

L'intermédiation territoriale, une condition d'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine ?

Étude de la démarche « 0 textile collecté exporté » impulsée par la Métropole de Lyon et accompagnée par Ellyx



Mémoire de stage présenté par **Hélène RICHARD**, étudiante en master 2 en Économie Sociale et Solidaire et stagiaire consultante junior en innovation sociale chez Ellyx

Encadrée par :

- **Marie FARE**, tutrice universitaire et maîtresse de conférences en économie (UMR Triangle-5206) à l'Université Lumière Lyon II
- **Aurélie BEAUGENCY**, tutrice professionnelle, consultante-chercheuse en innovation sociale et associée chez Ellyx

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite remercier mes deux tutrices, Marie Fare et Aurélie Beaugency, pour leur accompagnement dans ce travail de longue haleine. Nos échanges ont grandement nourri ma réflexion et vos retours m'ont aidée à la préciser. Merci Aurélie pour ton suivi, ta disponibilité et ta bienveillance qui ont contribué à ce que mon stage se déroule dans les meilleures conditions.

Je profite également de cette page pour remercier vivement toute l'équipe d'Ellyx pour son accueil. Merci Sébastien de m'avoir fait confiance et de m'avoir permis de vous rejoindre et de découvrir votre métier durant ces quelques mois. Un grand merci à l'équipe lyonnaise - Amandine, Marine, Constance et Defne - pour votre présence et votre bonne humeur au quotidien. Je me suis très vite sentie à l'aise avec vous et ce fut un plaisir de travailler en votre compagnie. Merci à mes collègues textileux, Defne et Julien, de m'avoir intégrée à votre équipe comme un membre à part entière. Bien que complexe, cette mission fut une grande source d'apprentissages.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes que j'ai côtoyées durant mon stage et qui m'ont accordé de leur temps. Merci aux résidents et salariés d'Hévéa pour la bonne ambiance et le cadre de travail plus qu'agréable. Merci à tous mes enquêtés sans qui ce mémoire n'existerait pas.

A tous mes camarades de promo, merci pour l'entraide et la bienveillance durant cette année dense et éprouvante. Ça y est, on y est presque, et on peut être fiers de l'avoir fait ! Merci à mon oncle et ma tante, Pierre et Véro, pour votre soutien sans faille et de m'avoir accueillie chez vous quand j'en avais besoin.

A mes compagnons de rédaction – Florence, Mickaël, Camille et Alix – merci d'avoir contribué à rendre cette tâche beaucoup plus fun et sympathique.

Enfin, un grand merci à ma maman et à ma grand-mère (chez qui je rédige ces lignes) de m'avoir tenue compagnie durant cette dernière semaine d'écriture : un sprint final bien entourée !

Résumé

Ce mémoire s'intéresse au rôle que peut jouer l'intermédiation territoriale dans l'émergence d'une coopération territoriale multi parties-prenantes au service de la transition écologique et sociale d'une filière. Il s'appuie sur l'étude d'une démarche initiée par la Métropole de Lyon et accompagnée par la SCOP Ellyx ayant pour vocation de rassembler et de faire coopérer les différents acteurs de la filière textile rhônalpine (des collecteurs aux recycleurs) dans une logique d'économie circulaire et solidaire. Tout d'abord (partie 1), nous présentons les concepts clés de notre sujet, à savoir celui d'intermédiation territoriale (1.1) et celui d'écosystème coopératif territorialisé (1.2). Nous montrons en quoi l'intermédiation territoriale (IT) constitue un cadre d'analyse fécond pour qualifier les rôles pris par différentes parties-prenantes dans l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé (ECT) et illustrons notre cadre théorique à l'aide de 2 mini études de cas (1.3). Les deuxième et troisième parties sont dédiées à l'analyse de notre cas principal, à savoir la démarche « 0 textile collecté exporté ». Dans un premier temps (partie 2), nous présentons et analysons le rôle et le positionnement des parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » à savoir la Métropole de Lyon (2.1), Ellyx (2.2) et les acteurs de la filière textile rhônalpine (2.3). Dans un second temps (partie 3), nous nous intéressons aux premiers résultats (3.1) et aux limites (3.2) de la démarche dans la constitution d'un ECT au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine. Enfin, nous proposons des pistes d'analyse et d'actions complémentaires pour amorcer un réel changement de paradigme (3.3).

Lexique spécifique

Crème	Matière de très bonne qualité, réutilisable et/ou revendable facilement sur le marché de la friperie.
Combustible solide de récupération (CSR)	Déchet non dangereux solide, composé de déchets non réutilisables et non recyclables (principalement bois, papier, plastique, caoutchouc, textile) préparé pour être utilisé comme combustible.
Délissage	Enlever les garnitures d'un vêtement telles que les points durs (boutons, fermetures éclair, rivets, etc.), étiquettes ou surépaisseurs (velcros, coutures...), considérées comme éléments perturbateurs à son recyclage.
Écrémage	Opération qui consiste à extraire la crème du brut de collecte. Cette crème est revendue en l'état en friperies ou boutiques associatives en France ou à l'étranger.
Écrémé	Gisement de TLC duquel on a retiré la crème.
Point d'apport volontaire (PAV)	Adresse où un citoyen peut déposer ses TLC usagés. Elle peut correspondre à des conteneurs (sur la voie publique, sur un espace privé, dans une déchetterie), à un local d'association, à un magasin de vente de TLC, à un événement ponctuel de récupération de TLC, à une collecte en porte-à-porte.
Recyclage	Opération de valorisation des déchets avec un retraitement de la matière, aux fins de leur fonction initiale ou à d'autres fins.
Réemploi	Opération par laquelle un bien usagé, conçu et fabriqué pour un usage particulier, est utilisé à nouveau pour le même usage. Cette notion est proche de la notion de « réutilisation » mais s'en distingue par le fait qu'elle porte sur des produits qui ne sont pas passés par le statut de déchets.
Responsabilité élargie du producteur (REP)	Les producteurs (ceux qui mettent en marché les produits) sont tenus de contribuer au recyclage et au traitement des déchets issus de leur activité. La filière REP TLC existe depuis 2007 avec un seul éco-organisme, Refashion.
Sur-tri	Tri effectué après un premier écrémage. Il vise souvent à qualifier davantage le gisement pour répondre au besoin du client : tri-matière, tri-couleur...etc.
Textiles d'habillement, Linge de maison, Chaussures (TLC)	Ensemble des textiles d'habillement (hors vêtement professionnel) linge de maison (hors tissu d'ameublement) et chaussures à destination des ménages.

Sources : Refashion, CRESS Auvergne Rhône-Alpes, Ellyx

Sigles

ACI	Atelier chantier d'insertion
ADEME	Agence de la transition écologique
AURA	Auvergne Rhône-Alpes
CSR	Combustible solide de récupération
ECT	Écosystème coopératif territorialisé
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ESS	Économie Sociale et Solidaire
IT	Intermédiation territoriale
PAV	Point d'apport volontaire
PTCE	Pôle territorial de coopération économique
R&D	Recherche et développement
REP	Responsabilité élargie du producteur
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SCOP	Société coopérative et participative
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SIEG	Service d'intérêt économique général
TLC	Textiles d'habillement, Linge de maison, Chaussures

Sommaire

INTRODUCTION

PARTIE 1 - L'INTERMEDIATION TERRITORIALE : UN CADRE D'ANALYSE FECOND POUR QUALIFIER LES ROLES PRIS PAR DIFFERENTES PARTIES-PRENANTES D'UN ECOSYSTEME COOPERATIF TERRITORIALISE EN EMERGENCE

1.1 Revue de littérature sur l'intermédiation territoriale

- 1.1.1 Un concept qui s'inscrit dans une époque particulière
- 1.1.2 Différentes approches de l'intermédiation territoriale
- 1.1.3 Les rôles d'intermédiation territoriale abordés dans la littérature

1.2 Présentation de la notion d'écosystème coopératif territorialisé

- 1.2.1 Une notion issue des travaux de l'Agence de la transition écologique (ADEME)
- 1.2.2 Une notion faisant écho aux travaux d'Ellyx sur les écosystèmes socialement innovants

1.3 Le PTCE Recycl'Occ Textile et la SCIC Ozana : des démarches inspirantes qui enrichissent le cadre d'analyse

- 1.3.1 Le PTCE Recycl'occ Textile
- 1.3.2 La SCIC Ozana

Conclusion de la partie 1

PARTIE 2 - VERS UN ECOSYSTEME COOPERATIF TERRITORIALISE AU SERVICE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOCIALE DE LA FILIERE TEXTILE RHONALPINE : ROLE ET POSITIONNEMENT DES PARTIES-PRENANTES DE LA DEMARCHE « 0 TEXTILE COLLECTE EXPORTE »

2.1 Une démarche impulsée par la Métropole de Lyon...

- 2.1.1 Une autorité légitime initiatrice favorisant la mise en relation et la crédibilité de la démarche
- 2.1.2 Un rôle d'orchestration et d'accompagnement pour accélérer le processus
- 2.1.3 Le « paillasson » avant la coopération ?

2.2 ...accompagnée par Ellyx...

- 2.2.1 Un médiateur extérieur et tiers de confiance
- 2.2.2 Animateur et orchestrateur de la coopération de l'écosystème...
- 2.2.3... au service de l'innovation et d'une R&D territoriale ?

2.3...et empêtrée dans un jeu d'acteurs complexe

- 2.3.1 Les collecteurs-trieurs au cœur du nœud
- 2.3.1 Des recycleurs médiateurs et innovateurs ?
- 2.3.3 Tous responsables de la transition vers un modèle de filière soutenable

Conclusion de la partie 2

PARTIE 3 - VERS UN ECOSYSTEME COOPERATIF TERRITORIALISE AU SERVICE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOCIALE DE LA FILIERE TEXTILE RHONALPINE : L'INTERMEDIATION TERRITORIALE COMME CONDITION NECESSAIRE MAIS NON SUFFISANTE, COMMENT ALLER PLUS LOIN ?

3.1 Les premiers résultats de la démarche « 0 textile collecté exporté »

- 3.1.1 Une démarche saluée par les opérateurs de la filière interrogés
- 3.1.2 La création de liens et de potentielles coopérations
- 3.1.3 Une nécessité de restreindre le nombre de parties-prenantes pour avancer ?

3.2 Les limites de l'intermédiation territoriale dans l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé porteur d'un nouveau modèle pour la filière textile rhônalpine

- 3.2.1 Les rôles manquants
- 3.2.2 Les rôles « anti-intermédiation »
- 3.2.3 Freins économiques et persistance d'une logique concurrentielle

3.3 La nécessité d'une approche (éco)systemique pour engager une réelle transformation

- 3.3.1 La transition vers un nouveau modèle s'inscrit dans un temps long...
- 3.3.2 ...et nécessite d'inclure des acteurs ressources pour soutenir le changement de modèle d'organisation
- 3.3.3 Changer de paradigmes pour un futur désirable

Conclusion de la partie 3

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLEAUX ET FIGURES

TABLE DES MATIERES

Introduction

Les limites du modèle de développement actuel et la nécessité d'une transition vers des modèles plus durables

Depuis maintenant plus d'un demi-siècle, bon nombre de rapports - Meadows en 1972, Brundtland en 1987 et plus récemment les rapports du GIEC - ont mis en évidence la nécessité de changer de modèle de développement en démontrant une corrélation entre les activités humaines et le changement climatique. Des phénomènes préoccupants tels que la chute de la biodiversité, la fonte de la calotte glaciaire ou encore le dérèglement du climat ont ainsi une origine anthropique. De surcroît, au-delà des externalités environnementales négatives engendrées par le modèle de production et de consommation mondialisé, le mode de développement de nos sociétés contemporaines est également critiqué pour ses impacts sociaux tels que l'accroissement des inégalités économiques et sociales (intra et extra territoriales), des conditions de travail précaires et, dans certains cas, des violations de droits humains. Ces limites imposent une réflexion urgente sur la nécessité de réinventer nos modes de production et de consommation. Elles appellent à un modèle de développement plus durable et équitable, qui prenne en compte non seulement la prospérité économique mais aussi la préservation de l'environnement et le bien-être des populations. C'est sur ce triptyque - économie, environnement, social - que repose le concept de développement durable qui trouve ses racines dans les mouvements environnementaux des années 1960 et 1970. Au fil des décennies, le concept s'est affiné et s'est intégré dans divers domaines, allant des politiques publiques aux stratégies d'entreprise, en passant par les initiatives locales. Bien que critiquable et suscitant des controverses, le développement durable a pour mérite de mettre en exergue la nécessité de prendre en compte d'autres facteurs que la seule croissance économique dans des projets de développement. Si aujourd'hui, le concept de « transition écologique et sociale » lui est préféré, dans le cadre de ce mémoire, ces notions seront équivalentes et le développement durable - ou la transition vers des modèles plus durables - sera considéré comme un objectif.

Les évolutions du secteur textile : un cas d'école emblématique

Pris sous l'effet de la « fast fashion » mondialisée qui promeut un modèle de surconsommation de produits textiles à bas prix et ayant une courte durée de vie, le secteur textile n'est pas exempt de l'enjeu de transition vers des modèles plus durables. Bien qu'il réponde initialement à un besoin primaire et universellement partagé – se vêtir – et qu'il permette à des millions de personnes à travers le monde de tirer un revenu, le textile est devenu l'un des secteurs économiques les plus polluants. Énergivore et consommateur en ressources naturelles, le secteur textile est aussi un gros producteur de déchets qui, une fois collectés, sont majoritairement exportés à l'étranger à travers des filières qui interrogent sur leur impact. Par

exemple, en 2022, 54% du textile usagé collecté en France a été exporté en dehors du territoire national (source : RA Refashion 2022). A côté des friperies locales, et faute d'une traçabilité suffisante, l'arrivée massive de textile usagé entraîne parfois la création de décharges à ciel ouvert dans les pays importateurs. Par exemple, au Ghana, des activistes dénoncent un « colonialisme des déchets » (de Vergès, 2023). En effet, le pays reçoit chaque jour 160 tonnes de textiles par bateau dont une grande part finissent sur les plages de la côte, engendrant une forte pollution et des conséquences sanitaires critiques (FRANCE 24, 2022). Depuis la production des matières premières, en passant par la fabrication de produits, leur distribution et enfin la gestion des déchets textiles, chaque maillon de la chaîne de valeur génère des externalités négatives. Sur le plan écologique, le recours aux produits chimiques polluants et pétrosourcés, la surconsommation en eau, de forte émission de gaz à effet de serre accentuée par l'importation des vêtements fabriqués hors Europe, l'incinération des déchets textile ou encore l'exportation d'importants volumes de déchets textiles collectés vers les pays du *Sud* contribuent indéniablement à fragiliser les équilibres écologiques au-delà de nos frontières. Sur le plan social, ces modes de production ont des conséquences néfastes sur la santé humaine (présence de perturbateurs endocriniens, d'allergènes et de substances cancérigènes). A cela s'ajoute le maintien d'un système socio-économique qui favorise l'utilisation d'une main d'œuvre délocalisée et précaire ne garantissant pas les conditions de travail et de sécurité décentes dans les pays où sont fabriqués les vêtements, puis récupérés en fin de vie pour être réutilisés ou incinérés.

Des échelles d'action complémentaires et interdépendantes

Aujourd'hui, avec une chaîne de valeur délocalisée (majoritairement hors Europe), il est difficile de connaître et de maîtriser les impacts environnementaux et sociaux mentionnés ci-dessus. Bien qu'en France, la transformation de la filière vers une économie circulaire ait été impulsée (loi AGECE, 2020), il est plus qu'urgent d'agir collectivement à tous les niveaux des maillons de la chaîne pour accélérer la transition vers un modèle de filière plus vertueux et responsable contribuant à créer de la valeur économique, sociale, environnementale à l'échelle des territoires, sans compromettre le développement et la capacité de transition écologique et sociale des autres pays. Au niveau européen, dans la continuité du plan d'action de la Commission pour une économie circulaire visant à lutter contre la « fast fashion » et à stimuler l'innovation, en mars 2024, le Parlement européen a émis des propositions de modifications des règles relatives aux déchets avec l'introduction des régimes de responsabilité élargie des producteurs (REP). Le Parlement défend par ailleurs la réduction des déchets textiles, avec une surveillance renforcée des textiles usagés exportés et une nécessité d'améliorer l'infrastructure pour la collecte séparée des textiles ainsi qu'un tri plus efficace des déchets municipaux pour garantir leur revalorisation par les recycleurs. Au niveau national, depuis 2007, la loi a instauré le principe de la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) pour les produits textiles, linge de maison et chaussures (TLC) vendus en France. Pour la filière textile, Refashion est l'éco-

organisme agréé pour répondre aux exigences du cahier des charges fixés par le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires. Parmi les objectifs qui s'imposent aux éco-organismes et aux systèmes individuels de la filière REP TLC, nous pouvons citer la conception de textiles plus durables, plus respectueux de l'environnement et fabriqués à partir de textiles recyclés, le développement de la collecte des textiles usagés, du réemploi, de la réutilisation, de la réparation et du recyclage des textiles non réutilisables et le financement du tri des textiles usagés collectés. Par ailleurs, pour accélérer la transition du secteur textile vers une filière durable et circulaire, dans le cadre de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (dite AGEC), la réforme de la filière REP engage les opérateurs textiles dans une trajectoire de décarbonation et de relocalisation de la gestion des déchets. Ainsi, pour mieux prévenir et gérer les déchets par un allongement de leur durée de vie, les dispositifs nationaux soutiennent la réparation, le réemploi et la réutilisation du textile et visent notamment à renforcer le maillage territorial pour augmenter les capacités de collecte dans les territoires urbains et ruraux (objectif de recycler 80% des textiles usagés collectés en 2027) et l'orienter vers des filières industrielles de recyclage locales pour assurer leur développement et la revalorisation des déchets dans de nouveaux exutoires. Enfin au niveau local, la question de la résilience ou de la durabilité territoriale est de plus en plus présente au sein des politiques de développement territorial, qui se saisissent de nouveaux outils et dispositifs pour penser et mettre en œuvre leur stratégie (SIEG, SCIC, PTCE...etc). Partout sur le territoire national, de nombreuses initiatives autour de la revalorisation des déchets textiles sont expérimentées pour apporter des solutions innovantes et efficaces (dans l'Ain avec le projet Textile 360, en Occitanie autour du PTCE Recycl'Occ Textile ou encore à Nantes Métropole). Début 2024, la Métropole de Lyon a elle aussi initié une démarche autour de la filière textile et de ses enjeux, avec pour objectif de réduire drastiquement l'export de textiles usagés hors du territoire et de créer une coopération territoriale favorisant le développement d'activités textiles durables sur le territoire. Nommée « 0 textile collecté exporté », cette démarche sera le cas d'étude principal de ce mémoire.

La démarche « 0 textile collecté exporté » : enjeux et objectifs

Avec 82 % du textile usagé collecté sur la Métropole de Lyon exporté en dehors du territoire national en 2022 (OPALE, 2023), la Métropole de Lyon s'est saisie de la problématique avec pour ambition d'arrêter l'export de textiles usagés et de développer des exutoires locaux (réemploi et recyclage) créateurs de valeurs plurielles (économique, écologique, sociale et territoriale). Pour ce faire, elle mobilise depuis plusieurs mois les acteurs socio-économiques de la filière de son territoire autour du défi « 0 textile collecté exporté » pour structurer une filière locale autour d'un modèle vertueux, en y associant des missions sociales portées par les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'insertion par l'activité économique (IAE). Ce défi ambitieux doit permettre à la Métropole de Lyon de participer à l'atteinte d'orientations nationales (augmentation de la collecte des textiles usagés,

allongement de la durée de vie des textiles notamment via le réemploi et la réparation...), tout en favorisant le développement d'activités et d'emplois sur le territoire autour de la collecte, du tri et du recyclage de matières textiles dans une logique de relocalisation de l'économie et de développement territorial durable. Le gisement actuel de textiles collectés (4700 tonnes en 2022) et surtout son potentiel de développement (moins d'un tiers des textiles usagés serait actuellement collectés) constituent une opportunité de création de valeur. Cette démarche doit néanmoins satisfaire le maintien et les missions sociales des structures de l'ESS et de l'IAE, qui constituent actuellement des acteurs de premier plan pour la collecte et le tri du textile. Cette initiative s'inscrit dans la politique d'accompagnement à la transformation des acteurs socio-économiques et de consolidation de filières économiques répondant aux besoins des habitants de l'exécutif écologiste. Selon J. (élue à la Métropole de Lyon), le textile est une filière présente sur le territoire et dans l'inconscient collectif, ce qui lui confère une valeur symbolique forte. C'est un objet qui fait partie du quotidien, ce qui en fait un sujet appropriable par les habitants. Pour la Métropole, le textile est une filière prioritaire. Ainsi, en 2022, le service développement économique recrute une cheffe de projet (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon,) dédiée exclusivement à la filière textile, qui engage un processus de discussion et parfois de coopération avec les acteurs socio-économiques de la filière textile de son territoire (créateurs, filateurs, collecteurs-trieurs, recycleurs, têtes de réseaux...etc.). Si I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), n'est pas directement à l'origine de la démarche « 0 textile collecté exporté » qui est plutôt portée stratégiquement par H. (chargé de mission de la Métropole), elle est la principale actrice opérationnelle de la démarche côté collectivité (lien avec les acteurs de la filière, animation, organisation de réunions et d'échanges de bonnes pratiques entre acteurs...etc.). L'arrivée d'un recycleur industriel souhaitant s'implanter sur le territoire constitue une opportunité tout comme une nécessité de changer de modèle d'organisation territoriale, notamment chez les collecteurs-trieurs afin de réorienter le gisement non-réemployable (dont la majorité part actuellement à l'export car c'est le débouché le plus lucratif) vers le recycleur. La coopération apparaît alors nécessaire entre les différents maillons de la chaîne de valeur pour répondre à l'ambition stratégique (0 export) de la Métropole. Néanmoins, dans un contexte concurrentiel, avec des modèles économiques fluctuants et des positionnements historiques parfois contraignants, les relations entre les opérateurs de la filière textile sont tendues et leur coopération est loin d'être innée ni évidente...

L'arrivée d'Ellyx pour accompagner la démarche

En parallèle du travail initié par la Métropole de Lyon sur la filière textile, H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) et J. (élue à la Métropole de Lyon) rencontrent la SCOP Ellyx en 2022 dans le cadre d'une réunion rassemblant les acteurs clés de l'accompagnement à l'innovation sociale et de l'ESS du territoire métropolitain. Agence en innovation et R&D sociale implantée à Bordeaux, Poitiers, Paris et Lyon, « *la SCOP Ellyx conseille et accompagne les acteurs de la société, collectivités, institutions, associations, entreprises, collectifs d'acteurs*

et citoyens dans la résolution de problématiques sociales. » (site internet d'Ellyx). Peu importe le domaine d'intervention - emploi, éducation, environnement, insertion, mobilité ou santé - l'innovation sociale est considérée par Ellyx comme un moyen de concevoir et d'expérimenter des solutions nouvelles pour l'ensemble de la société. La vision de l'innovation d'Ellyx résonne avec l'approche de J. (élue à la Métropole de Lyon) et H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) sur le sujet. Ainsi, quelques temps plus tard, en mars 2024, la Métropole de Lyon mandate Ellyx pour l'aider dans son projet de structuration d'une nouvelle filière textile locale répondant à l'ambition « 0 textile collecté exporté », en appui de la cheffe de projet textile. Dans ce cadre et à son initiative, Ellyx s'engage à constituer une feuille de route stratégique commune aux acteurs, permettant d'identifier les verrous à lever dans le cadre de cette démarche (modèles économiques, cadres juridiques ou politiques, pratiques sociales...) et besoins d'innovations technologiques et sociales ; ainsi qu'un livrable scientifique mettant en avant le protocole de mise en place de la démarche, les enjeux d'expérimentation sur différents volets, les conditions de levée des verrous socio-techniques identifiés, les méthodes d'analyse envisagées pour objectiver la valeur produite et la contribution des parties-prenantes. Cela correspond à la formalisation d'un programme de R&D sociale (Omer, 2024). Ces travaux ont pour but de définir le modèle économique et organisationnel des acteurs de la filière de collecte, réemploi et revalorisation du textile de l'aire métropolitaine ainsi que les conditions de réussite de la démarche. La méthode proposée par Ellyx vise à intervenir auprès de différentes parties-prenantes possédant chacune des compétences clés pour la transformation de la filière : acteurs filière, acteurs de l'accompagnement et/ou porteurs de dispositifs, acteurs publics et institutionnels. En somme, la démarche a pour vocation de constituer un écosystème socialement innovant ou, autrement dit, un écosystème coopératif territorialisé¹ au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine. C'est dans ce contexte que je rejoins Ellyx en mars 2024 en tant que consultante junior pour mon stage de fin d'études en ESS. J'accompagne ainsi E. et F., consultants chez Ellyx, auprès des acteurs de la filière textile rhônalpine et des partenaires institutionnels dans le cadre du défi « 0 textile collecté exporté », en partenariat avec la Métropole de Lyon. Au-delà de l'appui à l'intervention (participation aux ateliers de travail, conduite d'entretiens...), ma mission est de documenter et capitaliser les apprentissages liés à la démarche de structuration de la filière et de l'écosystème territorial. Ce mémoire, en plus d'un devoir académique de fin d'études, constitue l'un des livrables attendus par Ellyx à l'occasion de mon stage. Il s'inscrit dans l'un des axes du programme de R&D sociale interne d'Ellyx qui s'intéresse aux conditions de structuration et d'émergence d'écosystèmes socialement innovants. J'ai ainsi bénéficié d'un accompagnement conjoint de la part de ma tutrice universitaire et de ma tutrice professionnelle (responsable de l'axe de recherche dans lequel s'inscrit ce mémoire) dans la réalisation de ce travail. Néanmoins, je tiens à préciser que l'analyse et les propos qu'il contient n'engagent que son autrice.

¹ Ces notions sont définies dans la partie 1 de ce mémoire. Bien qu'elles ne réfèrent pas exactement à la même chose, nous les considérons ici comme synonymes.

L'intermédiation territoriale, une condition de réussite de la démarche ?

Comme nous l'avons souligné, la démarche impulsée par la Métropole de Lyon est éminemment collective car il s'agit de faire coopérer les différents opérateurs de la filière présents sur le territoire, ainsi que les institutions et partenaires pouvant abonder ou soutenir la démarche d'une quelconque manière (par exemple par le financement ou des dispositifs juridiques facilitateurs). C'est d'ailleurs en grande partie pour rendre cette coopération entre des parties-prenantes territoriales hétérogènes (et parfois concurrentes) effective qu'Ellyx a été mandaté. En effet, l'hypothèse émise est que la mise en place d'une coopération territoriale, porteuse d'un modèle soutenable, nécessite des moyens dédiés et des compétences et/ou fonctions spécifiques. L'intermédiation territoriale, c'est-à-dire « *un ensemble de processus, formels et informels, institutionnalisés ou non, régulateurs des relations entre acteurs - principalement locaux - et de leurs comportements, afin de favoriser le projet de développement territorial et de construction des territoires projets* » (Nadou et Pecqueur, 2020) pourrait ainsi apparaître comme l'une des conditions d'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé en mesure d'amorcer une transition vers un modèle de filière circulaire, solidaire et durable, appelé de ses vœux par la Métropole de Lyon. Si cette dernière et Ellyx apparaissent d'emblée comme des intermédiaires facilitant la mise en relation des acteurs en vue de répondre à une ambition commune pour le territoire et la filière textile, nous verrons qu'ils ne sont pas les seuls à jouer un rôle dans le processus. En effet, chaque partie-prenante peut revêtir différentes casquettes et jouer un rôle, qu'il soit facilitant ou contraignant, influençant la dynamique de coopération (ou de non-coopération) territoriale.

Ainsi, tout au long de ce mémoire, nous chercherons à tirer ce fil et à répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure l'intermédiation territoriale favorise-t-elle l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine ? Quels rôles jouent les différentes parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » dans ce processus ?**

Méthodologie

Pour tenter d'apporter une réponse à cette problématique, nous nous sommes appuyés sur plusieurs matériaux : littératures scientifique et professionnelle, observation participante lors d'ateliers de travail et de réunions et entretiens. Notre processus de raisonnement est abductif, alternant entre la littérature et le terrain. Une approche qualitative a été adoptée pour la collecte des données, consistant en 12 entretiens semi-dirigés utilisant chacun une grille d'entretien avec un tronc commun et des questions plus spécifiques en fonction de l'enquête. Ces entretiens ont été menés auprès de :

- 3 consultants d'Ellyx,

- 3 membres de la Métropole de Lyon (la 1^{ère} vice-présidente élue à l'économie, le chargé de mission ESS et la cheffe de projet textile),
- 3 acteurs de la filière textile rhônalpine participant à la démarche, représentant chaque maillon de la chaîne de valeur à savoir : un collecteur-trieur, un centre tri (sur-tri) et un recycleur,
- 2 initiateurs de démarches similaires de coopération territoriale (SCIC Ozana et PTCE Recycl'Occ Textile),
- 2 professionnels de l'accompagnement et/ou du financement de projets d'innovation sociale et/ou de transition écologique (ADEME et Le Centsept) apportant un regard intéressant sur notre problématique au vu de leur expertise.

Une fois la majorité des données collectées et les entretiens retranscrits, nous avons établi un plan qui s'est enrichi au fur et à mesure de la recherche jusqu'à aboutir à une version relativement stabilisée qui a été validée par les deux tutrices de ce mémoire. Le codage des données a été effectué à partir de ce plan détaillé, que le codage a permis d'amender et de rectifier. Le codage nous a aussi aidée dans l'analyse de nos entretiens et à ordonner nos différentes parties. Pour en savoir plus sur la méthode employée, l'annexe de ce mémoire complète cette explication.

Annonce du plan

A l'issue d'un long travail de formalisation et d'articulation, nous avons découpé notre présentation en 3 grandes parties. Tout d'abord (partie 1), nous présentons les concepts clés de notre sujet, à savoir celui d'intermédiation territoriale (1.1) et celui d'écosystème coopératif territorialisé (1.2). Nous montrons en quoi l'IT constitue un cadre d'analyse fécond pour qualifier les rôles pris par différentes parties-prenantes dans l'émergence d'un ECT et illustrons notre cadre théorique à l'aide de 2 mini études de cas (1.3). Les deuxième et troisième parties sont dédiées à l'analyse de notre cas principal, à savoir la démarche « 0 textile collecté exporté ». Dans un premier temps (partie 2), nous présentons et analysons le rôle et le positionnement des parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » à savoir la Métropole de Lyon (2.1), Ellyx (2.2) et les acteurs de la filière textile rhônalpine (2.3). Dans un second temps (partie 3), nous nous intéressons aux premiers résultats (3.1) et aux limites (3.2) de la démarche dans la constitution d'un ECT au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine. Enfin, nous proposons des pistes d'analyse et d'actions complémentaires pour amorcer un réel changement de paradigme (3.3).

Partie 1 - L'intermédiation territoriale : un cadre d'analyse fécond pour qualifier les rôles pris par différentes parties-prenantes d'un écosystème coopératif territorialisé en émergence

Comme nous l'avons vu en introduction, notre sujet articule 2 concepts centraux, celui d'intermédiation territoriale et celui d'écosystème coopératif territorialisé, qu'il s'agit de définir et d'explicitier dans cette première partie. Ils constituent le cadre d'analyse au travers duquel nous étudions notre cas (parties 2 et 3). Enfin, dans la dernière sous-partie (1.3), nous présentons deux démarches inspirantes qui viennent illustrer et enrichir le cadre théorique proposé.

1.1 Revue de littérature sur l'intermédiation territoriale

Le terme « intermédiation » est dérivé du latin « *intermedius* » qui signifie « *interposé, intercalé* » ou « *qui est entre deux éléments et forme transition entre eux* » (CNRTL). Ainsi, l'intermédiation désigne tout ce qui établit un lien entre au moins deux entités, qu'il s'agisse de personnes, de secteurs, de systèmes ou d'acteurs socio-économiques (Nadou et Pecqueur, 2020). Ce concept est couramment utilisé dans diverses disciplines telles que les sciences de gestion, l'économie, ainsi que dans des domaines comme l'assurance, la finance, l'informatique, la biologie ou les neurosciences. Le concept d'intermédiation territoriale a été proposé pour la première fois par Claude Lacour au milieu des années 90, en lien avec ses recherches sur la tectonique des territoires (Lacour, 1996). Pour lui, « *les territoires servent d'intermédiation, de révélation, de concrétisation à des comportements, à des processus d'acteurs* » (Lacour, 1996 : p. 31). En effet, appliqué à l'analyse des dynamiques territoriales, le concept d'intermédiation permet d'étudier les rôles et fonctions des acteurs au sein du système territorial, soutenus par des dispositifs spécifiques matérialisant cette intermédiation. Selon Nadou et Pecqueur (2020), l'intermédiation territoriale permet d'ouvrir la « boîte noire » du développement territorial et de donner un cadre d'analyse aux rapports entre acteurs des territoires.

1.1.1 Un concept qui s'inscrit dans une époque particulière

Les travaux de Lacour s'inscrivent dans un contexte d'expansion de la mondialisation et de la métropolisation qui ont accentué le phénomène de ségrégation socio-spatiale (Lacour et Puissant, 1999). Ces évolutions interrogent le rôle des territoires et de leurs acteurs dans les transformations socio-économiques redéfinissant nos sociétés. Les territoires jouent-ils le rôle de relais, d'interfaces ou d'intermédiaires ? Offrent-ils des complémentarités aux logiques individuelles et globales ? Cette « troisième voie » (Fournier et al., 2020) que Pecqueur (2007) appelle « méso », a renouvelé les façons de penser et d'agir sur les changements socio-

économiques et environnementaux à partir des territoires. Elle repose sur l'idée que les spécificités locales influencent les types de production et que certains biens, ni totalement publics ni privés, nécessitent une gestion plus collective, d'où l'importance de l'intermédiation. En parallèle, les différentes lois de décentralisation mises en œuvre depuis les années 80 ont transféré compétences, pouvoirs et ressources aux collectivités locales, modifiant ainsi l'organisation territoriale du pays. Ce processus a multiplié le nombre et la diversité des acteurs impliqués dans les décisions politiques, économiques et d'aménagement. Les relations entre ces acteurs sont devenues plus complexes et interdépendantes, nécessitant la création d'espaces de dialogue (clubs, associations, réseaux...etc.) et de développement (programmes, dispositifs, agences...etc.) pour favoriser l'intermédiation et rapprocher ces acteurs (publics, privés, associatifs, citoyens, habitants...etc.) ainsi que les relier à leur environnement (Nadou et Talandier, 2020). Enfin, dans un contexte marqué par de nombreuses crises (financières, environnementales, sociales, sanitaires...), l'un des enjeux de la transition écologique et solidaire pourrait être de recréer des liens et de structurer des acteurs clés pour reconnecter des modèles économiques de plus en plus spécialisés. Par exemple, la transition alimentaire illustre bien la nécessité de créer un dialogue entre la sphère agro-industrielle, les pouvoirs publics et les alternatives citoyennes engagées (Nadou et Talandier, 2020). Des exemples de dispositifs d'intermédiation territoriale comme les projets alimentaires territoriaux (PAT) ou encore le système des AMAP sont source d'inspiration pour penser la transition du secteur textile que nous étudions dans ce mémoire.

1.1.2 Différentes approches de l'intermédiation territoriale

Comme le soulignent Nadou et Talandier (2018), le concept d'intermédiation territoriale englobe plusieurs dimensions et axes de recherche, en combinant des logiques de réseau, qu'elles soient verticales ou horizontales, avec des dynamiques historiques et sociales. L'intermédiation territoriale se situe ainsi à l'intersection de systèmes de lieux, de liens et d'acteurs, soutenue par divers dispositifs et outils associés. Elle permet de mettre en lumière différentes formes de relations, notamment :

- Entre acteurs d'un même territoire, par exemple dans le cadre d'un projet de développement (Joyal et Nadou, 2018) ou d'innovation (Tremblay et al., 2012), où un ou plusieurs acteurs ou structures jouent un rôle d'intermédiaire. C'est dans cet axe de recherche que s'inscrit ce mémoire.
- Entre territoires à différentes échelles (relations verticales), en questionnant la place de chaque territoire au sein du système global de hiérarchie urbaine, l'articulation des échelles et les relations entre les différentes strates de l'organisation territoriale.
- Entre territoires à une même échelle (relations horizontales) dans une perspective d'inter-territorialité (Vanier, 2008).

En outre, dans notre travail, nous reprenons la définition de l'intermédiation territoriale proposée par Nadou et Pecqueur (2020), c'est-à-dire :

« un ensemble de processus, formels et informels, institutionnalisés ou non, régulateurs des relations entre acteurs - principalement locaux - et de leurs comportements, afin de favoriser le projet de développement territorial et de construction des territoires projets. L'IT assure par leur mise en relation et leur dialogue, la création ou la facilitation de liens et de passerelles entre des logiques, des secteurs, des sphères, des intérêts. »

Ces processus sont activés par des acteurs qui, à un moment donné et dans un espace spécifique, remplissent un rôle d'intermédiaire, et ce à travers des dispositifs et outils d'accompagnement et de soutien adaptés, qui peuvent être temporaires, évolutifs ou durablement intégrés en fonction des besoins. L'intermédiation a certainement toujours existé, influençant les trajectoires de développement grâce à des mécanismes uniques et spécifiques. Elle évolue continuellement et offre de nouvelles perspectives d'analyse sur le fonctionnement des territoires, les innovations qui y émergent et redéfinit le cadre territorial des interactions entre les acteurs. Les acteurs locaux, par leurs interactions et la construction des territoires, créent des (éco)systèmes et des espaces propices au dialogue, à la production sociale et économique, ainsi qu'à la prise de décisions, conciliant les intérêts individuels avec les dynamiques collectives. A l'instar de Nadou et Talandier (2020), nous partons du principe que la notion d'intermédiation peut ouvrir de nouvelles perspectives d'analyse sur ces mécanismes en examinant les espaces et lieux intermédiaires, les réseaux et les pratiques d'intermédiarité, ainsi que les stratégies d'ingénierie et les activités économiques associées à l'intermédiation (Halbert, 2005). Ainsi, la notion d'intermédiation territoriale enrichit les approches existantes en matière de coordination des acteurs (comme l'école de la proximité), mettant en lumière une logique claire de connexion entre espaces, acteurs, réseaux et secteurs.

Pour résumer, l'intermédiation territoriale peut s'incarner dans les rôles pris par des acteurs (socio-économiques ou personnes physiques), dans des réseaux, dans des dispositifs (PTCE, PAT, SCIC...etc.) ou encore dans des lieux physiques ou immatériels (tiers-lieu, instances de gouvernance...etc.). Elle constitue le liant de tous les appareillages ou (éco)systèmes en disposant. De plus, l'intermédiation questionne l'émergence et le fonctionnement des écosystèmes territoriaux (entrepreneux, d'innovation, industriels...etc.) comme les croisements entre acteurs et sphères de natures différentes (Nadou et Pecqueur, 2020). Dans ce mémoire, nous nous intéressons aux jeux d'acteurs et aux rôles d'intermédiation pris par les acteurs de l'écosystème de la démarche « 0 textile collecté exporté ». Nous cherchons à voir en quoi ces rôles permettent l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé (ECT) en capacité de transformer le mode d'organisation de la filière textile rhônalpine vers un modèle plus vertueux et territorialement ancré. Si la littérature scientifique

sur les rôles d'intermédiation n'est pas unifiée, certains rôles ressortent plus que d'autres. Dans la sous-partie suivante (1.1.3), nous présentons une synthèse des rôles d'intermédiation abordés dans la littérature ainsi que ceux que nous avons retenus pour notre analyse. Puis, nous revenons sur l'aspect écosystémique de la démarche et sur la notion d'écosystème coopératif territorialisé (1.2).

1.1.3 Les rôles d'intermédiation territoriale abordés dans la littérature

Nadou et Pecqueur (2020) définissent 3 rôles d'intermédiation qui sont fréquemment repris dans d'autres travaux, comme dans la thèse de Veyssière-Matino (2023). Il s'agit des rôles de :

- **Facilitateur** : Il facilite les projets, le dialogue et/ou la mise en relation entre les différents acteurs. Par exemple, de nombreuses initiatives se développent sur les territoires, illustrant le rôle essentiel des collectivités territoriales qui jouent un rôle de facilitateur en encourageant les discussions entre les acteurs locaux autour de projets innovants qui s'inscrivent dans le cadre de la territorialisation des politiques de transition écologique (Bourdin et al., 2019).
- **Fédérateur** : Il existe pour des structures ou acteurs qui coopèrent déjà entre eux ou qui projettent de le faire. L'intermédiaire a pour but de créer la confiance entre les parties-prenantes du réseau (Leroux et al., 2014), ce qui va rendre légitime son intervention et sa place au sein du territoire et de l'écosystème d'acteurs en présence.
- **Orchestrateur** : Rychen et Zimmermann (2008) soulignent que l'intermédiaire joue un rôle clé dans l'animation du réseau local des entreprises en s'inscrivant dans une stratégie de coopération. Selon eux, l'intermédiaire a pour mission d'orchestrer les réseaux d'acteurs en leur fournissant des incitations pour participer à la dynamique territoriale. En tant qu'acteur, l'intermédiaire contribue à réduire l'inertie organisationnelle en facilitant l'accès à des connaissances et ressources essentielles au développement de l'activité productive et aux relations sociales (partage de valeurs, projets...etc.) entre les acteurs de l'écosystème existant ou en construction. En tant qu'orchestrateur, il peut viser non seulement la création de réseaux ou de systèmes d'innovation, mais aussi leur maintien (Chabault et Martineau, 2014).

Dans sa thèse portant sur l'économie circulaire et le développement territorial, Veyssière-Matino (2023) propose d'ajouter 5 rôles complémentaires aux 3 rôles susmentionnés. Il s'agit des rôles de :

- **Transformateur** : Acteur qui, en phase opérationnelle, intègre activement une ressource dans un processus productif, souvent via des boucles d'économie circulaire.
- **Opérateur** : Acteur responsable de la gestion quotidienne d'une ressource contribuant ainsi à un projet d'économie circulaire en participant à la création de nouvelles ressources.

- **Support à l'orchestration** : Acteur qui offre une prestation intellectuelle ou technique, comme la recherche et développement, apportant son expertise pour créer une ressource par l'expérimentation.
- **Régulateur** : Acteur qui assure l'application des lois et des règles juridiques encadrant les actions des acteurs publics ou privés.
- **Parties prenantes** : Acteurs impliqués dans le projet, sans nécessairement avoir une contribution active (par exemple, dans des actions de sensibilisation ou de consultation).

Au-delà de ces nouveaux rôles, à partir des 16 projets d'économie circulaire étudiés dans sa thèse, Veyssière-Matino observe que certains types d'acteurs ont plus tendance à adopter tel ou tel rôle. Les collectivités territoriales, étant le plus souvent porteuses de projet, jouent à la fois les rôles d'orchestrateur, de facilitateur et de fédérateur. La synthèse ci-dessous montre un partage des mêmes rôles entre plusieurs acteurs, voire des attributions qui peuvent se modifier.

Type d'acteur	Rôles
Collectivités	Orchestrateur ; facilitateur ; fédérateurs Transformateur Partie-prenantes
Acteurs régionaux	Facilitateur, fédérateur
Acteurs économiques	Transformateur Opérateur Support à l'orchestration

	Partie-prenantes
Acteurs de la société civile	Transformateur Support à l'orchestration Facilitateur Fédérateur Partie-prenantes
Acteurs de la recherche et spécialisés	Transformateur Support à l'orchestration
Autres (Etat...)	Régulateur Facilitateur Partie-prenantes

Tableau 1- Type d'acteurs par rôle dans la coordination (Veyssière-Matino, 2023 : p. 238)

Ainsi, les rôles de facilitateur et de fédérateur peuvent être assumés par différents acteurs (collectivités, région, société civile) en fonction des projets. De plus, les fonctions de recherche, ainsi que la capacité à expérimenter et innover, sont des caractéristiques communes aux secteurs public et privé. Plus en aval de ce mémoire, nous mettons en résonance la classification proposée par l'auteur avec nos propres résultats.

De leur côté, avec une terminologie et des définitions un peu différentes, Bourdin, Obermöller et Nadou (2020) définissent 5 rôles d'intermédiation pour qualifier des pratiques observées au sein de pôles de compétitivité et de la French Tech. Selon eux, les rôles d'intermédiation permettent d'activer certains types de proximités (Torre, 2009) facilitant la coopération des acteurs d'un écosystème donné.

Selon Bourdin, Obermöller et Nadou (2020), le premier rôle des intermédiaires est celui d'**entremetteur**, chargé de connecter les acteurs de l'écosystème. Cette mise en relation peut revêtir diverses formes. La fonction la plus souvent mentionnée est celle de relier les acteurs au sein d'un réseau ou d'un système d'innovation (Hakanson et al., 2011 ; Tremblay et al., 2012), une activité comparable à celle d'un courtier. Une autre fonction similaire, celle d'agent représentant une organisation, consiste à aider un acteur spécifique à identifier des partenaires potentiels et à lui fournir des informations à leur sujet. Le rôle d'entremetteur peut également se manifester par la mise en relation avec des acteurs de soutien, afin de trouver des conseils, des financements ou d'autres formes d'assistance. (Howells, 2006).

Le second rôle des intermédiaires est celui de **facilitateur**. Ce rôle vise à faciliter la circulation des savoirs entre les entreprises et à garantir leur transmission pérenne. Les fonctions du facilitateur se concentrent sur la facilitation du partage et du transfert de connaissances y compris des connaissances tacites ainsi que de technologies et de compétences. Les savoirs partagés et transférés ne concernent pas seulement l'environnement immédiat des acteurs mais aussi des éléments extérieurs. Pour diffuser ces connaissances, le facilitateur doit s'engager dans des fonctions de traitement, de production et de combinaison des informations (Howells, 2006). À ce sujet, Leroux et al. (2014) parlent de « traduction » des connaissances.

Le troisième rôle est celui de **médiateur**. Il consiste notamment à représenter une ou plusieurs parties lors d'une transaction afin de bâtir une relation de confiance et/ou d'aider à formaliser la relation par des accords contractuels. Ainsi, le médiateur joue un double rôle : celui d'intermédiaire de confiance (intervenant lorsque la confiance entre partenaires n'est pas encore établie) et celui de développeur de confiance, avec pour objectif que les partenaires puissent se passer de lui par la suite. Le but est de permettre aux parties d'explorer les avantages d'une coopération, notamment en échangeant des informations sans compromettre leurs intérêts ou leurs plans (Hakanson et al., 2011).

Bourdin, Obermöller et Nadou (2020) mettent également en avant la fonction d'**orchestrateur**. Dans ce contexte, l'intermédiation vise à créer et à maintenir des réseaux ou des systèmes d'innovation. Pour ce faire, l'orchestrateur est chargé d'identifier, de sélectionner et d'introduire de nouveaux partenaires ainsi que des détenteurs de connaissances externes. L'objectif de l'intermédiaire peut ainsi être de créer un système de « compétences locales » (Ferru, 2009) avec plusieurs finalités, dont la première est de développer un ensemble de compétences complémentaires dans un secteur d'activité afin d'accroître la compétitivité et de mieux résister aux fluctuations du marché. Lorsque ces réseaux ou systèmes sont déjà établis, la fonction de l'orchestrateur consiste non seulement à les maintenir et à les animer, mais également à en avoir une connaissance approfondie et à influencer leur développement.

Enfin, le dernier rôle d'intermédiation, l'**innovateur**, regroupe les fonctions qui font référence à une participation au processus d'innovation en lui-même. Cette participation peut avoir lieu à différents moments du processus. Très en amont, l'intermédiaire lui-même peut être une source importante d'innovation en fournissant par exemple aux clients des solutions correspondant à de nouvelles combinaisons d'idées déjà existantes, par la participation au processus collaboratif exploratoire ou par l'aide à la transformation ou d'adaptation des idées et connaissances transférées. Un peu plus en aval du processus d'innovation, la participation de l'intermédiaire « innovateur » peut se concrétiser par le test, la validation, l'accréditation et/ou la normalisation des résultats de l'innovation, ou encore par la protection de la propriété intellectuelle.

Dans notre analyse, nous retenons ces 5 derniers rôles – entremetteur, facilitateur, médiateur, orchestrateur et innovateur – que Fare synthétise dans le tableau ci-dessous :

Rôles idéal-typiques	Fonction
Entremetteur	Mettre en relation les acteurs
Facilitateur	Faciliter la circulation des savoirs entre les entreprises
Médiateur	Construire la confiance entre acteurs
Orchestrateur	Créer et pérenniser des réseaux ou systèmes locaux
Innovateur	Participer au processus d'innovation

Tableau 2 - Rôles idéal-typiques d'intermédiation territoriale, synthèse issu du cours « développement local acteurs et politique » dispensé par Marie Fare au sein du master 2 Économie Sociale et Solidaire à Lyon II durant l'année universitaire 2023-2024

Maintenant que nous avons esquissé les contours de l'intermédiation territoriale et son potentiel heuristique, nous allons nous pencher sur la notion d'écosystème (en économie) et plus particulièrement sur la notion d'écosystème coopératif territorialisé que nous avons retenue pour qualifier notre sujet.

1.2 Présentation de la notion d'écosystème coopératif territorialisé

Si la littérature scientifique est assez abondante sur la notion d'écosystème en économie, la notion d'« écosystème coopératif territorialisé » ne semble pas encore avoir été beaucoup utilisée ni qualifiée, si ce n'est par l'ADEME dont elle est issue. Pourtant, elle nous semble féconde et semble faire écho à d'autres propositions conceptuelles proches, comme « l'écosystème socialement innovant » proposé par Ellyx. C'est pour ces raisons que nous avons décidé de la mettre en lumière et de la présenter dans ce mémoire.

1.2.1 Une notion issue des travaux de l'Agence de la transition écologique (ADEME)

La notion « écosystème coopératif territorialisé » s'inscrit dans le champ de recherche de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), qui inspire différents travaux (ADEME et al., 2019 ; ADEME, 2023) et programmes d'accompagnement (programme COOP'TER) de l'ADEME. Selon l'ADEME, un écosystème coopératif territorialisé (ECT) est :

« un ensemble d'acteurs (entreprises, collectivités, services déconcentrés de l'État, associations, citoyens...) construisant une dynamique économique en coopération. Cette dynamique a pour objet de prendre en charge un ou plusieurs enjeux liés à un territoire et répondant aux grandes fonctionnalités de la vie (s'alimenter, se soigner, habiter, se déplacer, se former, travailler, se cultiver...) dans une perspective écologique et de bien-être social. » (ADEME, 2023)

Le terme « écosystème », emprunté à l'écologie, désigne en économie un ensemble d'acteurs réunis autour d'intérêts communs pour promouvoir un projet à vocation économique, sociale, sociétale et/ou environnementale. Selon du Tertre, Vuidel et Pasquelin (2019), les membres de cet écosystème forment une communauté structurée par des interactions basées sur des engagements mutuels, le partage d'informations et de connaissances, ainsi que la mutualisation de ressources matérielles et immatérielles, ce qui permet le développement et la durabilité du projet. Contrairement à la chaîne de valeur, qui organise un processus économique avec des acteurs reliés par une coordination séquentielle, où la valeur monétaire est principalement captée par un seul acteur, l'écosystème repose sur la capacité à maintenir une performance synchronisée. La valeur monétaire générée est partagée en fonction des engagements et de leur réalisation, en visant à renforcer les ressources individuelles et collectives sur le long terme. Tandis que la chaîne de valeur se présente de manière linéaire et séquentielle, l'écosystème coopératif est souvent illustré comme un réseau d'acteurs interconnectés autour d'un intégrateur, qui peut assurer la coopération (ADEME et al., 2019).

L'adjectif « territorialisé » réfère au fait que les acteurs de l'écosystème agissent sur un territoire-projet circonscrit, bien que tous ne fassent pas nécessairement partie de ce territoire.

Par ailleurs, l'écosystème coopératif territorialisé propose une solution intégrée de biens et services permettant d'atteindre les objectifs visés tout en générant de la valeur pour le territoire. Ces écosystèmes produisent des bénéfices pour les citoyens et divers bénéficiaires, tout en stimulant l'activité locale. Ils reposent sur un management distinct, axé sur le retour d'expérience et le renforcement de la coopération. Le mode de gestion peut être plus ou moins formalisé et organisé, allant de formes juridiques types associatives et désintéressées (économiquement) à des formes visant l'engagement plus importants et la recherche d'une maîtrise sur la valeur générée (la SCIC organisant la répartition 1 pour 1, le GIE selon le % de capital détenu). La mise en place d'un écosystème coopératif territorialisé se fait de manière progressive, avec l'intégration d'acteurs complémentaires et l'identification des contraintes, enjeux et/ou besoins. Ainsi, une vision commune pour l'avenir se dessine au fil du temps, avec le développement de solutions adaptées en fonction de la conjoncture, des événements, des acteurs engagés et des compétences disponibles. (ADEME, 2023)

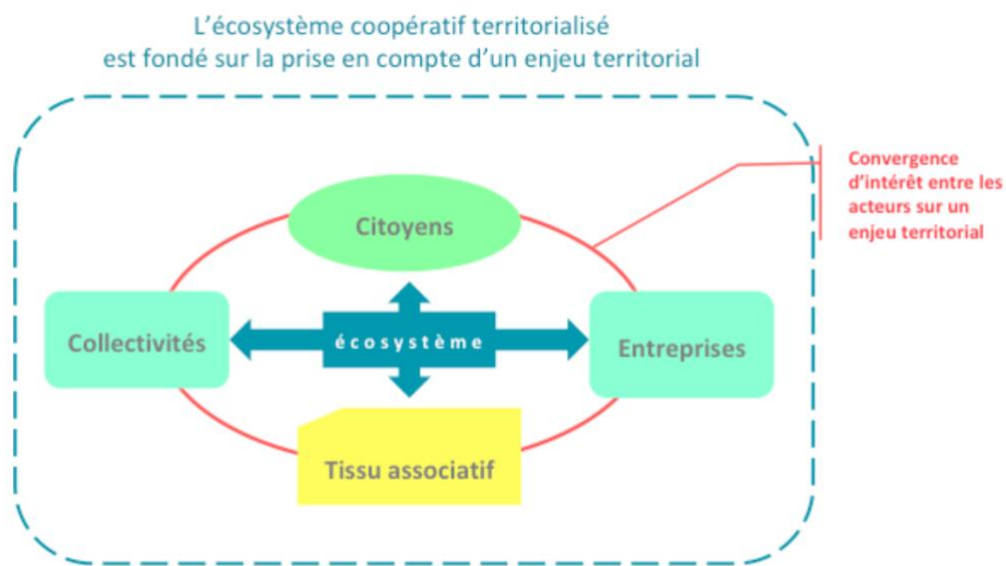


Tableau 3 – L'écosystème coopératif territorialisé (ADEME et al., 2019 : p.12)

Si, à date, le concept d'écosystème coopératif territorialisé n'a pas (encore ?) une grande portée, il fait écho à d'autres propositions conceptuelles proches que nous mobilisons également dans l'étude de notre sujet. Nous faisons en particulier référence à la notion « d'écosystème socialement innovant » développée par Ellyx qui nous semble apporter de la précision à cet objet analytique en cours de construction et dont les contours ne sont pas encore stabilisés. En disant cela, nous faisons l'hypothèse que l'écosystème coopératif territorialisé de l'ADEME et l'écosystème socialement innovant d'Ellyx font référence au même objet ou a minima à deux objets très similaires. Dans ce mémoire, nous ne faisons ainsi pas de distinction entre ces deux

propositions mais les considérons comme complémentaires et participant d'un même effort de qualification.

1.2.2 Une notion faisant écho aux travaux d'Ellyx sur les écosystèmes socialement innovants

En tant qu'agence en innovation et R&D sociale, la SCOP Ellyx mène des programmes de recherche en interne, en prenant pour terrains d'études les missions sur lesquelles elle intervient auprès de ses clients (collectivités, acteurs de l'ESS, collectifs...etc.). Le programme de recherche en cours (2023-2026) intitulé « TRAJETS » se décline en 4 axes de recherche (ou « workpackages ») dont le 4^e porte sur la constitution d'écosystèmes socialement innovants (Palluault et al., 2024). En effet, il cherche à répondre à la problématique suivante : « comment faire émerger et structurer des écosystèmes socialement innovants ? ». A ce propos, notre mémoire s'inscrit dans cet axe de recherche et a pour ambition d'y contribuer. Enfin, Ellyx forge le concept d'écosystème socialement innovant à partir d'observations de terrain mais également sur la base d'une revue de littérature de la notion « d'écosystème d'innovation ».

La notion d'écosystème d'innovation englobe diverses politiques publiques reliant innovation et territoire. Faisant suite aux districts italiens (Becattini, 1992), puis aux clusters (Porter, 1998), les pôles de compétitivité, lancés en 2005, ont participé au rapprochement des laboratoires et des entreprises. Ces pôles, visant à stimuler le développement économique des territoires et à renforcer la compétitivité des entreprises françaises, ont concentré des ressources humaines, scientifiques et financières à des échelles locales, favorisant une logique de proximité (Torre et Talbot, 2018). Cependant, cette approche technologique et axée sur les solutions est contrebalancée par l'émergence de nouvelles formes de coopération et d'écosystèmes qui poussent les acteurs publics à réfléchir davantage sur les objectifs des innovations proposées. Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui répondent à des besoins sociaux locaux, se positionnent comme une alternative aux approches marchandes et technologiques des pôles de compétitivité. Depuis 2014, l'État encourage leur développement et régule leur croissance. Les PTCE visent à instaurer de nouveaux modes de coopération locale entre acteurs publics, associatifs, entreprises, citoyens et acteurs de l'économie sociale et solidaire, afin de proposer des solutions adaptées aux défis territoriaux (Demoustier et Itçaina, 2018). Néanmoins, des interrogations demeurent quant au rôle des acteurs publics et aux modalités de coordination entre les solutions proposées et les politiques publiques (Defalvard et Fontaine, 2018).

Selon Ellyx, une des clés pour structurer un écosystème durable et capable de soutenir l'innovation pour la société réside dans la capacité à faire coopérer une variété d'acteurs aux compétences et leviers d'action complémentaires. La prise de conscience d'un « destin commun » (Moore, 2006) pousse ces acteurs à se regrouper autour d'une « solidarité existentielle » (Koenig, 2012). Ces regroupements résultent d'une réévaluation des priorités, d'abord sociétales

avant d'être économiques, et d'une vision à long terme plutôt qu'à court terme (Aubourg et al., 2007). La volonté des acteurs de maîtriser leur avenir pour élaborer un projet commun implique de percevoir le territoire non plus comme une contrainte mais comme un projet partagé (Ollivro, 2009), favorisant ainsi la compréhension et la confiance mutuelles. Toutefois, atteindre un niveau satisfaisant de compréhension et de confiance entre les divers acteurs nécessite de nombreuses interactions, souvent entravées par les cadres et dispositifs existants (Palluault et al., 2021). De plus, l'ancrage des acteurs dans l'économie d'un territoire, ainsi que le contexte institutionnel et le cadre local, jouent un rôle crucial dans leur capacité à innover (Gertler et al., 2000). Dans ce contexte, l'intermédiation territoriale peut être une piste d'investigation féconde pour favoriser l'émergence de tels écosystèmes.

En outre, trois hypothèses centrales orientent la réflexion d'Ellyx, permettant d'explorer les modalités par lesquelles les acteurs développent leurs capacités à faire systèmes avec d'autres acteurs de nature différente autour d'un problème complexe, comme c'est le cas dans la démarche « 0 textile collecté exporté ». L'étude des évolutions des interactions entre les acteurs, passant d'une posture individuelle ou institutionnelle à une approche collaborative de recherche et développement face à des problèmes complexes, devrait éclairer les modalités et capacités par lesquelles ces acteurs aborderont d'autres défis à l'avenir. Les problèmes complexes, en raison de leur propension à susciter des controverses et à évoluer de manière imprévisible, exigent à la fois de « faire système sur » et de « construire un écosystème autour » (Palluault et al., 2024). En d'autres termes, les acteurs engagés directement dans la résolution de ces enjeux doivent agir à différents niveaux au sein du système d'acteurs concerné, tout en bénéficiant d'un cadre réglementaire, politique, financier et social favorable pour mener à bien des initiatives souvent incertaines, longues et complexes. Une seconde hypothèse souligne l'importance cruciale de l'articulation entre les différentes échelles d'intervention, depuis le niveau local jusqu'au global. Le processus de transformation se manifeste à différentes échelles à travers l'utilisation de leviers spécifiques à chaque acteur et à chaque niveau. Enfin, la troisième hypothèse met en avant la nécessité de synchroniser différentes dimensions essentielles dans la démarche de transformation. Une récente analyse des pratiques des structures d'innovation sociale (Fondation de France, 2024) montre que les acteurs impliqués dans le changement social agissent simultanément sur plusieurs fronts, utilisant une diversité de formats d'action et opérant à diverses échelles.

Ainsi, par l'expression « écosystème socialement innovant », Ellyx fait référence à un écosystème en capacité de produire une innovation sociale de rupture (Le Dret & Brémaud, 2021) via la coopération de parties-prenantes hétérogènes. Une innovation sociale de rupture vise la transformation de la société vers une meilleure prise en compte de l'intérêt général. Si l'angle d'attaque de ce mémoire ne traite pas directement de la question de l'innovation sociale, nous pouvons rapprocher la volonté de transformation sociétale qui caractérise l'écosystème socialement innovant défini par Ellyx de la volonté de contribuer à la transition écologique et

sociale qui nous intéresse dans ce mémoire. Pour structurer un écosystème socialement innovant, Palluault et al. (2024) identifie 4 dimensions essentielles :

- **Un espace de gouvernance partagé** : ce cadre repose sur une approche renouvelée de la coopération, permettant aux acteurs de formuler collectivement la problématique à résoudre.
- **Un cadre d'apprentissage partagé** : cet espace permet de tirer des enseignements des expérimentations réalisées et d'analyser les valeurs générées collectivement.
- **La production de nouveaux apprentissages et savoirs** : ceux-ci sont relatifs au problème étudié et permettent d'adapter les modalités de réponse, ainsi que les actions et les acteurs impliqués.
- **Le développement de nouvelles ressources** : ces ressources, qu'elles soient financières, humaines ou d'ingénierie, sont co-élaborées par les acteurs de l'écosystème d'innovation et appliquées à la résolution du problème.

Pour conclure, si les notions « d'écosystème coopératif territorialisé » et « d'écosystème socialement innovant » ne sont pas exactement équivalentes, elles soulignent toutes deux l'importance de la dimension écosystémique des processus de transformation ou de transition écologique et sociale. Dans le cadre de ce mémoire, nous faisons l'hypothèse que la structuration d'un écosystème coopératif territorialisé (tel que défini par l'ADEME) répond aux 4 dimensions essentielles définies par Ellyx (gouvernance partagée, cadre d'apprentissage commun, espace de mise en débat de la valeur produite et/ou à produire et développement de nouvelles ressources). Dans la sous-partie suivante (1.3), nous présentons 2 mini cas d'étude qui ont vocation à illustrer notre cadre théorique et à donner des points de comparaison servant l'analyse de la démarche « 0 textile collecté exporté » (parties 2 et 3).

1.3 Le PTCE Recycl'Occ Textile et la SCIC Ozana : des démarches inspirantes qui enrichissent le cadre d'analyse

Le PTCE Recycl'occ Textile et la SCIC Ozana sont deux structures fédérant chacune un écosystème coopératif territorialisé. Au vu de notre sujet, la démarche du PTCE Recycl'occ Textile est intéressante car elle traite également de la problématique du textile mais sur un autre territoire (région Occitanie). Quant à elle, la démarche d'Ozana est intéressante car elle concerne une filière comparable à la filière textile concernant la typologie de parties-prenantes impliquées. De plus, la SCIC Ozana s'ancre sur le même territoire que la démarche « 0 textile collecté exporté » et la Métropole de Lyon a joué un rôle actif dans les deux démarches. Au travers d'entretiens menés auprès des initiateurs de ces deux structures, nous avons cherché à comprendre la place qu'a pu jouer et que joue l'intermédiation territoriale dans l'émergence et le bon fonctionnement de ces écosystèmes coopératifs.

1.3.1 Le PTCE Recycl'occ Textile

Présentation du projet

Implanté en région Occitanie, Recycl'occ Textile se définit comme un pôle territorial de coopération économique (PTCE) pour une économie circulaire en Occitanie. L'association s'engage à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile en Occitanie en animant une communauté d'acteurs dédiée à la promotion d'une économie textile circulaire. Cette démarche vise à minimiser la production de déchets en favorisant le réemploi et le recyclage des textiles.

Début 2019, face aux évolutions rapides du secteur textile, plusieurs organisations à finalité sociale actives dans la chaîne de valorisation textile en Occitanie ont décidé de lancer une réflexion et des actions en vue de créer une structure de coopération pour les acteurs du secteur, en portant des valeurs environnementales et sociales. En avril 2019, la Région Occitanie a organisé une première réunion rassemblant une quarantaine d'acteurs sur ce sujet. En juillet 2020, un collectif réunissant des réseaux de l'inclusion par l'emploi (UNEA, Chantier Ecole Occitanie, la Fédération des acteurs de la solidarité Occitanie, la Fédération des entreprises d'insertion Occitanie), des entreprises (Abid'Occ, Emmaüs France, Paul Boyé, Vertex), et l'école des Mines d'Alès, a mandaté la Fédération des entreprises d'insertion Occitanie pour mener une étude-action sur la création d'une structure de coopération au service de la filière TLC (Textile-Linge de maison-Chaussures) en Occitanie, avec le soutien financier de la Région et de l'ADEME.

Le 25 novembre 2020, lors du forum régional de l'économie circulaire, les conclusions de cette étude-action ont été présentées. L'étude a confirmé l'intérêt de créer une structure régionale de coopération pour développer l'économie textile circulaire en Occitanie, en proposant plusieurs axes stratégiques de développement. Sur la base de ces recommandations, l'assemblée générale constitutive de l'association Recycl'Occ Textile s'est tenue le 17 avril 2021. En novembre 2021, grâce à ses objectifs ambitieux, son dynamisme et ses actions innovantes, le Pôle Recycl'Occ Textile a convaincu les décideurs de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), qui l'ont déclaré lauréat. L'État s'est ainsi engagé à soutenir financièrement le projet à hauteur de 100 000 €, en plus de fournir des services et un accompagnement complet pour renforcer le projet.

Les facteurs clés de réussite de la démarche

L'importance de la méthodologie

Consultant en entrepreneuriat social et en économie sociale et solidaire, notre enquêté (K., animateur du PTCE Recycl'Occ Textile), possède un solide bagage dans le montage de projets coopératifs. Il explique que la plupart des structures coopératives ou associatives qu'il a monté ont émergé en partant d'une problématique de territoire, bien identifiée mais très peu construite.

« En fait la problématique est identifiée mais y'a rien, le sujet il tient sur 3 lignes, quoi. Et donc l'idée, c'est effectivement d'aller chercher des personnes ressources, d'identifier ces personnes, ressources, différents acteurs et d'être capable d'accompagner effectivement l'émergence d'idées qui deviennent des projets, des actions ensuite et d'associer ces acteurs dans la gouvernance [...] donc au démarrage, on a fait des erreurs parce que je pense que voilà y'avait des approches qui étaient en termes de méthodologie, pas forcément les bonnes, même si après sur l'expertise économique du projet, la viabilité économique, jusqu'à présent je pense pas qu'on se soit planté mais la gouvernance, le pilotage c'est quand même sans doute ce qui est le plus difficile en fait. » (K., animateur du PTCE Recycl'Occ Textile)

Lors de notre entretien, K. a mentionné à plusieurs reprises l'importance de la méthodologie dans la démarche de constitution et de structuration du PTCE Recycl'Occ.

« Ce qui est nécessaire encore une fois dans une approche comme celle-là, c'est une méthodologie, de la coopération, bon et puis aussi de structuration de projets et comment on monte, comment on entreprend, comment on crée une entreprise d'utilité sociale. C'est clair, monter un business plan, bon, aller chercher des financements pour financer les actions et cetera. [...] et faire que chacun y trouve sa place, qu'il y ait une vraie dynamique constructive, c'est sans doute ce qui exige le plus de précisions dans la méthodo et voilà, il y a des règles à appliquer ».

En outre, selon notre enquêté, les objectifs comme la méthodologie doivent servir en priorité le projet collectif et indirectement les projets individuels. Il s'agit d'une règle qu'il faut appliquer, c'est à dire que les décisions devront toujours respecter cette logique-là. Au niveau organisationnel, les adhérents travaillent par commission et conseil d'administration. Aujourd'hui, dans chaque groupe de travail, il y a une certaine confiance dans la méthode adoptée et quand un nouveau groupe de travail est lancé, la méthodologie est rappelée, un fonctionnement est proposé et le groupe est opérationnel et autonome. Au-delà des statuts de l'association qui définissent son objet social, il n'y a pas de charte qui ait été rédigée. Le projet n'est pas non plus passé par une incubation externe *« parce que y'a des vraies compétences dans notre réseau, hein, ce sont des développeurs, des chefs entreprises... »*

Enfin, K. souligne l'importance de partir du terrain et des propositions des acteurs concernés :

« Ben là pour les facteurs clés, déjà, il faut partir du terrain. [...] il faut partir des propositions déjà des acteurs. Ça, c'est la première chose à faire et à partir de là [...] dans une approche comme celle-là, il faut quand même partir d'une phase d'émergence d'idées, d'identification et d'émergence d'idées de qualification et ensuite d'accompagnement et de consolidation de ces actions. C'est vraiment cette approche-là qui est pour moi un facteur de réussite, une clé de la réussite ».

Le professionnalisme, une condition pour susciter la confiance et l'implication

« On doit faire preuve de loyauté vis-à-vis de ce projet, on doit respecter les engagements en termes d'implication, et cetera qu'on s'est donné. Voilà donc faut professionnaliser un peu les choses quoi. [...] C'est pas une auberge espagnole, on vient pas là juste pour regarder. C'est un dispositif, c'est un incubateur d'une certaine manière. » (K., animateur du PTCE Recycl'Occ Textile)

Selon notre enquête, l'exigence et le professionnalisme des acteurs du PTCE (animateurs et adhérents) sont des clés de réussite de la démarche. Il s'agit de montrer que les choses avancent, qu'il y a une vraie mise à disposition de moyens pour faire réaliser les actions prévues et pour être crédible vis-à-vis des partenaires. Cette posture de la part des animateur/orchestrators du PTCE est importante pour créer un climat de confiance avec les adhérents pour qu'ils osent faire part de leurs projets et qu'ils acceptent de mettre ces projets entre les mains d'une structure collective.

Le rôle des différentes parties-prenantes dans le projet

Les animateurs du PTCE, des intermédiaires essentiels aux diverses casquettes

Aujourd'hui, 3 personnes ont pour rôle l'animation du PTCE (un animateur et coordinateur et 2 chefs de projet). Elles jouent un rôle essentiel d'orchestrateur, de facilitateur et de médiateur. Selon K. (animateur du PTCE Recycl'Occ Textile), le rôle d'orchestrateur, c'est-à-dire créer et pérenniser des réseaux ou systèmes locaux, constitue le rôle clé d'un PTCE. Pour cela, il faut être un facilitateur de coopération, d'échange et donc faire circuler des savoirs et des compétences entre les entreprises et mutualiser des moyens, ce qui correspond effectivement au rôle du facilitateur défini par Bourdin, Obermöller et Nadou (2020). Le rôle de médiateur est également mis en avant par notre enquêté : *« bien-sûr la médiation elle est*

essentielle, être capable de construire la confiance [...] je pense que très concrètement, c'est plus un rôle de facilitateur et de médiateur ». Aux yeux de notre enquête, le rôle d'entremetteur est « moins important [...] ce qui est important, c'est d'apporter ce liant et ces règles du jeu, c'est ça qui est super important ». (K., animateur du PTCE Recycl'Occ Textile)

Les adhérents du PTCE (entreprises et associations) : les innovateurs du système ?

Pour notre enquête, *« l'innovation, elle doit avant tout provenir des adhérents, je pense que c'est vraiment l'entrée »*. Concrètement, les différents adhérents vont s'impliquer d'une manière plus ou moins forte et être source d'innovation selon les thématiques : *« en fait, c'est pas tellement leur attachement à Recycl'Occ Textile, c'est leur attachement et leur implication sur les actions en fait. Ce qui fait bouger les adhérents, c'est véritablement les projets »*. Selon K. (animateur du PTCE Recycl'Occ Textile), les projets et les actions suscitent l'engagement des membres *« il faut des coups de pédale pour le faire avancer. Si y'a pas de coup de pédales, ça avancera pas quoi »*. Cela confère donc une grande responsabilité aux animateurs du pôle qui se retrouvent garants du niveau d'activité de celui-ci. Hormis le rôle d'innovateur, les adhérents joueraient également un rôle d'entremetteur : *« c'est aussi l'adhérent qui a son réseau, qui va mettre en contact de nouvelles entreprises avec le pôle et cetera. Et bien sûr, il peut arriver que nous ayons nous aussi, nous avons des contacts, donc oui, par nature, on va connecter les gens, mais le rôle d'entremetteur, je dirais qu'il est plus du côté des adhérents que du pôle quoi je trouve. »* (K., animateur du PTCE Recycl'Occ Textile)

La Région et de l'ADEME, des financeurs mobilisateurs et entremetteurs ?

L'ADEME et la région Occitanie sont à l'origine de la démarche. Elles ont financé l'étude de diagnostic et joué le rôle d'entremetteur pour mettre les parties-prenantes autour de la table. Selon K. (animateur du PTCE Recycl'Occ Textile), le premier objectif de cette étude était de mobiliser les acteurs autour de causes communes. Ensuite, les objectifs et la démarche méthodologique ont été encadrés par un comité de pilotage de 16 structures de la région, 16 entreprises du textile de la région qui ont accompagné ce travail et qui ont piloté les propositions. Cinq ans après l'impulsion de la démarche, la région Occitanie et l'ADEME sont toujours présentes mais ont une place moins active :

« La région et l'Ademe sont toujours très impliqués, ils sont à nos côtés, ils sont informés, ils sont invités à chaque conseil d'administration. Ils n'y participent pas, ils font le choix de ne pas y participer mais ils connaissent l'ordre du jour et ils prennent connaissance des conclusions et des procès-verbaux ». L'éco-organisme Refashion est aussi considéré comme « un acteur très important pour nous [...] On avait depuis l'origine un interlocuteur qu'on tenait informé, comme la région et comme l'ADEME » (K., animateur du PTCE Recycl'Occ Textile)

1.3.2 La SCIC Ozana

Le cas d'Ozana est intéressant car il s'agit de la première SCIC de laquelle la Métropole de Lyon est devenue sociétaire. De plus, à l'instar de la démarche « 0 textile collecté exporté », la démarche Ozana a également été impulsée par la Métropole de Lyon et les mêmes personnes physiques en son sein (J., élue à la Métropole de Lyon et H., chargé de mission à la Métropole de Lyon). Les deux démarches présentent des caractéristiques très similaires. Elles impliquent toutes deux la coopération d'acteurs hétérogènes (public-privé-ESS) et s'inscrivent toutes deux dans le champ de l'économie circulaire. Elles répondent aussi toutes deux à une pluralité d'objectifs (environnementaux, sociaux, économiques et territoriaux). Enfin, elles s'inscrivent (presque) sur le même territoire et certaines organisations d'Ozana font également partie de la démarche « 0 textile collecté exporté » (c'est le cas de la Métropole de Lyon et du collecteur-trieur B). Ozana est un projet qui a fait date sur le territoire et est explicitement une source d'inspiration pour la Métropole de Lyon dans le montage de ses futurs projets coopératifs d'utilité sociale.

Présentation du projet

Ozana est une entreprise coopérative innovante, qui propose un nouveau modèle de gestion des déchets diversifiés à l'échelle métropolitaine, basé sur des coopérations entre les secteurs public, privé et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle se structure autour d'une plateforme industrielle de sur-tri, complétée par un système de collecte et de logistique de proximité, intégrant une dimension d'Insertion par l'Activité Économique (IAE) et d'économie circulaire. Ozana s'inscrit dans une démarche de mutualisation des ressources, de complémentarité et de coopération économique territoriale, en réunissant des acteurs publics (Métropole de Lyon, Direccte, ADEME, Région Auvergne-Rhône-Alpes), privés (Veolia) et issus de l'ESS (ESUXO, bailleurs sociaux, régies de quartier) autour de la filière de sur-tri des encombrants. Formée officiellement en 2019 après six années de construction de partenariats, Ozana a adopté le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Ce statut reflète la volonté de créer un projet partagé, avec une gouvernance collective impliquant une diversité d'acteurs, et a conduit la Métropole de Lyon à entrer au capital de la coopérative à hauteur de 100 000 €, soit 48 % du capital (Dedun et al., 2021). Enfin, selon H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon), la démarche Ozana « *c'est ce qui nous a conduit à formaliser le besoin de faire de la R&D territoriale et R&D sociale, ce qui nous a entraîné à travailler sur les PTCE et les coopérations, sur les filières, sur toute notre stratégie finalement.* »

Les facteurs clés de réussite de la démarche

Des outils juridiques adaptés : le SIEG et la SCIC

Selon Dedun, Fare et Lanciano (2021), la démarche Ozana a produit des innovations, notamment juridiques. Par exemple, pour contourner le droit public français et européen qui ne permet pas à une structure publique de financer un acteur économique au-delà de 200 000 euros sur 3 ans, la Métropole de Lyon a « *mobilisé des acteurs experts privés en droit financier et coopératif en utilisant un dispositif très spécifique des Service d'Intérêt Economique Général (SIEG). Celui-ci a permis de justifier l'intervention de la Métropole dans le domaine des déchets par son caractère de service public général et donc de lever le plafond des 200 000 euros.* »

L'outil juridique SCIC apparaît également comme une innovation organisationnelle dans la manière de faire coopérer différentes parties-prenantes hétéroclites :

« Ce dispositif offre par ailleurs un cadre de contractualisation hybride et performant pour réunir les acteurs d'une filière au sein d'une même entité juridique et économique. C'est en effet un outil parfaitement adapté à l'implication de parties prenantes aussi variées que celles qui constituent une filière, tout en offrant une flexibilité importante dans la façon d'organiser ces parties prenantes (ce qui semble extrêmement utile pour l'adaptation à chaque filière qui a ses caractéristiques propres). [...] Ce statut offre un cadre de collaboration horizontal et égalitaire, avec un arbitre de paix à travers la lucrativité limitée, qui scelle la communauté de destins et la confiance qui matérialise le lien entre les différents maillons de la chaîne, et en augmente fortement la résilience et la pérennité. » (Soulard, 2017)

Des ressources mises à disposition du projet

En plus de la contribution financière importante apportée au projet par la Métropole que nous avons évoquée plus haut, l'entreprise ESUXO a également alloué des ressources essentielles au projet. En effet, dans la phase de lancement du projet, un étudiant stagiaire a été recruté pour consulter les parties-prenantes stabilisées et établir les dossier et le document technique pour la plateforme de sur-tri. Aujourd'hui, une partie d'un poste d'ESUXO est toujours dédiée au projet Ozana. Selon Soulard (2017), « *le choix d'ESUXO de mettre des ressources à disposition du projet Ozana 2.018 a tout du moins facilité, si ce n'est autorisé un tel travail collectif.* »

Des compétences de mobilisation et d'intermédiation

ESUXO, par la personne de M. (chargé du développement stratégique à présent directeur d'Ozana) et la Métropole de Lyon par la personne d'H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) ont su mobiliser des compétences essentielles d'entraînement, de

fédération, de facilitation et de coordination des acteurs parties-prenantes. En outre, Dedun, Fare et Lanciano (2021) identifient la légitimité, la capacité à convaincre, la complémentarité, le partage de proximités et de coopération entre les facilitateurs comme des facteurs clés de réussites de la démarche.

Le rôle des différentes parties-prenantes dans le projet

L'ADEME, la direction régionale du travail, l'agglomération de Lyon² et la fédération des HLM : des acteurs initiateurs et entremetteurs

En 2013, l'ADEME, la direction régionale du travail, l'agglomération de Lyon la fédération des HLM financent une étude technique et une cartographie et mandatent un cabinet spécialisé dans l'économie circulaire et la gestion des déchets pour la réaliser. Le cabinet a pour mission, d'une part, d'identifier les acteurs et organisations impliqués dans la gestion et la valorisation des déchets encombrants sur le territoire de la ville de Lyon, et d'autre part, de mener une étude technique afin de définir les contours d'une solution de valorisation économique de ces encombrants. Néanmoins, les commanditaires ne se sentent pas directement concernés par la problématique et les résultats de l'étude. Seule la Métropole de Lyon va jouer un vrai rôle d'entremetteur : « *on a rassemblé les différentes parties-prenantes via la métropole aussi car c'est plus facile de mettre les parties-prenantes quand elles sont invitées par la métropole donc des bailleurs, des structures de collecte, des collègues des déchets...etc.* » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon)

ESUXO, un leader fédérateur, médiateur et orchestrateur ?

Soulard (2017) est le stagiaire ayant participé au lancement opérationnel d'Ozana et a écrit son mémoire de fin d'études sur le rôle d'ESUXO dans la démarche. Il qualifie ESUXO de « *leader légitime et rassembleur* » et de « *fédérateur* ». Il attribue également à la structure un rôle de « *médiateur, de coordinateur et de garant des bonnes pratiques et de la cohérence aux valeurs de l'ESS* ». ESUXO a effectivement su créer la confiance entre les acteurs et « *cette présence et disponibilité de médiation est l'une des contributions particulières qu'ESUXO a tenu à offrir au groupement.* » Par ailleurs, au-delà de la confiance, ESUXO a pu garantir une « *médiation neutre et sécurisée* » en garantissant la confidentialité des données, uniquement en sa possession. Cela a permis aux personnes d'ESUXO travaillant sur Ozana de se baser sur des données très fines et fiables. Par la mise à disposition de ressources et en tant que leader, ESUXO a également joué un rôle d'orchestrateur.

Le rôle des autres parties-prenantes de la SCIC

² Remplacée par la Métropole de Lyon en 2015

Si les données récoltées (littérature et entretiens) ne contiennent que peu d'éléments sur le rôle pris par les autres parties-prenantes de la SCIC dans la démarche, C. (responsable chez le collecteur-trieur B) m'a apporté un point de critique intéressant. En effet, s'il affirme : « *je comprends que vous ayez des bons retours de la métropole et de tout le monde sur Ozana. C'est une super initiative* », il estime que la gouvernance du projet pourrait être davantage partagée et exprime une crainte de devenir « *complètement dépendants d'ESUXO, enfin d'Ozana mais d'ESUXO voilà qui va prendre une place de leader* ».

« Moi je suis pas sûr que la gouvernance d'Ozana soit vraiment représentative des intérêts de chacun. Et puis, en termes d'agenda en fait, comme Ozana est à la main d'ESUXO, alors oui, il y a un conseil d'administration dans lequel nous, on est administrateur [mais] il faudrait un conseil d'administration qui soit investi, qui suive de manière hebdomadaire l'activité, qui puisse avoir les éléments financiers très fins, et cetera, pour pouvoir ensuite influencer sur les directions qui sont prises. Et puis en fait, Ozana est porté et personnifié par une personne d'ESUXO. Alors ce serait une structure réellement ad hoc ou avec un responsable qui soit vraiment désigné par le Conseil d'administration mais là, c'est une partie d'un poste d'ESUXO qui est donné à Ozana, enfin, c'est un peu de la confusion partout » (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

L'étude de ces deux démarches nous permet de dégager quelques points saillants. A l'instar du constat fait par Veyssière-Matino dans sa thèse (2023), les collectivités territoriales jouent pour les deux démarches le rôle d'entremetteur et de fédérateur de l'écosystème. Elles sont, avec l'ADEME, les initiatrices des démarches. Enfin, nos 2 enquêtés, K. (animateur du PTCE Recycl'Occ Textile) et M., (directeur d'Ozana) ont l'air d'avoir joué des rôles et pris des places similaires dans leur démarche respective. Néanmoins, si K. (animateur du PTCE Recycl'Occ Textile), est « extérieur » aux activités du PTCE Recycl'Occ (il est consultant), M. (directeur d'Ozana) y participe en sa qualité de dirigeant d'ESUXO qui est membre de la SCIC. Cette double posture d'animateur et partie-prenante nous interroge sur les risques de confusion des casquettes et de conflit d'intérêt.

Conclusion de la partie 1

Dans cette partie, nous avons présenté les concepts d'intermédiation territoriale et d'écosystème coopératif territorialisé qui sont au cœur de notre sujet. Reprenant la définition de Nadou et Pecqueur (2020), nous avons définie l'intermédiation territoriale comme « *un ensemble de processus, formels et informels, institutionnalisés ou non, régulateurs des relations entre acteurs - principalement locaux - et de leurs comportements, afin de favoriser le projet*

de développement territorial et de construction des territoires projets ». Reprenant la définition de l'ADEME (2023), nous avons défini l'écosystème coopératif territorialisé comme « *un ensemble d'acteurs construisant une dynamique économique en coopération [ayant pour] objet de prendre en charge un ou plusieurs enjeux liés à un territoire et répondant aux grandes fonctionnalités de la vie dans une perspective écologique et de bien-être social.* ». A travers l'exemple de deux démarches multi-acteurs à vocation sociale, environnementale et territoriale (Recycl'Occ Textile et Ozana) nous avons montré en quoi ces deux concepts pouvaient être opératoires. Dans la partie suivante, nous présentons la démarche « 0 textile collecté exporté » à l'aune de ces concepts. Nous mettons en lumière le rôle et le positionnement des parties-prenantes de la démarche dans l'activation d'une coopération territoriale au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine

Partie 2 - Vers un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine : rôle et positionnement des parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté »

Cette 2^{ème} partie a pour vocation de présenter les rôles et positionnements adoptés par les différentes parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » à savoir la Métropole de Lyon (2.1), Ellyx (2.2) et les acteurs de la filière textile rhônalpine (voir tableau 1 ci-dessous) (2.3). Il s’agit de mettre en lumière les rôles d’intermédiation activés ou à prendre et d’identifier les acteurs jugés légitimes et/ou efficaces à revêtir tel ou tel rôle. Nous nous intéressons aussi à la vision portée par les acteurs sur la démarche et plus généralement sur la coopération territoriale et aux conditions de réussite du projet selon les enquêtés.

Structure	Implantation	Statut
Collecteur-trieur A	Métropole de Lyon	SCOP (SIAE)
Collecteur-trieur B	Métropole de Lyon	Association (SIAE)
Collecteur-trieur C	Métropole de Lyon	Fondation (SIAE)
Collecteur-trieur D	Métropole de Lyon	SARL (SIAE)
Collecteur-trieur E	Région AURA (hors Métropole)	Association (SIAE)
Centre de tri	Région AURA (hors Métropole)	Association (SIAE)
Recycleur A	Région AURA (hors Métropole)	SAS
Recycleur B	Région AURA (hors Métropole)	SAS
Recycleur C	Région AURA (hors Métropole)	SAS

Tableau 4 - Acteurs de la filière textile rhônalpine mobilisés par la Métropole de Lyon et Ellyx pour rejoindre la démarche « 0 textile collecté exporté » (Richard, 2024)

2.1 Une démarche impulsée par la Métropole de Lyon...

Comme nous l’avons vu en introduction, la Métropole de Lyon est à l’origine de la démarche. 3 personnes en son sein sont particulièrement importantes :

- J. (élue) : elle porte la vision politique et stratégique de la démarche,
- I. (cheffe de projet) : elle est le relai opérationnel, garante de l’avancement de la démarche sur le terrain,
- H. (chargé de mission) : il est garant de « l’esprit ESS » de la démarche et partage une vision stratégique proche de celle de J. Bien qu’il n’ait peu de temps pour suivre la démarche et qu’il ne participe pas aux réunions et ateliers de travail, il représente officieusement le relai stratégique chez les « techniciens ».

I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon) et H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) travaillent tous les deux au service développement économique et ont la même élue référente qui est J. Nous avons eu la chance de nous entretenir avec ces 3 personnes qui jouent chacune un rôle important. Par ailleurs, l'ambition de la démarche recouvrant plusieurs champs de compétences distincts, plusieurs services sont mobilisés : le développement économique (d'où part l'initiative), les déchets et l'insertion. Dans cette partie, nous exposons les rôles endossés par la Métropole de Lyon dans le processus de coopération et présentons ceux que les autres acteurs de la démarche lui attribuent.

2.1.1 Une autorité légitime initiatrice favorisant la mise en relation et la crédibilité de la démarche

Parmi les rôles d'intermédiation territoriale que nous avons retenus pour notre analyse, celui qui qualifie le mieux le rôle pris par la Métropole est celui d'entremetteur. En effet, la collectivité a la capacité de réunir largement les acteurs car elle jouit d'une autorité que lui confère son statut. Plusieurs verbatims recueillis abondent dans ce sens : « *bah si c'était pas la collectivité qui avait demandé au collecteur-trieur A de se mettre autour de la table il ne se serait peut-être pas mis autour de la table non plus. Et le lien entre l'industriel du déchet textile (le recycleur A), il se serait peut-être pas fait s'il était pas passé par la collectivité* » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon). Pour H., la Métropole joue un rôle « *d'assembler* » c'est-à-dire qu'elle joue un rôle de facilitation des coopérations et des rapprochements entre acteurs, ne serait-ce que par le biais des invitations qu'elles envoient : « *quand tu invites un collectif de travail à se réunir à la métropole bah en général quand ils sont invités par la métropole ils ont tendance à venir* » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon). D. (consultant chez Ellyx) rejoint cette analyse : « *A mon avis, le côté entremetteur c'est la métropole, c'est à dire que c'est J. (élue à la Métropole de Lyon) et H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) [...] quand ils invitent, ils convoquent [...] c'est à dire que s'il nous invite, on va y aller. Ils ont l'autorité pour le faire, ils ont l'autorité et la légitimité* ». Par ailleurs, selon D. (consultant chez Ellyx), cette autorité possède plusieurs déclinaisons : « *y'a à la fois une autorité qui est une autorité politique, la collectivité territoriale, et ils ont une autorité relationnelle* ». En effet, au-delà du statut, les personnes physiques au sein de la Métropole jouissent aussi d'une certaine autorité et d'une relationnelle (Torre, 2015) en fonction des acteurs en présence. Par exemple, le fait que I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon) soit ingénieure textile de formation facilite son lien avec les acteurs de la filière grâce à une proximité cognitive : « *Il faut de l'expertise, une capacité à entendre et à comprendre la parole des acteurs et des actrices [...] le fait d'avoir I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), qui connaît super bien la filière textile ça joue beaucoup* » (J., élue à la Métropole de Lyon). Enfin, D. (consultant chez Ellyx) souligne le rôle de financeur que peut revêtir la Métropole qui peut également contribuer à lui conférer cette autorité dans la convocation et le rassemblement d'acteurs.

En plus de cette autorité, la Métropole de Lyon (et les collectivités en général) possède « *une visibilité sur le territoire* » (F., consultante chez Ellyx) qui peut lui permettre d'identifier les bons interlocuteurs à mettre autour de la table. Pour B., président du centre de tri, président du Centre de tri, les collectivités telles que les métropoles ou les EPCI ont un rôle important et doivent être à l'initiative car « *ils sont animateurs de leur territoire, ils ont une responsabilité du territoire et puis ils ont aussi une responsabilité spécifique qui est une responsabilité de la collecte et du traitement des déchets* ». Ainsi, même s'il existe une REP pour les déchets textiles, B., président du centre de tri estime que les collectivités ont un rôle d'initiateur et trouve « *très intéressant et ambitieux* » le travail initié par la Métropole de Lyon. F. (consultante chez Ellyx) souligne que d'autres acteurs portant des dispositifs de financement et d'accompagnement, comme l'ADEME, peuvent également jouer ce rôle d'entremetteur car ils « *peuvent aussi bien identifier certains acteurs* ». Pour L. (cheffe de projet chez le recycleur B), les rôles d'entremetteur et de facilitateur « *sont vraiment externes [aux acteurs de la filière] et organisationnels* », c'est-à-dire relevant d'une compétence d'animation territoriale ou de fédération d'écosystème. Ainsi, elle valide la légitimité, la crédibilité et l'efficacité du rôle d'entremetteur pris par la Métropole. Enfin, H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) estime que dans les premières étapes d'une démarche comme la nôtre, le soutien et la mise en relation des parties-prenantes par la Métropole « *crédibilise la démarche et ça favorise à ce que les gens se mettent autour de la même table [...] même si derrière le lead ça va être le collecteur-trieur A ou le collecteur-trieur B* ». En somme, la Métropole a un rôle d'impulsion à jouer et « *après ce qui en ressort c'est de la responsabilité de chacun* ».

2.1.2 Un rôle d'orchestration et d'accompagnement pour accélérer le processus

En tant qu'initiatrice de la démarche et qu'entremetteuse, la Métropole joue *de facto* un rôle dans l'émergence d'un (éco)système local, ce qui correspond à un rôle d'orchestration. Ce rôle lui est d'ailleurs attribué par plusieurs de nos enquêtés : « *orchestrateur, alors, je l'associerai encore une fois, peut-être à la métropole de Lyon* » (F., consultante chez Ellyx), « *bah pour moi oui, les collectivités je dis pas forcément que ça doit être eux qui pilotent tout, mais en tout cas qu'il soit à l'initiative* » (B., président du centre de tri, président du Centre de tri) et « *je pense que c'est le rôle de l'agglomération parce que comme je te disais sinon à titre individuel on a pas vraiment d'intérêt concret à l'heure actuelle en tant que recycleur donc pareil ça doit être une fonction un peu externe de projet d'écosystème.* » (L., cheffe de projet chez le recycleur B). Cependant, de son côté, la Métropole se considère davantage comme une accompagnatrice que comme un chef d'orchestre : « *on est pas là simplement pour cheffer [...] nous ce qu'on fait c'est d'essayer d'accompagner les entreprises, structures, collectifs d'acteurs tout au long de leur vie de création d'activité* » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon). De plus, J. (élue à la Métropole de Lyon) souligne que si la Métropole a un rôle d'accompagnement, une implication de tout le monde est nécessaire dans la pérennisation de l'écosystème au service de la transition de la filière : « *Ce n'est pas juste une volonté de la métropole, on le fait avec eux,*

la métropole peut faciliter, l'accompagnement, on va pas faire à leur place ». Dans le même sens, F. (consultante chez Ellyx) attribue aussi « *la responsabilité aux têtes de réseau ou aux acteurs terrain, en fait, qui sont responsables aussi de leur réseau, donc c'est à eux de tisser ces réseaux.* », tout en soutenant que « *c'est peut-être à un acteur plus territorial d'orchestrer derrière ces réseaux ou de créer ces croisements, pour la circulation d'information pour pouvoir, voilà mobiliser aussi, demander un certain nombre d'actions à mettre en place.* ». Ainsi le rôle d'orchestrateur ne reviendrait pas à un seul acteur mais plutôt à « *un groupe d'acteurs qui doit peut-être s'orchestrer ensemble, sachant que ils ont chacun un peu leur champ d'action mais orchestrer c'est poser le cadre.* ». Une gouvernance partagée pourrait ainsi amener un cadre favorable à l'orchestration en évitant qu'un acteur prenne une position dominante. Pour F. (consultante chez Ellyx), s'il fallait un seul leader, ce serait bien que ce soit un acteur qui représente l'intérêt général et pas un seul groupe d'acteurs, ce qui viendrait valider le rôle d'orchestration de la Métropole de Lyon. Néanmoins, elle souligne que « *le risque avec les acteurs politiques, même si on peut leur accorder ce rôle, ça risque aussi de tomber un peu dans ces jeux politiques ou des priorités de mandats qui font que voilà, on peut aussi se sentir pris au piège ou prioriser différemment* ». Il apparaît donc important de poser un cadre de responsabilité partagée et que chaque parties-prenantes soient garantes de ce cadre.

De leur côté, si les acteurs de la filière enquêtés rejoignent J. (élue à la Métropole de Lyon) en soulignant qu'« *il faut qu'on s'implique* » (B., président du centre de tri, président du Centre de tri), ils expriment pour la majorité un besoin d'accompagnement et de soutien de la part de la collectivité pour pouvoir engager une transition vers un nouveau modèle : « *il va falloir effectivement qu'ils accompagnent les acteurs historiques, qui eux-mêmes doivent évoluer* » (B., président du centre de tri). Par ailleurs, B., président du centre de tri explique qu'une partie de la solution est dans les mains des collectivités en tant qu'acteurs responsables de la gestion des déchets : « *les collectivités il va falloir qu'elles s'y mettent aussi parce que si on veut extraire tous ces déchets textiles qui pour une part on sait pas la quantité mais il y en a certainement une bonne part qui sont dans les ordures ménagères ou même dans les poubelles jaunes* ». Ainsi, si les opérateurs de la filière ont une responsabilité et des leviers d'action qui leur sont propres, la Métropole, en tant qu'interface auprès des citoyens et consommateurs a un rôle à jouer dans l'amélioration des pratiques de tri et dans la sensibilisation et l'information auprès des habitants. Enfin, la Métropole a également la capacité d'accélérer le processus par la mise à disposition de moyens : « *la collectivité elle a peut-être un rôle important pour accélérer les choses en donnant les moyens aux collectifs d'acteurs d'aller un peu plus vite quoi* » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon)

2.1.3 Le « paillason » avant la coopération ?

Dans cette dernière sous-partie, nous prenons un angle d'approche plus micro et personnifié, en faisant un focus sur le rôle particulier de I. (cheffe de projet à la Métropole de

Lyon), dans la démarche, qui est l'interlocutrice privilégiée des opérateurs de la filière côté Métropole. Comme évoqué plus haut, sa proximité avec les opérateurs est d'une grande aide dans la démarche et elle a su se faire apprécier de tous et gagner leur confiance : « *moi j'ai des bons liens avec I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), qui pilote la démarche et qui a une vraie volonté de mettre les acteurs autour de la table en toute sincérité.* » (C., responsable chez le collecteur-trieur B). Depuis sa prise de poste il y a 2 ans, elle a grandement contribué à la mise en lien des acteurs et à instaurer un dialogue entre la Métropole et les différents maillons de la chaîne de valeur. Elle a également facilité les coopérations et les échanges de bonnes pratiques, en particulier en orchestrant le rapprochement des collecteurs-trieurs (réunions, organisation de visites...). Pour elle, le rôle qu'elle a joué dans la démarche « *a été d'impulser, de dire que c'était faisable et de lancer un peu des groupes de travail* ». 6 mois après sa prise de poste, elle a organisé une réunion avec tous les collecteurs-trieurs pour faire le point sur les enjeux et les leviers et besoins pour collecter plus et mieux. Ce travail avait déjà été amorcé par le service déchets car le champ d'action de I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), se trouve « *à l'interface entre l'action des collègues déchets et l'action du développement éco* » (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon,). En parallèle de ces réunions, plusieurs personnes (dont H., chargé de mission à la Métropole de Lyon) au sein de la Métropole ont commencé à réfléchir à un projet de 0 export « *mais ça nous paraissait inatteignable pendant longtemps, c'est devenu envisageable quand le recycleur A est venue nous voir, y a un an et demi pour nous demander de en gros nous demander de mettre à disposition métropole le gisement non réemployable de la métropole pour recyclage* » (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon,). La Métropole n'ayant pas la main sur ce sujet, la collecte étant gérée en direct par les collecteurs-trieurs, elle a néanmoins joué le rôle d'entremetteuse : « *mais on a organisé, donc il y a un an une rencontre avec le recycleur A et les collecteurs du territoire* » (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon,). De cette réunion ont émergé les premières tensions et contestation, notamment de la part du collecteur-trieur dominant (80% du maillage territorial) dont le modèle économique repose en grande partie sur l'export.

« Voilà donc pendant la réunion ils [l'acteur dominant] m'ont embrouillée complètement, c'était horrible [...] donc quand j'en suis sortie, j'avais vraiment l'impression d'avoir tout foiré et j'ai pris mon courage à deux mains, j'ai quand même rappelé les acteurs après et les petits m'ont dit non, non, c'était super bien d'avoir fait ça. Et le recycleur A a dit c'était super bien d'avoir fait ça. Y avait que le collecteur-trieur A qui était pas content, mais c'était eux qui avaient parlé et les autres, ils avaient rien dit tant qu'il était pas parti en fait donc quand le collecteur-trieur A a quitté la salle, ils ont commencé à parler un petit peu les uns les autres. » (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon,)

Ainsi, I. a osé jeter le pavé dans la marre et essayer les plâtres de cette nouvelle orientation stratégique de la Métropole : « *J'ai un peu servi de paillason, on m'a dit, mes*

collègues m'ont dit mais des fois tu sais, nous, on doit servir de paillason. [...] ça sera ton travail de voir si c'est récurrent et pourquoi ça doit se passer comme ça, mais il paraît que a priori on doit servir de paillason de temps en temps nous la métropole pour que les acteurs puissent travailler ensemble. » Au vu du jeu d'acteurs complexe et tendu, I. atteint sa limite et accueille volontiers le renfort apporté par Ellyx : *« la limite, mais ça, vous l'avez bien identifié, j'ai pas arrêté de le répéter ces derniers temps, c'est que je sais pas gérer la coopération et machin et que je pense que même si j'avais su bien gérer ça, c'est bien qu'à un moment donné ce soit pas la métropole qui soit à tous les rôles. »*. En effet, début janvier, H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) vient la voir en lui expliquant que J. (élue à la Métropole de Lyon) veut mandater Ellyx pour une démarche d'innovation sociale sur le textile et Ellyx rejoint ainsi le projet. Alors que I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), avait plutôt évité le conflit en retirant le collecteur-trieur A de la boucle et en travaillant davantage avec les autres opérateurs du territoire et le collecteur-trieur E, une structure de l'ESS portant un projet de 0 export sur un territoire voisin, Ellyx décide de remettre Collecteur-trieur A dans la boucle, car il est le premier concerné par la question de l'export et donc jugé indispensable à l'atteinte de l'ambition. Néanmoins, suite à la réinsertion du collecteur-trieur A dans la boucle, le collecteur-trieur E ne souhaite plus participer : *« La dynamique que moi j'avais lancée avec juste ceux qui voulaient faire du 0 export qui se menait d'un côté et puis après vous avez remis tout le monde dans la boucle, mais le collecteur-trieur E n'est pas venu. Ce qui nous amène à aujourd'hui, enfin ça après tu connais bien l'histoire. »* (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon,). En effet, le collecteur-trieur E et le collecteur-trieur A portent des visions antagonistes et Collecteur-trieur E a construit son modèle en opposition à celui du collecteur-trieur A. La coopération entre ces deux acteurs influents paraît peu probable et bien que la Métropole puisse jouer l'entremetteuse, elle se retrouve quelque peu bloquée. C'est à ce moment que les consultant d'Ellyx font leur entrée pour accompagner la démarche. Sauront-ils trouver un *modus vivendi* permettant une coopération et une fédération de tous autour d'une ambition territoriale commune ?

2.2 ...accompagnée par Ellyx...

En tant qu'agence en innovation et R&D sociale, l'accompagnement à la coopération et à la structuration d'écosystèmes territoriaux fait partie des domaines d'intervention d'Ellyx. En revanche, c'est la première fois qu'Ellyx et la Métropole de Lyon travaillent ensemble. Le rapprochement entre les deux structures est orchestré, côté Ellyx, par D. (consultant chez Ellyx). C'est lui qui imagine et projette les modalités d'intervention d'Ellyx et fait des propositions à la Métropole de Lyon concernant la méthodologie et le déroulé prévisionnel de l'intervention. Il est présent au tout début de la mission avant de partir en congés pour plusieurs mois et de passer la main à E. (consultant chez Ellyx) qui reprend le pilotage en tant que chef de mission. Sur cette mission, E. travaille avec F. (consultante chez Ellyx). De mon côté, je les accompagne en tant que consultante junior garante de la capitalisation de la démarche et en appui à leur

intervention. Après une réunion de présentation de l'intervention rassemblant J. (élue à la Métropole de Lyon), H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon), I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), le directeur du développement économique de la Métropole et l'ensemble de l'équipe d'Ellyx mobilisée pour cette mission (D., E., F., consultants chez Ellyx et moi), l'intervention est officiellement validée et la Métropole alloue une subvention à Ellyx (D. quitte la mission après cette réunion). Si lors de nos premiers échanges de cadrage, H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) et I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), sont tous les deux présents, I. devient vite notre unique interlocutrice au quotidien côté Métropole sur ce projet.

2.2.1 Un médiateur extérieur et tiers de confiance

Au cours de mon entretien avec J. (élue à la Métropole de Lyon), je lui ai demandé pourquoi elle (en tant que représentante de la Métropole de Lyon) avait décidé de travailler avec Ellyx sur ce projet. Elle m'a répondu qu'elle avait rencontré Guillaume (ancien consultant Ellyx) et qu'elle avait été « *bluffée par la vision de l'innovation d'Ellyx* » et « *bluffée par la posture* ». Elle a été séduite par le fait qu'Ellyx n'oppose pas innovation sociale et innovation technologique mais les considère comme contribuant toutes deux à l'émergence d'une innovation sociale de rupture (Ellyx). Elle ajoute que « *c'est vraiment une question d'intuition et de personne. Il faut que ce soit un tiers extérieur de confiance qui comprenne notre approche.* » Ainsi, la proximité cognitive et organisationnelle (Torre, 2015) entre Ellyx et J. a favorisé le partenariat entre les deux structures. Pour J., « *l'innovation est avant tout organisationnelle, dans la capacité de faire* » et « *le tiers de confiance peut faire des choses* », que ce soit Ellyx ou la Métropole. C'est notamment pour cette qualité de tiers de confiance (que l'on peut rapprocher du rôle de médiateur) et de facilitateur qu'Ellyx a été mandaté.

En accord avec la vision de J. (élue à la Métropole de Lyon), F. et E. (consultants chez Ellyx) estiment également que leur rôle d'intermédiaire dans l'émergence d'un ECT autour du textile relève de la médiation : « *des acteurs comme Ellyx qui ont cette vision d'ensemble et lecture globale, je crois qu'on peut avoir ce rôle de médiateur* » (F., consultante chez Ellyx) ; « *je dirais qu'on est même sur un niveau presque de médiation, compte tenu des tensions qui agitaient les acteurs* » (E., consultant chez Ellyx). Pour E., cette médiation est essentielle et est un prérequis pour aller plus loin dans la démarche : « *dans la pratique, si on revient un cran plus loin avant la RD social, il y a bien un enjeu d'animation d'écosystème mais avant ça, je dirais qu'on est même sur un niveau presque de médiation* ». Le processus de mise en confiance est d'ailleurs encore en cours et représente, à date, l'un des points de blocage les plus importants de la démarche. I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), ne semble pas étonnée par la situation : « *Ben, j'ai l'impression que c'est souvent le cas en fait, en cours moi on m'avait souvent expliqué que les gens se faisaient pas confiance [...] et moi c'est pas que je fais pas confiance mais en fait ça bouge super vite* ». I. m'explique que certains acteurs lui partagent

des informations sur leurs intentions stratégiques, tout en lui demandant de ne pas en parler aux autres opérateurs de la filière. Elle se retrouve alors coincée entre son devoir de confidentialité et l'ambition métropolitaine d'instaurer un climat de transparence entre les parties-prenantes. Elle ajoute : « *La structure X m'a dit, faut pas en parler, donc je vous en parle à vous, mais parce que vous êtes coordinateur et externe, mais je peux pas en parler à la structure Y par exemple.* ». Cette dernière remarque est intéressante car elle met en lumière la plus-value que peut apporter Ellyx en tant que tiers extérieur. En effet, cette extériorité à la filière permet à Ellyx d'accéder à des informations confidentielles et d'avoir ainsi l'ensemble des pièces du puzzle (que constitue le jeu d'acteurs) sous les yeux.

Du côté des opérateurs de la filière, L. (cheffe de projet chez le recycleur B) qualifie Ellyx de « *joker extérieur* ». Pour elle, cette position d'extériorité d'Ellyx a permis de mettre tous les acteurs autour de la même table :

« je pense que c'est lié à l'histoire du textile sur le territoire où de toute manière on ne se parle pas car en fait y'a des évolutions, en fait y'a eu des grosses avancées technologiques puis plus d'avancées donc c'était très dur d'être innovant, là je parle du côté production pas recyclage mais du coup ça s'est transfusé dans tout le textile. Donc entremetteur je pense que c'est vraiment un rôle extérieur donc je pense que c'était adapté, de toute manière je pense que personne ne serait venu si l'un d'entre-nous avait été entremetteur en direct. (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

Par ailleurs, si elle juge que cette impulsion a été vertueuse et nécessaire, elle estime que « *c'est aussi aux acteurs de faire le taff derrière et de parler. En fait vous être entremetteur mais si je peux me permettre, sans jugement, vous êtes quand même des personnes extérieures aux activités et au sujet donc ça c'est important aussi de laisser le choix, de pas être trop tranchés peut-être pour braquer personne.* » Ainsi, si le fait d'être considéré comme un tiers extérieur de confiance peut présenter des atouts, il comporte aussi des limites. A propos du rôle de médiateur joué par Ellyx, F. (consultante chez Ellyx) se demande « *s'il faut l'avoir ponctuellement et ensuite laisser la main à d'autres* ». Pour elle, « *dans l'écosystème de demain notre rôle n'est pas d'être médiateur tout le temps donc faudrait identifier effectivement peut être ce rôle* » et qu'un autre acteur prenne le relais que ce soit la Métropole de Lyon ou un autre acteur. Cette passation du rôle de médiateur s'avère d'autant plus importante que l'intervention d'Ellyx est circonscrite dans le temps tandis que l'écosystème en cours de constitution a pour vocation de perdurer.

2.2.2 Animateur et orchestrateur de la coopération de l'écosystème...

En plus du rôle de médiateur, en tant que pilote de la démarche, Ellyx endosse un rôle d'animateur et d'orchestrateur. Pour F. (consultante chez Ellyx), la démarche relève de l'orchestration car *« on élargit en fait à un écosystème d'acteurs qui n'est pas uniquement constitué des acteurs de la filière en fait, y a d'autres enjeux euh politiques, de rapport de force qui rentre en ligne »*. Il s'agit de *« créer cette maturité coopérative aussi au sein du collectif »* pour faire émerger et pérenniser un ECT en mesure d'amorcer la transition écologique et sociale de la filière et de répondre à l'ambition de la Métropole. Le rôle d'Ellyx est d'appuyer les acteurs au niveau de la structuration et *« de venir redimensionner le projet et le sortir d'un côté purement économique et opérationnel, pour lui donner d'autres dimensions, qui permettra en fait la réussite du projet »*. En somme, le projet vise à poser les fondements d'une gouvernance territoriale partagée au service de la transition de la filière. Pour F. (consultante chez Ellyx), si nous partons de l'hypothèse que le diagnostic établi concernant l'export est plus ou moins accepté par tous, nous devons alors franchir une étape supplémentaire : définir clairement la situation idéale que nous souhaitons atteindre. L'objectif devient alors la création d'un projet territorial cohérent porté par l'écosystème. Pour F., nous nous trouvons actuellement à un stade où, après les ateliers, il est crucial de synthétiser les échanges. Jusqu'à présent, nos efforts ont porté principalement sur la définition du *« quoi faire »* et il est maintenant temps de parvenir à une convergence des intérêts des différents acteurs, qu'ils soient opérationnels, politiques ou économiques. Cela implique de bien comprendre le positionnement de chaque acteur afin de les amener à partager une vision commune, tout en tenant compte des conditions requises pour atteindre cet objectif. Nous pouvons ainsi considérer qu'Ellyx joue un rôle de *« traducteur »* (Leroux et al, 2014) des intérêts de chacun dans le but de faire ressortir des complémentarités à exploiter. Les consultants facilitent ainsi le partage et la synthétisation des points de vue et connaissances de chacun (rôle de facilitateur).

Pour compléter sur la dimension d'orchestration, E. (consultant chez Ellyx) met en lumière un point de vigilance que nous avons déjà évoqué plus haut : *« on va être effectivement en appui sur les compétences d'animation globales de la métropole mais cette animation, quelqu'un devrait bien la faire après nous hein ? Donc on est bien en situation de substitution »*. Ainsi, comme pour le rôle de médiation, un ou plusieurs autres acteurs devront reprendre la main sur l'orchestration après le départ d'Ellyx. Enfin, E. ajoute *« qu'on est en apport et en montée en compétences sur la structuration d'une démarche de R&D sociale mais celle-ci ne peut intervenir que parce que nous avons préalablement pris d'autres rôles ou un autre rôle notamment, celui d'animation et d'appui à la coordination de l'écosystème d'acteurs. »*. Ce dernier verbatim montre bien qu'Ellyx a joué un rôle d'orchestrateur dans un but particulier. En effet, l'objectif sous-jacent à la démarche est la mise en place d'un programme de R&D territoriale collectif, porté par l'écosystème fédéré, dont le but serait de produire de l'innovation au service de la Société (Ellyx).

2.2.3... au service de l'innovation et d'une R&D territoriale ?

Comme nous l'avons mentionné plus en amont de ce travail, J. (élue à la Métropole de Lyon) et H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) ont rencontré Ellyx dans le cadre d'une instance réunissant les acteurs clés de l'ESS et de l'innovation sociale du territoire (associations, incubateurs, chaire universitaire...). Cette instance nommée COSSES et animée par H. se réunit régulièrement à l'initiative de la Métropole pour échanger sur les enjeux du territoire en termes d'innovation sociale et d'ESS. Avec l'expérience récente de la SCIC Ozana, jugée comme une réussite innovante, les acteurs du COSSES commencent à identifier le besoin d'avoir des outils pour capitaliser sur l'ingénierie de projets socialement innovants de manière à en faire bénéficier d'autres démarches du territoire. Durant notre entretien, H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) m'explique que :

« Quand Ellyx à un moment donné vient nous voir sur sa proposition de valeur qui est plutôt la R&D territoriale et la R&D sociale, le fait d'aller chercher des outils de la recherche pour favoriser la création de dynamiques d'ESS et d'innovation sociale, on était en réflexion [...] c'est une piste qu'on avait déjà en tête avec les acteurs du COSSES mais on savait pas trop par quel bout l'adresser [...] nous in itinere [avec Ozana] on a fait des choses mais pour que ça soit répliquable, il faut plus de méthodo et en plus de ça on a peut-être pas été chercher tous les bons leviers, notamment les leviers de la recherche et des financements de la recherche mais aussi la capitalisation que peut apporter la recherche »

Si à l'origine, H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) et Ellyx auraient aimé embarquer d'autres acteurs du COSSES dans une dynamique de R&D sociale collective, le projet n'a pas trouvé l'écho escompté auprès des membres du COSSES, bien que certaines structures de l'accompagnement aient demandé à Ellyx de les former à la R&D sociale).

« on a pas réussi vraiment à aboutir dans le cadre du COSSES donc on est allés plutôt chercher après l'arbitrage de J. (élue à la Métropole de Lyon) en disant voilà, y'a un sujet sur la R&D sociale, on sait pas trop par quel bout le prendre mais tous les acteurs en conviennent individuellement mais collectivement ils ont du mal à valider l'intervention et la démarche d'Ellyx comme étant la réponse au besoin identifié préalablement [...] donc est-ce que toi, J., élue, tu veux l'arbitrer et est-ce que tu veux l'arbitrer sur une filière en particulier pour donner plus de concret, de se servir d'un sujet concret, d'une filière concrète avec des acteurs concrets pour in fine faire avancer la filière en question mais aussi bien faire cette capitalisation de la méthodo pour qu'on puisse après s'en emparer collectivement dans le COSSES pour qu'on puisse dupliquer sur

d'autres projets, d'autres filières, d'autres territoires. » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon)

À la suite de cette discussion avec H., J. (élue à la Métropole de Lyon) valide une intervention d'Ellyx, qu'elle flèche vers la filière textile et plus particulièrement sur la démarche « 0 textile collecté exporté ». La Métropole prête donc à Ellyx un rôle de démonstrateur et d'innovateur de par la méthodologie qu'elle peut apporter grâce à son expertise en R&D sociale. Au cours de notre entretien, D. (consultant chez Ellyx) rejoint les propos de H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) et m'explique que la filière textile a été prise comme exemple pour montrer à quoi pouvait aboutir une démarche de R&D sociale et embarquer les autres acteurs de l'accompagnement du territoire dans cette dynamique

« il faut d'abord qu'on voit si une logique de R&D sociale dans le textile, c'est possible avant de les intégrer [NB : les autres acteurs de l'accompagnement], d'où l'idée qu'on ait une espèce de première phase qui est un peu la phase actuelle pour se dire attends, est-ce que au moins les acteurs de textile, ils veulent faire quelque chose ensemble ? Et quand ils seront dans la phase d'expérimentation, là on amènera les autres acteurs de l'accompagnement à l'innovation sociale de manière un peu plus forte » (D., consultant chez Ellyx)

Ainsi l'intention stratégique « cachée » dépasse largement les contours de la filière textile et a une visée beaucoup plus large :

« Donc c'est venir en appui auprès d'eux et de la métropole de Lyon pour structurer une démarche de R&D sociale dont l'objectif ce serait de permettre à ces acteurs de porter une stratégie d'innovation sociale euh, qui dépasse en fait uniquement le périmètre d'une filière, mais qui porte plus en fait, dans la constitution d'un écosystème d'acteurs capable d'agir, de mobiliser les ressources nécessaires, les expertises et de se mettre en dans une posture en fait un peu apprenante autour d'une ambition commune. » (F., consultante chez Ellyx)

Néanmoins, pour le moment, la démarche peine à décoller car, comme le dit I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), « nous on est proactif mais un peu pris par des complexités territoriales » liées aux relations qu'entretiennent (ou pas) les opérateurs de la filière textile rhônalpine entre eux.

2.3...et empêtrée dans un jeu d'acteurs complexe

Comme présenté dans le tableau 1 en début de partie, la Métropole de Lyon et Ellyx ont convié une dizaine d'opérateurs de la filière textile rhônalpine (en partant des collecteurs-trieurs jusqu'au recycleurs) à participer aux ateliers de travail de la démarche animés par Ellyx. Dans cette dernière sous-partie, nous nous intéressons à leur place et rôle respectifs dans la démarche et sur le territoire.

2.3.1 Les collecteurs-trieurs au cœur du nœud

Les collecteurs-trieurs conviés à participer à la démarche couvrent ensemble la grande majorité du territoire métropolitain en termes de collecte via les points d'apports volontaires (PAV) implantés un peu partout sur le territoire. Le collecteur-trieur E n'a pas encore de PAV sur la Métropole mais aimerait en implanter. Le collecteur-trieur A, le collecteur-trieur B et le collecteur-trieur C sont des acteurs de l'ESS historiques de la collecte sur le territoire. L'entreprise collecteur-trieur D est arrivée plus récemment et n'est que peu ancrée sur le territoire, son cœur d'activité étant localisé en Occitanie. Si elle a assisté à la première réunion, elle n'a pas donné suite. Sur la Métropole, le collecteur-trieur A est l'acteur dominant. Appartenant à un mouvement important de l'ESS (on le nommera mouvement X), il possède un large réseau national et international et fonctionne majoritairement en boucle fermée. Il ne coopère pas avec les autres acteurs du territoire et son modèle économique repose majoritairement sur le réemploi et l'export à destination de ses antennes africaines (Burkina Faso, Madagascar et Sénégal). A l'origine du modèle dominant actuel reposant sur l'export dans une perspective de solidarité internationale et de réemploi, le collecteur-trieur A montre des grosses réticences à bouger, notamment pour des raisons historiques et identitaires du mouvement X. Pourtant, au regard du volume des flux, de la baisse de la qualité du gisement (lié à l'essor de la fast-fashion) et de l'organisation actuelle, nous savons qu'une traçabilité complète des TLC n'est pas assurée et qu'une bonne partie d'entre eux se retrouvent dans la nature ou à la charge des pays récepteurs. De leur côté, le collecteur-trieur B et le collecteur-trieur C sont plus petits et sont des partenaires de longue date. Subissant de plein fouet la concurrence de Vinted et des nouveaux acteurs de la 2nde main, leurs modèles économiques sont fragiles. Au-delà du réemploi via leurs boutiques, l'export reste une composante importante de leur équilibre économique. Si le recyclage commence à devenir un exutoire pour l'écramé, il reste encore peu compétitif par rapport à l'export. Malgré cela, le collecteur-trieur B et le collecteur-trieur C (comme une majorité des acteurs interrogés) rejoignent l'ambition « 0 export » de la Métropole.

« On a besoin que la métropole continue à nous challenger vraiment [...] on a vraiment besoin que la métropole porte des messages forts pour favoriser la collecte de vêtements, pour dire oui, on n'est pas au 0 export et c'est dramatique ce qui se passe quand on envoie des textiles à l'autre bout du monde, mais on en a conscience et on a envie de changer. Pour moi, ce serait le premier message à

envoyer parce que je pense qu'on est tous, d'accord là-dessus, c'est assez consensuel. » (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

De son côté, le centre de tri est un acteur un peu à part. Créé en 2010 par 3 acteurs importants de l'ESS dont le collecteur-trieur A, il ne collecte pas directement les TLC mais assure un rôle de 2nd tri. Il capte ainsi une grande partie de l'écrémé métropolitain (toutes structures confondues) qu'il sur-tri pour récupérer les pièces intéressantes restantes et, dans une moindre mesure, réaliser une activité d'upcycling. Il joue le rôle de maillon intermédiaire avant de réexpédier le reste du gisement à son client unique, le collecteur-trieur A (qui se charge de l'export) ou au CSR. Si le centre de tri a conscience de l'obsolescence du modèle actuel et de la nécessité de bouger, il reste dans une certaine mesure, inféodé au collecteur-trieur A (pour des raisons historiques et car le collecteur-trieur A est son client unique) et estime que le changement prendra du temps.

« on a déjà 12-13 ans d'expérience sur un modèle qui est, qui a pratiquement toujours été celui-ci qui était un peu le modèle impulsé par le collecteur-trieur A France et moi j'ai vraiment l'intuition que ce modèle-là il va devenir obsolète, qu'il va falloir aller vers un autre modèle qui aujourd'hui n'existe pas, donc qui émerge donc il faut qu'on s'implique dedans, qu'on travaille et il faudra du temps, même si la volonté politique affichée par la métropole de Lyon à laquelle j'adhère ça va pas se faire en claquant des doigts, il faudra des années pour pouvoir modifier, avancer. » (B., président du centre de tri, président du Centre de tri)

En outre, si jusqu'à présent, les collecteurs-trieurs de la Métropole envoyaient leur écrémé gratuitement au Centre de tri, dans un contexte économique et concurrentiel de plus en plus tendu, ils commencent à revendiquer le fait d'être payés pour ce gisement en agitant le spectre d'une rupture de partenariat et d'approvisionnement. Enfin, en ce qui concerne le collecteur-trieur E, l'association a construit son modèle en opposition à celui impulsé par le collecteur-trieur A. En effet, elle travaille depuis plusieurs années sur un projet de 0 export en partenariat avec l'agglomération de Bourg-en-Bresse. Le projet, initié fin 2022, poursuit les objectifs suivants : 100% des textiles usagés collectés sur l'agglomération, traités dans un rayon de 360km (par le réemploi, le recyclage ou une autre forme de valorisation) et zéro textile usagé à l'exportation. Ainsi, le collecteur-trieur E porte une ambition similaire à la Métropole de Lyon, ce qui est la raison pour laquelle la Métropole l'a convié à la démarche. Néanmoins, le collecteur-trieur E n'a pas souhaité participer aux ateliers de travail, du fait de la présence du collecteur-trieur A, et ne voit pas nécessairement un intérêt à coopérer.

2.3.1 Des recycleurs médiateurs et innovateurs ?

En plus des collecteurs-trieurs présentés et du centre de tri, 3 recycleurs font également partie des acteurs mobilisés. Le Recycleur B est spécialisé dans le recyclage du coton, avec lequel il fabrique de l'isolant. Recycleur B a récemment été racheté par un groupe dont la nouvelle dirigeante porte une politique RSE forte visant notamment à relocaliser les approvisionnements et à concevoir des produits plus éco-responsable, d'où l'intérêt de Recycleur B pour la démarche de la Métropole de Lyon.

« moi mon cœur de cible c'est la France c'est de relocaliser pour la RSE mais c'est aussi diversifier pour plusieurs raisons, surtout une sécurité car comme on dit on met pas tous les œufs dans le même panier. Et là-dedans on fait en sorte de faire cohabiter tout le monde parce que comme on l'a déjà évoqué on travaille avec l'ESS, avec des industriels, avec les agglo [...] enfin nous on reste ouverts, on répond à toutes les prises de contact d'où qu'elles viennent » (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

De plus, au-delà de sa volonté de renforcer son ancrage territorial, Recycleur B projette d'augmenter sa capacité de traitement en ouvrant une nouvelle ligne de délissage qui lui permettra de s'approvisionner sur tout type de gisement (ESS, post-industriel...) et d'améliorer ses process. De son côté, Recycleur A est un conglomerat d'acteurs porté par 2 entités principales. Spécialisé dans le tri-matière, Recycleur A a développé une usine test à Amplepuis. Il souhaite à présent changer d'échelle et ouvrir une unité industrielle capable de traiter 25 000 ou 30 000 tonnes d'ici 2026, idéalement couplée avec un centre de tri « classique » (manuel). Le conglomerat a approché la Métropole de Lyon car il aimerait réaliser ce projet sur le territoire et a besoin d'un volume de gisement suffisant pour que le projet soit viable et puisse démarrer. Enfin, concernant le recycleur C, il s'agit d'une jeune start-up spécialisée dans le traitement chimique et les fibres synthétiques et complexes (plusieurs matières). Elle a une activité complémentaire à celle du recycleur B. Si le recycleur C est intéressée par la démarche « 0 textile collecté exporté », elle n'a pas pu participer aux ateliers de travail et la démarche ne semble pas être sa priorité. Ainsi, seuls les recycleurs A et B sont réellement impliqués.

A partir de mes observations des ateliers de travail collectif et des entretiens réalisés avec le recycleur B (L., cheffe de projet chez le recycleur B,) et l'équipe d'Ellyx (E. et F., consultants chez Ellyx), deux rôles d'intermédiation semblent caractérisés la posture des recycleurs dans le processus de coopération : le médiateur et l'innovateur. Pour E., bien qu'ils n'aient pas été payés ou naturellement désignés pour remplir cette fonction, les porteurs de projet du recycleur A ont joué un rôle de médiation : *« Si on prend par exemple la question du médiateur bon aujourd'hui, si on prend la question de la métropole du Grand Lyon, on voit bien qu'à certains égards, y a les porteurs de projet du recycleur A qui jouent de facto un rôle de médiateur »*. C'est également la posture qu'a essayé de prendre L. (cheffe de projet chez le recycleur B) au cours des ateliers : *« médiateur moi c'est un peu le rôle que j'ai essayé de jouer*

qui n'a pas forcément toujours marché mais en fait c'est de dire voilà on a tous des intérêts, comment on fait cohabiter, on peut se parler en toute transparence ». En effet, les recycleurs A et B ont contribué à faciliter les échanges, à les rendre constructifs et à instaurer un climat favorable. De manière plus large, au niveau territorial, le recycleur B tente de faire cohabiter tout le monde, estimant « *qu'il y a de la place et du déchet pour tout le monde* ». Dans la poursuite de ses objectifs environnementaux, l'entreprise joue également un rôle de soutien auprès des acteurs de l'ESS :

« nous c'est pas intéressant financièrement de travailler avec les acteurs de l'ESS parce qu'on achète plus cher et c'est des prix que eux nous fixent et il n'y a pas de bras de fer sur les négo à tel point que nous par exemple on achète le coton, avec l'ESS par exemple je vais acheter d'autres lots qui ne les intéresse pas pour les débarrasser, je vais acheter de l'acrylique en petite quantité car ils me disent ça part en CSR donc c'est vraiment l'ambition après y'a une image qui va avec mais pour l'instant on communique pas dessus, on en joue pas tu vois, on communique plus sur les déchets avec les chiffres Refashion mais on se targue pas de dire on fait marcher les asso tu vois. » (L., cheffe de projet chez le recycleur B,)

En outre, le rôle d'innovateur apparaît pour qualifier les recycleurs, notamment de par la nature de leur activité, mobilisant des innovations technologiques :

« Et innovateur bah là pour le coup nous on est vraiment innovateur car on a commandé la nouvelle ligne pour pouvoir recycler donc ça nous c'est une volonté aussi de croissance interne et externe par la R&D mais je pense que ça c'est un peu un rôle opportuniste car ils l'ont fait aussi avec mais nous on est convaincu que tout le monde ne doit pas le faire parce que pour les chiffres d'affaires, pour les maintiens des prix d'appro etc... en fait c'est des gisements différents donc c'est de l'opportunité et je pense clairement que des associations ESS travaillent déjà très bien et n'ont pas vertu à être novateur et qu'il y a d'autres leviers financiers, d'accompagnement ».

Ainsi, pour L. (cheffe de projet chez le recycleur B), l'innovation (du moins technologique) serait plutôt l'apanage des recycleurs. Concernant l'innovation organisationnelle, elle pense que tout le monde en est responsable mais que tous les acteurs n'ont pas la vocation ou l'envie d'y participer.

2.3.3 Tous responsables de la transition vers un modèle de filière soutenable

A l'inverse de L. (cheffe de projet chez le recycleur B), pour F. (consultante chez Ellyx), l'innovation n'est pas l'apanage d'un seul acteur ou d'une seule catégorie d'acteurs et doit être portée par tous :

« Alors moi, j'ai une vision où y a pas un acteur qui a un seul rôle, déjà dans les innovateurs, je vois un peu tout le monde, à la fois les opérateurs à la fois la métropole, à la fois l'Ademe ou les accompagnateurs parce que chacun doit à mon sens innover sur certains aspects pour arriver à porter cette ambition. Donc je dirais en fait, qu'ils sont censés être innovateurs demain sur leur champ. »

De son côté, C. (responsable chez collecteur-trieur B) se considère comme un participant au processus d'innovation de la filière de manière générale : *« Voilà, moi je me vois comme un innovateur, enfin c'est vrai que j'innove pas beaucoup hein mais de participer au processus d'innovation effectivement. »*. D'une certaine manière pour L. (cheffe de projet chez le recycleur B), *« les deux premiers rôles [entremetteur et facilitateur] sont vraiment externes et organisationnels, de pilotage, et les 3 derniers [médiateur, orchestrateur et innovateur] c'est de l'opérationnel et du coup peut-être que tout le monde est responsable des fonctions je pense »*. Elle souligne particulièrement l'importance de la participation de tous dans les rôles de médiation et d'orchestration :

« Médiateur ça je pense que c'est la responsabilité de tout le monde [...]. et orchestrateur, ça je pense que c'est de la responsabilité de tous aussi, à partir du moment où tu crées un écosystème, je pense qu'on est orchestrateur du moment qu'on répond à nos fonctions de base données dans l'écosystème et ça c'est important je pense que tout le monde doit conserver ses savoir-faire pour que ça puisse fonctionner. »

De manière plus générale et en sortant des rôles d'intermédiation (voire même du cadre de la démarche), la majorité des acteurs interrogés se sentent concernés par l'enjeu soulevé par la Métropole de Lyon et estiment avoir une responsabilité vis-à-vis de leur territoire et de la société : *« on est tous responsable donc ça c'est plus le côté recycleur B, donc les déchets français on est responsable qu'ils partent pas à l'étranger sur la petite quantité qu'on peut reprendre. »* (L., cheffe de projet chez le recycleur B.). Pour B., président du centre de tri (président du centre de tri), la coopération est indispensable à la réussite de la démarche et chacun possède une responsabilité dans celle-ci. Comme nous l'avons vu plus en amont, pour, lui, si les pouvoirs publics doivent être à l'initiative, *« ils ne pourront pas faire non plus à la place des acteurs économiques, donc il faut effectivement que les acteurs économiques se parlent, échangent et trouvent des accords de coopération économique on va dire. »*. Pour lui, la création d'un PTCE ou d'une SCIC pourrait être un modèle intéressant. En tant qu'acteur socio-économique de la filière, il estime que *« notre responsabilité, elle est aussi de démontrer*

qu'un modèle existe et qui peut s'adapter, qui peut se développer et qui est un modèle qui fait du bien et qui fait du lien. [...] je pense qu'il faut qu'on soit un peu le ferment dans la pâte, hein, voilà et comment on fait lever tout ça. ». Il rejoint l'ambition de la Métropole de Lyon qu'il considère comme une vraie stratégie de développement qui nécessite une volonté de coopérer de la part de chacun. En effet, pour lui, tous les maillons de la chaîne de valeur sont interdépendants et doivent donc évoluer conjointement :

« Il y a tellement de changements aujourd'hui sur cette filière-là, d'enjeux et autres qu'on pourra pas affronter sans effectivement travailler ensemble sans déjà se rencontrer, ce qu'on a fait lundi et échanger, pour construire ensemble quelque chose. Moi je pense que ça, c'est un élément assez important. [...] on pourrait peut-être aller jusqu'à un modèle de ce type-là, c'est à dire un modèle à une échelle territoriale, PTCE ou SCIC, regroupant les différents acteurs dans laquelle la collectivité pourra avoir son rôle, prendre des parts dans la SCIC puisque c'est possible. Et puis les différents acteurs qui le souhaiteraient se mettent dedans et trouver des accords de coopérations économique dans ce cadre-là, ça pourrait être un modèle, hein ? » (B., président du centre de tri)

Lors de mes entretiens ou des ateliers, d'autres parties-prenantes ont également évoqué les modèles SCIC et/ou PTCE. Néanmoins, au point d'avancement d'aujourd'hui et au vu du climat actuel entre les acteurs du territoire, ces considérations semblent prématurées.

Conclusion de la partie 2

Dans cette partie 2^{ème} partie, nous avons vu que la Métropole de Lyon joue un rôle d'entremetteur tandis qu'Ellyx revêt plutôt une casquette de médiateur et d'orchestrateur au sein de la démarche. Si certains opérateurs de la filière peuvent également jouer des rôles d'intermédiation (comme les recycleurs qui participent à la médiation), la démarche peine néanmoins à décoller, empêtrée dans un jeu d'acteurs compliqué que nous avons présenté. Malgré cela, elle a d'ores et déjà produit des résultats. Dans la prochaine partie, nous présentons ces premiers résultats ainsi que les limites de la démarche. Nous proposons également des perspectives d'analyse et d'action complémentaires.

Partie 3 - Vers un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine : l'intermédiation territoriale comme condition nécessaire mais non suffisante, comment aller plus loin ?

Après avoir présenté les rôles et jeux d'acteurs au sein de la démarche « 0 textile collecté exporté » et mis en avant la place de l'intermédiation territoriale dans l'émergence d'un ECT (partie 2), nous nous intéressons ici aux premiers résultats produits par le processus (3.1). Nous soulignons également les limites de l'intermédiation territoriale dans la démarche (3.2) et proposons des pistes d'analyse et d'actions complémentaires pour amorcer une réelle transformation de la filière textile rhônalpine (3.3).

3.1 Les premiers résultats de la démarche « 0 textile collecté exporté »

Même si, comme le souligne H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon), la démarche « 0 textile collecté exporté » est « *encore assez récente pour en mesurer toute l'ampleur [...] on verra les résultats dans quelques années* », nous pouvons d'ores et déjà observer des premiers effets produits par le travail engagé ces derniers mois.

3.1.1 Une démarche saluée par les opérateurs de la filière interrogés

Dans un premier temps, la démarche impulsée par le Métropole de Lyon et accompagnée par Ellyx est unanimement saluée par les acteurs de la filière interrogés, qui la juge légitime, pertinente et nécessaire : « *en fait nous on a super bien accueilli la démarche en se disant, c'est bien de le faire donc à voir les opportunités que ça offre, et comme j'expliquais, moi j'ai décidé de participer d'abord pour Grand Lyon parce que la démarche est honorable et difficile* » (L., cheffe de projet chez le recycleur B) ; « *Moi, je suis très content de la démarche de la métropole en général* » (C., responsable chez le collecteur-trieur B) ; « *je rejoins ce qui a été impulsé par la métropole de de Lyon.* » (B., président du centre de tri)

Pour B. (président du centre de tri), la démarche constitue une opportunité et est une « *vraie stratégie de développement [...] qui nécessite effectivement une volonté de coopérer* ». Pour C. (responsable chez le collecteur-trieur B), la démarche apporte une plus-value car « *tout seul, on peut rien faire en fait* ». Pour lui, l'atteinte de l'ambition zéro export ne pourra se faire que par la coopération des différents acteurs du territoire.

« C'est que tout seul, la seule solution, c'est l'export. Trouver quelqu'un qui s'occupe de nos déchets et puis basta quoi. Mais ça, c'est ce qui se faisait jusqu'à maintenant donc c'est la logique individualiste, on essaie de maximiser le profit, là, tout de suite, de manière très simple, on sous-traite donc il y a plein d'acteurs différents. Il y a le transporteur, le gars qui va faire du sur-tri, et cetera et cetera, et l'idée d'une nouvelle forme d'économie plus intégrée, c'est que on se mette tout le monde autour de la table et qu'on discute, ça prend un peu plus de temps, mais au final, ça a un peu plus de sens donc voilà, mettre en lien tous les acteurs, s'assurer que chacun est gagnant, c'est gage de réussite en fait du projet quoi. (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

C. a le sentiment que l'ambition fait consensus, au moins auprès de quelques acteurs qui ont envie de changer, et estime que la Métropole *« doit continuer à pousser dans ce sens-là vraiment et ne doit pas se renier trop vite. »*. Il encourage I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), à continuer son travail de mobilisation et d'impulsion : *« J'ai l'impression que I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), était un peu en doute ces derniers temps, et j'avais envie de dire, mais non, I., il faut continuer au contraire. Euh voilà, mais je lui ai pas dit ça, mais je lui dirai à la rentrée. »*

3.1.2 La création de liens et de potentielles coopérations

Si la situation peut parfois sembler décourageante, la coopération entre tous étant encore loin d'être acquise, en observant un peu plus finement, la démarche a déjà produit des effets positifs en termes de liens entre acteurs : *« je sais que c'est cette réunion qui a mis le centre de tri et le recycleur A en contact et il semble qu'ils coopèrent maintenant au moins sur les essais quoi. Mine de rien, ça a été utile d'ores et déjà. »* (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon). Dans le même sens, L. (cheffe de projet chez le recycleur B), m'explique que les *« séances Ellyx »* lui ont permis de tisser des liens avec 2 acteurs qu'elle ne connaissait pas :

« Je pense au centre de tri, on a pu se rapprocher là pendant les séances Ellyx mais on travaille pas encore ensemble. Mais c'est des discussions qu'on avait déjà amorcées par le passé donc je pense que petit à petit à voir, nous on est un peu à dispo en fait. [...] Y'a rien de très concret mais le collecteur-trieur B on s'était jamais rencontré avant un peu pour les mêmes raisons parce que c'était des circuits différents et eux ils sont super contents de nous avoir rencontré, ils nous ont demandé à visiter etc... donc je pense qu'à l'automne on les recevra sans souci, y'a rien de formalisé. Donc le collecteur-trieur B et le centre de tri, ça a ouvert le dialogue. Donc c'est déjà ça de pris, même si on fait rien ensemble c'est déjà bien de se connaître dans le coin quoi. » (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

Bien que l'entente et le travail collectif peinent parfois à avancer au sein du groupe de travail réunissant l'ensemble des parties-prenantes mobilisées, ces ateliers de travail proposés par Ellyx et la Métropole sont peut-être des espaces intermédiaires de rencontre, favorisant des coopérations futures hors du cadre formel de la démarche. Par ailleurs, ces espaces permettent aussi de mettre en relation des acteurs qui ne se seraient pas rencontrés autrement : « *en fait tout le monde fait déjà un peu sa sauce de son côté donc en fait sans un élément extérieur ba en fait je pense qu'on ne se serait jamais rencontrés.* » (L., cheffe de projet chez le recycleur B,)

Ainsi, comme le résume très bien H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon) : « *les premières externalités c'est une interconnaissance des acteurs, de limiter la compétition entre les acteurs et de favoriser la coopération* ». Pour lui, le fait de créer des espaces de rencontre, « *ça permet qu'ils se regardent moins en chien de faïence et du coup qu'ils pensent plus à tisser des liens de coopération que de concurrence* ». Enfin, pour lui, la démarche vise à créer « *un sentiment d'appartenance et une communauté de valeur* » qui « *favorisent la confiance et les coopérations* ».

3.1.3 Une nécessité de restreindre le nombre de parties-prenantes pour avancer ?

Comme nous l'avons vu, une coopération regroupant un nombre important de parties-prenantes semble difficile à orchestrer. En effet, malgré les efforts fournis par les consultants d'Ellyx (échanges collectifs et individuels, mise en situation des acteurs via des scénarii visant à renforcer la coopération lors d'un atelier...etc.) et I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), il est difficile de créer une convergence vers un projet commun partagé. Cet échec de convergence a été mis en lumière lorsque la Métropole de Lyon a décidé d'abandonner la réponse à un appel à projet européen qu'elle aurait aimé co-porter avec les parties-prenantes de la démarche : « *puis bah on en arrive quand même au résultat un peu escompté avec le mail de I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), avec le fait qu'on fait pas les fonds européens parce que les collecteurs se mettent pas d'accord.* » (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

Cependant, la démarche « 0 textile collecté exporté » semble efficace dans la création de relations bilatérales ou dans la facilitation de coopérations regroupant un nombre plus restreint d'acteurs. Pour L., la réduction du nombre d'acteurs serait un facteur de réussite de la démarche : « *c'est un facteur de réussite de réduire ou de choisir, faire des choix assumés. Ça c'est plus politique.* » (L., cheffe de projet chez le recycleur B). Si elle admire la volonté de la Métropole, elle estime « *qu'au final ils vont devoir juste revoir leurs objectifs à la baisse car tout le monde ne pourra pas suivre et que tout le monde a des bonnes raisons* ». Pour elle, le « *but du jeu* » serait peut-être de « *faire des preuves de concept sur des écosystèmes qui sont pérennes et que si on traite 300tonnes ba c'est déjà 300tonnes. Peut-être qu'il faut aussi faire*

des petits pas plutôt que rien du tout ». En outre, lors de notre entretien, elle m'a évoqué l'importance de respecter les ambitions et les choix stratégiques de chacun, même s'ils ne vont pas exactement dans le sens souhaité par la Métropole. Pour elle, il faut travailler avec les structures qui ont réellement envie d'embarquer dans la démarche et « *après si tu veux pas faire partie du modèle bah tant pis pour toi* ».

« je pense que le résumé de tout ça c'est un peu le respect de chacun, des ambitions et que tout le monde ne peut pas faire des choses ensemble. C'est respect, souveraineté et peut-être qu'à partir de là il faut multiplier les écosystèmes, sachant qu'en plus dans le groupe y'en a qui ont déjà des écosystèmes à l'échelle nationale tu vois c'est peut-être aussi cette idée et puis ne pas forcer je pense parce qu'on force pas à changer et ça c'est important aussi. » (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

Pour conclure, peut-être que la cohabitation de plusieurs écosystèmes, comme le suggère L. (cheffe de projet chez le recycleur B), pourrait être une piste intéressante pour la suite de la démarche. C'est d'ailleurs l'un des scénarios qu'Ellyx souhaite proposer à la Métropole de Lyon à l'issue de cette première phase.

3.2 Les limites de l'intermédiation territoriale dans l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé porteur d'un nouveau modèle pour la filière textile rhônalpine

Comme nous l'avons vu en partie 2, si l'intermédiation territoriale facilite effectivement le processus de mise en relation des parties-prenantes et leur coopération, elle présente aussi des limites dans l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé au service d'une transformation de la filière textile rhônalpine. De manière plus englobante, la démarche initiée par la Métropole et Ellyx présente elle aussi des limites dans la façon dont elle est actuellement déployée. Dans cette sous-partie, nous identifions les rôles d'intermédiation manquants pour rendre l'ECT réellement opérant (3.2.1) et mettons en avant certains comportements et positionnements défavorables à la démarche (3.2.2). Nous évoquons aussi la persistance d'une logique concurrentielle et individualiste (3.2.3).

3.2.1 Les rôles manquants

L'engageur

Pour les consultants d'Ellyx, les principaux rôles manquants sont ceux qui ont trait à la question de l'engagement au sens large : « *A quel moment je pose des conditions qui font que des acteurs vont pouvoir s'engager* » (E., consultant chez Ellyx). En effet, face à des organisations complexes et des interlocuteurs multiples, le rôle d'engageur, c'est-dire-à-dire « *la personne qui va prendre son téléphone, va appeler un tel lui dire bon, ben cette fois-ci, en réunion on avance là-dessus, hein ?* » (E., consultant chez Ellyx) manque à l'appel. E. apparente également cette fonction à un rôle de « déclencheur », que représente dans une certaine mesure le défi « 0 textile collecté exporté » mais qui aurait besoin d'être incarné par une (ou des) personne(s) physique(s) capable(s) de susciter un réel engagement : « *donc c'est pas entrepreneur, c'est pas déclencheur, c'est l'engageur quoi ?* ». F. (consultante chez Ellyx) partage l'avis de E. :

« en fait ça rejoint l'idée de E. [mais ce qui manque] c'est avoir un portage en fait c'est à dire, il faut que ça soit porté par un collectif et non pas par une personne ni par une structure qui voilà qui aime bien l'innovation et la RD sociale [NB : sous-entendu Ellyx] mais par un ensemble d'acteurs qui en fait partagent cette ambition, partagent les objectifs ou les orientations et qui s'engagent en fait pour mener des expérimentations et essaie de trouver un modèle. »

Pour corroborer les propos de F. (consultante chez Ellyx), l'un des points noirs de la démarche est son manque de leadership. La démarche n'aurait-elle pas besoin d'un leader, fut-il collectif, en capacité de poser un cap clair et de porter l'ambition, à l'instar de la posture prise par ESUXO au cours de la démarche Ozana (cf partie 1) ?

Le leader

Comme nous l'avancions, E. (consultant chez Ellyx) estime aussi que ce manque de leadership constitue l'un des principaux verrous de la démarche : « *Un premier verrou, c'est gérer l'absence de leadership dans la dynamique de coopération* ». Pour F. (consultante chez Ellyx), « *c'est un peu le serpent qui se mord la queue parce qu'ils sont soit prêts en fait à le faire mais s'ils ont les ressources, soit ils attendent les ressources pour pouvoir le faire, alors que l'engagement commence pour trouver les ressources.* ». Néanmoins, concernant la fonction de leadership, F. et E. (consultants chez Ellyx) pensent tous les 2 qu'elle ne doit pas être accaparée par un seul acteur, mais plutôt portée par une entité collective : « *Alors attention, je dis pas qu'un leadership doit être porté par une seule personne ou une seule personne morale, mais je pense qu'il y a là un vrai questionnement, c'est le passage de l'impulsion par la*

métropole au leadership par un petit collectif d'acteurs en capacité d'agréger une structure de coopération plus large. » (E., consultant chez Ellyx)

Du côté des opérateurs de la filière, certains acteurs comme le collecteur-trieur B se verraient (dans un futur idéal) prendre le leadership d'une nouvelle structure :

« Et bah moi je serais très content que le collecteur-trieur B le porte, tu vois, la plateforme de tri textile et cetera, je pense qu'on aurait toute notre place en fait, on a du foncier, on a tout ce qu'il faut en fait pour le faire, enfin, sauf les forces vives humaines pour mener la transformation. Enfin, en tout cas, on est en train de se mettre en ordre de bataille mais ça prend du temps. Donc oui, comme Ozana, de fait, une future plateforme métropolitaine du textile aurait tout son sens » (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

Néanmoins, dans l'hypothèse de la création d'une nouvelle structure, la plupart des acteurs de la filière interrogés (y compris C., responsable chez le collecteur-trieur B) plébiscitent une gouvernance partagée : *« c'est à dire que créer effectivement une gouvernance peut-être partagée en se disant à l'échelle d'un territoire [...] à l'échelle de l'ESS avec les PTCE, ça pourrait être un modèle. »* (B., président du centre de tri, président du centre de tri). Dans son côté, à la question : *« OK, et admettons demain, le collecteur-trieur B gère cette plateforme de tri textile métropolitaine, comment vous feriez pour intégrer justement vos partenaires et les autres acteurs de la filière ? Concrètement, ce serait quoi votre vision de la coopération ? »*, C. (responsable chez le collecteur-trieur B) m'a répondu :

« c'est difficile de répondre à ça parce que je suis pas décisionnaire, je suis pas au conseil d'administration [...] mais je peux vous dire que ben on essaiera de discuter un maximum avec tous nos partenaires et que on essaiera de mettre tout le monde autour de la table régulièrement, requestionner le sens de notre projet, définir les bases, définir très correctement, très finement l'objet de la structure, ce pourquoi elle travaille, ça je pense que c'est vraiment important. Et puis ben tout le monde autour de la table. Enfin, je pense que y'a des entreprises à but d'emploi aujourd'hui qui travaillent dans le textile, y a des associations indépendantes, des étudiants, des associations de solidarité internationale. Voilà donc c'est un peu mettre tout le monde autour de la table pour travailler là-dessus quoi. Je ne peux pas vous en dire plus parce que c'est vraiment de l'hypothétique mais bon, on aurait peut-être dû se poser la question franchement précédemment. »

A titre personnel, nous avons trouvé ces éléments de prospective se dégageant de plusieurs entretiens très intéressants. Ces projections idéalistes nous ont interpellé sur les

raisons pour lesquelles le passage entre la théorie et la pratique était si compliqué. Si les raisons sont sûrement multiples et complexes, le manque de moyens au sens large (humains, financiers, d'autorité...) apparaît d'emblée comme un frein.

Le financeur

Comme nous venons de l'insinuer, le rôle de financeur (ou pourvoyeur de ressources pour être plus englobant) est le dernier rôle identifié comme manquant par nos enquêtés (explicitement ou implicitement). En effet, plusieurs structures enquêtées expriment un besoin de financement pour pouvoir participer à la transition de la filière et au changement de modèle : « *notre modèle économique, il est quand même sur une revente importante en réemploi, donc si on doit beaucoup plus envoyer en recyclage par exemple, nous ce qu'on peut, ce qui est vraiment un déchet qui deviennent du CSR, ça nous coûte 200€ la tonne et nous c'est des prix, c'est exorbitant. Voilà donc dans ce cas-là, il faut qu'on ait des soutiens plus importants* » (B., président du centre de tri) ; « *moi, j'ai très vite dit à la métropole, bah c'est super, nous, on a envie de développer les containers mais en fait, ça nous coûte de l'argent et le textile nous rapporte de moins en moins.* » (C., responsable chez le collecteur-trieur B). Si, comme le souligne C., la Métropole de Lyon a déjà occupé (dans une certaine mesure) la fonction de financeur, « *le budget sera largement au-dessus de 110 000€ qu'on a reçu* ». Néanmoins, il est reconnaissant vis-à-vis de ce « *très beau geste* » qui « *a envoyé des signaux très positifs et nous a permis de nous projeter dans ces transformations* ».

Du côté de la Métropole de Lyon, H. (chargé de mission) nous fait part de la difficulté de financer des démarches d'innovation sociales, ce qui constitue pourtant selon lui un enjeu important :

« la difficulté, bon là on a réussi à le faire avec Ellyx mais toujours la difficulté de trouver ces sous pour faire cette ingénierie et cette capitalisation que se propose à faire Ellyx sur la filière donc c'est important qu'on arrive avec ces actions-là à en tirer le maximum pour que demain on soit d'autant plus crédible sur cette partie-là qui reste difficile à financer, cette R&D, en faisant remonter en quoi c'est aussi intéressant que d'investir dans une machine quoi. » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon)

Enfin, notre entretien avec G. (chef de projet au Centsept), nous apporte également des éléments sur le rôle du financeur. Le Centsept est une structure d'accompagnement à l'innovation sociale qui travaille, comme Ellyx, sur l'émergence d'écosystèmes de coopération (que l'on pourrait qualifier d'ECT) sur le périmètre de la Métropole de Lyon et de ses alentours. A ce titre, le regard de G. (chef de projet au Centsept), sur la grille d'intermédiation territoriale

(que je lui ai présenté) nourrit notre réflexion. Concernant les rôles manquants selon lui pour favoriser l'émergence d'un ECT, G. m'explique que :

« financeur pour l'émergence d'une filière c'est important même si je pense que beaucoup d'acteurs arrivent à se débrouiller. La question de l'expérimentateur ou du testeur enfin ce rôle de démonstration ca peut être intéressant et y'a aussi la question de l'objectivation par l'évaluation par exemple pour en tirer des grands principes pour identifier les pistes à suivre pour que ça se passe bien donc un peu la question de l'évaluation ou de la R&D, qu'il y ait un acteur garant de capitaliser ce qui se passe. » (G., chef de projet au Centsept)

Au cours de notre échange, G. a également évoqué une problématique que nous avons aussi identifiée (en partie 2) qui est celle de la passation des rôles d'intermédiation. Comme Ellyx, Le Centsept se demande *« comment d'autres acteurs du territoire viennent sur du moyen long terme prendre ces rôles sur cette nouvelle filière qui se crée car nous notre vocation ce n'est pas d'être présent sur 10 ans mais au moment de l'émergence de filière »*. Si certains acteurs territoriaux autres que les structures dédiées à l'accompagnement peuvent effectivement jouer des rôles d'intermédiaires facilitateurs (par exemple les recycleurs A et B dans notre cas), d'autres acteurs peuvent *a contrario* freiner le processus et jouer des rôles « anti-intermédiation » (3.2.2).

3.2.2 Les rôles « anti-intermédiation »

Des acteurs intéressés mais passifs

Si, comme nous l'avons dit, les recycleurs A et B jouent à certains égards le rôle de médiateur, ce que nous pourrions considérer comme positif, nous pouvons apporter une nuance en montrant que s'ils adoptent ce rôle, c'est en partie car ils se sentent « extérieurs » au nœud du problème. Ils peuvent alors adopter des comportements passifs de « spectateurs » qui ne font pas avancer le processus :

« On est un peu extérieur aussi à ça car on n'est pas collecteur-trieur. Donc si tu veux j'ai envie de dire, c'est comme ça et c'est bien de l'avoir fait [NB : d'avoir impulser la démarche « 0 textile collecté exporté »] et nous on a une place différente et aussi un peu la chance, c'est ce qu'on se disait avec le recycleur A, en fait on est pas trop concernés par ces tensions, on est spectateurs si tu veux donc ca va [...] nous je pense qu'on est assez extérieur, moi et à l'échelle du recycleur B on peut pas leur dire « mettez-vous d'accord », donc nous on suit le mouvement » (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

En effet, si le recycleur B est intéressé par la démarche car elle résonne avec sa stratégie RSE et souhaite y contribuer, il ne se considère pas comme une partie-prenante primaire :

« Nous en tant que recycleur B on est contributeur mais on a rien à y gagner de très concret parce que moi j'ai déjà mes appro partout enfin en fait c'est plus pour faire l'effort d'aller justement dans le sens du territoire si on participe. Mais parce qu'on est le dernier maillon et qu'on approvisionne donc c'est pas les mêmes métiers, pas les mêmes enjeux donc voilà nous on répondra présent si les modèles nous conviennent ou quoi que ce soit mais on est pas partie-prenante enfin on fait pas partie du socle quoi. » (L., cheffe de projet chez le recycleur B)

Au-delà des opérateurs de la filière, d'autres acteurs concernés par la problématique soulevée par la Métropole de Lyon auraient pu jouer un rôle facilitant qu'ils n'ont pas décidé de prendre. En effet, avant l'arrivée d'Ellyx dans la démarche, J. (élue à la Métropole de Lyon) et I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), ont présenté l'ambition et le projet « 0 textile collecté exporté » à l'éco-organisme de la filière TLC, Refashion, qui ne s'est pas saisi de l'opportunité pour s'impliquer et est resté passif.

« Et ensuite du coup, l'année dernière, en novembre, fin automne dernier, on a mis un peu sur le papier de manière chiffrée, les ambitions 0 export en disant, voilà, on pourrait faire ça comme ça avec le collecteur-trieur E et avec le collecteur-trieur B avec ou sans le collecteur-trieur A. Et on a présenté, ça à Refashion en décembre, enfin mon élue a présenté ça à Refashion, j'avais déjà présenté ça aux techniciens, donc Refashion qui a dit, c'est génial, on vous regarde. Donc nous déception, déception et colère » (I., cheffe de projet à la Métropole de Lyon)

De plus, selon J. (élue à la Métropole de Lyon), l'Agence de la transition écologique (ADEME), qui pourrait aussi jouer un rôle dans la démarche « *n'est pas du tout pro-active sur le textile* ». Pourtant, nous verrons un peu plus loin (3.3.2) que ces acteurs structurants (Refashion, ADEME...etc.) auraient un rôle à jouer dans l'émergence d'un ECT autour d'une meilleure revalorisation du textile rhônalpin.

Des positionnements ambivalents et flous

En plus des positionnements parfois passifs adoptés par les parties-prenantes de la démarche, beaucoup de positionnements restent ambivalents et fluctuants. Selon E. (consultant chez Ellyx), cela est notamment lié à un problème de représentation. En effet, « *les personnes*

qui vont venir à la réunion, ce n'est pas la structure dans sa globalité qu'elle représente, elles représentent elles-mêmes et à l'intérieur de leur organisation, bah la fonction qu'elles occupent. » (E., consultant chez Ellyx). Selon lui, en tant qu'orchestrateur de la démarche et qu'animateur-facilitateur (rôles que joue Ellyx), c'est extrêmement important de le comprendre « *parce que le niveau d'engagement auquel peut prétendre l'organisatrice ou l'organisateur d'une réunion, le niveau d'engagement des acteurs et bien, il peut être limité si ces acteurs n'ont pas un mandat clair, s'il y a possiblement des divergences dans la structure* ». Pour E., ces divergences peuvent se retrouver à plusieurs niveaux : entre personnes, subies collectivement « *de type notre modèle économique ne correspond pas exactement à notre objet social, mais le cadre de contrainte a fait que ou l'histoire a fait que...* ». Ainsi, ces contradictions sont à prendre en compte et rendent la tâche d'analyse des positionnements des acteurs ardue. En outre, E. évoque une posture qui peut être aussi inconfortable pour les participants : « *quand un acteur, quelle que soit sa position, vient représenter sa structure dans le cas d'une réunion, dans une réunion qui réunit un écosystème et bien des fois elle ne sera pas tout à fait à l'aise.* ». Par ailleurs, certaines structures appartenant à un réseau ou à un mouvement (comme le collecteur-trieur A) peuvent se retrouver ballotées entre l'appartenance à leur mouvement et leur appartenance à un écosystème territorial :

« Le 2e point qui bloque, c'est la capacité à expliciter les intérêts particuliers d'acteurs qui sont au croisement de 2 écosystèmes d'intérêt collectif, 1 des écosystèmes territoriaux et 2 des écosystèmes sectoriels. Dit autrement, ce ne sont pas les mêmes intérêts d'un secteur global ou d'une fédération globale ou etcetera sur l'ensemble du territoire français ou européen d'ailleurs, ce ne sont pas les mêmes intérêts que les intérêts d'un écosystème territorial, qui est plutôt du côté de l'économie circulaire et le premier étant plutôt du côté de l'économie mondialisée. » (E., consultant chez Ellyx)

Pour E., si ce frottement n'est pas insurmontable, le problème réside dans le fait que :

« ce point d'achoppement là, il n'est pas explicité et il n'est pas explicité à cause de positionnements contradictoires d'acteurs qui ne parviennent pas à prendre leur position dans chacun des écosystèmes ou en tout cas à assumer la position d'un écosystème quand il parle à l'autre et de l'autre quand il parle à l'un et en fait cette difficulté-là de dialogue entre organisations devient une difficulté de dialogue entre personnes et ça, c'est compliqué à expliciter »

Si les consultants d'Ellyx ont parfois du mal à cerner tous les tenants et aboutissants du jeu d'acteurs, certains opérateurs ont également du mal à comprendre le positionnement d'Ellyx dans la démarche :

« C'est bien Ellyx, moi j'ai pas pu y aller, c'est pas un manque de bonne volonté de ma part mais il se trouve que les 2 fois où il y avait les ateliers, j'étais pris. Les retours qu'on m'en a fait, c'est que les participants étaient assez étonnés en fait, enfin ne comprenaient pas le sens de la démarche et étaient un petit peu troublés par les options de scénarios, ils se sont dit, mais attendez, mais en fait ça veut dire quoi tout ça, ça veut dire que la métropole va sortir, ça veut dire que enfin voilà y a beaucoup de ça. Ça a beaucoup troublé, donc moi je sais pas, j'y étais pas. » (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

Nous pouvons associer ce sentiment général de flou au manque de leadership (et donc de réel pilotage stratégique) de la démarche que nous avons évoqué plus haut. Reste à savoir à qui revient cette responsabilité : à la Métropole (et si oui, à qui en son sein ?), à Ellyx, à l'un des opérateurs ou encore à plusieurs acteurs de manière collective ? Ce qui est sûr, c'est qu'une discussion devra être engagée à ce sujet pour que la démarche puisse continuer à avancer et espérer atteindre son but.

Des comportements « anti-coopératif »

Si les postures passives et ambivalentes décrites précédemment ne facilitent pas le processus d'intermédiation et l'avancement de la démarche, des comportements « anti-coopératifs » y ajoutent également des embûches. En effet, si les opérateurs de la filière interrogés dans le cadre de ce mémoire jouent tous le jeu de la coopération au sein des ateliers animés par Ellyx, ce n'est pas le cas de tous. D'autres au contraire adoptent des comportements obstructifs (comme le collecteur-trieur A) :

« Je pense qu'il faut plutôt agir en partenariat parce que même au sein du mouvement X, le collecteur-trieur A qui est membre du mouvement a une politique bon qu'on peut discuter aussi au sein du mouvement, voilà donc c'est pas la structure qui est la plus dans la coopération, voilà le collecteur-trieur A, même en interne. » (B., président du centre de tri, président du centre de tri)

D'autres encore décident tout simplement de ne pas participer aux échanges et d'avancer en solitaire en conviant les acteurs qui les intéressent un à un et en organisant leur propre marché (comme le collecteur-trieur E) :

« La démarche d'Ellyx est honorable, mais elle pourra pas à elle seule suffire à dépasser les sujets. Euh voilà, on doit se rencontrer avec le collecteur-trieur E pour rien vous cacher, cette semaine demain donc je pense qu'ils vont enfin poser carte sur table. Mais bon, ça fait 6 mois que ça dure. Ce n'est pas

forcément favorable à une vraie coopération quoi » (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

Ces comportements « anti-coopératifs » affectent la démarche car ils sont perçus et ressentis par les autres participants, ce qui peut amener un climat de méfiance alors même qu'Ellyx et la Métropole de Lyon essayent d'instaurer un cadre de confiance. Comme l'exprime à raison L. (cheffe de projet chez le recycleur B), « *il y'a l'idée dans les écosystèmes de partage d'info, des business model et tout* » pourtant « *on a bien vu tout le monde ne le fait pas donc ça c'est compliqué aussi [...] puis je pense que quand on est pas transparent c'est qu'on vient chercher des info aussi donc ça freine tout le monde parce que moi y'a des choses que je peux pas dire parce que j'ai vu que ça bloquait* ». En effet, la démarche se heurte à la persistance d'une logique concurrentielle qui la dépasse.

3.2.3 Freins économiques et persistance d'une logique concurrentielle

Les acteurs interrogés à ce sujet sont unanimes : malgré toutes les bonnes intentions et la qualité des liens créés, les logiques économiques concurrentielles et/ou de survie individuelle ne sont jamais entièrement gommées :

« Souvent on a l'image de l'ESS ou de l'associatif qui n'est pas en concurrence, on est tous partenaires et tout et tout, mais en fait non non, ça marche pas, pas tout le temps en tout cas. Ouais bah parce que y a des logiques de survie hein aussi. [...] Moi j'ai des bons liens avec I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), qui pilote la démarche et qui a une vraie volonté de mettre les acteurs autour de la table en toute sincérité. Après, ça n'enlève pas le fait qu'il y ait une logique de concurrence entre les acteurs et elle est pas facile à dépasser en fait, mais ça c'est pas la métropole enfin la métropole est prise dans ce jeu-là aussi. » (C., responsable chez le collecteur-trieur B)

En effet, comme le dit C. (responsable chez le collecteur-trieur B), la Métropole est également prise dans cette logique globale concurrentielle, y compris dans son fonctionnement et dans la manière dont elle alloue ses marchés ou ses financements. D'ailleurs, C., responsable chez le collecteur-trieur B, ne manque pas de souligner les injonctions parfois contradictoires de l'acteur public :

« Après, il y a aussi un paradoxe, hein ? Dans les financeurs publics, hein ? Attention, c'est que à la fois ils nous demandent de coopérer, puis à la fois ils mettent en place des logiques de concurrence, c'est à dire qu'on se retrouve tous à faire la queue dans une salle d'attente pour passer devant un jury qui va nous attribuer des subventions. Et ben, clairement, moi, j'ai demandé ça l'autre, il a

demandé ça, ben, on est en concurrence parce que si c'est pas moi qui l'ai, c'est l'autre et l'inverse aussi donc cette logique là on nous demande de coopérer, mais en même temps, on nous met dans des logiques de concurrence à tout niveau. »

Si le but de la démarche impulsée par la Métropole et accompagnée par Ellyx est justement de sortir de cette logique de concurrence pour porter un projet de territoire commun où chacun aurait sa part du gâteau (et aussi du financement), les acteurs sont habitués à une logique contraire et l'acculturation à une nouvelle vision des choses peut prendre du temps. Elle demande aussi de créer un cadre de confiance et un partage d'informations claires sur les solutions de financement alternatives et l'ingénierie de montage de projets inter-structures.

De son côté, B., président du centre de tri (président du centre de tri) m'explique être également directement impacté par ces logiques purement économiques :

« par exemple, là, nous, on a été interpellé, on collecte tout l'écramé du collecteur-trieur B, ce qui est quand même important parce que nous c'est 1/4 de notre collecte et là il y a peu de temps, bon, ils avaient des difficultés aussi sur des financements publics, bon, il faut qu'ils retrouvent une solidité économique, c'est pas simple hein, je comprends tout à fait, et en disant « bah voilà, vous nous collectez depuis des années, vous prenez gratuitement notre gisement, bah aujourd'hui, nous on aimerait bien le valoriser, donc, combien, vous nous le reprenez ? » et puis ça nous tombe comme ça, c'est simplement une logique économique. Et donc derrière il y a aucune logique de la coopération et du dispositif. » (B., président du centre de tri)

Cette récente altercation l'a « vraiment interpellé » car « si on n'arrive pas à passer ce cap du partenariat, comment on va aller plus loin et pouvoir se dire voilà, moi j'ai des difficultés ». En effet, dans ces circonstances, il est difficile de pouvoir jouer la carte du dialogue et de la transparence : « tout de go, la directrice du collecteur-trieur B a dit - bah de toute façon si ça peut pas se faire avec vous, nous on est prêt à le faire avec d'autres, à avoir un autre partenaire qui vient nous acheter notre gisement, même s'il est pas de l'ESS on s'en fout - donc voilà on a un peu un débat sur les valeurs quand même là. » (B., président du centre de tri). Ainsi, à l'image de cet exemple, des logiques financières demeurent, y compris dans l'ESS. Pour tenter de renverser ces logiques, B., président du centre de tri pense qu'il serait nécessaire de pouvoir rendre compte et quantifier les valeurs non-économiques (positives, négatives ou évitées) produites par les activités et les réinternalisées pour inciter les organisations à aller vers des modèles plus vertueux :

« Il faut rentrer aussi beaucoup plus dans des logiques globales et de production des gaz à effet de serre, quel est l'impact de la réduction du CO2,

voilà du carbone. Ça aussi le recycleur A le dit très bien l'impact qu'on peut avoir. Et donc ça qu'aujourd'hui, tant qu'on n'a pas vraiment financiarisé cet impact carbone dire ça diminue, on peut diminuer de 5-10 fois l'impact carbone voilà, mais il faut aussi pouvoir le financiariser de manière à ce que peut être plus d'acteurs s'y mettent. » (B., président du centre de tri).

Ainsi, de nouvelles normes de comptabilité financière structurantes à l'échelle internationale ou du moins de l'Union Européenne pourraient grandement participer à impulser les changements nécessaires à la transition écologique et sociale de la sphère économique. A une échelle plus modeste, des dispositifs nationaux peuvent également influencer les dynamiques économiques. A ce titre et pour aller dans le sens de la démarche « 0 textile collecté exporté », le fonctionnement de la REP de la filière textile pourrait être amélioré. Lors de notre entretien, M. (directeur d'Ozana) m'a expliqué une particularité du fonctionnement de la REP textile (il s'agit d'une REP financière) qui m'a semblé intéressante à creuser. Cette particularité repose sur la différence entre une REP financière et une REP opérationnelle. Sacha explique que :

« les REP ça met en place un intermédiaire qui est mandaté par l'État pour mettre à exécution les obligations d'opérateurs privés. [...] les REP opérationnelles, ce sont les éco-organismes qui passent des appels d'offres pour exécuter leurs obligations, donc ils sont réellement donneurs d'ordre. Sous la forme de la REP financière, ils laissent les opérateurs s'organiser, c'est à dire quand on passe un appel d'offres, on établit un cahier des charges, après avoir étudié qu'est-ce qui est l'optimal. La REP financière, c'est un peu plus la version si on peut dire libérale, de la chose, c'est à dire, j'ai la responsabilité et je vais proposer à des acteurs économiques de venir les indemniser sur la base de l'indicateur que m'impose l'État, c'est à dire un taux de recyclage et un taux de captation. Voilà, et les opérateurs privés vont me proposer l'organisation de leur choix et ils toucheront une indemnisation selon ces 2 indicateurs qui me sont imposés par l'État. »

Pour M. (directeur d'Ozana), ce fonctionnement des REP financières peut entraîner des dérives et ne permet pas une traçabilité satisfaisante :

« du coup ces opérateurs étant, on peut le dire comme ça, quand même de culture libérale, bah ils ont proposé des solutions qui étaient l'optimum qui leur semblaient, qui répondait au cahier des charges. Mais donc du coup, avec ben tout ce qu'on connaît de mise en œuvre d'externalité négative, c'est-à-dire, ah oui, je vais te promettre que je recycle tout ça, mais je te dis pas où. Voilà donc

ça peut partir très très loin mais comme j'en perds la traçabilité sur le papier, c'est recyclé. » (M., directeur d'Ozana)

Pour conclure, ces derniers exemples mettent en lumière l'intérêt d'adopter une analyse systémique pour réellement appréhender des enjeux aussi complexes que celui de la transition écologique et sociale d'une filière et/ou d'un écosystème.

3.3 La nécessité d'une approche (éco)systémique pour engager une réelle transformation

« À l'inverse de la logique cartésienne qui dissocie, partage, décompose, la logique systémique associe, rassemble, considère les éléments dans leur ensemble les uns vis-à-vis des autres et dans leur rapport à l'ensemble. À l'inverse de l'approche analytique qui prend en compte l'individu, l'élément ou le problème considéré, et tente à partir de l'un ou de l'autre d'appréhender l'ensemble, l'approche systémique veut prendre en compte l'ensemble du système auquel appartient l'individu, l'élément ou le problème considéré, afin de l'appréhender par les interactions qu'il entretient avec les autres éléments du même système » (Yatchinovsky, 2020).

Dans cette dernière partie, nous adoptons un angle d'analyse davantage systémique et présentons des éléments importants à prendre en compte dans l'amorçage d'un projet à visée réellement transformative. En effet, si l'intermédiation territoriale peut faciliter l'émergence d'un ECT qui lui-même peut agir en vue de la transition écologique et sociale de ses pratiques et de son fonctionnement, ce processus s'inscrit dans un temps long (3.3.1). En outre, le changement de modèle d'une filière à l'échelle d'un territoire nécessite le soutien d'acteurs ressources (3.3.2). Enfin, une réelle transition vers un futur désirable implique des changements de paradigmes à plusieurs niveaux (3.3.3).

3.3.1 La transition vers un nouveau modèle s'inscrit dans un temps long...

Tous nos enquêtés s'accordent à le dire : l'atteinte du défi « 0 export » et les transformations qu'elle implique prendront du temps et ne vont pas se faire « *en claquant des doigts* » (B., président du centre de tri, président du centre de tri). Comme le souligne H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon), « *c'est des démarches qui sont encore assez récentes pour en mesurer toute l'ampleur [...] on verra les résultats dans quelques années* ». En outre pour F. (consultante chez Ellyx) l'un des facteurs clés de réussite de la démarche, « *c'est l'engagement dans le temps* ».

« En fait ces choses-là vont pas se faire sur un an ou sur un financement qu'on aura sur un an. Il faut déjà choisir en fait de s'engager pour une transformation qui va prendre un peu de temps parce qu'avec ces différents verrous et ajustements à mettre en place, en fait le temps qu'on trouve les bonnes conditions, ça prend aussi du temps. » (F., consultante chez Ellyx)

Les opérateurs de la filière rejoignent l'analyse de F. (consultante chez Ellyx). Selon C. (responsable chez le collecteur-trieur B), cette ambition nécessite de changer notre rapport à la temporalité : *« effectivement, le projet des fonds européens aurait pu donner un coup de fouet, mais bon, ce que je disais à I. (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), la semaine dernière, c'est qu'on peut aussi prendre le temps et faire la même chose peut-être sur un temps un peu plus long. »*. Pour lui, ce processus de changement demande du temps et même si *« on aimerait toujours que ça aille plus vite [...] en fait il faut aussi laisser le temps aux acteurs de mûrir la réflexion, d'avancer, de se positionner dans ces nouvelles dynamiques »*. Par ailleurs, il souligne que même si la démarche peut parfois sembler statique du fait de son inscription dans cette temporalité au long cours, la situation a en réalité *« vachement bougé en un an »*, *« donc moi je pense qu'on est bien, ça avance »* (C., responsable chez le collecteur-trieur B.).

De son côté, B., président du centre de tri (président du centre de tri) évoque le poids du mode d'organisation historique de la filière, dont le progressif changement s'inscrira nécessairement dans un temps long :

« on a déjà 12 ans d'expérience, 12-13 ans d'expérience sur un modèle qui est, qui a pratiquement toujours été celui-ci qui était un peu le modèle impulsé par le collecteur-trieur A et moi j'ai vraiment l'intuition que ce modèle-là il va devenir obsolète, qu'il va falloir aller vers un autre modèle qui aujourd'hui n'existe pas, donc qui émerge donc il faut qu'on s'implique dedans, qu'on travaille et il faudra du temps, même si la volonté politique affichée par la métropole de Lyon à laquelle j'adhère ça va pas se faire en claquant des doigts, il faudra des années pour pouvoir modifier, avancer. »

Enfin, pour E., il est nécessaire de prendre en compte cette temporalité au long cours dans les modalités d'intervention et dans l'analyse des rôles pris par les différents acteurs :

« ce qui est compliqué en fait avec les idéal-types et le classement des acteurs, c'est que ça va beaucoup dépendre de la temporalité, enfin, un acteur peut jouer plusieurs rôles par essence, mais aussi il peut jouer plusieurs rôles en fonction des temps et des moments où on se trouve et ça c'est pas, c'est pas évident. » (E., consultant chez Ellyx)

Si les acteurs en présence peuvent jouer plusieurs rôles au cours du processus, d'autres peuvent (et doivent) également rejoindre la démarche en cours de route et participer à son avancement et à son déploiement.

3.3.2 ...et nécessité d'inclure des acteurs ressources pour soutenir le changement de modèle d'organisation

Comme nous l'avons vu dans les démarches analogues présentées en partie 1 (PTCE Recycl'Occ Textile et SCIC Ozana), des acteurs qui ne sont pas directement des opérateurs de la filière (du type ADEME, Refashion, Région...etc) peuvent venir soutenir les processus de transformation engagés. Ces acteurs ressources ont une place importante dans les démarches, comme le souligne K. (animateur du PTCE Recycl'Occ Textile) : « *Refashion aussi est un acteur très important pour nous* ». Pour F. (consultante chez Ellyx), l'inclusion de ces acteurs ressources qui viennent compléter les expertises et les leviers d'action des parties-prenantes actuelles est l'un des enjeux décisifs de la démarche « 0 textile collecté exporté » :

« après y'a le volet d'arriver à engager un ensemble d'acteurs avec des expertises variées et des leviers différents aussi, donc à la fois en compétences, en ingénierie, opérationnelle mais aussi stratégique, des acteurs qui agissent sur les cadres, des acteurs qui agissent sur le terrain, donc ça c'est un des facteurs clés, donc varier en fait les acteurs et les moyens mis en place. » (F., consultante chez Ellyx)

En effet, l'inclusion de partenaires pouvant venir soutenir la démarche initiée fait partie de la méthode d'intervention proposé par Ellyx à la Métropole de Lyon. Pour Ellyx, il s'agit de venir jouer simultanément sur plusieurs niveaux qui se font écho :

« Il faut agir en même temps sur plusieurs leviers, imaginons qu'ici on a en fait nos opérateurs textiles qui sont en attente en fait de ressources donc il faut aussi mobiliser ce qu'on appelle le 2e cercle, donc les acteurs un peu plus influents sur les cadres, les ressources et les dispositifs de soutien, pour dire, mais en fait, on est prêt en gros, à coopérer, comment vous venez en fait nous rejoindre dans cet écosystème pour rendre les choses possibles. Donc c'est des moments un peu critiques qui se jouent aussi sur la vision de la filière de demain en fait » (F., consultante chez Ellyx)

Ainsi, l'inclusion de différentes typologies de parties-prenantes serait gage de réussite et cette hétérogénéité des acteurs impliqués serait un critère constitutif d'un écosystème coopératif territorialisé réellement efficace :

« Alors moi, j'ai une vision où y'a pas un acteur qui a un seul le rôle, déjà dans les innovateurs, je vois un peu tout le monde, à la fois les opérateurs à la fois la métropole, à la fois l'Ademe ou les accompagnateurs. Chacun doit à mon sens innover sur certains aspects pour arriver à porter cette ambition. Donc je dirais en fait, qu'il sont chacun censés être innovateurs demain sur leur champ. » (F., consultante chez Ellyx).

Pour E. (consultant chez Ellyx), si au stade actuel de la démarche, la mobilisation du « 2^e cercle » n'est pas encore effective, les acteurs ressources auraient des rôles d'intermédiation complémentaires à ceux déjà investis à jouer :

« Alors je pense qu'aujourd'hui sur les facilitateurs, on ne s'est pas beaucoup entouré des réseaux là-dessus qui sont censés être des accumulateurs de savoir, je pense au réseau dit technologique hein donc on a quand même rencontré le pôle de compétitivité Techtera mais il y a aussi des fédérations qui jouent ce rôle-là. » (E., consultant chez Ellyx)

Afin d'enrichir ce point d'analyse, nous avons interrogé A., chargée de mission à l'ADEME AURA. Le but de cet entretien était de comprendre le(s) rôle(s) joué(s) par l'ADEME dans l'émergence de dynamiques territoriales collectives en faveur de la transition d'une filière. Nous nous sommes également intéressé au regard porté par A. sur ces dynamiques et sur les modes d'intervention de l'ADEME. Pour A., l'ADEME AURA joue principalement un rôle d'entremetteur et de facilitateur des dynamiques territoriales dans l'émergence d'écosystèmes coopératifs territorialisés :

« On est avant tout un entremetteur et un facilitateur. Innovateur on va plutôt l'être à l'échelle nationale que locale. Orchestrateur on va l'être sur quelques thématiques très, très spécifiques dans nos priorités d'action [...] Médiateur, on essaie, après c'est plutôt une posture, effectivement de construire la confiance entre les acteurs, on l'est moins » (A., chargée de mission à l'ADEME AURA)

Pour elle, il est évident que l'ADEME a un rôle (et même plusieurs) à jouer dans ces dynamiques :

« L'idée, c'est justement d'être facilitateur que les écosystèmes d'acteurs fonctionnent quand on peut avoir un effet là-dessus, c'est-à-dire voilà que dans tel cercle, ce serait important qu'il y est tel acteur autour de la table, par exemple le Conseil régional, après, ils peuvent avoir leur propre politique et leur propre agenda qui fait qu'ils ne souhaitent pas participer, même à des

échanges techniques sur certains sujets. Donc nous, on va plutôt veiller à avoir une vision large et écosystémique pour quand on est contacté par tel entreprise séparément par exemple dire mais attendez, y a telle tête de réseau ou tel réseau de d'acteurs de la filière qui existent déjà, c'est quoi vos liens avec eux ? Donc on va beaucoup inciter au travail en réseau d'acteurs et en filière dans toutes nos thématiques. »

En outre, lors de notre échange, A. (chargée de mission à l'ADEME AURA) souligne l'importance de la complémentarité des échelles d'action (ADEME national et agences territoriales) : *« en fait c'est 2 pieds, on repose sur 2 pieds, un contact relativement proche avec des territoires et des projets à l'échelle locale et une capacité d'expertise nationale »*. En effet, l'action de l'ADEME au national porte sur la production d'expertise qui permet d'alimenter le débat national, la préparation législative, la mobilisation du grand public et sur le design de grands programmes d'action. A l'échelle territoriale, *« c'est complémentaire dans le sens où on va être au contact des acteurs, des acteurs de terrain pour leur faire connaître les expertises qui sont produites au national. »* Les antennes régionales de l'ADEME vont aussi financer des projets à l'échelle locale qu'elles trouveront *« particulièrement intéressants »*. Les agences territoriales vont aussi avoir le rôle de faire remonter les apprentissages des initiatives de terrain *« pour qu'ils alimentent les expertises nationales »*.

Cet élément d'analyse de A. (chargée de mission à l'ADEME AURA) est partagé par B. (président du centre de tri) qui considère que les échelles d'action nationales et territoriales sont complémentaires et interdépendantes :

« On va impulser des choses au national, par exemple l'outil Refashion est un très bon outil national, c'est à dire que c'est un outil de redistribution de la richesse. [...] je pense que les solutions, elles, peuvent se trouver à des échelles territoriales, au moins sur la collecte, le tri et les politiques de réemploi. Après sur le recyclage, là il y a aussi besoin de structures à plus grande échelle parce que c'est des gros investissements de R&D par exemple, ce que fait le recycleur A, il faut mettre du pognon quand même hein » (B., président du centre de tri, président du centre de tri)

Ainsi, une dynamique locale, bien qu'ancrée territorialement, est toujours reliée à un environnement plus large (qu'il soit géographique ou idéologique) qui l'influence. Pour D. (consultant chez Ellyx) la prise en compte de ces différentes échelles interreliées est primordiale pour engager une réelle transformation : *« c'est transformateur que si c'est relié, si c'est circulaire en fait, si c'est systémique. Si tu ne fais que du terrain, c'est pas systémique »*.

3.3.3 Changer de paradigmes pour un futur désirable

A l'image des différentes échelles d'intervention à activer, une démarche aussi ambitieuse et systémique que la démarche « 0 textile collecté exporté » exige des changements dans les imaginaires et dans les représentations guidant l'action. En effet, pour faire évoluer les pratiques, il est nécessaire de changer les paradigmes, parfois obsolètes, dans lesquels elles sont enracinées.

Prendre en compte l'interdépendance

Pour D. (consultant chez Ellyx), la démarche « 0 textile collecté exporté » accompagnée par Ellyx est encadrée dans une logique plus globale visant la « *structuration d'un écosystème d'innovation sociale en capacité demain, de se dire je prends tel ou tel autre sujet, j'ai organisé mon écosystème et la capacité d'un écosystème à pouvoir prendre un enjeu ou une problématique de société sur le territoire lyonnais et de pouvoir s'en occuper.* » Pour lui, cet objectif « *méta* », « *c'est ça qui est vraiment un essentiel et qui est en même temps l'aspect très compliqué de la démarche.* ». En effet, pour lui, il s'agit d'une démarche « *à 2 étages* » qui « *doivent se répondre* » :

« Les 2 doivent se répondre sauf que c'est compliqué d'opérer ce dialogue là parce que les acteurs du textile, ils s'en fichent en fait que la métropole demain elle soit en capacité de traiter un autre sujet enfin c'est pas leur problème et les structures d'accompagnement ou les institutions qui voient les choses d'une manière plus méta ils vont dire le textile, oui, mais c'est très spécifique le textile, vous savez là. Et donc nous, il faut qu'on arrive à donner le sens aux 2 en fait, en étant sur une même démarche à travailler les 2 et ça c'est super compliqué parce que ça nous oblige à tenir un discours qui est, qui est toujours différent. Et le seul acteur, je pense, qui a complètement compris ça le mieux, ça reste quand même la métropole. » (D., consultant chez Ellyx)

Sur le volet concernant la transformation de la filière textile rhônalpine, B. (président du centre de tri) plébiscite lui aussi la prise en compte de l'encastrement des actions et des jeux d'acteurs pour engager un changement qui permette de sortir d'une logique individualiste :

« La prise en compte de l'interdépendance, elle est essentielle au démarrage. Moi, je dis que toute politique coopération, on ne peut pas aller dans la coopération si on n'est pas conscient qu'on a une certaine interdépendance, que je peux pas agir seul sans que ça ait d'impact sur les autres et que les autres c'est pareil, s'ils agissent, ils peuvent aussi être négatifs chez moi »

Pour lui, cette « *prise de conscience de l'interdépendance, elle n'est pas naturelle* » et nécessite d'être accompagnée et travaillée :

« Ca nécessite de montrer, moi, je l'ai beaucoup vu dans l'intercommunalité, de dire, bah, vous voyez là on peut pas chacun faire quelque chose dans son coin, on fait ensemble parce que y a tellement de liens qui doivent nous unir ou qui pourraient nous désunir aussi hein, c'est à dire cette interdépendance positive ou négative, elle est indispensable. »

Toujours selon B. (président du centre de tri), cette prise de conscience est parfois facilitée dans des situations de crise : « *parfois, on dit que le développement est aussi peut être le produit du chaos, c'est à dire à un moment donné, je peux pas faire autrement* ». Ainsi, il trouve le contexte actuel qui pousse au changement « *intéressant et stimulant* », bien qu'un peu « *angoissant* » au vu de l'ampleur de la tâche à accomplir. Pour illustrer ses propos sur la nécessité de prendre en compte l'interdépendance dans l'organisation de la filière à venir (ou de l'ECT en émergence), B. (président du centre de tri) me re parle de son récent différend avec le collecteur-trieur B et de sa réponse :

« Voilà donc nous on leur a dit, si on a plus votre gisement, nous c'est 6 emplois, donc on supprime 6 emplois d'insertion. Voilà donc et si vous voulez la chaîne de valeur, elle n'est pas interprétée dans la linéarité, c'est à dire que moi quand on leur a écrit, on leur a dit, vous nous dites que ça vous rapporte rien, mais moi je vous dis que votre gisement il produit quelque chose parce qu'il le produit chez nous, il a créé de l'emploi d'insertion dans un territoire qui en avait besoin, donc si on est dans une logique de coopération, on peut lire ça, c'est à dire que effectivement, et on peut le lire nous aussi ce qu'on produit et qu'on envoie en Afrique, ça a créé 700 emplois. Ca les a pas créés chez nous, mais ça les a créés aussi dans des territoires qui en ont fortement besoin. Donc c'est aussi une logique un peu plus large que simplement sa propre organisation ».

Cette vision partagée par B. (président du centre de tri) rejoint l'analyse systémique que nous défendons dans cette partie. Néanmoins, pour pouvoir « *lire* » les choses de cette façon, « *il faut avoir une autre logique, une autre vision des choses* ». (B., président du centre de tri)

Changer les imaginaires : sensibiliser et inclure les citoyens

Si un changement de vision et des représentations des acteurs socio-économiques est nécessaire, ce changement doit également se produire chez les citoyens-consommateurs, qui constituent en réalité le premier (et le dernier) maillon de la chaîne. En effet, si les citoyens n'ont (pour le moment ?) pas été conviés à participer aux discussions initiées, ni à la démarche

de manière directe, ils y contribuent indirectement. Ils sont par ailleurs envisagés comme des parties-prenantes centrales qui « *ont un rôle à jouer et à qui la démarche doit également bénéficier* » (J., élue à la Métropole de Lyon). Pour J., la Métropole doit porter un double message : auprès des habitants et auprès des acteurs socio-économiques. Au cours de notre entretien, elle m'explique qu'en parallèle de la démarche animée par le service développement économique et Ellyx (qui s'adresse plutôt aux acteurs socio-économiques), « *on va avoir une campagne de communication sur le sujet de la consommation responsable et de la consommation de 2^{nde} main* » (à destination des habitants de la Métropole).

Dans la même perspective, B. (président du centre de tri) pense lui aussi que les citoyens font partie du système de coopération territoriale au sens large : « *les conditions c'est se mettre autour de la table, travailler ensemble, coopérer et trouver des accords de coopération entre tout le monde, presque du citoyen jusqu'à la phase finale* » (B., président du centre de tri). A son échelle, il essaye lui aussi de sensibiliser les habitants du territoire sur l'impact de la (sur)consommation textile. Par exemple, au mois de juin, le centre de tri, qui possède également une boutique de seconde main et une activité d'upcycling, a ouvert ses portes aux habitants pour des visites à visée « *pédagogique* » :

« Notre opération du mois de juin a très bien marché [...] l'objectif, c'était de faire venir des gens, les visites des ateliers ont eu un gros succès. Voilà la conférence qu'on a fait aussi ça a bien marché, le workshop, donc derrière toute la communication, c'était aussi pour parler et aussi faire prendre conscience à la population de sa propre consommation textile déjà, hein, quand on donne les chiffres, les gens ils ouvrent des yeux comme ça [gros yeux]. [...] Mais faire prendre conscience de ça, d'une part de la quantité et de la qualité. » (B., président du centre de tri)

Malgré la réussite de cette opération de communication et de sensibilisation, B. estime qu'il faut aller plus loin : « *en même temps on est face à des rouleaux compresseurs comme Shein et autres qui sont qui voilà. Et là pour le coup, il faut vraiment qu'on touche quand même un public jeune, plus jeune parce que la consommation, elle est aussi fortement portée par les jeunes* ». Ainsi, le centre de tri travaille avec le mouvement X (mouvement important de l'ESS dont font partie le centre de tri et le collecteur-trieur A) pour porter des campagnes avec des influenceurs pour toucher davantage le jeune public, « *pour pouvoir dire attention, ne faisons pas n'importe quoi, quel est l'impact ?* » (B., président du centre de tri).

Incarner le changement : la preuve par l'exemple

« Je pense qu'il faut qu'on soit un peu le ferment dans la pâte, hein, voilà et comment on fait lever tout ça. Ou bien le colibri, si on reprend Pierre Rabhi.

Moi je porte vraiment ça et c'est ce qui motive, et l'équipe aussi. Voilà, chacun, on essaie d'agir. » (B., président du centre de tri)

En plus des opérations de sensibilisation portées par le centre de tri, B. et son équipe ont à cœur d'incarner le modèle qu'ils défendent : « *notre responsabilité elle est là, elle est aussi de démontrer qu'un modèle existe et qui peut s'adapter, qui peut se développer mais qui est un modèle qui fait, comme le dit encore le recycleur A, qui fait du bien et qui fait du lien.* » (B., président du centre de tri). Par exemple, la récente activité d'upcycling participe de cette dynamique :

« Donc nous, on essaie de faire ce qu'on peut à notre échelle le mieux possible. Voilà et c'est pour ça aussi que l'upcycling a été un élément aussi, sachant que l'upcycling c'est une petite quantité de ce qu'on va extraire donc c'est pas avec ça qu'on va révolutionner mais par contre ça démontre aux gens qu'on est en capacité de refaire de belles choses avec des vieux textiles. Vous avez jeté ça, regardez ce qu'on peut en faire, on en fait une belle chose que vous allez pouvoir remettre chez vous. Et donc ça, je pense à la valeur symbolique et pédagogique de l'upcycling. » (B., président du centre de tri)

Cette logique de « preuve par l'exemple » est également portée par H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon). Pour lui, l'exemple est une manière efficace de défendre un modèle et d'embarquer d'autres acteurs dans un processus de transformation :

« avec quelques exemples réussis, par exemple la SCIC, on est rentré dans 5 SCIC depuis Ozana, en partant de la première et de tout le travail qui avait été fait sur la première, le SIEG, on l'a pas encore reproduit mais en tout cas ça sert de réflexion dans pratiquement tous nos modes de faire collectif quoi de se dire qu'il y a aussi cet outil alors que personne ne l'avait identifié avant donc au final une fois qu'on l'a fait une première fois, c'est une ligne qu'on trace qu'on pourra réutiliser demain donc c'est quand même en termes de temps gagné, c'est essentiel. » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon)

Ce « premier exemple » (Ozana) a demandé à la Métropole de se saisir de nouveaux outils (comme le SIEG) et de faire évoluer ses pratiques et modes de fonctionnement : « *y'a toute cette agilité je dirais dans tout le process créatif que la collectivité elle doit avoir à tous les niveaux quoi et c'est pas sa plus grande des qualités quoi mais pour autant on a réussi avec quelques exemples* » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon).

Pour conclure, et comme le dit F. (consultante chez Ellyx), pour amorcer une réelle transformation, chaque parties-prenantes du territoire doit s'engager et devenir « *innovateur demain sur [son] champ* » (F., consultante chez Ellyx).

« Alors je me rappelle ce que me disait l'Institut Godin, il faut qu'il y ait une maturité de la société pour que ça passe quoi enfin il disait que les porteurs de projet seuls militants machin ne faisaient pas se transformer les choses, que l'acteur public seul ne faisait pas changer les choses et qu'il fallait qu'il y ait un alignement entre des acteurs engagés, une collectivité consciente et puis une société prête au changement d'une certaine manière, c'était les 3 ingrédients qu'il mettait un peu en avant je crois » (H., chargé de mission à la Métropole de Lyon)

Conclusion de la partie 3

Dans cette dernière partie, nous avons vu que, bien qu'émergente, la démarche « 0 textile collecté exporté » a déjà produit des effets. Ces derniers concernent principalement la mise en relation d'acteurs, l'interconnaissance et les prémisses de nouveaux partenariats bilatéraux. Les premiers résultats nous questionnent sur l'éventualité de restreindre le cercle des opérateurs parties-prenantes de la démarche pour gagner en efficacité et travailler avec des acteurs réellement impliqués et prêts au changement. Nous avons aussi observé des limites à l'intermédiation territoriale, qui ne permet pas de gommer totalement les logiques concurrentielles et individualistes prégnantes dans l'ESS et dans l'économie en général. Des rôles d'intermédiation manquants ont également été identifiés : l'engageur, le leader (collectif) et le financeur. Dans une perspective systémique, nous avons vu qu'une réelle transformation demandait du temps et l'implication d'acteurs ressources jouant des rôles et amenant des expertises et ressources complémentaires. Enfin, nous avons évoqué l'importance de changer de représentation et d'incarner une nouvelle vision dans une logique de preuve par l'exemple.

Conclusion

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : « Dans quelle mesure l'intermédiation territoriale favorise-t-elle l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine ? Quels rôles jouent les différentes parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » dans ce processus ? ».

Dans notre première partie, nous avons présenté les concepts d'intermédiation territoriale et d'écosystème coopératif territorialisé qui sont au cœur de notre sujet. Reprenant la définition de Nadou et Pecqueur (2020), nous avons définie l'intermédiation territoriale comme « *un ensemble de processus, formels et informels, institutionnalisés ou non, régulateurs des relations entre acteurs - principalement locaux - et de leurs comportements, afin de favoriser le projet de développement territorial et de construction des territoires projets* ». Reprenant la définition de l'ADEME (2023), nous avons défini l'écosystème coopératif territorialisé comme « *un ensemble d'acteurs construisant une dynamique économique en coopération [ayant pour] objet de prendre en charge un ou plusieurs enjeux liés à un territoire et répondant aux grandes fonctionnalités de la vie dans une perspective écologique et de bien-être social* ». A travers l'exemple de deux démarches multi-acteurs à vocation sociale, environnementale et territoriale (Recycl'Occ Textile et Ozana) nous avons montré en quoi ces deux concepts pouvaient être opératoires. Dans notre partie 2^{ème} partie, nous avons mis en lumière le rôle et le positionnement des parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » dans l'activation d'une coopération territoriale au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine. Nous avons vu que la Métropole de Lyon joue un rôle d'entremetteur tandis qu'Ellyx revêt plutôt une casquette de médiateur et d'orchestrateur au sein de la démarche. Si certains opérateurs de la filière peuvent également jouer des rôles d'intermédiation (comme les recycleurs qui participent à la médiation), la démarche peine néanmoins à décoller, empêtrée dans un jeu d'acteurs compliqué. Dans notre dernière partie, nous avons vu que, bien qu'émergente, la démarche « 0 textile collecté exporté » avait déjà produit des effets. Ces derniers concernent principalement la mise en relation d'acteurs, l'interconnaissance et les prémisses de nouveaux partenariats bilatéraux. Les premiers résultats nous questionnent sur l'éventualité de restreindre le cercle des opérateurs parties-prenantes de la démarche pour gagner en efficacité et travailler avec des acteurs réellement impliqués et prêts au changement. Nous avons aussi observé des limites à l'intermédiation territoriale, qui ne permet pas de gommer totalement les logiques concurrentielles et individualistes prégnantes dans l'ESS et dans l'économie en général. Des rôles d'intermédiation manquants ont également été identifiés : l'engageur, le leader (collectif) et le financeur. Dans une perspective systémique, nous avons vu qu'une réelle transformation demandait du temps et l'implication d'acteurs ressources jouant des rôles et amenant des expertises et ressources complémentaires. Enfin,

nous avons évoqué l'importance de changer de représentation et d'incarner une nouvelle vision dans une logique de preuve par l'exemple.

Ainsi, ces résultats nous permettent de conclure que l'intermédiation territoriale, incarnée dans notre cas d'étude par des intermédiaires tels que la Métropole de Lyon et Ellyx, joue effectivement un rôle dans le rapprochement d'acteurs socio-économiques d'un territoire autour d'une ambition commune. Néanmoins, en l'état d'avancement actuel de la démarche, il est difficile de dire si l'intermédiation jouée par la Métropole de Lyon et Ellyx (et dans une moindre mesure d'autres acteurs comme les recycleurs) réussira à faire émerger un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine. Ce qui est sûr, c'est que l'émergence de cet écosystème prendra du temps et nécessitera un niveau d'engagement plus important des acteurs de la filière, mais également d'acteurs-ressources comme l'ADEME ou Refashion. Afin de pouvoir en dire davantage, il serait intéressant d'étudier à nouveau la démarche « 0 textile collecté exporté » dans quelques mois (voire dans quelques années) pour y repérer les évolutions dans les jeux d'acteurs et les avancées. En outre, concernant les résultats présentés dans ce mémoire, nous pouvons y identifier quelques biais. Par exemple, les acteurs qui ont répondu aux entretiens sont ceux les plus engagés et les plus favorables à la démarche. Nous pouvons postuler que c'est une des raisons pour laquelle ils ont accepté de nous accorder du temps pour répondre à nos questions. Ainsi, il aurait été intéressant d'interroger également des acteurs moins favorables à la démarche comme les collecteurs-trieurs A ou E. Enfin, afin d'enrichir ce travail, il serait intéressant de continuer à approfondir le concept d'écosystème coopératif territorialisé (ou d'écosystème socialement innovant), ainsi que le cadre de l'analyse systémique, qui semblent détenir un fort potentiel heuristique.

Bibliographie

- ADEME. (2023). *CAP sur COOPTER*. La librairie ADEME. <https://librairie.ademe.fr/7457-cap-sur-coopter.html>
- ADEME, ATEMIS, DU TERTRE, C., VUIDEL, P., PASQUELIN, B. (2019) Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. 21 p.
- AUBOURG, N., BOUTIGNY, E., EZAN, P., RENAULT, C. (2020). Rôle de l'Université dans la constitution d'un écosystème d'innovation territoriale : le cas Le Havre Smart Port City. Text. <http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt>
- BECATTINI, G. (1992). *Le district marshallien : une notion socio-économique*, in Georges Benko et Alain Lipietz Alain, *Les régions qui gagnent*, PUF, p. 37 à 39
- BOURDIN, S., NADOU, F., & RAULIN, F. (2019). Les collectivités locales comme acteurs intermédiaires de la territorialisation de la transition énergétique : L'exemple de la méthanisation. *Géographie Économie Société*, 21, 273-293. <https://doi.org/10.3166/ges.20.2019.0016>
- BOURDIN, S., OBERMÖLLER, A., & NADOU, F. (2020). Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? Analyse du management de l'intermédiation territoriale. *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, 2, 311-335. <https://doi.org/10.3917/relu.202.0311>
- CHABAULT, D., & MARTINEAU, R. (2014). L'intermédiation en R&D : Le rôle des pôles de compétitivité dans l'émergence des projets collaboratifs. *Management & Prospective*, 31(5), 69-86. <https://doi.org/10.3917/g2000.315.0069>
- DEDUN, I., FARE, M., & LANCIANO, E. (2021). *Les partenariats inter-organisationnels dans les processus d'innovations sociale, une approche par la sociologie de la traduction à travers deux projets " all inclusive "*.
- DEFALVARD, H., & FONTAINE, G. (2018). Construire les PTCE comme des communs sociaux : Quel rôle pour les pouvoirs publics ? *RECMA*, 349(3), 56-70. <https://doi.org/10.3917/recma.349.0056>
- DEMOUSTIER, D., & ITÇAINA, X. (2018). *Faire territoire par la coopération. L'expérience du pôle territorial de coopération économique sud aquitaine*. Editions La Librairie des Territoires, Sarrant, France. https://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1674_fr.html
- DE VERGES, M. (2023), Le Ghana, poubelle de la « fast fashion » mondiale, *Le Monde Afrique*. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/05/20/le-ghana-poubelle-de-la-fast-fashion-mondiale_6174083_3212.html#:~:text=Le%20pays%20d'Afrique%20de,un%20
- DOUCHET, L. (2019). *Être une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIème siècle* [Phdthesis, Université de Bordeaux]. <https://theses.hal.science/tel-04521144>
- FERRU, M. (2009). Le développement territorial du Châtelleraudais : Spécialisation cognitive et diversité des échelles spatiales. *Géographie, économie, société*, 11(3), 193-212.

FONDATION DE FRANCE, (2024). Apprentissages croisés des acteurs clés de changement, non édité, 64 p. Consulté le 30 mars 2024 sur : <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-inventer-demain/le-programme-inventer-demain-vu-par-elles-et-ceux-qui-le-font>

FOURNIER, S., LE VELLY, R., LAFOSSE, G., CHAZOULE, C., & DESOLE, M. (2020). L'intermédiation territoriale publique, une troisième voie entre dispositifs top-down et bottom-up ? Le cas du Pôle agroalimentaire de l'Isère. *Géographie, économie, société*, 22(3-4), 329-346. <https://doi.org/10.3166/ges.2020.0007>

FRANCE 24. (2022), Le Ghana confronté au fléau de la pollution textile [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2cecBvDPQdQ&t=181s>

GERTLER, P. J., MARTINEZ, S., PREMAND, P., RAWLINGS, L. B., & VERMEERSCH, C. M. J. (2011). *L'évaluation d'impact en pratique*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8752-8>

HALBERT, L. (2005). Villes, réseaux et mondialisation. *Les Cahiers français : documents d'actualité*, 328, 18.

HÅKANSON L, CAESSENS P, MACAULAY S (2011) InnovationXchange: a case study in innovation intermediation. *Innovation* 13 (2) : 261-274.

HOWELLS J (2006) Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy* 35 : 715-728.

KOENIG, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209-224. <https://doi.org/10.3917/mana.152.0209>

LACOUR C (1996), La tectonique des territoires : d'une métaphore à une théorisation, in B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris

LACOUR C., PUISSANT S. (1999), La métropolisation, Croissance, diversité et fractures, Paris, Anthropos-Economica, Collection Villes. *Cybergeog: European Journal of Geography*. <https://doi.org/10.4000/cybergeog.988>

LE DRET, A., & BREMAUD, J. (2021). *Les modalités et intérêts à mesurer l'innovation sociale de rupture* (Laboratoire commun Dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale, Éd.; 1-1). LabCom Destins.

LE ROUX I, MULLER P, PLOTTU B, WIDHEM C (2014). Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité: le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'économie industrielle* 2014-2 : 115-151.

MOORE, J. (2006). Business ecosystems and the view of the firm. *The Antitrust Bulletin* 51 (mars). <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>.

NADOU, F., & PECQUEUR, B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, 22(3-4), 245-263. <https://doi.org/10.3166/ges.2020.0016>

NADOU, F., & TALANDIER, M. (2020). Intermédiation territoriale : Des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. *Géographie, économie, société*, 22(3-4), 235-243. <https://doi.org/10.3166/ges.2020.0021>

OLLIVRO, J. (2009). Territoires : De la communauté de destins à une communauté de desseins: *Le journal de l'école de Paris du management*, N°80(6), 31-36. <https://doi.org/10.3917/jepam.080.0031>

OMER, J. (2024). *Une Recherche & Développement appliquée à l'innovation sociale ? Analyse exploratoire des processus de R&D sociale*, Doctorat en géographie, Université de Poitiers.

PALLUAULT, O., & DOUCHET, L. (2023). Accompagner et former à l'innovation sociale de rupture : Les enjeux d'une R&D sociale. *Éducation Permanente*, N° 233, 79-89. <https://doi.org/10.3917/edpe.233.0079>

PALLUAULT S., BEAUGENCY A., DOUCHET L., OMER J., CHERIGNY F., (2021). Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale. Générer l'innovation au service de la Société. *LabCom DESTINS*, vol.3, 52 p.

PALLUAULT, S., BEAUGENCY, A., DOUCHET, L., PALLUAULT, O. (2024) Quel apport des démarches de R&D à finalité sociale dans l'appréhension des problèmes pernicious ?, Communication lors du colloque Annuel de l'APMP, La Rochelle, 30-31 mai 2024.

PECQUEUR, B. (2007). L'économie territoriale : Une autre analyse de la globalisation. *L'Économie politique*, 33(1), 41-52. <https://doi.org/10.3917/leco.033.0041>

PORTER, M. (1998). *The competitive advantage of nations*, Macmillan Business, 33.

REFASHION. (2022). *Rapport d'activité 2022*. <https://refashion.aflip.in/e64ba65255.html>

RYCHEN, F., & ZIMMERMANN, J.-B. (2008). Clusters in the Global Knowledge-based Economy : Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity. *Regional Studies*, 42(6), 767-776. <https://doi.org/10.1080/00343400802088300>

SOULARD, M. (2017). *Comment Envie Rhône-Alpes, en tant qu'organisation de l'économie sociale et solidaire, peut influencer sur la construction d'un projet collectif local et sur son inscription dans son territoire d'action. Analyse du cas du projet ILOé 2.018 sur la Métropole du Grand Lyon*, Mémoire de master 2 ESS, Université Lyon 2, 75 p.

TORRE, A. (2009). Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-75. <https://doi.org/10.3166/ges.11.63-73>

TORRE, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>

TORRE A, TALBOT D (2018) Proximités: retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 2018-5 : 917-936.

TREMBLAY D.-G, KLEIN J.-L, BEN HASSEN T, DOSSOU-YOVO A. (2012). Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation : une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal, *Revue d'économie régionale et urbaine* 2012-3 : 431-454.

VANIER, M. (2008). *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*. Paris, Economica, 160 p. (ISBN 978-2-7178-5534-0). *Cahiers de géographie du Québec*, 53(149), 289. <https://doi.org/10.7202/038786ar>

VEYSSIERE-MATINO, S. (2023). *L'économie circulaire, levier de développement territorial ? Une analyse de 16 projets dans le cadre de la stratégie REV3 de la Région Hauts-*

de-France [Phdthesis, Université du Littoral Côte d'Opale]. <https://theses.hal.science/tel-04477154>

YATCHINOVSKY, A. (2020). Chapitre 1. Qu'est-ce que l'approche systémique ?. Dans : A. Yatchinovsky, *L'approche systémique: Pour gérer l'incertitude et la complexité* (pp. 13-21). ESF Sciences humaines.

Sites internet

Agence de la transition écologique (ADEME). <https://www.ademe.fr/>

Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL). <https://www.cnrtl.fr>

CRESS Auvergne-Rhône-Alpes - *Donner du sens à l'économie*. <https://cress-aura.org/>

Ellyx - *Agence de R&D et d'innovation sociale*. <https://www.ellyx.fr/>

Ozana. <https://iloe.org>

Recycl'Occ Textile. <https://www.recyclocc-textile.fr>

Refashion. <https://refashion.fr/fr/accueil>

Étude interne

OPALE Observatoire Partenarial Economie Emploi Insertion (2023). *Collecte, tri et débouchés des textiles usagés dans la métropole de Lyon* [étude interne]. Métropole de Lyon.

Annexes

Annexe n°1 : tableau de synthèse des entretiens réalisés

Dans un souci de discrétion, tous les enquêtés ont été anonymisés. Les noms de certaines structures ont également été remplacés, tout comme certains intitulés de postes. Nous pouvons par ailleurs classer les structures et/ou personnes enquêtées en 2 grandes catégories et sous-catégories :

1) Les parties-prenantes de la « démarches 0 textile exporté »

- Les acteurs de la filière textile rhônalpine (collecteurs-trieurs et recycleurs)
- Les acteurs accompagnateurs (Métropole de Lyon et Ellyx)

2) Les acteurs extérieurs à la démarche mais apportant un éclairage pertinent

- Les initiateurs de démarches similaires (Ozana et Recycl'Occ Textile)
- Les professionnels de l'accompagnement et/ou du financement de projets d'innovation sociale et/ou de transition écologique (ADEME AURA et Le Centsept)

Enquêté.es	Structures	Date et lieu	Durée
A., chargée de mission à l'ADEME AURA	ADEME AURA	18/07/24 en visio	26min
B., président	Centre de tri	27/06/24 en visio	54min
C., responsable	Collecteur-trieur B	08/07/24 en visio	46min
D., consultant	Ellyx	31/05/24 en visio	1h06
E. et F., consultant.es	Ellyx	02/07/24 en visio	43min
G., chef de projet	Le Centsept	03/07/24 en visio	52min
H., chargé de mission	Métropole de Lyon	05/06/24 à la Métropole de Lyon	1h
I., cheffe de projet	Métropole de Lyon	26/06/24 en visio	20min
J., élue	Métropole de Lyon	23/07/24 par téléphone	28min
K., animateur et consultant	Recycl'Occ Textile	11/06/24 en visio	50min
L., cheffe de projet	Recycleur B	04/07/24 en visio	40min
M., directeur	SCIC Ozana	14/06/24 en visio	56min

Annexe n°2 : grille d'entretien

Ayant réalisé des grilles différentes en fonction du profil de mes enquêtés, je ne présente ici qu'une seule grille à titre indicatif (celle de l'entretien avec H., chargé de mission à la Métropole de Lyon). Par ailleurs, si je possédais une trame pour chaque entretien, j'ai privilégié un échange naturel et fluide en rebondissant sur les propos de mes enquêtés, quitte à m'éloigner un peu de la trame prédéfinie.

1) Identité de l'enquêté

- Quelle fonction occupez-vous et quel rôle jouez-vous au sein de la Métropole de Lyon ? (Champ de compétences, influence...)

2) La démarche « 0 textile exporté »

- Pouvez-vous me retracer la genèse et l'historique de la démarche ?
- Quels sont les buts poursuivis par cette démarche ? Quelle importance accordez-vous aux différentes dimensions du projet ? (Économique, sociale et écologique)
- Quel rôle jouez-vous dans celle-ci ? (En tant qu'individu et en tant que Métropole)
- A quelle place situez-vous la contribution (actuelle et/ou future) de chacune des parties-prenantes de la démarche : acteurs ESS - acteurs IAE – industriels – Métropole – Région - éco-organisme (Refashion) – Ademe – Etat - Union Européenne - acteurs de l'accompagnement - acteurs de la recherche - citoyens

Rôles idéal-typiques	Fonction
Entremetteur	Mettre en relation les acteurs
Facilitateur	Faciliter la circulation des savoirs entre les entreprises
Médiateur	Construire la confiance entre acteurs
Orchestracteur	Créer et pérenniser des réseaux ou systèmes locaux
Innovateur	Participer au processus d'innovation

- Pour vous, quels sont les facteurs clés de réussite de la démarche ?
- Êtes-vous en lien avec d'autres collectivités ou acteurs portant une démarche similaire ? Quels liens entretenez-vous avec l'agglomération de Bourg-en-Bresse qui porte un enjeu politique similaire ?

3) Le développement de filières sur le territoire de la Métropole de Lyon

- Quelles valeurs pourraient créer ces démarches filières demain pour le territoire ? Qu'est-ce que cela changerait par rapport à la vision du développement territorial actuelle ?

- Sur quels apprentissages antérieurs ou exemples (sur le territoire ou ailleurs) pouvez-vous vous appuyer pour penser et mettre en œuvre cette ambition pour la filière textile ?
- Plus généralement, quelles sont, selon vous, les conditions favorisant l'émergence de telles démarches ?
- Comment imaginez-vous le territoire métropolitain dans 10 ans ? et la filière textile ?

4) Conclusion

- Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- Selon vous, quel(s) acteur(s) serai(en)t pertinent(s) à interroger pour en savoir davantage/enrichir la recherche ?

Annexe n°3 : tableau de codage (extrait)

Parties	Étiquettes	Verbatims
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Limites du modèle de développement actuel (environnementales, sociales...). - Nécessité de changer de modèle pour prendre en compte les défis de la transition : apparition du concept de développement durable - Illustration avec le cas du secteur textile - Présentation du cas d'étude : La métropole de Lyon impulse le défi « 0 textile collecté exporté », présentation des enjeux principaux de cette démarche (présentation du cas d'étude) + présentation du cadre du stage chez Ellyx 	<p>Parce que octobre 2022, c'est en gros la première réunion à laquelle enfin là, on est invité par la métropole à se présenter, enfin nous présenter devant le Conseil supérieur de l'ESS, ben ça c'est vraiment la première fois je dirais entre Ellyx et la Métropole mais avant ça il y avait des relations entre Guillaume et H. (chargé de mission à la Métropole de Lyon). (D)</p> <p>y'a Esthter qui vient me voir et qui dit en fait, en gros, ce que vous présentez, ça me parle vachement mais en gros, comment on met ça en place ? En fait, comment on met, comment on organise les conditions par lesquelles y a une logique, un peu d'écosystème d'innovation sociale qui peut se mettre en place. (E)</p>
Partie 1	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de littérature sur l'IT + DTD + écosystème coopératif territorialisé - Cadre théorique Ellyx / WP4 - Ex de démarches inspirantes qui enrichissent le cadre théorique (Recycl'occ, Textile 360, Ozana) 	<p>on a mis en place tout un processus de consultation de nos adhérents, de réponse au marché de partage, de coordination, et cetera (K)</p> <p>Y'a pas eu de travail d'incubation externe parce que y'a des vraies compétences dans notre réseau, hein, ce sont des développeurs, des chefs entreprises... Ce qui est nécessaire encore une fois dans une approche comme celle-là, c'est une méthodologie, de la coopération, bon et puis aussi de structuration de projets et comment on</p>

		<p>monte, comment on entreprend, comment on crée une entreprise d'utilité sociale. C'est clair, monter un business plan, bon, aller chercher des financements pour financer les actions et cetera. (K).</p>
<p>Partie 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enjeux politiques et intention stratégique de la Métropole - analyse des rôles et de la place de chacun via la grille de l'intermédiation territoriale (Métropole, Ellyx, acteurs de la filière...) - Quel acteur est jugé légitime à prendre tel rôle : légitimité et efficacité - Acteurs acteurs / externes, engagé / neutre atout et limite de cette posture. - Quels effets (actuels et projetés) dans cette prise de position ? quels effets des rôles d'IT dans l'émergence d'un ECT au service de la transition ? quels effets sur gouvernance, ressources, mise en débat valeur.. 	<p>nous ce qu'on fait c'est d'essayer d'accompagner les entreprises, structures, collectifs d'acteurs tout au long de leur vie de création d'activité (H)</p> <p>Euh voila, donc euh... Mon rôle a été d'impulser, de dire que c'était faisable et de lancer un peu des groupes de travail. Et la limite, mais ça, vous l'avez bien identifié, j'ai pas arrêté de le répéter ces derniers temps, c'est que je sais pas gérer la coopération et machin et que je pense que même si j'avais su bien gérer ça, c'est bien qu'à un moment donné ce soit pas la métropole qui soit à tous les rôles. (I)</p> <p>Y'a rien de très concret mais le collecteur-trieur on s'était jamais rencontré avant un peu pour les mêmes raisons parce que c'était des circuits différents et eux ils sont super contents de nous avoir rencontré, ils nous ont demandé à visiter etc... donc je pense qu'à l'automne on les recevra sans souci, y'a rien de formalisé. Donc Collecteur-trieur B, et le Centre de Tri ça a ouvert le dialogue. Donc c'est déjà ça de pris, même si on fait rien ensemble c'est déjà bien de se connaître dans le coin quoi. (L)</p>

<p>Partie 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les limites de l'IT et les « rôles manquants » pour favoriser l'émergence d'un projet de territoire collectif / d'un ECT - Les rôles « négatifs » (« anti intermédiation ») - La nécessité d'inclure des acteurs ressources / structurant pour soutenir le changement de modèle d'organisation (ADEME, UE, Région, Métropole...) - La filière et le mode d'organisation territoriale idéales (selon les enquêtés.e.s) - Vers une R&D territoriale, l'objectif sous-marin du projet - La transition vers un nouveau modèle s'inscrit dans un temps long / prend du temps - La peur du changement : freins économiques et concurrentiels : il faut changer de logique - La nécessité de faire évoluer les métiers et les compétences (y compris côté métropole) - La nécessité d'activer des leviers à plusieurs échelles (local, national, UE...) 	<p>Alors ce que ça peut changer, c'est des démarches qui sont encore assez récentes pour en mesurer toute l'ampleur (H)</p> <p>Moi, j'aurais dû mal à en donner un seul, mais j'aurais dû mal d'ailleurs à en donner que 2 ou 3. Mais au moins, j'en vois 2 qui pour moi, sont les plus importants dans les verrous. Un premier verrou, c'est gérer l'absence de leadership dans la dynamique de coopération alors attention, je dis pas qu'un leadership doit être porté par une seule personne ou une seule personne morale, mais je pense qu'il y a là un vrai questionnement, c'est le passage de l'impulsion par la métropole au leadership par un petit collectif d'acteurs en capacité d'agréger une structure de coopération plus large. (E)</p> <p>Puis aussi il y'a l'idée dans les écosystèmes de partage d'info, des business model et tout on a bien vu tout le monde ne le fait pas donc ça c'est compliqué aussi. (L)</p> <p>C'est bien Ellyx, moi j'ai pas pu y aller, c'est pas un manque de bonne volonté de ma part mais il se trouve que les 2 fois où il y avait les ateliers, j'étais pris. Les retours qu'on m'en a fait, c'est que les participants étaient assez étonnés en fait, enfin ne comprenaient pas le sens de la démarche et étaient un petit peu troublé par les options de scénario, ils se sont dit, mais attendez, mais en fait ça veut dire quoi tout ça, ça veut dire que la métropole va sortir, ça veut dire que</p>
-----------------	--	--

		enfin voilà y a beaucoup de ça. Ça a beaucoup troublé, donc moi je sais pas, j'y étais pas. (C)
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - La complexité d'une telle démarche et les limites de notre étude pour appréhender la problématique (nécessité d'adopter une vision systémique) - Les propositions d'amélioration et les perspectives de recherche complémentaires (structuration d'écosystèmes innovants, développement et enjeux autour de la décroissance/post-croissance...) 	Alors je me rappelle ce que me disait l'Institut Godin, il faut qu'il y ait une maturité de la société pour que ça passe quoi enfin il disait que les porteurs de projet seuls militants machin ne faisaient pas se transformer les choses, que l'acteur public seul ne faisait pas changer les choses et qu'il fallait qu'il y ait un alignement entre des acteurs engagés, une collectivité consciente et puis une société prête au changement d'une certaine manière, c'était les 3 ingrédients qu'il mettait un peu en avant je crois. (H)

Tableaux

Tableau 1- Type d'acteurs par rôle dans la coordination (Veyssière-Matino, 2023 : p. 238)..	18
Tableau 2 - Rôles idéal-typiques d'intermédiation territoriale, synthèse issu du cours « développement local acteurs et politique » dispensé par Marie Fare au sein du master 2 Économie Sociale et Solidaire à Lyon II durant l'année universitaire 2023-2024	20
Tableau 3 – L'écosystème coopératif territorialisé (ADEME, ATEMIS, du Tertre, Vuidel, Pasquelin, 2019 : p.12)	22
Tableau 4 - Acteurs de la filière textile rhônalpine mobilisés par la Métropole de Lyon et Ellyx pour rejoindre la démarche « 0 textile collecté exporté » (Richard, 2024)	35

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	1
RESUME.....	2
LEXIQUE SPECIFIQUE.....	3
SIGLES.....	4
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
Les limites du modèle de développement actuel et la nécessité d'une transition vers des modèles plus durables.....	7
Les évolutions du secteur textile : un cas d'école emblématique.....	7
Des échelles d'action complémentaires et interdépendantes.....	8
La démarche « 0 textile collecté exporté » : enjeux et objectifs.....	9
L'arrivée d'Ellyx pour accompagner la démarche.....	10
L'intermédiation territoriale, une condition de réussite de la démarche ?.....	12
Méthodologie.....	12
Annonce du plan.....	13
PARTIE 1 - L'INTERMEDIATION TERRITORIALE : UN CADRE D'ANALYSE FECOND POUR QUALIFIER LES ROLES PRIS PAR DIFFERENTES PARTIES-PRENANTES D'UN ECOSYSTEME COOPERATIF TERRITORIALISE EN EMERGENCE.....	14
1.1 Revue de littérature sur l'intermédiation territoriale.....	14
1.1.1 Un concept qui s'inscrit dans une époque particulière.....	14
1.1.2 Différentes approches de l'intermédiation territoriale.....	15
1.1.3 Les rôles d'intermédiation territoriale abordés dans la littérature.....	17
1.2 Présentation de la notion d'écosystème coopératif territorialisé.....	21
1.2.1 Une notion issue des travaux de l'Agence de la transition écologique (ADEME).....	21
1.2.2 Une notion faisant écho aux travaux d'Ellyx sur les écosystèmes socialement innovants.....	23
1.3 Le PTCE Recycl'Occ Textile et la SCIC Ozana : des démarches inspirantes qui enrichissent le cadre d'analyse.....	25
1.3.1 Le PTCE Recycl'occ Textile.....	26
Présentation du projet.....	26
Les facteurs clés de réussite de la démarche.....	26
Le rôle des différentes parties-prenantes dans le projet.....	28
1.3.2 La SCIC Ozana.....	30
Présentation du projet.....	30

Les facteurs clés de réussite de la démarche.....	30
Le rôle des différentes parties-prenantes dans le projet.....	32
Conclusion de la partie 1.....	33
PARTIE 2 - VERS UN ECOSYSTEME COOPERATIF TERRITORIALISE AU SERVICE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOCIALE DE LA FILIERE TEXTILE RHONALPINE : ROLE ET POSITIONNEMENT DES PARTIES-PRENANTES DE LA DEMARCHE « 0 TEXTILE COLLECTE EXPORTE »	35
2.1 Une démarche impulsée par la Métropole de Lyon.....	35
2.1.1 Une autorité légitime initiatrice favorisant la mise en relation et la crédibilité de la démarche.....	36
2.1.2 Un rôle d'orchestration et d'accompagnement pour accélérer le processus.....	37
2.1.3 Le « paillason » avant la coopération ?.....	38
2.2 ...accompagnée par Ellyx... ..	40
2.2.1 Un médiateur extérieur et tiers de confiance	41
2.2.2 Animateur et orchestrateur de la coopération de l'écosystème... ..	42
2.2.3... au service de l'innovation et d'une R&D territoriale ?.....	44
2.3...et empêtrée dans un jeu d'acteurs complexe.....	45
2.3.1 Les collecteurs-trieurs au cœur du nœud	46
2.3.1 Des recycleurs médiateurs et innovateurs ?.....	47
2.3.3 Tous responsables de la transition vers un modèle de filière soutenable	49
Conclusion de la partie 2.....	51
PARTIE 3 - VERS UN ECOSYSTEME COOPERATIF TERRITORIALISE AU SERVICE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOCIALE DE LA FILIERE TEXTILE RHONALPINE : L'INTERMEDIATION TERRITORIALE COMME CONDITION NECESSAIRE MAIS NON SUFFISANTE, COMMENT ALLER PLUS LOIN ?.....	52
3.1 Les premiers résultats de la démarche « 0 textile collecté exporté »	52
3.1.1 Une démarche saluée par les opérateurs de la filière interrogés.....	52
3.1.2 La création de liens et de potentielles coopérations	53
3.1.3 Une nécessité de restreindre le nombre de parties-prenantes pour avancer ?.....	54
3.2 Les limites de l'intermédiation territoriale dans l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé porteur d'un nouveau modèle pour la filière textile rhônalpine	55
3.2.1 Les rôles manquants.....	55
L'engageur	56
Le leader.....	56
Le financeur	58
3.2.2 Les rôles « anti-intermédiation »	59
Des acteurs intéressés mais passifs	59
Des positionnements ambivalents et flous	60

Des comportements « anti-coopératif »	62
3.2.3 Freins économiques et persistance d'une logique concurrentielle.....	63
3.3 La nécessité d'une approche (éco)systemique pour engager une réelle transformation	66
3.3.1 La transition vers un nouveau modèle s'inscrit dans un temps long... ..	66
3.3.2 ...et nécessite d'inclure des acteurs ressources pour soutenir le changement de modèle d'organisation	68
3.3.3 Changer de paradigmes pour un futur désirable	71
Prendre en compte l'interdépendance	71
Changer les imaginaires : sensibiliser et inclure les citoyens	72
Incarnar le changement : la preuve par l'exemple	73
Conclusion de la partie 3.....	75
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE	78
Sites internet.....	81
Étude interne	81
ANNEXES.....	82
Annexe n°1 : tableau de synthèse des entretiens réalisés.....	82
Annexe n°2 : grille d'entretien	83
Annexe n°3 : tableau de codage (extrait).....	85
TABLEAUX.....	89
TABLE DES MATIERES	90