L'économie circulaire au cœur des coopérations territoriales : l'émergence et les défis d'un PTCE, GEIM

Mémoire universitaire
Elodie Munsch M2 GOESS

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire et à l'enrichissement personnel et professionnel qu'a représenté cette expérience.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Monsieur Sylvain Celle, mon tuteur universitaire, pour son accompagnement attentif, la pertinence de ses conseils méthodologiques et sa disponibilité tout au long de ce travail de recherche.

Mes remerciements vont également à Monsieur Denis Bernin, directeur de la structure d'accueil et tuteur d'alternance, pour sa confiance, son écoute et la liberté d'initiative qu'il m'a accordée au sein de l'organisme.

Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté un entretien dans le cadre de ce mémoire, notamment Monsieur Christophe Diaz, le directeur de GEIM, pour son partage.

Je souhaite également saluer l'ensemble de l'équipe de REN pour son accueil chaleureux, sa bienveillance et la qualité de nos échanges au quotidien.

Enfin, je remercie mes parents pour leur soutien indéfectible, leur encouragement et leur présence tout au long de mon parcours académique.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 1

SOMMAIRE 2

INTRODUCTION 3

I - De l'insertion à l'écologie au pôle de coopération : l'émergence d'un PTCE dans le groupe GEIM en 3 étapes 12

1.1. Au début, l'insertion… 12

1.2. … Puis, l'écologie : la TE comme identité stratégique 15

1.3. A présent, le PTCE 19

II - L'économie circulaire comme soutien, ressource et légitimation : des raisons multiples à sa mobilisation par le PTCE 24

2.1. Un moteur indispensable à la coopération multi-acteurs : une EC *territoriale* 24

2.2. Un levier de crédibilité et d'autonomie financière 28

2.3. Un ancrage territorial créateur d'emplois verts non délocalisables et d'opportunités 31

III - La concurrence et le défis de l'identité comme tensions et limites aux coopérations autour de la TE dans un PTCE 35

3.1. Un manque de cadre structurel, politique et organisationnel 35

3.2. Dans le secteur : un flou dans la légitimité ou la fabrique de la concurrence 38

3.3. Des pistes pour surmonter ces limites : avec l'Ecole du réemploi ? 40

CONCLUSION 44

INTRODUCTION

« La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes. »

(Antoine de Saint-Exupéry, 1938)

Dans le cadre d'un Master 2 de Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) à l'Université Lumière Lyon 2, j'ai eu l'opportunité de réaliser une alternance au sein de l'association REN Formation, dans le rôle d'une chargée de mission de développement des formations dans la transition écologique. REN (Rhône Emplois Nouveaux) est une association de loi 1901, organisme de formation, basée à Lyon et née du besoin de former les salariés d'une structure d'insertion (REED) en 1999.

Cette alternance fait suite à un stage réalisé en Master 1 dans la même structure, dont mon rôle consistait déjà dans le développement de ces formations. L'analyse de cette immersion avait alors porté sur la résilience des structures d'insertion face à l'instabilité socio-économique. Les défis actuels de ces structures résidaient dans l'instabilité politique et financière et les stratégies de résilience comprenaient alors des axes internes : l'innovation, la diversification, l'anticipation et des choix stratégiques, comme externes : la veille, la réglementation, la coopération et la crédibilité[1]. Les limites de cette résilience résidaient néanmoins dans l'équilibre des logiques sociales et économiques et dans la recomposition/restructuration du secteur. Cette nouvelle analyse fait ainsi suite à la première et propose d'élargir le travail de compréhension des mécanismes de résilience des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et cible notamment la coopération, au service du développement territorial. L'étude est ainsi élargie au groupe GEIM, Groupe Économique Solidaire (GES), qui abrite REN et deux autres associations dédiées à l'insertion : REED et REF.

Le groupe a, depuis plusieurs années, opéré une évolution vers des activités en lien avec la transition écologique. Le groupe GEIM a même, dans ce contexte, récemment reçu un label dans le réemploi solidaire. Cette labellisation vient démontrer une certaine ampleur ainsi qu'un changement d'échelle et d'identité pour le groupe autour de la transition écologique. Il est

[1] Mémoire M1 Munsch

devenu un groupe incontournable participant au développement du territoire et ce dans tous les domaines (formation, transition écologique, réemploi, vente).

Positionnement du travail : thématiques et état de l'art variés

Le groupe GEIM se définit, de fait, comme :

- Un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) ;

Labellisé PTCE émergent dans le réemploi solidaire en janvier 2026, le groupe se réjouit d'un concept qui s'ancre dans une littérature scientifique variée. Ce dernier est né du besoin de structurer l'économie sociale et solidaire à l'échelle locale, en réponse de quoi, le Labo de l'ESS et le Conseil national des Chambres Régionales de l'ESS se réunissent avec des chercheurs et acteurs de la coopération territoriale et proposent le concept de PTCE. Le terme est par la suite institutionnalisé à travers la loi de l'ESS du 31 juillet 2014 et défini ainsi :

> « Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. » (Article 9, Légifrance).

En parallèle, de nombreux chercheurs de référence analysent désormais les caractéristiques de ces pôles. La structuration et la gouvernance des PTCE comme figure de polarisation est étudiée par Patrick Gianfaldoni, maître de conférences en sciences économiques à l'université d'Avignon et chercheur au laboratoire du JPEG.[2] Le développement territorial par l'émergence du PTCE (articulation et renforcement des objectifs, facteurs d'émergence et de consolidation) est analysé par Danièle Demoustier

[2] Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *RECMA*, 343(1), pp. 40-56.

et Xabier Itçaina, respectivement économiste à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble et directeur de recherche en science politique au CNRS. Romaine Stiline, chercheur à l'IAE Paris 1, travaille sur le Groupe Archer[3] et questionne les facteurs de transformation du groupe en entreprise de territoire ainsi que la reproductibilité du modèle. L'émergence de projets territoriaux par le processus d'intermédiation territoriale est traité par Benoît Prévost, enseignant-chercheur en sciences économiques à Montpellier, via l'étude de cas du PTCE 3EVA dans la Haute Vallée de l'Aude, qui utilise l'innovation sociale face au déclin du territoire.[4]

- Un acteur du développement territorial ;

Il s'agit d'un champ du développement né du désengagement de l'État, de la décentralisation et en réponse aux crises économiques. André Torre, directeur de recherche à l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), aborde la distinction entre le développement territorial et les approches régionales[5] et identifie deux moteurs du développement territorial : la production et la gouvernance.[6] La collaboration locale des structures d'insertion, leurs freins et critères idéaux, est par ailleurs étudié par Stephen Girard, docteur en sciences de gestion.[7]

- Mobilisant la transition écologique (TE) et le réemploi ;

Évoqués ainsi par les acteurs de terrain (la transition écologique est définie par le gouvernement comme « une évolution vers un nouveau modèle économique et social qui apporte une solution globale et pérenne aux grands enjeux environnementaux de notre siècle et aux menaces qui pèsent sur notre planète »[8]), ces termes plutôt larges pourront être échangés avec celui plus technique et précis d'économie circulaire (EC). L'EC comme nouveau levier de développement pour les territoires est étudié par Sébastien Bourdin, professeur en géographie

[3] Stiline, R. (2024). De l'insertion à l'entreprise de territoire : le cas du groupe Archer. *Entreprendre & Innover*.
[4] Prevost, B. (2020). Intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ? L'exemple du Pôle Territorial de Coopération Économique de la Haute Vallée de l'Aude. », *Géographie, économie, société*, n°22(3), pp. 399-429.
[5] Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*. 17(3), 273-288.
[6] Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'économie régionale et urbaine*. 711-736.
[7] Girard, S. (2015). Contribution à l'analyse des pratiques de coopération inter-organisationnelle territorialisée : le cas de l'Insertion par l'activité économique. [Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3].
[8] https://lesbases.anct.gouv.fr/ressources/la-transition-ecologique-qu-est-ce-que-c-est

économique, et André Torre.[9] Des concepts qui s'assemblent puisque, par ailleurs, selon une étude réalisée par la Direction générale du Trésor et les membres de la Cellule nationale d'animation en janvier 2024, 90,91 pourcents des PTCE développent des activités en lien avec la transition écologique.[10]

- Et réalisant une mission initiale d'insertion par l'activité économique (IAE).

Mission première du groupe étudié, l'IAE consiste à l'aide au contrat de travail de personnes éloignées de l'emploi. Elle est apparue dans les années 1970 à la fin des Trente Glorieuses (avec la tertiarisation de l'économie provoquant du chômage de masse), naissant d'initiatives de militants et s'institutionnalise à travers la loi de lutte contre les exclusions de 1998 et la loi de cohésion sociale de 2005.

Intérêts professionnels et théoriques de cette étude

Ces études sont d'un grand intérêt mais se limitent à l'analyse du développement des PTCE et de l'EC distinctement, dimensions pourtant si liées chez GEIM et dans d'autres pôles. Ces observations nous ont fait réaliser l'intérêt d'étudier ce phénomène croissant. Le but de ce travail porte ainsi sur **la tentative de comprendre les liens entre la mission de coopération territoriale et les activités liées à l'EC dans les PTCE**. L'enjeu est donc de comprendre l'impact de la transition écologique dans l'émergence du PTCE de GEIM en observant le groupe et en faisant dialoguer les auteurs.

Cette question est particulièrement pertinente pour les acteurs de la coopération chez GEIM dans le sens qu'elle ouvre un champ de recherche sur la façon dont se construisent leurs nouvelles formes de coopération, dans un pôle émergent. Cela permet de lier le PTCE avec le monde de la recherche, pour le moment manquant dans les coopérations, mais pas moins important. En effet, en analysant d'autres PTCE similaires, cela permettra de questionner leurs pratiques et de mieux comprendre leur chaîne de valeur. Cela permet également de questionner la durabilité et l'efficience de leur modèle.

[9] Bourdin, S. et Torre, A. (2023). L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires. *Population & Avenir*, n°763(3), pp. 4-7.
[10] Étude citée par le gouvernement : https://www.economie.gouv.fr/actualites/ess-un-nouveau-marche-public-pour-soutenir-le-developpement-des-poles-territoriaux-de [consulté le 10 mai 2026].

Du point de vue de la recherche académique, cet angle d'étude est pertinent car il interroge les relations entre l'objet tant étudié de PTCE, superposable aux grilles d'analyse que proposent les chercheurs sur leur émergence, et celui d'économie circulaire, tout aussi actuel et grandissant. En effet, les facteurs d'émergence des PTCE sont particulièrement abordés, mais rarement au prisme de la transition écologique.

Et enfin l'intérêt pour moi de choisir cette perspective est de comprendre plus globalement ma mission d'alternance chez REN, consistant en la coordination d'un projet d'École du réemploi (sur lequel nous reviendrons) et notamment la recherche de financements pour pérenniser ce poste. Chercher à appréhender les raisons de ce choix d'innovation en matière de formation dans le domaine de la transition écologique (jusque-là axé sur l'insertion) paraît naturel. Des échanges avec le directeur et fondateur d'une fédération de PTCE confirment l'importance de développer - et la difficulté à financer - ce type de poste, dans le développement des coopérations et le changement d'échelle. Pourquoi miser autant sur ce poste ? Pourquoi dans la transition écologique ? Et pourquoi monter un projet si différent des autres formations habituelles de l'organisme ? Telles sont les questions que je me suis beaucoup posées en intégrant l'enjeu de mon poste et de mon recrutement. Ce travail permettra ainsi d'éclairer cela.

Questionnement et méthodologie autour de la TE et des PTCE

Au regard de ce contexte, la problématique retenue vient croiser les thèmes d'émergence du PTCE et de rapport à la transition écologique dans la coopération territoriale en ESS. De ce fait, ce travail entend répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure les enjeux de transition écologique et d'économie circulaire constituent-ils un facteur d'émergence et de structuration des PTCE ?**

Plus particulièrement, ce questionnement entraîne les interrogations suivantes : Comment devient-on PTCE ? Quelles coopérations cela implique-t-il ? Qu'apporte la transition écologique et notamment l'EC dans ce contexte ? Il s'agira ainsi de questionner les facteurs d'émergence des PTCE et les liens de ceux-ci avec la transition écologique. Vis-à-vis de GEIM, il conviendra de comprendre l'impact de leurs projets et innovations liés à la transition écologique dans l'émergence du PTCE, ainsi que leurs ambitions derrière cette demande de labellisation.

Encadré 1 : La méthodologie et le protocole de recherche

L'étude de la mobilisation de l'EC dans l'émergence du PTCE de GEIM a été réalisée grâce à une immersion dans l'organisme de formation du groupe, dans le cadre d'une alternance de septembre 2025 à septembre 2026.

L'étude a commencé par un état de l'art des recherches dans le domaine, ainsi que des lectures sur le fonctionnement et les enjeux des PTCE. La lecture de documents internes tels que la réponse à l'AMI PTCE et les fiches de postes des personnes recrutées dans ce cadre a terminé d'ouvrir notre curiosité sur ce système. L'étude s'est poursuivie par l'entretien de différents acteurs (sept), afin d'avoir différents points de vue. Ils ont été réalisés en visioconférence ainsi que sur les lieux du groupe GEIM, après des premiers contacts par email.

Le tableau ci-dessous liste les acteurs interrogés et leurs spécificités :

Rapport à GEIM	Fonction	Spécialité	Date et lieu
Interne	Directeur général d'un PTCE dans l'insertion	PTCE : forte EC : forte	10 juin, au siège du groupe
Interne	Chargée de mission FTJ au sein d'un PTCE	PTCE : faible EC : forte	11 juin, en visio
Externe	Directeur général d'un collectif national de PTCE	PTCE : forte EC : moyenne	12 juin, en visio
Interne	Directeur d'un OF au sein d'un PTCE	PTCE : moyenne EC : forte	16 juin, au sein de l'OF
Externe	Chargée de mission réemploi et coopération territoriale	PTCE : forte EC : forte	16 juin, en visio
Externe	Chargé d'un PTCE au sein de la Métropole de Grenoble	PTCE : forte EC : forte	08 juillet, en visio
Externe	Chargé de Mission Emploi Insertion (service GPV* Rillieux)	PTCE : forte EC : forte	20 juillet, en visio

Tableau 1. Les acteurs interrogés (Munsch)

*Grand Projet de Ville (dispositif de la politique de la ville pour rénover certains quartiers en difficulté).

L'étude s'est ainsi appuyée sur ces sept entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs occupant des fonctions complémentaires au sein ou autour du PTCE. Le premier entretien, mené avec le directeur général de GEIM, a permis d'identifier les principaux enjeux de coopération et de mettre en évidence l'importance des projets liés à la transition écologique. L'entretien avec la personne chargée de mission Fonds de Transition Juste a ensuite éclairé la stratégie de structuration des filières du réemploi, axe central du développement du PTCE. Un troisième entretien avec le directeur du collectif national a apporté un regard externe sur les conditions d'émergence et de consolidation des PTCE. L'échange avec une partenaire en charge de la coopération inter-PTCE a permis de recueillir la perception d'un acteur externe impliqué dans un partenariat avec GEIM. Ensuite, le directeur de l'organisme de formation a apporté son analyse sur le projet d'École du Réemploi et son articulation avec les ambitions du PTCE. Enfin les entretiens avec le chargé d'un PTCE au sein de la métropole de Grenoble et avec les personnes chargées de mission Emploi Insertion au service GPV de Rillieux-la-Pape ont apporté un regard institutionnel et critique des coopérations. L'ensemble des entretiens a ensuite été retranscrit et analysé à l'aide du logiciel Taguette, permettant de réaliser un codage thématique des verbatims et une comparaison des points de vue des acteurs avec les apports de la littérature académique.

Difficultés et solutions avec des acteurs occupés et un cadre flou

Les difficultés rencontrées durant ce début d'enquête ont concerné la disponibilité des acteurs, notamment celle des directeurs de structure, débordés, mais dont les échanges orientent naturellement sur les enjeux et problématiques phares. La seconde difficulté a été d'affiner la problématique. En effet, la littérature sur les PTCE est vaste et il est aisé de vouloir évoquer tous les sujets. Il s'agissait alors de cibler un axe précis d'une problématique des PTCE. C'est à la suite de l'entretien avec le directeur général que l'importance de la TE dans le groupe et le lien entre leurs développements concomitants ont été décelés. La difficulté suivante a trait aux acteurs qu'il faut alors interroger. L'idée originale consistait à interroger toutes les parties prenantes du PTCE - entreprises, pouvoir public, citoyens - mais leurs regards auraient été similaires et moins critiques. De surcroît, le stade émergent du PTCE constituait un obstacle dans la définition précise des parties prenantes du pôle. Il fallait alors des regards divers, mêlant coopération et transition écologique, direction et opérationnel, partenaires internes et externes,

coopération prospère et conflits. La dernière contradiction a concerné, comme évoqué plus haut, le stade émergent du PTCE. En effet, récemment labellisé, le groupe n'avait alors pas entrepris de projets véritablement liés à leur statut, les partenariats étaient en cours de construction et leur reconnaissance en tant que PTCE n'était pas encore flagrante (l'équipe interne n'était pas encore familiarisée avec le principe). Il s'agissait alors d'aborder un autre angle, et de comprendre que la labellisation était en fait une reconnaissance de leurs actions passées, tout autant que le début de nouveaux projets.

Objectifs poursuivis et résultats visés : des premières hypothèses

Ce travail a pour objectif de comprendre la volonté des acteurs de devenir PTCE, et les raisons qui les poussent à appuyer leurs actions sur la transition écologique et l'économie circulaire.

Les premières hypothèses que nous souhaitons tester ici supposent que :

- La transition écologique est utilisée comme levier dans le développement des coopérations territoriales, car elle s'accorde aux politiques publiques, aux enjeux citoyens, aux défis des entreprises ainsi qu'au monde de la recherche.
- La transition écologique et la coopération territoriale sont des moyens de pérenniser les structures de l'ESS, surtout dans l'insertion (cf mémoire M1) où les moyens sont rares et dans la TE, où les politiques publiques sont fragiles.

La première hypothèse imagine ainsi que la transition écologique peut être un outil pour réunir tous les acteurs d'un territoire sous un but commun. Cette première hypothèse s'appuie sur le constat que la transition écologique, dont l'économie circulaire fait partie, est un sujet qui concerne tous les acteurs du territoire - autant d'un point de vue de responsabilité que de cadre de vie - et donc qu'il peut être plus aisé de coopérer dans ce cadre.

La seconde hypothèse fait écho au mémoire rédigé l'année dernière au sein du groupe GEIM. Comme évoqué plus haut, cette étude s'attelait à démontrer quels étaient les facteurs de résilience des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Les résultats avaient alors presque tous convergé vers des facteurs liés à la transition écologique. En effet, la transition écologique leur permettait d'être innovant, de diversifier leur activité, d'anticiper les marchés et les politiques publiques et de s'accorder aux réglementations en vigueur. La TE se

présentait alors comme une évidence, cochant tous les critères de pérennisation du groupe. Le rapport à l'insertion semble néanmoins intéressant ici, il s'agit en effet au départ d'un groupe ayant l'insertion au cœur de sa mission sociale et il est intéressant d'analyser si les objectifs du groupe sont modifiés avec l'importance que prend la transition écologique dans leurs activités.

Ainsi, une première partie s'attachera à comprendre l'émergence du PTCE au sein du groupe GEIM, une seconde partie questionnera les raisons de la mobilisation de la transition écologique dans les coopérations du PTCE, et enfin une dernière partie analysera les tensions et limites aux coopérations autour de la transition écologique dans un PTCE.

I - De l'insertion à l'écologie au pôle de coopération : l'émergence d'un PTCE dans le groupe GEIM en 3 étapes

Le contexte posé et les termes ainsi définis, il convient de s'intéresser aux processus d'émergence du PTCE. Cette partie s'appuie sur l'exemple du groupe GEIM et retrace la trajectoire historique et stratégique du groupe. L'objectif de cette partie est de comprendre l'évolution du groupe jusqu'à son statut de PTCE. L'hypothèse est que cette évolution tient moins à des choix de valeurs qu'à un contexte d'innovation et de diversité.

1.1. Au début, l'insertion…

REED face à un problème de l'époque

L'association REED est ainsi la première association du groupe, créée en 1991. Elle a été initialement pensée pour accompagner les rapatriés d'Algérie, alors même qu'il y avait une forte communauté. Selon le directeur général, si les publics accompagnés par l'association évoluent, c'est tout d'abord parce que les populations changent et que les personnes éloignées de l'emploi dans les années 90 ne sont pas les mêmes qu'aujourd'hui. L'ambition initiale est donc de participer à l'insertion de publics éloignés de l'emploi. Quelques années plus tard, en 1999, REN voit le jour dans le but de former les salariés de REED, structurée en structure d'insertion par l'activité économique (SIAE). REN commence alors avec des formations en Français langue étrangère (FLE), un besoin vital pour ces publics qui souhaitent travailler en France. L'insertion est ainsi au centre des préoccupations des associations. REN développe ensuite des ateliers et parcours de levée des freins à l'emploi et de numérique. En 2001, est créée REF, afin de proposer des services à la personne. Les associations sont alors regroupées sous le statut d'Ensemblier d'insertion, facilité par la loi Aubry de 1998.
Il sera ensuite décidé d'unifier les trois associations dans un Groupe économique social, dans le but de faciliter partenariats, gestion, visibilité, communication et compréhension des associations, avec un objectif commun : l'insertion.

Développement de l'insertion comme concept et outil

La notion d'insertion est née dans les années 1970, pour les jeunes qui décrochent de l'école. C'est ensuite la loi RMI (revenu minimum d'insertion) qui vient institutionnaliser le concept d'insertion en le déclarant comme un impératif national.

La notion d'insertion par l'activité économique (IAE) apparaît quant à elle dans des Groupes d'actions éducatives concertées et s'institutionnalise avec la loi de Martine Aubry du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, jusqu'à l'Accord-cadre entre Pôle emploi, l'État et l'IAE en 2015. Comme nous l'avions vu dans le mémoire de master 1, l'institutionnalisation de l'IAE souligne le rôle prépondérant de l'État dans la régulation et l'encadrement des publics en difficulté, notamment à travers les dispositifs organisationnels de la politique de l'emploi.
L'IAE permet différents agréments :

- L'atelier chantier d'insertion (ACI), qui propose un emploi encadré sur des chantiers collectifs ;
- L'association intermédiaire (AI), qui met à disposition des personnes en insertion auprès d'autres structures pour des missions temporaires ;
- L'entreprise d'insertion (EI), qui emploie des personnes en insertion sur des postes de production ;
- L'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), qui propose des missions d'intérim à des publics en difficulté.

Aujourd'hui, REED dispose d'un ACI (basé à Rillieux-la-Pape, commune située dans la subdivision du Plateau Nord de la Métropole de Lyon, et emploie actuellement 195 salariés en insertion) ainsi que d'une EI et AI.
Comme nous l'avions vu dans le mémoire de M1, l'État participe en effet au financement de l'IAE en versant des subventions qui servent à la rémunération des salariés en contrat aidé. Au niveau économique global, la SIAE permet à l'État d'activer des dépenses passives : l'État finance des formations et des contrats aidés plutôt que le revenu de solidarité active. Ainsi, le chômage baisse, il est donc dans l'intérêt de l'État de participer à ces financements d'insertion.

Bernard Blazani est enseignant-chercheur en sociologie. Il étudie la manière dont les SIAE se transforment en empruntant les outils de gestion des organisations classiques, ainsi que les tendances profondes à propos de notre conception de l'insertion.[11] Il en conclut que l'IAE est le « bras armé de l'État, qui voit ses missions s'élargir, participant ainsi aux transformations profondes qui affectent le système d'emploi, les politiques de lutte contre le chômage et, plus généralement, le système économique. » (Balzani, 2017, p.100). Il s'agira

[11] Balzani, B. (2022). L'IAE : un monde social à la reconquête du pouvoir d'agir au sein des politiques publiques d'insertion. *Empan*, 127(3), 96-103.

alors de garder en tête que le secteur de l'IAE est vaste et continue de s'élargir, comme nous le verrons chez GEIM.

Les défis et stratégies du secteur

Cependant, les SIAE se retrouvent confrontées à des défis, des tensions sur le secteur et sur les missions des structures face à l'instabilité du secteur. Comme nous l'avions vu dans le mémoire de M1, le secteur évolue dans un climat d'insécurité récurrente, d'appels d'offres complexifiés, d'exigences administratives et de financements incertains. Il rencontre une concurrence inhérente aux secteurs de l'insertion et de la formation. La dynamique d'entrepreneur de l'insertion découle par exemple d'une tension entre la dimension économique et la dimension sociale de la structure. En conséquence, la structure doit développer une certaine ingénierie, trouver un équilibre économique et une adaptation spécifique, dans un contexte socio-politique instable autour de l'IAE. Elle doit trouver un équilibre économique adapté à son fonctionnement. Tout cela impact inévitablement la mission sociale initiale d'insertion, fondamentale et pourtant fragilisée.

Le groupe développe alors des stratégies de résilience et s'adapte. Face aux défis, il pense des choix stratégiques, apprend de l'expérience et des crises (il fait preuve de résilience), il s'appuie sur les réglementations, leur indépendance politique et leur crédibilité. Les difficultés ont ainsi poussé le groupe à se diversifier et à s'engager dans la transition écologique.

1.2. … Puis, l'écologie : la TE comme identité stratégique

Au niveau de la SIAE s'opère une *bifurcation*, un *nouveau chemin*

Les actions liées à la transition écologique du groupe commencent en 2016 avec la création de leur première recyclerie (définie selon la Chambre de commerce et d'industrie comme « lieux de collecte, de réemploi et de revente d'objets usagés ou d'occasion ») à Rillieux-la-Pape. A ce moment, la Métropole vient de prendre la double compétence (métropole et département) et peut ainsi penser les enjeux d'insertion (RSA, accompagnement des bénéficiaires, politiques d'insertion sociale) et de transition écologique de manière intégrée. Cela permet au groupe d'opérer une transition, une « *conciliation entre deux politiques publiques* » (DG d'un PTCE dans l'insertion). Torre étudie les processus d'innovations territoriales comme des bifurcations et soutient que : « Parfois âprement négociées par les acteurs locaux, les innovations initient des changements de trajectoires productives, sociales ou institutionnelles, et permettent de lancer les nouveaux chemins (...) ». (Torre, 2015, p.284)[12].

Au sein de REED donc, la transition écologique se développe avec l'obtention du label « Ressourcerie » (RNRR) en 2017. Cette ressourcerie déménagera plusieurs fois jusqu'à l'inauguration de la Halle du réemploi solidaire en 2025, éco-construite avec 60% de matériaux de réemploi par une partie des salariés de l'ACI et pensée pour stabiliser les activités du groupe. Aujourd'hui, l'EC est structurée en un Pôle réemploi, comprenant la ressourcerie (avec boutique et ateliers de revalorisation) et une entreprise d'insertion (collecte et vente de mobilier professionnel de réemploi). Sur son site internet, l'association décline les missions de ce pôle comme : « collecter, revaloriser, revendre, sensibiliser »[13]. Par ailleurs, ils concrétisent leurs engagements en rejoignant le Réseau National des Ressourceries et Recycleries, ainsi qu'en participant au plaidoyer de l'Union pour le Réemploi Solidaire, avec la labellisation « Engagée à Lyon » pour leurs actions dans la TE. Les projets et coopérations qu'ils nourrissent aujourd'hui sont autour de la revalorisation des matières plastiques et textiles ainsi que l'accompagnement et la formation aux métiers de la TE avec le Fonds de Transition Juste.

Le Fonds de Transition Juste (FTJ) est un fonds européen pour accompagner les territoires affectés par la transition vers la neutralité carbone. Il s'agit de la seule association d'insertion du Rhône à avoir obtenu ce fond, cette spécificité réside dans l'objectif de faire de l'insertion

[12] Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*.
[13] Site Internet de GEIM : https://groupe-geim.fr/le-groupe-geim/

de public. En effet, l'association doit ainsi accompagner 130 bénéficiaires vers six filières de la TE, proposées par REED elle-même, qui les avaient identifiées comme « *pouvant faire partie de la transition écologique et qui seraient cohérentes avec nos activités, au niveau de l'association*. » (Chargée de mission FTJ au sein d'un PTCE).

Selon le directeur général, la transition écologique est ainsi un support et même un outil pour leur mission originale d'insertion, en plus de la Halle du réemploi qui leur donne cette « *connotation environnementale* ». Il affirme cependant que le groupe continue de développer les métiers traditionnels d'insertion via leur AI et EI.

Au niveau de la formation : une *émancipation* et une *co-évolution*

Chez REN, la TE se matérialise par un pôle de formations dédié aux métiers du réemploi. Comme nous l'avions vu dans le mémoire de M1, l'activité de formation, particulièrement rentable pour certaines SIAE, reste en grande partie dépendante des marchés publics qui en assurent le financement. Or, ces derniers orientent fortement les thématiques proposées en fonction des priorités politiques du moment. Ainsi, après une période marquée par une forte incitation à développer des formations dans le champ du numérique, justifiée notamment par la lutte contre la fracture numérique, l'accent est désormais mis sur les thématiques liées au développement durable, devenues centrales dans les appels à projets actuels. C'est alors que REN a commencé à développer des formations liées au développement durable, allant jusqu'à créer des certifications professionnelles enregistrées au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles), remises par l'intermédiaire de France Compétence. Le rapport du CEET (Cnam) souligne alors la mobilisation d'un dispositif institutionnel dans le lancement de cette démarche.[14]

Par conséquent la formation d'Agent Valoriste (spécialiste de l'identification et valorisation d'objets de réemploi) naît en 2021 en partenariat avec le Réseau National des Ressourceries, puis celle d'Agent polyvalent de gestion et valorisation des déchets (pour travailler aussi bien en ressourcerie qu'en déchetterie ou encore dans la sensibilisation) l'année suivante et enfin celle d'Agent technique de réception et valorisation des déchets (spécialisée déchetterie). Ces certifications ont été imaginées avec des acteurs et réseaux du réemploi pour pouvoir former

[14] Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (Conservatoire National des Arts et Métiers). (2024). *Construire les métiers et les emplois de la transition écologique et sociale*.

au mieux des professionnels de ce domaine. Il existe en effet un enjeu de professionnalisation des métiers, qui se veulent émancipateurs (hors insertion) et non plus liés à la simple solidarité. Le rapport du CEET (Cnam) nous informe à ce propos de cette logique d'émancipation de ce type d'emplois en dehors de l'insertion, avec deux raisons : « parce qu'il s'écologise (l'économie de ressources l'emporte sur celle de l'insertion) et se professionnalise (par la certification et la possibilité d'emploi de droit commun). » (CEET, 2024, p.54).

Il s'agit aussi pour l'OF de convaincre les politiques de faire pression sur les industries. Saniossian nous explique à ce propos, en reprenant le concept de co-évolution, que les différents niveaux (organisation, secteur et environnement) s'influencent en fait mutuellement : « les organisations apportent à l'environnement la connaissance des besoins sociaux de territoire, et l'environnement offre aux organisations un contexte particulier et facilitant pour réaliser des activités répondant à ces besoins. » (Saniossian, 2020, p.355)[15].

Au final, le groupe semble s'être servi de la TE à des fins d'insertion, puis a élargi ses potentialités en dehors de celle-ci : la TE constitue aujourd'hui pour le groupe une activité à part entière, notamment à travers l'EC. Torre divise les innovations en deux catégories : celles qui sont coopératives et celles qui se font conflictuelles. Chez GEIM, la TE semble moins être une innovation de nature conflictuelle que coopérative, tant les acteurs s'entendent sur son importance : c'est un enjeu de société.

Au niveau du secteur, des obligations de marchés ou des *pénalités*

GEIM n'est pas le seul dans cette configuration. Deux autres PTCE agissant dans la TE ont été interrogés sur leur passage à la TE. Le premier participe à la collecte d'encombrants avec GEIM dans la métropole de Lyon. L'acteur affirme qu'il y a « *vraiment les deux* », et que la mission d'insertion est toujours présente et constitue même « *ce qui anime* ». Cependant, leurs activités dans le réemploi sont encadrées par des marchés publics, ce qui implique des objectifs de résultats d'exploitation. Ainsi, insertion et réemploi ne sont pas incompatibles mais « *c'est aussi qu'on est obligé via un contrat à faire du réemploi, c'est peut-être ça qui booste vraiment le sujet*. » (Chargée de mission réemploi et coopération territoriale). Le second PTCE collecte aussi des encombrants mais se situe à Grenoble et est géré par la métropole Grenoble-Alpes.

[15] Saniossian, J. (2020). Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

L'acteur affirme qu'un suivi et une certaine opérationnalité doivent être effectués afin de réaliser l'exécution des marchés. Face à ce devoir constant, le pôle a même repensé sa gouvernance pour assurer un suivi rigoureux des activités.

L'ADEME, opérateur principal des marchés publics liés à la TE, cite en AURA le développement d'une économie circulaire parmi ses priorités stratégiques. L'accompagnement de l'opérateur représente, en 2025, 45 collaborateurs, 293 millions d'euros de fonds déployés et 846 projets accompagnés.[16] L'ADEME affirme agir dans l'accélération de la TE dans le but d'atteindre la neutralité carbone face au changement climatique. Nous comprenons alors mieux ses ambitions et les enjeux liés aux marchés publics dans la TE. L'ADEME est notamment chargée de la mise en œuvre du Plan d'Investissement France 2030 (lancé en octobre 2021), qui propose des fonds à travers des appels à projets (au total 54 milliards d'euros). L'importance grandissante de la TE au sein des acteurs publics s'observe aussi sur le site de la Métropole de Lyon, qui « agit au quotidien pour favoriser la transition écologique et la justice sociale, développer un territoire plus solidaire et améliorer la qualité de vie de ses habitants. ».[17] GEIM l'a bien compris, les nouveaux enjeux des collectivités sont dans la TE et notamment dans l'économie circulaire.

Ce partage de valeurs autour de l'EC est étudié par Stiline, à travers un type de proximité dite organisée, qui consiste en le partage de sens, de valeurs et de représentations communes (ici dans la croyance que la TE et l'EC peuvent soutenir l'insertion). La proximité géographique représente quant à elle la simple distance physique entre les acteurs, ici à l'échelle métropolitaine et régionale. A ce propos, Bourdin et Torre évoquent la dimension territoriale de l'économie circulaire, qui permet d'« identifier les ressources (matérielles et immatérielles) disponibles à l'échelle locale et réfléchir à les utiliser de manière optimale. » (Bourdin, 2023, p.4).

Nous comprenons ainsi que les acteurs sont passés d'une logique d'insertion à une logique de TE pour innover, répondre aux besoins du territoire et s'aligner aux marchés publics.

[16] Informations tirées du site Internet : https://www.ademe.fr/direction-regionale/auvergne-rhone-alpes/
[17] Informations tirées du site Internet : https://www.grandlyon.com/

1.3. A présent, le PTCE

Labellisation via AMI pour un accompagnement

Le groupe GEIM (plus précisément sa Halle du réemploi) a été labellisé PTCE en janvier 2026. Cette labellisation est le fruit, d'une part, d'une réponse à un AMI PTCE déposé quelques mois plus tôt. Le groupe remporte la phase une de l'AMI « Accompagnement » PTCE 2025 (axé sur les zones rurales et les QPV) qui « vise à mieux identifier les dynamiques territoriales en cours qui peuvent prendre la forme d'un PTCE, et à leur apporter un appui dans une perspective d'essaimage de PTCE sur tout le territoire national. ».[18] L'appuie consiste en un « bouquet de services » (surtout de la formation). L'aide financière de l'État n'est disponible que pour les lauréats de la phase deux AMI « Financement » (pour une phase une avancée, entre 30 000€ et 80 000€ sur deux ans lors du dernier en 2025).

La loi fixe aussi le mode de sélection des PTCE soutenus par l'État : via des appels à manifestation d'intérêts (AMI), assurés par des collectivités territoriales. Ces AMI ont ainsi débuté en 2013 (puis relancés presque tous les ans). Les PTCE émergent alors dans des territoires confrontés à des crises socio-économiques.

Cette labellisation est surtout le résultat, d'autres parts, de nombreuses coopérations précédentes. En effet, le groupe appuie sa réponse à l'AMI sur plusieurs éléments : la construction de la Halle du réemploi, leur retenue dans les projets 4R de l'ADEME et FTJ filières de l'Europe ainsi que la collecte d'encombrants avec un autre PTCE. Ils prouvent ainsi leurs nombreuses coopérations déjà existantes avec une diversité d'acteurs :

- avec les acteurs de l'ESS : filières des encombrants avec Iloé, D3E avec Envie et Ecodair, textile avec Le Foyer Notre-Dame des sans-abris
- avec la Métropole de Lyon : soutien dans la Halle
- avec les entreprises du territoire : partenariats, embauches, Charte des 1000

Le but de cette demande étant, in fine, pour la Halle, de « structurer un écosystème de coopération autour du réemploi solidaire, en conjuguant économie circulaire, inclusion par l'emploi et innovation sociale à l'échelle d'un territoire composé de 19 communes sur le plateau Nord de l'agglomération lyonnaise. ».[19]

[18] Informations tirées du site Internet : https://www.economie.gouv.fr/ptce-saison-3-relance

[19] Informations tirées de la réponse à l'AMI PTCE de GEIM (2025).

Un séquençage établi

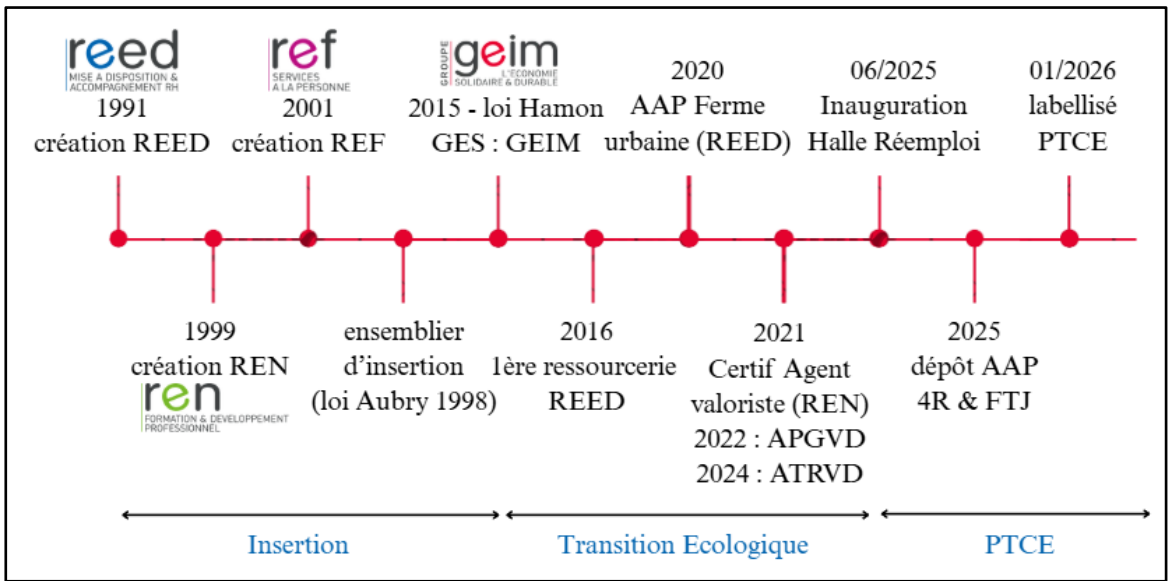


Figure 1. Graphique de l'évolution du groupe GEIM (Munsch)

Afin de mieux comprendre les séquences logiques de construction du pôle, Prévost nous éclaire sur trois phases de construction de ce type de pôle. Ce sont les suivantes :

1) L'émergence via l'identification et la réunion des acteurs, ici correspond aux commencements des préoccupations de la TE, concrétisé autour de la construction de la Halle. Cette phase est par ailleurs développée par Demoustier qui y voit trois phases types de structuration : phase sociopolitique (création de REED : plaidoyer pour promouvoir l'ESS), socio-entrepreneuriale (création d'activités marchandes : ACI, formations), socio-éco-environnementale (ajout des enjeux de développement durable : création des pôles TE).
2) La consolidation interne, via l'émergence de leaders et de projets communs, ici la rédaction de la réponse à l'AMI illustre cette phase en permettant de concrétiser l'organisation du pôle.
3) L'ancrage externe avec l'ouverture vers des partenaires extérieurs. Chez GEIM, cette phase est en cours avec la mise en place de projets tels que 4R et le FTJ.

Cette configuration est d'ailleurs similaire à celle du Groupe Archer à Romans-sur-Isère, conceptualisée par Stiline : la SIAE, réponse initiale à l'urgence sociale et au chômage, puis le GES pour la mutualisation des moyens, ensuite le PTCE pour une coopération intersectorielle. Le Groupe Archer connaît néanmoins une dernière étape, l'entreprise de territoire pour une mobilisation de l'ensemble des citoyens.

En outre, le Labo de l'ESS résume cette structuration multi-niveaux dans son rapport pour une relance des PTCE : « Les PTCE sont donc à la fois un mode innovant de structuration de l'ESS sur un territoire et un outil de son décloisonnement avec les acteurs hors ESS. »[20]

Le PTCE activateur de liens : les *proximités*

Comme évoqué plus haut, le PTCE résulte surtout des coopérations établies avec d'autres acteurs du territoire. A ce sujet, Prevost propose d'analyser le pôle comme un processus d'activation de liens. Il distingue alors les proximités de ressources mobilisées, ces dernières peuvent être matérielles ou cognitives, des proximités de coordination, partagées entre liens relationnels et de médiation. Celles-ci diffèrent selon les phases. Il distingue par ailleurs les proximités construites de celles activées (qui pré-existaient) du pôle. Le tableau ci-dessous se concentre sur les proximités mobilisées dans la phase de concrétisation du PTCE (phase 2), la plus pertinente à analyser à notre sens :

Proximités	Description	Construites / activées
ressources matérielles	Halle, financements 4R et FTJ	Construites
ressources cognitives	Diagnostic et valeurs du réemploi partagés	Activées
relationnelles	Réseaux : Coorace, RNRR, Groupe Archer	Activées
de médiation	Etat : via l'accord de labellisation	Construites et activées

Tableau 2. Les proximités mobilisées par le groupe (Munsch)

Prévost classe ensuite les membres selon leur intensité relationnelle : les leaders (ici GEIM), les forces vives (autres associations dans la TE comme Envie, Ecodair, etc.) et les acteurs en marge (les entreprises, moins engagées). Selon lui, les interactions politiques et institutionnelles se cartographient en impulsion descendante, horizontale ou ascendante. Chez GEIM, il semble s'agir surtout de dynamiques ascendantes : le PTCE à la capacité d'influencer les institutions locales.

[20] Informations tirées du Rapport du Labo de l'ESS de 2020 : https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-05/2021.05.07%20Relancer%20les%20PTCE%20-%20WEB.pdf?v=1769697974

Si le groupe a cette capacité d'influence, c'est qu'il réalise un « travail politique » (Demoustier et Itçaina, 2022). Selon Demoustier, ce travail se décline en la construction d'un problème public (correspond à la phase 1 : définition des enjeux locaux autour de la collecte des encombrants et des emplois verts non-délocalisables, transformés en projet de coopération), la mise en instrument (correspond à la phase 2 : outil de PTCE créé pour matérialiser la coopération) et enfin le travail de légitimation (correspond à la phase 3 : valorisation de ses actions auprès du territoire via des projets hors-PTCE). Par ailleurs, le modèle de pilotage du groupe est selon, Gianfaldoni, monocentré (structuré autour d'une structure-mère : la Halle) plus que polycentrique (dont les activités opérationnelles sont externalisées).[21]

Le PTCE ne serait in fine pas ex-nihilo mais donnerait forme au projet initial du directeur général de pôle de coopération. Cela se vérifie aussi dans d'autres PTCE (à Lyon et Grenoble), dont les modèles se sont imposés plus qu'ils n'ont sciemment été réfléchis : « ***Le format concret de PTCE n'est que l'expression de la coopération qui s'est construite en fait*** » (Chargé d'un PTCE au sein de la Métropole de Grenoble). En effet, à partir d'un problème (la collecte d'encombrants) la Métropole (ayant la compétence dans le domaine) a dû imaginer une solution en associant tous les acteurs du territoire concernés (bailleurs sociaux, entreprises, associations de recyclage).

En résumé, le groupe GEIM a évolué depuis la création de la première association il y a 35 ans, avec des origines ancrées dans l'insertion mais qui rencontre plusieurs défis dans l'IAE et bifurque vers la transition écologique pour innover et s'aligner aux politiques publiques et enfin l'aboutissement par la labellisation PTCE valorisant leurs coopérations et ouverture vers l'extérieur.
L'hypothèse d'une évolution du statut du groupe impliquant un contexte d'innovation et de diversité au-delà de choix personnels est confirmée, tant l'évolution des politiques publiques, enjeux sociétaux et besoins ont contribué à celle du groupe jusqu'au PTCE.
Par rapport à la problématique questionnant le rôle de la TE dans la structuration du PTCE, cette partie nous à permis de comprendre que cette mobilisation de la TE apparaît en seconde phase du groupe et conduit à la structuration sous forme de PTCE, face à des marchés publics tendus et des besoins communs.

[21] Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *RECMA*.

Le PTCE de GEIM s’est donc appuyé sur des enjeux de transition écologique dans son développement, dès lors, quels sont les motifs et processus d’une mobilisation de ces derniers dans cette phase et au-delà ?

II - L'économie circulaire comme soutien, ressource et légitimation : des raisons multiples à sa mobilisation par le PTCE

Le groupe GEIM est ainsi passé d'une logique d'insertion à une logique d'économie circulaire puis de coopérations territoriales. L'objectif de cette partie est de comprendre les raisons et processus de la mobilisation de l'économie circulaire par les pôles de coopération. Comme évoqué plus haut, une grande majorité des PTCE déploie actuellement des projets liés à la TE (cf. étude Direction générale du Trésor). Mais s'agit-il uniquement d'un « slogan » ? Il s'agira ainsi d'analyser les fonctions fertilisantes de l'EC dans la coopération. L'hypothèse est que l'EC admet une pluralité de raisons à sa mobilisation, tant ses acteurs concernés (l'ensemble de la société) sont divers. Elle permettrait notamment d'inviter les citoyens à agir et s'impliquer avec le PTCE.

Si le groupe GEIM est passé d'une logique d'insertion à une logique de transition écologique, il est intéressant de comprendre le rôle et l'importance de celle-ci dans un PTCE comme celui du groupe. Bien que nommé « pôle transition écologique » dans leur communication, nous parlerons ici plus spécifiquement « d'économie circulaire », définie selon l'ADEME comme qui « vise à optimiser l'utilisation des ressources et à réduire les déchets en favorisant des pratiques telles que le réemploi, la réparation, le recyclage. Ce modèle économique durable repense nos modes de production et de consommation pour un développement compatible avec les enjeux du développement durable : environnementaux, économiques et sociaux. ». Ce terme est celui emprunté par les auteurs qui nous intéressent : Sébastien Bourdin et André Torre et comprend le réemploi (donner une seconde vie pour le même usage[22]). Cette partie s'appuiera tout du long sur l'exemple d'un projet monté par l'OF du groupe : l'École du réemploi.

2.1. Un moteur indispensable à la coopération multi-acteurs : une EC *territoriale*

L'EC comme aimant territorial pour des *réponses complémentaires*

L'économie circulaire semble ainsi participer à la définition de l'identité du PTCE de GEIM, grâce à sa Halle du réemploi et ses nombreux projets. La première explication est d'ordre pratique : « *Et donc oui, enfin c'est pour ça je pense que la coopération est obligatoire pour le réemploi parce que tout seul on n'est pas expert de toute la filière*. » (Chargée de mission

[22] Défini par l'Ademe : https://observatoire-reemploi-reutilisation.ademe.fr/comprendre-le-reemploi

réemploi et coopération territoriale). Il semblerait que l'EC nécessite une coopération multi-acteurs, qui, ne pouvant répondre à des problèmes de cette ampleur seuls, s'unissent pour trouver des solutions. L'EC permettrait ici de réunir des acteurs hétérogènes autour d'un but commun. En effet, la complexité de la chaîne de valeur de celle-ci requiert une diversité d'expertises et d'acteurs engagés. La chaîne de valeur du réemploi comprend par exemple le repérage, la collecte, la remise en état, l'estimation et la revente. Une structuration est donc obligatoire pour une massification et une efficience des flux.
Tous les chercheurs s'accordent effectivement sur cette vision : « Les enjeux sociaux du territoire appellent des réponses complémentaires. » (Stiline, 2024, p.30). L'EC étant un enjeu social contemporain majeur à considérer et, impactant le territoire, il est d'autant plus préoccupant pour ceux qui se soucient du développement du territoire : les PTCE. Ce serait leur but même, identifiés comme « *un instrument économique qui a vocation d'apporter une réponse à un problème qu'on a tous identifié mais pour lequel aucun d'entre nous est capable de régler seul*. » (DG d'un collectif national de PTCE).

De plus, comme évoqué plus haut, avec un engagement de taux de réemploi à respecter fixé par les marchés publics, il devient impossible de faire ça de son côté, comme nous le confirme une actrice : « *Et tout ça, ça se crée à plusieurs parce que c'est des enjeux qui nous dépassent* » (Chargée de mission réemploi et coopération territoriale).

Nous observons aussi que l'EC peut, dans un cas, être mobilisée afin de répondre à des besoins de la structure, dans l'autre, il s'agit de la structure qui est mobilisée (ou créée) pour répondre aux besoins de l'EC. Bien que la frontière soit perméable tant les besoins se font de chaque côté. Dans le premier cas, la structure élargit son domaine d'activité pour y inclure des actions liées à l'EC et ainsi ouvrir la porte à de nouvelles coopérations, à de nouveaux acteurs du territoire (exemple du PTCE de GEIM). Dans le second cas, les besoins du territoire en termes d'EC poussent les acteurs à se réunir afin de proposer ensemble des pistes de réflexion (exemple du PTCE de Grenoble). Dans les deux cas, l'EC agit comme un aimant entre les acteurs du territoire.

Le rôle de *chef d'orchestre* ou *d'intermédiateur*

Le PTCE, développeur de coopérations et de territoires, vient alors naturellement se positionner comme leader de cette synergie. Il intervient comme « *chef d'orchestre* » (Chargée de mission réemploi et coopération territoriale) entre les citoyens, les entreprises, les associations et les

collectivités. Girard suppose en parallèle une action collective qui nécessite d'être « orchestrée » (Girard, 2015, p.26).

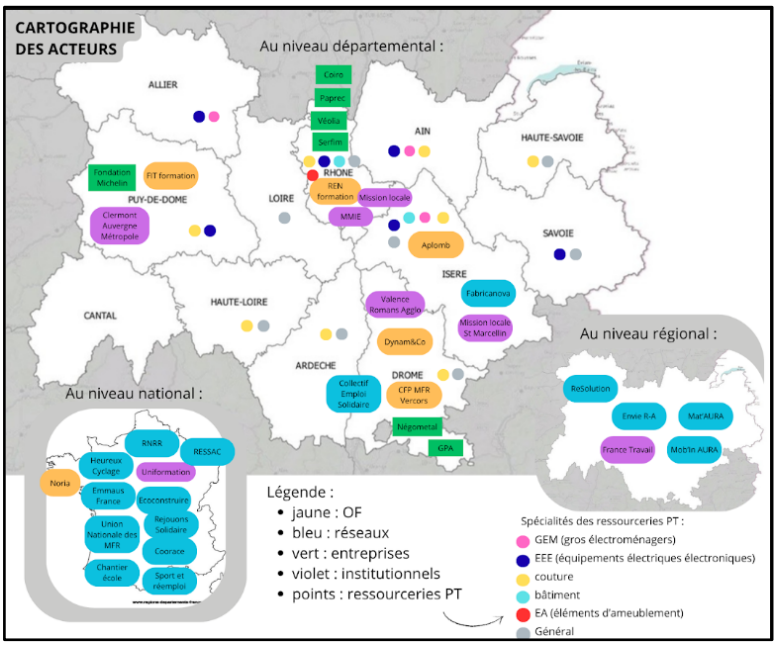
Peut-on à ce titre percevoir l'EC comme un « intermédiateur » ? Prevost définit l'intermédiation territoriale comme un dispositif dont le territoire est un double enjeu « à la fois en tant que support de mobilisation et en tant qu'objet même de cette mobilisation, [...]. » (Prevost, 2020, p.401). Il précise que certaines organisations s'imposent comme intermédiateur visant à activer des coopérations manquantes, ces intermédiateurs prennent alors le rôle de « catalyseur » dans ce processus.

Une structure compétente, qui « *dans ce cadre-là se projette via un schéma directeur déchets sur la gestion de ces équipements et de la collecte des déchets* » (Chargé d'un PTCE au sein de la Métropole de Grenoble), peut alors prendre le lead.

Illustration avec l'Ecole du réemploi : une *inscription des problèmes publics*

De fait, l'École du réemploi (ER) illustre parfaitement cet argument. Ce projet est né du constat du manque de professionnalisation des métiers du réemploi auprès des entreprises, et conjointement, de la disparité des formations aux métiers du réemploi, isolées sur le territoire et perdant ainsi en légitimité. L'idée est ainsi venue au groupe, en discutant avec le Réseau national des ressourceries, de monter une école regroupant les formations aux métiers du réemploi à l'échelle régionale AURA, réplicable au national ensuite. Le projet est ainsi porté par l'OF de GEIM (REN). L'échelle régionale a été convenue au-delà du territoire métropolitain avec l'idée de réunir des acteurs aux expertises diverses (mobilité en Auvergne, bâtiment en Isère, informatique dans la Drôme, etc.). Les membres de ce projet sont alors des organismes de formation (OF), des réseaux, des ressourceries, des acteurs institutionnels et des entreprises dans la gestion des déchets.

Il est indéniable ici que ces coopérations, aussi diverses, n'auraient pas émergé dans un autre contexte que celui de la transition écologique et du réemploi.



[23]

Figure 2. Cartographie des acteurs du projet (Munsch)

Ce projet est donc né d'un problème auquel il était impossible de répondre seul. A ce propos, Itçaina se questionne sur la manière dont les initiatives, telles que les PTCE, contribuent à « l'inscription territoriale des problèmes publics » (Itçaina, 2021). Ainsi les PTCE participent à la problématisation des problèmes publics par leur convergence et harmonisation de leur appropriation. Ici GEIM (notamment à travers l'ER) entend bien inscrire sur le territoire de la Métropole de Lyon (et Auvergne-Rhône-Alpes) les enjeux d'économie circulaire comme un problème public.

L'EC permet ici de rassembler les différents acteurs du territoire, comme un aimant territorial, qui nécessite un intermédiateur, rôle dont le PTCE se saisit. Elle peut cependant admettre un rôle plus large en empruntant la voie de la reconnaissance par l'identité, particulièrement importante dans l'ESS où la légitimité se fait à partir de celle-ci. Il conviendra alors d'étudier cela en détail.

[23] Graphique réalisé dans le cadre de la réponse à l'appel à projets de France 2030.

2.2. Un levier de crédibilité et d'autonomie financière

L'EC conçoit ainsi des coopérations au niveau du territoire mais qu'en est-il au niveau du PTCE ? La mobilisation de la TE et de l'EC permet, à l'intérieur du PTCE, plusieurs choses. Notamment la crédibilité, interprétée par le CNRTL comme la « qualité rendant quelque chose susceptible d'être cru ou digne de confiance ». La confiance semble en effet être un atout significatif dans le secteur de l'ESS, qui repose sur la délégation de missions publiques. Cette crédibilité sera étudiée au regard de la labellisation PTCE du groupe GEIM, qui résulte directement de la mobilisation de l'économie circulaire.

Le label : une *enveloppe* activatrice d'un *patrimoine territorial*

« *C'est aussi, je dirais, une enveloppe, le PTCE,* ***un label qui permet d'avoir une crédibilité vis-à-vis de grosses entreprises*** *telles que Veolia, Suez, NGE ou d'autres, de pouvoir potentiellement participer à ce PTCE et structurer les coopérations*. » (DG d'un PTCE dans l'insertion). Si c'est dans le cadre de la mobilisation de l'EC que leur label a été obtenu (sur la Halle du réemploi), le directeur général du groupe reconnaît la valeur symbolique de celle-ci. Cette crédibilité auprès des entreprises est particulièrement importante pour forger des partenariats. Le directeur général ajoute que cela représente une réelle avancée en termes de légitimité à l'échelle du territoire, dans la mesure où leur identité se transforme et « *on officialise le fait qu'on peut être un animateur de territoire*. » (DG d'un PTCE dans l'insertion).

Cette légitimité s'entend dans un contexte d'animation d'une spécificité du territoire. Dans ce cadre, Demoustier propose d'étudier la réussite d'un PTCE sur son territoire au regard de l'activation du « patrimoine territorial » (un héritage, une spécificité, une mémoire du territoire). Ce dernier repose sur deux critères : la densité institutionnelle (présence préexistante forte de structures d'accompagnement et réseaux sur la Métropole) et la mémoire collective[24] (réactivation de la culture de la récupération, liée au patrimoine industriel de Lyon). GEIM mobilise ainsi un certain patrimoine territorial (partagé par les autres acteurs du territoire) : le réemploi, ce qui accroît sa crédibilité.

[24] Demoustier, D. (2022). Ancrages et polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine.*

Cette crédibilité s'étend aussi aux autres acteurs PTCE. Dans la collecte des encombrants à Lyon, la structuration de GEIM en PTCE réemploi incite aux coopérations écologiques et accroît la confiance des partenaires : « *le fait qu'on soit tous les deux PTCE fait que ça donne envie de créer effectivement quelque chose de plus coopératif entre nous. Je pense que ça aide par rapport à une autre association.* » (Chargée de mission réemploi et coopération territoriale). Au-delà des PTCE du territoire, il s'agit aussi d'être en lien avec tous les PTCE de France et ainsi observer les innovations qui y sont faites. Cela leur permet d'accéder à une communauté de PTCE, par filières ou par territoires. Nous pouvons ainsi comprendre l'intention de se faire une identité reconnaissable autour de ce domaine de TE.

Une crédibilité qui se justifie également par l'articulation de trois proximités que maintient le groupe (Demoustier et Itçaina, 2022)[25] :

- Géographique : avec la Halle à Rillieux, le siège à Vaise, l'OF au centre de Lyon et leurs multiples autres interventions dans toute la métropole, GEIM est proche de tout.
- Organisationnelle : à travers l'entretien des relations de longue date et de confiance avec les réseaux associatifs du territoire. Ils partagent également des valeurs communes autour de l'EC.
- Institutionnelle : via l'accord obtenu pour la construction de la Halle et le poids de l'ESS dans la métropole (81 300 emplois salariés, 5 380 établissements et 1 000 structures de l'ESS accompagnées à l'entrepreneuriat par an)[26].

Une fois encore, le projet d'École du réemploi illustre cette idée. Il s'agit d'un projet qui gagne en crédibilité en s'appuyant sur l'intelligence collective d'une diversité d'acteurs du réemploi. Pour faire suite à l'idée que le réemploi invite à la coopération, cette coopération permet ensuite aux OF de proposer une offre couvrant l'ensemble du territoire lors d'appels d'offres, généralement larges. Au sein de l'École du réemploi, les acteurs divers construisent ensemble : ils mutualisent l'ingénierie. Ainsi ils en augmentent irrémédiablement la qualité, face à une concurrence des prix rude dans le privé. Selon le directeur de l'OF, le projet de PTCE et celui d'École du réemploi sont inévitablement liés : « *Le PTCE c'est une des armes qui peut faire que l'école du réemploi marche et l'école du réemploi c'est une des armes qui peut donner du sens à un PTCE.* » (Directeur d'un OF au sein d'un PTCE).

[25] Demoustier, D et Itçaina, X. (2022). Ancrages et polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire.
[26] Informations tirées du site Internet de la Métropole : https://www.grandlyon.com/services/connaitre-les-services-pour-son-entreprise/entreprendre-en-economie-sociale-et-solidaire-ess-innovation-sociale

L'ER participe au maintien des trois proximités également, en se répartissant sur toute la région, s'appuyant sur des connaissances de longue date autour de valeurs communes et mobilisant le soutien institutionnel du territoire. Ici la mobilisation de l'EC à travers le projet d'École du réemploi participe à accroître la légitimité et donc le développement du PTCE.

La TE source de solidité économique et de *destruction créatrice*

D'un point de vue économique, la TE semble aussi être une clé dans la recherche d'autonomie financière. Chez GEIM, c'est justement l'activité de collecte des encombrants qui vient équilibrer les comptes généraux. Au sein de l'ER, la demande de subvention entend financer le début de l'ingénierie mais le projet a pour but de s'autofinancer (à terme la formation financera l'ingénierie). Il s'agit ici d'un enjeu propre aux structures de l'ESS et particulièrement dans l'insertion : sortir de la dépendance aux financements publics. Cela requiert d'élargir les activités, les gammes de produits à la ressourcerie (ajouter du haut de gamme pour attirer les entreprises), etc., en résumé, être un laboratoire d'innovations.

Le directeur de l'OF aime à penser que ce processus est similaire à celui de la destruction créatrice développée par Schumpeter, il est rejoint par Torre[27] qui affirme que l'innovation consent à rompre les processus de production classiques et faire disparaître certains pour permettre « l'apparition de nouveaux produits ou méthodes qui déclassent les anciens modes de faire et de penser. » (Torre, 2018, p.715).

En cela la TE représente une innovation et cette dernière est nécessaire partout. La diversité possible des activités dans le réemploi (filières, chaîne de valeur) participe aussi à en faire un levier d'autonomie financière. La TE et l'EC participent ici à renforcer la solidité du PTCE et ainsi soutiennent la mission initiale d'insertion. En effet, si le but premier de GEIM est de participer à l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, la labellisation en PTCE lui permet de gagner en reconnaissance, en partenariats et en appels à projet. Ils obtiennent plus de financements et peuvent mieux réaliser leurs actions de base dans l'insertion : « *la boucle est bouclée* » (DG d'un PTCE dans l'insertion).

[27] Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*.

2.3. Un ancrage territorial créateur d'emplois verts non délocalisables et d'opportunités

L'EC non dé-localisable par sa *dimension territoriale*

Si l'économie circulaire permet la coopération et la crédibilité, elle a aussi des conséquences sur l'économie locale. En effet, les emplois dans l'EC sont, par nature, non délocalisables, dans le sens qu'ils sont intrinsèquement liés au territoire. Sébastien Bourdin et André Torre analysent justement dans quelle mesure l'économie circulaire peut devenir un levier de développement pour les territoires.[28] En effet, l'économie circulaire aurait une dimension territoriale pour plusieurs raisons : elle repose sur l'utilisation de ressources locales spécifiques, nécessite une certaine coopération entre les acteurs de ce territoire et enfin les impacts environnementaux sont locaux (il est plus facile de les identifier et de les réduire localement). En effet, « en intégrant la dimension territoriale, il est possible de faciliter la collaboration et la participation active des acteurs locaux » (Bourdin, Torre, 2023, p.4).

Au sein de l'École du réemploi, l'enjeu est de travailler au maximum sur la spécialisation des techniciens (sur un domaine, une spécificité) pour réduire leur délocalisation.

Valorisation de gisements locaux et opportunités

Les chercheurs s'accordent sur une vision de l'économie circulaire qui implique l'utilisation de gisements de ressources locaux garantissant la pérennité de l'activité sur le territoire. Bourdin et Torre en font sa définition même : « L'économie circulaire privilégie un modèle centré sur l'utilisation locale des ressources disponibles et les circuits courts partout où cela est possible » (2023, p.4). Les bénéfices de ces initiatives sont alors d'ordre économique et local : création d'emplois verts, réduction des coûts, amélioration de la qualité de vie.

En revanche, le gisement local ne peut se transformer en ressource économique territorialisée que s'il est soutenu par une volonté politique et financière institutionnelle. Nous observons alors sur le schéma ci-dessous une augmentation des engagements financiers de l'Ademe en AURA depuis 2020. Cependant, nous constatons aussi qu'en 2024 la part consacrée à l'économie circulaire a baissé pour ne représenter que 16,1% des dépenses annuelles.

[28] Bourdin, S. et Torre, A. (2023). L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires. *Population & Avenir*, 763(3), 4-7. https://doi.org/10.3917/popav.763.0004.

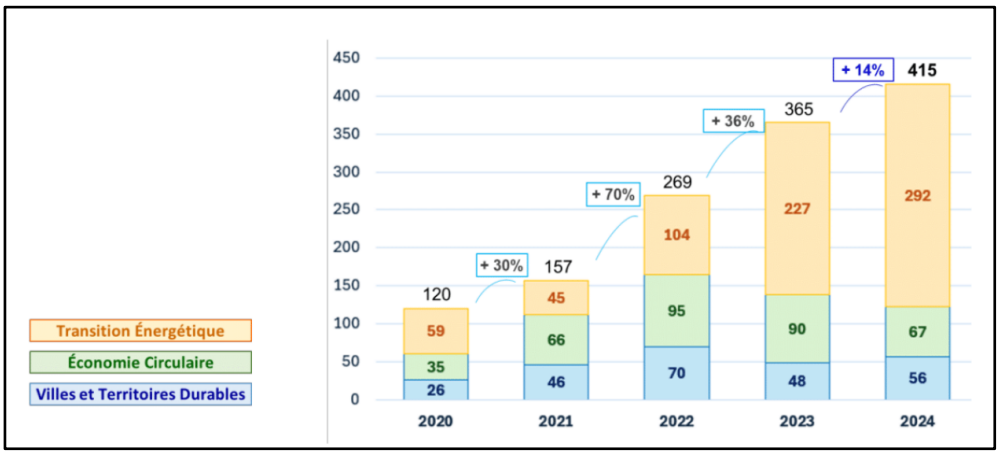


Figure 3. Schéma de l'évolution des engagements financiers de l'Ademe en M€ (2024)[29]

L'augmentation des fonds dédiés à la TE représente une opportunité pour le groupe et prouve une prise de conscience quant à l'importance de celle-ci, mais la baisse de l'EC nous permet de mieux comprendre le travail de plaidoyer qui s'impose. De plus, aujourd'hui l'économie linéaire est plus lucrative que l'EC (comme observé avec la crise de la fast fashion face au réemploi de textile), il est alors nécessaire de travailler au changement des mentalités. L'ER a justement dans ses missions de valoriser et rendre plus attractifs les emplois de l'EC, à travers la valorisation des compétences, la reconnaissance des métiers et les perspectives d'évolution.

Bourdin et Torre dévoilent tout de même que la zone d'emploi de Lyon concentre 4,59 % des emplois liés à l'économie circulaire en France métropolitaine, hors zone d'emploi de Paris et Corse,[30] ce qui représente une part significative des emplois du secteur et donc des opportunités. De même, les financements et les compétences de la Métropole de Lyon en matière de TE peuvent être perçus comme des opportunités pour le PTCE de mobiliser l'EC. L'accord ainsi que l'aide de la ville dans la construction de la Halle du réemploi de GEIM en est la preuve.

La professionnalisation du réemploi avec l'ER vers la *normalisation*

En ce sens, l'École du réemploi entend effectivement participer à la création d'emplois verts non-délocalisables : des techniciens du réemploi spécialisés dans une ou des filières, répondant à un besoin ciblé du territoire (ressourcerie, logistique, etc.). Ces savoir-faire n'ont cependant

[29] Informations tirées du Bilan 2024 : https://www.ademe.fr/presse/communique-regional/bilan-2024-et-perspectives-2025-focus-sur-des-operations-exemplaires/

[30] Bourdin, S. et Torre, A. (2023). L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires. *Population & Avenir*.

un potentiel non-délocalisable que s'ils sont professionnalisés. C'est ainsi tout l'enjeu pour cette école de professionnaliser des métiers peu reconnus dont les compétences sont recherchées par les entreprises. Dès lors, elle s'appuie sur les certifications existantes et souhaite en créer de nouvelles. Notamment celle de REN créée en 2021 autour du métier d'agent valoriste.

Le rapport de recherche du CEET (Cnam)[31] ajoute que les leviers de l'écologisation (l'orientation des enjeux environnementaux par les PTCE) comprennent les réglementations sectorielles (normes environnementales : RE 2020, loi AGEC, filières REP) et l'influence des branches professionnelles (OPCO faisant de l'environnement un axe prioritaire de formation). Les chercheurs insistent aussi sur l'importance de l'inscription des titres professionnels au RNCP dans le processus de « normalisation » (standardisation) et professionnalisation du métier.

En résumé, la TE, et spécifiquement l'EC, agit comme soutien, légitimation et même ressource pour la structure qui la mobilise. Par rapport à la problématique, cette partie à permis de montrer que plusieurs dimensions de l'EC peuvent être mobilisées, et pour différentes raisons. L'hypothèse soulevant que l'EC permet de mobiliser citoyens comme acteurs du territoire autour d'un pôle de coopération est partiellement confirmée. Nous admettons que les enjeux de TE et EC concernent tout un territoire, mais elle serait plus la cause que la conséquence des coopérations. De plus, elle permet d'accroître la crédibilité de la structure, son autonomie financière ainsi que le développement du territoire sur les plans de l'emploi et de la qualité de vie. La TE va ainsi au-delà d'une simple fonction de publicité pour les pôles.

[31] CEET (Cnam). (2024). Construire les métiers et les emplois de la transition écologique et sociale.

Dimension de la TE	Traduction concrète chez GEIM	Bénéfice pour la coopération territoriale
Identitaire et symbolique	Labellisation PTCE et Halle du Réemploi	Gain de crédibilité et de légitimité auprès des partenaires institutionnels et privés.
Technique et opérationnelle	Structuration de filières via le FTJ et l'École du Réemploi	Création d'une interdépendance : aucun acteur n'est expert de toute la chaîne de valeur seul.
Économique et stratégique	Diversification des revenus (marché encombrants, ventes boutiques).	Recherche d'autonomie financière et réduction de la dépendance aux subventions d'insertion classiques.
Sociale et territoriale	Formations de l'OF, Ecole du réemploi	Création d'emplois verts non délocalisables ancrés dans le bassin de vie.

Tableau 3. Récapitulatif des apports de la mobilisation de l'EC dans la coopération (Munsch)

Cependant, ces aspects dans la coopération liée à l'EC ont des limites et peuvent se heurter à diverses difficultés.

III - La concurrence et le défis de l'identité comme tensions et limites aux coopérations autour de la TE dans un PTCE

L'économie circulaire permet ainsi aux structures telles que GEIM d'appuyer leur mission d'insertion et de se construire une identité reconnaissable dans la transition écologique. L'objectif de cette partie est d'analyser les limites qu'imposent les coopérations autour de la transition écologique et plus particulièrement l'économie circulaire au sein d'un PTCE. L'hypothèse est que les efforts mis en place pour améliorer l'économie circulaire grâce à la coopération se heurtent à des freins de financements et d'intérêts divergents.

3.1. Un manque de cadre structurel, politique et organisationnel

Comme évoqué plus haut, le concept de PTCE est, d'une part récent, et d'autre part propre à chacun (dans le sens qu'il résulte des coopérations réalisées plus qu'il n'en est le moyen). Tandis que la coopération autour de l'EC est censée amener une réponse à un problème collectif, elle fait aussi naître des tensions de plusieurs types.

Défi du financement : *Stop & go* des *compromis institutionnels*

Alors que les activités liées à l'EC du groupe GEIM reposent beaucoup sur des financements via des marchés publics, il convient de parler tout d'abord des limites de ce type de financements. Le directeur du collectif national de PTCE évoque des défis structurels. Tout d'abord, le fait qu'il n'y ait pas de politiques publiques dédiées accompagnant le projet, puis le défis plus général d'adaptation au capitalisme classique (priorités des entreprises divergentes). En effet, le « *stop and go* » politique de la Métropole, évoqué ainsi par le directeur de l'OF, se traduit par le changement des orientations au gré des élections et ne permet pas un cadre stable. Ainsi des financements peuvent être promis puis supprimés.

Demoustier et Itçaina pointent justement l'importance des politiques publiques dans ces modèles « dépendants des politiques étatiques et territoriales, des transformations des socio-économies territoriales, et du devenir des compromis institutionnels qui fondent la coopération territoriale de et par l'ESS. » (2022, p.64).

Cela crée une incertitude quant aux financements, qui sont particulièrement importants pour démarrer, notamment pour financer le poste de chargé de l'animation territorial permettant de

faire vivre le PTCE. Lorsque GEIM a remporté l'AMI PTCE, ils n'ont pas remporté de financements, uniquement le label. Le poste d'animateur des coopérations, essentiel pour commencer des actions concrètes et faire vivre le pôle, a cependant pu être financé grâce à un autre financement déposé quelque mois plus tôt. La personne recrutée est aujourd'hui entrée dans l'équipe et commence à rencontrer tous les acteurs des coopérations afin de mieux en comprendre l'organisation. Le directeur du collectif national de PTCE évoque aussi cet enjeu : « *Et donc à ce stade-là sur l'amont, vous voyez que l'animateur territorial est important pour faire advenir la problématique* » (DG d'un collectif national de PTCE).

En plus du financement de ce poste indispensable, le foncier immobilier et son équilibre financier peuvent être analysés comme un problématique économique, soulevés par l'acteur du PTCE à Grenoble. Cette question ne se pose plus chez GEIM, depuis la construction de la Halle du réemploi qui bénéficie d'un bail emphytéotique de quarante ans.

Dysfonctionnements organisationnels et communication

« *Là un autre frein potentiellement c'était tout le travail de sensibilisation qu'il y avait à faire en interne quand je suis arrivée, puisque ce dispositif FTJ change pas mal l'organisation*. » (Chargée mission FTJ).

Au-delà des problèmes financiers, l'organisation de la structure peut être une limite dans la mobilisation de l'EC. L'arrivée de nouveaux projets bouscule les habitudes et connaissances. La personne chargée de mission FTJ évoque surtout des problèmes organisationnels liés à la sensibilisation. A l'échelle d'un tel groupe, communiquer sur ces nouvelles pratiques est un travail sur le temps long. Le directeur de l'OF notifie aussi le défi du manque de communication (et donc de coordination) entre REN et GEIM et le fait que peu de monde soit au courant des projets de chacun.

Au sein du projet FTJ, pilier de l'EC chez GEIM, les défis suivants sont liés au manque de temps pour rencontrer les acteurs externes au groupe ainsi qu'à la traçabilité demandée ou encore à l'exclusivité des six filières choisies dans le projet. La traçabilité rejoint un autre problème évoqué plus haut concernant les obligations de suivi des marchés et les pénalités encourues.

Au-delà de ces dysfonctionnements organisationnels, il est intéressant d'analyser la gouvernance interne de l'organisation et ses points faibles. Gianfaldoni évoque une

gouvernance partenariale mixte territorialisée des PTCE afin d'en évaluer la qualité de pilotage sur trois dimensions.[32] Le tableau ci-dessous reprend cette idée :

Dimensions	Définition	Points faibles chez GEIM
Partenariale	« valeur partenariale » (confiance, réciprocité des liens, implication) entre les acteurs	modèle très monocentré, provoquant un déficit d'acculturation interne (ex FTJ)
Territorialisée	ancrage géographique et social : capacité à s'articuler harmonieusement avec les besoins et les acteurs du territoire	tensions de légitimité et de concurrence (développé plus bas)
Institutionnelle	implication des acteurs privés et publics dans les décisions	dépendance aux financements publics, « stop and go » politique

Tableau 4. Les dimensions de la gouvernance inspiré par Gianfaldoni (Munsch)

En somme, les difficultés rencontrées par le PTCE lorsqu'il mobilise l'EC dans ses coopérations comprennent plusieurs facteurs, où le manque de cadre politique stable, les déficits d'acculturation de l'équipe et une gouvernance imparfaite fragilisent la structuration du PTCE à ses débuts. Néanmoins, une fois ce fragile équilibre interne interrogé, l'affirmation du PTCE se heurte à des questions de légitimité externe face à un réseau d'acteurs préexistants.

[32] Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *RECMA*.

3.2. Dans le secteur : un flou dans la légitimité ou la fabrique de la concurrence

Tandis que nous évoquions plus haut l'importance de la crédibilité de la structure vis-à-vis des autres acteurs, n'est-ce finalement pas la légitimité qui est recherchée ? Cette dernière assure la conformité d'action du PTCE avec le droit naturel, au-delà d'une simple confiance accordée.

La guerre des gisements : *marcher sur la plate-bande de l'autre*

Ce questionnement s'entend tout d'abord à travers la situation sans laquelle plusieurs acteurs réalisent des actions similaires sur le même territoire. La personne chargée des relations inter-PTCE interviewée est la mieux placée pour le percevoir : « *On s'est autoproclamé un peu tous les deux animateurs du territoire et personne ne veut marcher sur la plate-bande de l'autre mais le fait est que on a des comptes à rendre auprès de l'ADEME sur des sujets qui sont un peu similaires*. » (Chargée de mission réemploi et coopération territoriale).

Elle accuse le manque de clarté concernant la légitimité de chacun (le PTCE qu'elle accompagne et celui de GEIM). Sur l'action dont elle parle, les deux PTCE ont répondu au même appel à projets séparément car ils souhaitaient chacun financer un poste, tandis qu'une réponse commune aurait mené à un poste commun. Nous comprenons ici que nous parlons plus spécifiquement de problématiques de concurrence. Girard parle ainsi d'une « guerre de position » (2015, p.150) lorsque des structures sur le même secteur répondent aux mêmes objectifs.

Un risque d'invisibilisation des petits acteurs et une *division* nécessaire

Face à cette concurrence croissante, le GPV de Rillieux nous dit se questionner sur la légitimité du PTCE de GEIM face à une petite Régie de quartier implantée depuis 25 ans sur le territoire de Rillieux-la-Pape, faisant elle aussi de la collecte d'encombrants. Cette dernière a vu le groupe prendre une part des marchés. Le GPV précise cependant que la régie n'a pas les mêmes ressources humaines que GEIM et ne permet donc pas la même réponse. Ce phénomène peut aller encore plus loin, jusqu'à la disparition de certaines structures.

Revient ici le concept de « travail politique » de Demoustier et Itçaina qui consistait en la fabrication d'un problème public. Le problème public est désormais construit et il s'agit de se le partager entre acteurs de l'ESS. Itçaina fait ce constat à Pau : « S'opère ainsi en interne une division du travail politique entre HJPP [...] et la SCIC-CAE ». (Itçaina, 2021, p.76).

La concurrence avec le secteur lucratif qui *prive*

De surcroît, les acteurs lucratifs de l'économie circulaire peuvent venir concurrencer les structures associatives. Le réemploi devient en effet de plus en plus prisé par les entreprises lucratives, qui y voient un réel engouement sociétal. Le réemploi dit solidaire (en ressourcerie) est alors mis en concurrence par des grandes chaînes. Le rapport du CEET (Cnam) souligne par ailleurs que : « face aux risques que représentent les nouveaux acteurs entrés depuis peu dans le champ, entreprises à but lucratif, start-up, qui réalisent le potentiel que représentent les objets de seconde main, et privent ce faisant les acteurs historiques des gisements de qualité. » (2024, p.49). L'Ecole du réemploi se dresse justement contre cette appropriation des ressources issues du réemploi par le secteur lucratif et entend démontrer que le réemploi doit rester solidaire. Il a d'ailleurs été convenu au démarrage qu'elle s'appelle « Ecole du réemploi solidaire » puis le « solidaire » a été retiré afin de mieux parler aux secteurs hors-ESS avec qui des collaborations sont prévues.

Les freins à la mobilisation de l'EC dans les coopérations réalisées par le PTCE peuvent donc aussi être liés aux acteurs du secteur, dans l'ESS et en dehors. Dès lors, nous pouvons nous demander s'il existe des solutions face à ces problématiques.

3.3. Des pistes pour surmonter ces limites : avec l'Ecole du réemploi ?

Le PTCE de GEIM étant émergent, les freins identifiées plus haut sont moins des critiques que des recommandations pour le futur. L'École du réemploi, en tant que projet qui « arme » le PTCE, peut servir d'innovation face aux freins identifiés et proposer des pistes de réflexion. Nous verrons ainsi comment tirer de cette expérience un modèle ou des enseignements pour le reste du secteur.

L'ER comme innovation *chemin faisant*

Comme évoqué plus haut, le projet d'École du réemploi représente une innovation en matière de projet de formation : imaginer une coopération d'ingénierie multi-experts à l'échelle du territoire. Face au manque de cadre structurel, l'Ecole du réemploi se veut ouverte et sans cadre prédéfini justement. Elle se veut innovante et donc nécessairement non structurée d'une certaine manière, mais évoluant selon les besoins et opportunités du territoire. Saniossian évoque ainsi que « la MO MPP [méta-organisation multi-parties prenantes] en tant que forme d'organisation à part entière se construit « chemin faisant », par la pratique. » (2020, p.322).
La réponse à l'appel à projets actuel est néanmoins nécessaire à ce stade mais laisse ouvertes les portes des potentialités. Le directeur de l'OF qui mène le projet fait ainsi référence à la pensée d'Olivier Hamant, biologiste et directeur de recherche à l'INRAE, qui incite à miser sur la robustesse, à l'instar du vivant qui est imparfait et peu performant, plutôt que sur la performance, qui est une impasse dans le monde « écocuidaire » actuel.[33]

L'ER imbriquée dans un réseau et dans une *diffusion* régionale

D'un point de vue politique, l'École du réemploi vise une double mission. La première est, par son consortium, de proposer un modèle d'ingénierie au réemploi collective et spécialisée, dans le but d'influencer les futures politiques dans ce sens. La seconde mission est de proposer un modèle économique viable qui s'auto-finance pour mettre fin aux formations dans le réemploi dépendantes des marchés publics. En sus de cela, le projet a appuyé sa construction sur une diversité d'acteurs (collectivités, OF, entreprises, ressourceries, réseaux nationaux) afin de proposer une réponse au problème du territoire comprenant toutes les facettes de celui-ci.

[33] Idée tirée du livre : Hamant, O. (2022). La troisième voie du vivant. *Odile Jacob.*

Concernant les incertitudes relatives à la légitimité et la concurrence, l'Ecole du réemploi convoque le maximum d'acteurs de la formation au réemploi solidaire et s'appuie sur le Réseau National des Ressourceries et Recycleries pour répondre au mieux aux besoins du secteur. Ce faisant, le projet prévoit d'inclure au maximum les « experts filières » (réseaux nationaux spécialisés dans une filière du réemploi) dans la participation à l'ingénierie tout d'abord puis dans la réalisation des formations, jusqu'à transformer leurs techniciens en formateurs. Cela vise à réduire la concurrence et augmenter la participation de chacun des acteurs déjà présents. De fait, une gouvernance territoriale (incluant différentes parties prenantes) permettrait de mieux contribuer au développement du territoire car sa problématique « repose sur la légitimité des processus de gouvernance territoriale, qui impliquent les acteurs locaux dans la définition des enjeux et chemins de développement pour le futur. » (Torre, 2018, p.713).

Si l'ER peut tirer sa force de son imbrication en réseau, elle peut aussi s'appuyer sur sa construction territoriale élargie. En effet, Itçaina souligne l'importance d'élargir son périmètre lorsque la politique territoriale se rétracte : « L'un des moyens de s'extraire de la dépendance à l'égard du système politique local provient de la diffusion territoriale du PTCE. La reconnaissance par les territoires adjacents vient compenser partiellement le risque de fragilisation du portage politique par le territoire-socle. » (Itçaina, 2021, p.75). Ici l'ER pourra s'appuyer sur les départements alentours (Isère, Drôme, Puy-de-Dôme, etc.) si le Rhône ne la soutient plus.

Vers « l'idéaltype » de la coopération

Girard imagine un « idéaltype », un modèle idéal de coopération, détaillant cinq critères essentiels à un mécanisme coopératif opportun.[34] Cela nous permet d'analyser l'Ecole du réemploi :

[34] Girard, S. (2015). Contribution à l'analyse des pratiques de coopération inter-organisationnelle territorialisée : le cas de l'Insertion par l'Activité Économique.

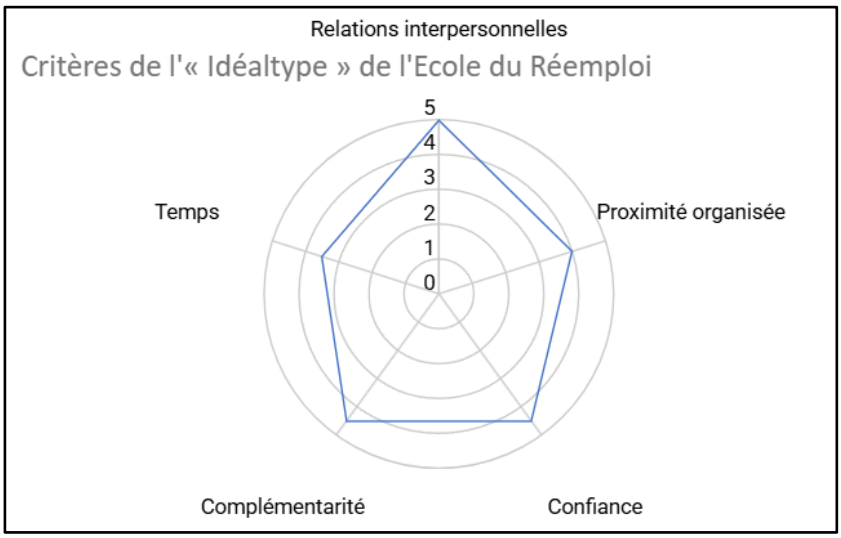


Figure 4. L'idéaltype de Girard appliqué à l'Ecole du réemploi (Munsch)

Les acteurs se connaissent depuis longtemps (relations interpersonnelles : 5/5), il existe une similitude et appartenance au même secteur - bien que les filières ne soient identiques - (proximité organisée : 4/5), les acteurs se font confiance sur la vision et la délégation (4,5/5), les acteurs sont complémentaires et non semblables (4/5), l'allocation de temps dédié au projet est peut-être insuffisante pour le construire ensemble (3,5/5).

D'autres pistes invitent à dépasser les limites classiques d'un PTCE en se changeant en « entreprise de territoire » (organisation contribuant au développement via un entrepreneuriat « par et pour » les habitants). Selon Stiline, cela requiert un écosystème local favorable, une certaine organisation et une dynamique entrepreneuriale impulsée (avec un entrepreneur maîtrisant le langage économique, social et du territoire).[35] Chez GEIM, il semble cependant que la culture de l'entrepreneuriat ne soit pas au cœur de l'idée du groupe et que la dynamique ne s'y prête pas.

Le tableau ci-dessous résume les types de tensions évoquées chez GEIM et les pistes d'amélioration :

[35] Stiline, R. (2024). De l'insertion à l'entreprise de territoire : le cas du groupe Archer. *Entreprendre & Innover*.

Nature de la tension	Illustration terrain	Pistes d'amélioration avec l'École du réemploi
Structurelle	Manque de financement pour le poste de Chargé de coopération.	Mutualisation de l'ingénierie entre partenaires pour réduire les coûts et augmenter la qualité.
Politique	« Stop and go » des orientations de la Métropole.	Plaidoyer collectif via un consortium régional pour influencer les futures politiques publiques.
Identitaire	Tension entre la vision lucrative de l'EC et la mission sociale d'insertion.	Miser sur la robustesse du modèle plutôt que sur la seule performance.
Concurrentielle	Guerre des gisements et manque de clarté entre PTCE.	Clarification de la légitimité par la spécialisation (experts filières) et le travail en réseau.

Tableau 5. Résumé des types de tensions chez GEIM et pistes d'amélioration (Munsch)

Par rapport à la problématique, cette partie a permis de montrer que l'économie circulaire, qui peut être un levier de coopération pour les territoires, peut aussi présenter des limites. Ces limites sont d'ordre interne comme externe au pôle. Nous savons aussi maintenant comment tirer de cette expérience des enseignements pour le reste du secteur, en s'appuyant sur l'École du réemploi.

L'hypothèse abordant les freins dans la coopération comme liés aux financements et à des intérêts divergents est partiellement confirmée. En effet, les financements, bien que importants au démarrage, ne sont pas l'unique frein tant l'organisation interne et les rapports aux autres acteurs du secteurs sont notables.

CONCLUSION

Ce travail s'appuie donc sur une alternance réalisée au sein du groupe GEIM, dans la métropole de Lyon, et fait suite à une recherche de Master 1 sur la résilience des structures d'insertion face à l'instabilité politique et financière. Récemment labellisé PTCE réemploi, le groupe (au départ centralisé sur l'insertion) confirme son orientation vers la transition écologique et plus particulièrement l'économie circulaire. Dans un contexte de travaux de recherche de plus en plus étayés sur les PTCE et d'accroissement des coopérations dans la TE, nous avons voulu nous concentrer sur les raisons qui unissent ces deux thématiques actuelles. Ainsi, appuyés sur les observations au sein de GEIM (entretiens semi-directifs codés) et d'autres PTCE ainsi que sur des recherches académiques, nous nous sommes questionnés sur les mesures qui font de la TE et de l'EC des facteurs d'émergence et de structuration des PTCE et coopérations territoriales. Questionnant au passage la structuration du PTCE, les coopérations impliquées et l'apport de l'EC dans ce contexte.

Synthèse de l'étude

Concernant la première partie, nous avons compris les stades d'évolution et de développement du groupe GEIM jusqu'au stade de PTCE. Si le groupe a commencé avec une association ACI pour l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi, elle a ensuite été rejointe par un organisme de formation et une association de services à la personne. Ils ont formé un Ensemblier d'insertion puis se sont changés en Groupe économique solidaire. En 2016, le groupe a opéré un virage stratégique en créant sa première recyclerie, en conciliation de deux politiques publiques de la métropole (insertion et gestion des déchets). Dix ans plus tard, le groupe se voit attribuer le label PTCE émergent dans le cadre de leurs multiples coopérations existantes et leur bâtiment éco-construit, la Halle du réemploi. Cette émergence suit le séquençage en trois phases (émergence, consolidation interne, ancrage externe) décrites par les chercheurs et s'appuie sur l'activation de proximités (géographique, organisée, institutionnelle). L'hypothèse de départ est confirmée.

Concernant la deuxième partie, il nous a été donné de voir les différentes raisons de la mobilisation de l'économie circulaire par le groupe. Elle est en effet un moteur car oblige à une certaine coopération territoriale face à la complexité de la chaîne de valeur, qui nécessite une interdépendance entre acteurs divers. Le label PTCE, résultant de ces coopérations dans l'EC, sert ainsi d'« enveloppe » apportant une nouvelle légitimité à GEIM face aux grands industriels

et augmente la confiance entre partenaires. L'EC permet ensuite de diversifier l'activité en fonction des opportunités et peut réduire la dépendance des structures aux aides publiques classiques de l'insertion. Enfin, l'EC apporte un ancrage territorial certain au groupe, tant elle favorise la création d'emplois non-délocalisables sur le territoire. Le projet d'École du réemploi monté par l'OF du groupe illustre cette dynamique en mutualisant l'ingénierie de formation entre partenaires régionaux pour gagner en expertise et en reconnaissance, face à la concurrence lucrative. L'hypothèse de départ est partiellement confirmée.

Concernant la troisième partie, nous avons pu découvrir que ces apports de l'EC peuvent toutefois présenter des limites. Le groupe pâtit en effet d'un manque de stabilité du cadre politique, le « stop and go » des financeurs publics. Il rencontre également des difficultés internes liées à la communication des projets entre les différentes associations du groupe. La légitimité tant recherchée devient un défi lorsque l'émergence de nouveaux pôles crée de la concurrence sur les gisements dans une délimitation imprécise. Cette concurrence existe de surcroît hors de l'ESS avec l'arrivée d'acteurs à but lucratif se positionnant sur le marché de la seconde main et du réemploi et menaçant le modèle solidaire du réemploi. L'Ecole du réemploi vient une nouvelle fois proposer une piste de réflexion en misant sur une construction « chemin faisant » et l'influence des politiques publiques par un plaidoyer collectif. L'« idéaltype » de coopération permet alors d'en analyser le modèle et pointe une forte confiance interpersonnelle mais une insuffisance du temps alloué. L'hypothèse de départ est partiellement confirmée.

Le tableau ci-dessous résume la portée de chaque partie :

Axes de l'étude	Hypothèse de départ	Résultats principaux issus du terrain	Concepts théoriques principaux
I. Émergence (Insertion, TE, PTCE)	L'évolution est dictée par la conjoncture et le besoin d'innovation plus que par un choix de valeurs seul.	La TE est une "conciliation de deux politiques publiques" (Insertion + Déchets). La labellisation PTCE officialise un rôle d'animateur déjà pratiqué.	Bifurcation (Torre) ; Phases (Prevost) ; Séquençage (Demoustier)
II. Rôle de l'Économie circulaire	L'EC agit comme un aimant territorial réunissant des acteurs hétérogènes.	L'EC impose une interdépendance technique. Elle apporte une crédibilité	Intermédiation territoriale (Prévost) ; Patrimoine

		stratégique face aux industriels (Suez, Veolia).	territorial (Demoustier)
III. Tensions et limites	Les freins sont liés au financement public et aux intérêts personnels.	Le "stop and go" politique et le manque de financement de l'animation sont les freins majeurs. Concurrence de légitimité entre PTCE voisins.	Division travail politique (Itçaina) ; Idéaltype de la coopération (Girard)

Tableau 6. Résumé des résultats de l'étude par parties (Munsch)

Dans le but de répondre à la problématique générale, nous avons ainsi interrogé l'émergence du PTCE, les coopérations impliquées et l'apport de l'EC à l'aide de différents PTCE et chercheurs. Nous pouvons ainsi affirmer que **les enjeux de transition écologique et notamment d'économie circulaire constituent un réel facteur d'émergence et de structuration des PTCE en imposant une interdépendance entre acteurs hétérogènes à coopérer, tout en offrant au pôle un socle de légitimité symbolique, des leviers de diversification dans le but de réduire la dépendance aux subventions et un ancrage local durable par la création d'emplois verts non-délocalisables.**

Revenons ensuite sur les deux hypothèses générales de départ. D'une part, l'interdépendance nécessaire entre les acteurs face aux enjeux d'EC observée permet de confirmer l'hypothèse évoquant la TE comme levier de développement grâce à son raccordement aux politiques, aux citoyens, aux entreprises et aux chercheurs. D'autre part, la légitimité et les opportunités de diversification qu'apporte l'EC permettent de confirmer l'hypothèse figurant que la TE et la coopération sont des moyens de pérenniser les structures de l'ESS face à des moyens rares et une TE aux politiques publiques fragiles.

Contributions de l'étude

Cette étude a ainsi permis de contribuer à analyser les points forts de GEIM (ses projets en lien avec l'EC, sa diversité d'action, son ancrage territorial) mais aussi de pointer les limites auxquels ils pourraient être confrontés. Elle apporte au groupe des pistes d'amélioration pour le futur, avec, le cas échéant, l'Ecole du réemploi. Ce travail permet une prise de recul sur les pratiques actuelles des acteurs, il ouvre un champ de recherche sur les constructions de nouvelles formes de coopération au sein d'un pôle émergent et invite le monde de la recherche, actuellement manquant, autour de leurs réflexions. En comparant le groupe à d'autres PTCE, il questionne sa chaîne de valeur et son efficience.

D’un point de vue académique, cette recherche a permis de combler une zone d’ombre de la littérature : le dialogue entre l’étude du concept de PTCE et celui d’EC. Elle apporte en effet un éclairage sous l’angle spécifique de l’EC dans les facteurs d’émergence des pôles, encore peu discuté, et l’étudie comme un facteur de résilience pour l’ESS.

Enfin, dans mon travail d’alternance et mes missions opérationnelles au sein de l'École du réemploi, ce mémoire a servi à améliorer la compréhension globale de sa création et légitimer sa coordination. En effet, la coordination est nécessaire pour piloter une telle innovation stratégique et il s’agit d’un rôle pivot dans le changement d’échelle. De plus, ce travail participe à réfléchir au défi structurel de son financement et de sa pérennisation.

Limites de l’étude et ouverture

Les limites que l’on peut trouver à cette étude sont néanmoins de trois ordres : méthodologique, structurelle et sectorielle. La première limite s’entend à travers un biais d’immersion, du à ma double posture d’actrice et d’étudiante des coopérations chez GEIM. Cette proximité peut influencer l’objectivité de l’analyse. Ensuite, le stade émergent du PTCE et la récence de sa labellisation induit un manque de démarrage de projet et de recul. De surcroît, le manque de communication interne sur le sujet limite la connaissance et les effets des acteurs. Enfin, l’instabilité du cadre politique et la concurrence créent de l’incertitude et des biais quant au futur et à la pérennité du modèle.

De prochaines études pourraient alors aller dans ce sens. De plus, nous pensons qu’il serait intéressant de se demander si, au-delà d’un facteur d’émergence, la transition écologique ne constiturait pas un véritable principe structurant de ces démarches territoriales de coopération. Peut-on réellement devenir PTCE sans mobiliser la transition écologique et l’EC ?
La seconde question déclenchée par cette étude concerne l’évaluation de l’impact environnemental des PTCE. La construction d’indicateurs communs permettrait-elle de mieux objectiver leur contribution à la transition écologique et, par conséquent, de renforcer leur reconnaissance par les acteurs publics et privés ?
Enfin, les enseignements tirés du PTCE étudié invitent à élargir l’analyse à d’autres territoires afin de déterminer si les mécanismes observés sont propres à ce contexte ou s’inscrivent dans une dynamique plus générale.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de recherche

Balzani, B. (2022). L'IAE : un monde social à la reconquête du pouvoir d'agir au sein des politiques publiques d'insertion. *Empan*, 127(3), 96-103. https://doi.org/10.3917/empa.127.0096.

Bourdin, S. et Torre, A. (2023). L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires. *Population & Avenir*, n°763(3), pp. 4-7. DOI 10.3917/popav.763.0004.

Demoustier, D. et Itçaina, X. (2022). L'économie sociale et solidaire comme écosystème territorial d'intermédiation : le cas du PTCE Sud Aquitaine. », *Formation emploi*, n°157(1), pp. 27-52. https://doi.org/10.4000/formationemploi.10388.

Gianfaldoni, P. (2017). Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ? *RECMA*, 343(1), pp. 40-56. https://doi.org/10.7202/1038779ar.

Itçaina, X. (2021). L'économie sociale et solidaire et l'inscription territoriale des problèmes publics : émergence et enjeux d'un pôle territorial de coopération économique. *Revue gouvernance*, 18(1), pp. 62-83. https://doi.org/10.7202/1077287ar.

Prevost, B. (2020). Intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ? L'exemple du Pôle Territorial de Coopération Économique de la Haute Vallée de l'Aude. *Géographie, économie, société*, n°22(3), pp. 399-429. https://doi.org/10.3166/ges.2020.0008.

Stiline, R. (2024). De l'insertion à l'entreprise de territoire : le cas du groupe Archer. *Entreprendre & Innover*, n°58-59(1), pp. 27-38. https://doi.org/10.3917/entin.058.0027.

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. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'économie régionale et urbaine*. 711-736. DOI 10.3917/reru.184.0711.

Thèses

Girard, S. (2015). Contribution à l'analyse des pratiques de coopération inter-organisationnelle territorialisée : le cas de l'Insertion par l'activité économique. [Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3]. Theses.fr. http://www.theses.fr/2015LYO30058.

Saniossian, J. (2020). Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). [Thèse de doctorat, Université de Lille]. Theses.fr. https://theses.fr/2020LILUA017.

Études

Rieucau et al. (2024). Construire les emplois de la transition écologique et sociale : une enquête dans l'Oise et en Seine-Saint-Denis. CEET-Cnam. 113.

Munsch, E. (2025). La résilience des SIAE à l'épreuve de l'instabilité : défis actuels et stratégies d'adaptation, l'exemple de GEIM.

Sites Internet

https://www.ademe.fr/direction-regionale/auvergne-rhone-alpes

https://groupe-geim.fr/

https://www.economie.gouv.fr/

https://www.grandlyon.com/

https://www.lelabo-ess.org/

https://www.cnrtl.fr/

https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000042656807

https://lesbases.anct.gouv.fr/ressources/la-transition-ecologique-qu-est-ce-que-c-est

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

La grille d'entretien a été la suivante :

Thématiques	Questions
1.Présentation	- de l'acteur - de la structure - des missions

2.Création PTCE : finalité et objectif	- quelle stratégie de PTCE ? à quels niveaux ? quelle volonté derrière ?
	- quelle est votre définition du PTCE ? de son émergence ?
	- Selon vous :
	  - quel but ?
	  - comment émerger ? quels facteurs ?
	  - quels liens avec le réemploi ? l'insertion ?
	  - quelle gouvernance ?
	  - quels niveaux de coopération ? quels partenariats ?
	  - quel territoire ? proximités ? qu'est ce que le territoire pour eux ?
	  - qu'est-ce qu'un PTCE robuste ou abouti ?

3.Coopérations de GEIM	- Quelles coopérations sont mises en place ? Avec qui ? - Que pensez-vous du PTCE de GEIM ? - Quelle reconnaissance ou "notoriété" ?
4.Tensions	- Quelles tensions ou freins percevez-vous ? - Quel engagement des membres ? formalisation ? - Quelles forces, faiblesses ? - Quelle qualité des relations interpersonnelles/confiance ?
5.Perspectives futures	- Comment voyez-vous le PTCE de GEIM dans le futur ? (dans combien de temps ?) - Quels changements ou effets sur le LT ?
Spécificités acteurs : - DG PTCE - Chargée FTJ - DG collectif nat. - Chargée inter-PTCE - Directeur OF PTCE - PTCE Grenoble - GPV Rillieux	 objectifs et futur du PTCE importance réemploi et structuration filières facteurs d'émergence, connaissance GEIM vision extérieure de GEIM, freins potentiels aux coopérations objectif PTCE, participation de REN, participation directeur différence et similarités avec Lyon, point de vue institutionnel participation aux projets de GEIM, point de vue institutionnel

Annexe 2 : Plan de codage

Les marques identifiées après ces entretiens sont les suivantes :

Marques	Description
But PTCE	Objectifs ou définition du PTCE selon l'acteur
Enjeux acteurs	Problématiques, besoins et participation des autres acteurs du PTCE Sous-catégories : entreprises, habitants, politiques, insertion
Enjeux réemploi	Raisons et difficultés d'aborder le réemploi (TE/EC) dans le PTCE
Émergence PTCE	Étapes et facteurs menant à la construction du PTCE
Partenariats : établis, à faire ; territoire	Liste des actions réalisées par le PTCE, celles qui sont prévues et lien avec le territoire ou la proximité des acteurs
Reconnaissance du PTCE	Est-il connu, reconnu ou légitimé ? Ce que cela lui permet (ou non) de faire
Tensions	Obstacles, freins ou comportements pernicieux dans la coopération
Futur	Espérances et plans pour les coopérations en devenir

En effet, l'analyse des premiers entretiens met en lumière plusieurs axes intéressants à relever. L'objectif derrière la labellisation comme PTCE a été abordé par tous les acteurs et particulièrement appuyé par le directeur général. Je comprends qu'il s'agit d'une fin (reconnaissance postérieure) autant que d'un moyen (légitime leurs futures coopérations). Cela me semble donc à analyser.

"*C'était une question de degré de maturité. De pouvoir être légitime dans l'animation de coopération locale ou régionale sur des thématiques bien spécifiques*." (Directeur général d'un PTCE dans l'insertion)

"*Le PTCE est un instrument économique qui a vocation d'apporter une réponse à un problème qu'on a tous identifié mais pour lequel aucun d'entre nous est capable de régler seul.*" (Directeur général d'un collectif national de PTCE)

"*La coopération est obligatoire pour le réemploi parce que tout seul on n'est pas expert de toute la filière*." (Chargée de mission coopération inter-PTCE)

"*On sait que notre qualité elle a un coût, [...] si on travaille l'ingénierie à dix on fera un truc mieux que si on travaille chacun de notre coté*." (Directeur d'un OF au sein d'un PTCE)

Nous comprenons alors que le but de la coopération (dans la TE via le PTCE) pour ces acteurs est bien de légitimer les actions du groupe, de trouver des solutions à plusieurs (lorsque seul impossible) et de s'assurer d'une certaine qualité.

Le second thème qui me semble pertinent à analyser est celui questionnant l'enjeu du réemploi.

"*Je dirais que la transition écologique est un support pour nous à l'insertion*." (Directeur général d'un PTCE dans l'insertion)

"*Le premier enjeu c'est la professionnalisation. C'est que si on veut avoir l'air sérieux, il faut réussir à démontrer que l'activité est un métier*." (Directeur d'un OF au sein d'un PTCE)

"*La barre de réemploi dans les réflexions prend de plus en plus de place puisque [...] en passant notre routine sur ce marché là [...] il y a des pénalités qui sont en jeu*." (Chargée de mission coopération inter-PTCE)

"*C'est plutôt nous donc association REED dans notre réponse qui avons proposé des filières [...] qui seraient cohérentes avec nos activités.*" (Chargée de mission FTJ au sein d'un PTCE)

Nous entendons ici que le réemploi est un soutien et un choix précis, qu'il doit être professionnalisé et qu'il est conditionné ou encadré par des marchés publics.

Un troisième thème que l'on peut considérer concerne les facteurs d'émergence du PTCE, comment et quelles étapes il a emprunté. Particulièrement appuyés et étayés par le directeur général, qui l'explique ainsi :

"[...] *le fait de facteurs conjugués, la mise en place d'un écoquartier, la proximité d'un territoire Grand projet de ville et la possibilité d'avoir une parcelle située idéalement entre les deux*" (DG PTCE insertion). Ou encore ainsi :

"*On a toutes les bases pour créer un PTCE finalement assez innovant et assez solide puisque on a, et un lieu identifié, pérenne qui peut permettre la coopération, des ateliers structurés et des partenaires solides aussi qui veulent s'engager dans la coopération*."

L'entretien avec la FTJ me laisse voir qu'elle n'a pour le moment pas le temps de s'occuper des questions "politiques" de ces choix de filières et de Fonds. Je comprend alors que cette volonté de PTCE n'est pas encore dans l'esprit d'équipe et n'est pas forcément communiquée en interne : il s'agit du stade "PTCE émergent". Je retiens aussi de l'entretien avec le directeur du collectif de PTCE le rôle inestimable du Chargé des coopération, difficile à financer au départ mais indispensable au développement des coopérations et à la structuration du projet, qui pourra ensuite s'autofinancer.

Annexe 3 : Liste des observations et documents consultés

- Réponse à l'AMI PTCE de GEIM
- Fiche de poste Animateur PTCE de GEIM
- Observations du quotidien de REN
- Entretiens de sept acteurs

LES TABLES

1. Liste des sigles

- ESS : Économie Sociale et Solidaire
- PTCE : Pôle Territorial de Coopérations Économiques
- EC : Économie Circulaire
- TE : Transition Écologique
- FTJ : Fonds de Transition Juste
- SIAE / IAE : Structure d'Insertion par l'Activité Économique
- OF : Organisme de Formation
- AURA : Auvergne-Rhône-Alpes
- DG : Directeur général
- ACI : Atelier Chantier d'Insertion
- EI : Entreprise d'Insertion
- AI : Association Intermédiaire

2. Liste des figures et tableaux

Tableaux

Tableau 1 : Les acteurs interrogés (Munsch)
Tableau 2 : Les proximités mobilisées par le groupe (Munsch)
Tableau 3 : Résumé des apports de la mobilisation de l'EC dans la coopération (Munsch)
Tableau 4 : Les dimensions de la gouvernance inspiré par Gianfaldoni (Munsch)
Tableau 5 : Résumé des types de tensions chez GEIM et pistes d'amélioration (Munsch)
Tableau 6 : Résumé des résultats de l'étude par parties (Munsch)

Figures :

Figure 1 : Graphique de l'évolution du groupe GEIM (Munsch)
Figure 2 : Cartographie des acteurs du projet (Munsch)
Figure 3 : Schéma de l'évolution des engagements financiers de l'Ademe en M€ (2024)
Figure 4 : Graphique de l'idéaltype de Girard appliqué à l'École du réemploi (Munsch)

3. Table des matières

REMERCIEMENTS 1

SOMMAIRE 2

INTRODUCTION 3

Positionnement du travail : thématiques et état de l'art variés 4

Intérêts professionnels et théoriques de cette étude 6

Questionnement et méthodologie autour de la TE et des PTCE 7

Difficultés et solutions avec des acteurs occupés et un cadre flou 9

Objectifs poursuivis et résultats visés : des premières hypothèses 10

I - De l'insertion à l'écologie au pôle de coopération : l'émergence d'un PTCE dans le groupe GEIM en 3 étapes 12

1.1. Au début, l'insertion… 12

1.2. … Puis, l'écologie : la TE comme identité stratégique 15

1.3. A présent, le PTCE 19

II - L'économie circulaire comme soutien, ressource et légitimation : des raisons multiples à sa mobilisation par le PTCE 24

2.1. Un moteur indispensable à la coopération multi-acteurs : une EC *territoriale* 24

2.2. Un levier de crédibilité et d'autonomie financière 28

2.3. Un ancrage territorial créateur d'emplois verts non délocalisables et d'opportunités 31

III - La concurrence et le défis de l'identité comme tensions et limites aux coopérations autour de la TE dans un PTCE 35

3.1. Un manque de cadre structurel, politique et organisationnel 35

3.2. Dans le secteur : un flou dans la légitimité ou la fabrique de la concurrence 38

3.3. Des pistes pour surmonter ces limites : avec l'Ecole du réemploi ? 40

CONCLUSION 44

BIBLIOGRAPHIE 48

ANNEXES 51

Annexe 1 : Guide d'entretien 51

Annexe 2 : Plan de codage 52
Annexe 3 : Liste des observations et documents consultés 54
LES TABLES 55
1. Liste des sigles 55
2. Liste des figures et tableaux 55
3. Table des matières 56
QUATRIÈME DE COUVERTURE 58

QUATRIÈME DE COUVERTURE

Résumé :

Cette étude analyse la trajectoire d'émergence et de structuration du groupe GEIM, Groupe Économique Solidaire basé dans la Métropole de Lyon, récemment labellisé Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) dans le réemploi solidaire. À travers le prisme d'une immersion d'un an et d'une série d'entretiens qualitatifs, l'analyse interroge une problématique cruciale : dans quelle mesure les enjeux de transition écologique constituent-ils un vecteur d'émergence et de structuration pour les PTCE ?

L'auteure démontre comment la transition écologique permet aux structures de l'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) d'opérer une bifurcation stratégique majeure. De la construction emblématique de la Halle du réemploi à la création innovante de l'École du Réemploi, l'économie circulaire s'impose comme un levier d'intermédiation territoriale. Elle offre au pôle un socle de légitimité face aux grands industriels du déchet, diversifie ses ressources financières pour réduire la dépendance aux subventions d'insertion classiques, et ancre durablement l'activité par la création d'emplois verts, qualifiés et non délocalisables.
Pourtant, ce travail collectif territorial perçoit des tensions. Le travail met en lumière le manque de cadre institutionnel auquel se heurtent les pôles émergents : l'instabilité des financements publics, les défis d'acculturation des équipes internes, et l'émergence d'une « guerre des gisements » face à l'arrivée d'acteurs lucratifs sur le marché du réemploi. En explorant ces limites, ce travail propose des pistes d'amélioration pour construire des coopérations robustes et pérennes.

Mots-clés : Coopérations, Transition écologique, Économie circulaire, Pôle Territorial de Coopération Économique, Économie Sociale et Solidaire, IAE, Territoire, Innovation, Ancrage.