. (2023). *Analyse des dynamiques de gouvernance territoriale : Le rôle des dispositifs de structuration dans la mise en œuvre d'un Projet Territorial de Développement Durable*. Reims.

Muller, P. (2008). *Les politiques publiques* (7e édition mise à jour). Presses universitaires de France.

Nadou, F., & Pecqueur, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, *22*(3-4), 245-263.

Neesham, C., Dembek, K., & Benkert, J. (2023). Defining value in sustainable business models. *Business & Society*, 00076503221147902.

Niang, A., Bourdin, S., & Torre, A. (2020). L'économie circulaire, quels enjeux de développement pour les territoires? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, *11*(1).

Nobile, D. (2018). Orientation entrepreneuriale et territoire : Une approche par l'accompagnement d'un élu local. In D. Nobile & A. Marin, *Management de la dynamique territoriale*. PUN-Éditions universitaires de Lorraine.

Nunes, A. M. M., Coelho Junior, L. M., Abrahão, R., Santos Júnior, E. P., Simioni, F. J., Rotella Junior, P., & Rocha, L. C. S. (2023). Public Policies for Renewable Energy : A Review of the Perspectives for a Circular Economy. *Energies*, *16*(1), Article 1.

Orée. (2020a). *Accélerer la transition économique grâce à l'économie circulaire* (3; Economie circulaire et création de valeur).

Orée. (2020b). *Economie circulaire et coopération : Développer des dynamiques coopératives grâce à l'économie circulaire* (7; Economie circulaire et création de valeur).

Persais, É. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue française de gestion*, *158*(1), 119-145.

Pietrulla, F. (2022). Circular ecosystems : A review. *Cleaner and Circular Bioeconomy*, *3*, 100031.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, *18*(3), 5-14.

Salvetat, D., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2011). La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopétitif. *Management & Avenir*, *47*(7), 55-78.

Serval, S., Kreiling, L., & Bounfour, A. (2021). L'ancrage territorial des SATT:Paradoxe entre valeur microéconomique et valeur territoriale perçues. *Revue française de gestion*, *297*(4), 53-70.

Shi, Q., & Shen, L. (2022). Orchestration capability : A bibliometric analysis. *Kybernetes*, *51*(10), 3073-3094.

Trevisan, A. H., Castro, C. G., Gomes, L. A. V., & Mascarenhas, J. (2020). Unlocking the circular ecosystem concept : Evolution, current research, and future directions. *Sustainable Production and Consumption*, *29*, 286-298.

Turgeon, J., & Savard, J.-F. (2012). Politique publique. *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.

Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship Value in Business Markets : The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *12*(1), 73-99.

Voy-Gillis, A. (Réalisateur). (2023, décembre 13). Quel potentiel pour l'économie circulaire ? [Émission]. In *XERFI*.

Windrum, P., & García-Goñi, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, *37*(4), 649-672.