



## **Hybridation des projets entrepreneuriaux et des projets territoriaux : typologie d'actions collectives pour une nouvelle création de valeur territoriale**

**Muriel MAILLEFERT**

CRGA-EVS UMR 5600 et Université Lyon 3

**Isabelle ROBERT**

Université Lille de France – SKEMA Business School –MERCUR

Contact : [muriel.maillefert@univ-lyon3.fr](mailto:muriel.maillefert@univ-lyon3.fr)

### **Résumé**

Depuis le début des années 2000, des expérimentations visant à développer de nouveaux modèles économiques (économie circulaire, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité) se déploient autour de pratiques collectives engagées autour et vers de nouvelles formes de durabilité. Ces initiatives émanent soit de partenaires privés (d'entreprises) ou de territoires. Malgré leur grande hétérogénéité, ces nouveaux modèles économiques ont en commun une hybridation de projets entrepreneuriaux et territoriaux qui portent potentiellement en germe une évolution radicale de la création de richesse à travers un processus innovant d'action collective. Ce travail vise, à partir d'une grille de lecture de l'action collective, à en décrypter les processus et à en analyser les ressorts et les résultats potentiels (la perspective de se diriger vers un modèle répondant à des critères renouvelés de durabilité, que nous nommons durabilité territoriale). Nous montrons, à partir de trois cas d'entreprise, les processus et formes d'action collectives ainsi que les limites au déploiement des modèles à une échelle plus large.

**Mots clefs :** Modèles économiques, Business models soutenables, Durabilité territoriale, Economie circulaire, Economie de la fonctionnalité

## Introduction

Face aux difficultés économiques et sociales persistantes, en dépit de réponses structurelles et innovantes, de nouvelles expérimentations ont émergé depuis le début des années 2000 dans les Régions, comme la Région Hauts-de-France, particulièrement impactées par le déclin industriel et les séquelles du modèle industrialiste. Ces expérimentations reposent sur une alchimie innovante entre innovations individuelles, sociales et institutionnelles, visant à développer de nouveaux modèles économiques (économie circulaire, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité, recyclage, réemploi, approche circuit court etc) autour de pratiques collectives engagées autour et vers de nouvelles formes de durabilité. Ces initiatives émanent soit de partenaires privés (d'entreprises) ou de territoires (via le support de politiques publiques dédiées comme les territoires à énergie positive pour la croissance verte, ou TEPCV). Souvent adossés au courant de l'économie écologique (Jackson, 2009) ou associés à l'innovation responsable (Ingham, 2011), ces modèles économiques, vus du point de vue des entreprises, également dénommés « *business models soutenables* » ont un point commun : le lien entre création de valeur et soutenabilité. Du point de vue des territoires, les actions se situent plutôt du point de vue de la transition écologique, visant in fine une "transformation sociale" plus ou moins radicale passant par les comportements de l'ensemble des acteurs, privés et publics tout en s'appuyant sur les habitants. Néanmoins, ils visent, eux aussi à redéfinir les liens entre création de valeur et soutenabilité à travers l'émergence et la réalisation d'une "valeur territoriale" (Maillefert et Robert, 2017) dont nous tenterons d'explicitier les ressorts.

Malgré leur grande hétérogénéité, les nouveaux modèles économiques (NME) se nourrissent d'une hybridation des projets entrepreneuriaux et territoriaux qui finalement portent potentiellement en germe une évolution radicale de la création de richesse à travers un processus innovant d'action collective. Un des enjeux de ce travail est d'en décrypter les processus et d'en analyser à la fois les ressorts (l'action collective) et les résultats potentiels (la perspective de se diriger vers un modèle répondant à des critères renouvelés de durabilité, que nous nommons durabilité territoriale). Pour ce faire, une explicitation de cette notion de durabilité territoriale est nécessaire, avant de décrypter, à travers trois cas d'entreprise, les processus et formes d'action collectives qui se déploient. Pour ce faire, nous proposons et utilisons une grille de lecture de l'action collective territoriale.

## 1. Un nouvel horizon : la durabilité territoriale

A partir des années 1990, la prise de conscience d'un engagement passé dans une trajectoire non durable, associée au déclin manifeste de l'emploi industriel et à la perception des dégâts laissés par le passé industriel sur les paysages, le sous-sol, l'eau etc ont provoqué une évolution profonde des politiques publiques régionales en Nord-Pas de Calais (Zuindeau, ed, 2010). La Région s'est alors engagée explicitement dans une politique de développement durable, visant à rompre cette dépendance de sentier. Elle s'est appuyée sur une stratégie explicite, formalisée dans un document publié en janvier 2000 intitulé « Vers le développement durable en Région Nord-Pas de Calais » (Zuindeau, 2004). Ce document a irrigué à la fois les politiques elles-mêmes mais a également proposé un ensemble de méthodologies innovantes fondées sur des idées à l'époque émergentes comme la participation (notamment des habitants) et l'évaluation de la durabilité (notamment par des indicateurs) (Zuindeau, 2004). Un ensemble de méthodologies en sont issues, qui ont permis la construction d'une expérience régionale approfondie autour de critères d'évaluation et d'opérationnalisation du développement durable (DD) (Rey-Valette et Roussel, 2006). Ces politiques ont abouti à diverses actions emblématiques en faveur du DD qui font référence aujourd'hui pour les acteurs de la Région qui poursuivent ces actions (Holec et Goxe, 2011) : élaboration d'Agendas 21 locaux, lancement de démarches participatives associant les habitants aux réflexions concernant l'avenir et le développement de la région (assises de l'emploi, mise en place de conseils de concertation...), mesures de protection de l'environnement et des espaces naturels (premier parc naturel régional de France), actions de solidarité internationale et nationale ou encore le développement de filières économiques reposant sur l'environnement<sup>1</sup>.

Un peu plus tard, l'analyse plus précise des séquelles du mode de croissance régional a montré que la dégradation de l'environnement, symbolisée notamment par l'importance des friches industrielles, pouvait constituer un frein pour le redéploiement de l'économie, produisant des "contre-ressources" (Chautard et al, 2001). Dès lors, une politique de remédiation appuyée sur différentes politiques régionales a cherché à relancer la création d'emploi territorial à travers une politique alternative. D'abord fondée sur le secteur public via la politique emploi-environnement (Knockaert et Maillefert, 2004), l'action s'est ensuite déployée autour d'une

---

<sup>1</sup> Création du Centre de Développement des éco-entreprises CD2E et du Centre Ressource du Développement Durable ou CERDD en 2001.

logique de partenariat public privé et de déploiement de filières éco-industrielles, face à la faiblesse de la dynamique privée d'emploi déjà repérée à l'époque (Marlier et al., 2015)<sup>2</sup>.

La logique s'est de nouveau infléchié autour de l'idée de transformation écologique et sociale (Caron, 2013) matérialisée à l'échelle de la Région, par le déploiement d'une action portée par l'idée d'une troisième révolution industrielle (Rifkin, 2012). Le changement de trajectoire fait place à la volonté de changement de modèle, même si cette idée peut prendre des traductions diverses : innovation technologique, empowerment, écologisation des pratiques, entrepreneuriat alternatif (Caron, 2017).

Les acteurs régionaux ont ainsi reconnu très tôt ce besoin de dynamique entrepreneuriale que ce soit sur un mode traditionnel (recours au partenariat avec les entreprises du secteur privé) ou sur un mode davantage alternatif ou innovant (entreprises de l'économie sociale et solidaire, filières environnementales hybrides et multipartenariales etc.).

L'ensemble de ces actions s'est revendiqué comme relevant de la durabilité (ou du développement durable au sens du rapport Brundtland). Néanmoins, en parallèle aux travaux réflexifs menés sur le concept et son application, et face aux échecs du développement durable (Zaccai, 2012; Theys, 2014), les acteurs régionaux ont fait évoluer leurs pratiques et leur référentiel : les NME lancés suite au projet Rifkin de troisième révolution industrielle (2012) s'ancrent sur une vision renouvelée de la durabilité qui prend acte des échecs ou limites de l'approche trop cloisonnée en trois piliers, malgré les efforts entrepris pour s'en extraire. Une approche multi-échelles et systémique du territoire et de ses réalités physiques, économiques et sociales semble nécessaire afin de prendre en compte les enjeux du territoire, des entreprises, la préservation du capital écologique, ou encore les richesses des autres territoires (Pelenc, 2014). Cette approche s'appuie sur une durabilité repensée (prenant en compte à la fois les limites de l'action en faveur du DD et ses critiques analytiques) (Theys, 2014; Boissonade, 2015), que nous appelons durabilité territoriale, pensée comme un processus de transformation sociale, processus que nous analysons au prisme des NME.

Aller vers la durabilité territoriale nécessite d'élargir le champ d'action et d'évaluation des résultats de l'action pour couvrir l'ensemble des richesses locales que les démarches autour des NME peuvent contribuer à développer : ancrage des activités économiques pour répondre

---

<sup>2</sup> Pour 1 000 habitants dans le Nord-Pas-de-Calais, 32,3 établissements sont présents contre 48,4 en moyenne nationale) et un retard dans le domaine pouvant promouvoir "l'économie de la connaissance" (Recherche & développement, taux de diplômés du supérieur y est aussi plus faible qu'en moyenne nationale) (source : Marlier et al., 2015)

aux besoins des habitants, structuration de filières de proximité, qualité des emplois créés.... Ces richesses potentielles sont, dans notre approche, vues comme le résultat de la mise en valeur d'externalités co-construites autour d'un projet collectif. Ces externalités sont de nature sociale, positives et se valorisent dans l'action collective qui préside à leur co-construction (Maillefert et Robert, 2017). L'action répond à un besoin collectif non satisfait par l'offre privée ou l'offre publique, dans un secteur relevant le plus souvent du domaine des biens communs (la santé, la mobilité, l'énergie, le cadre de vie etc.) (Maillefert et Robert, 2017).

La démarche de durabilité territoriale portée par les NME vise à doter les entreprises d'une capacité à faire face aux risques et aléas productifs, grâce notamment à la construction collective de ressources matérielles et immatérielles territorialisées (Buclet, 2015). Ceci implique une modification profonde des comportements et des modes de faire pour ne plus mettre autant l'accent sur les seuls dispositifs techniques et leur coût, et mettre en avant la question des acteurs, des usages et des coopérations (Maillefert et Robert, 2017). Les acteurs, les réseaux et leur gouvernance deviennent ainsi le centre névralgique des démarches.

Deux éléments apparaissent ici fondamentaux qui ont besoin encore d'être approfondis et travaillés :

- La capacité, grâce à l'action collective, pour les acteurs à définir et faire vivre un projet de développement pérenne et viable qui concilie la dimension de mise en valeur durable et la dimension d'équité. La mise en commun de ressources peut ainsi permettre la co-construction d'une capacité territoriale autour de réseaux, de filières, de valeurs.

- La réversibilité du modèle et sa capacité à évoluer et à faire face à différents risques ou chocs en fonction des ressources activables par le territoire (connaissances communes, innovations, complémentarité des compétences...). Partagées et enrichies, elles constituent un patrimoine commun pour les acteurs. Cette propriété permet, contrairement aux modèles antérieurs de conserver une capacité d'évolution face aux transformations du besoin ou du projet.

Pour créer et pérenniser les conditions de développement territorial durable, la gouvernance des démarches est essentielle à toutes les échelles (celle des entreprises et celle des territoires) et engage des ressources, mais aussi des dispositifs, formels ou informels, qu'il s'agira là-aussi d'élaborer de manière commune, de piloter et de faire évoluer. Dans ce contexte, la co-évolution des entreprises et du territoire dans le respect des équilibres des écosystèmes devient possible. On peut parler alors de *durabilité territoriale forte*.

Pour initier ou maintenir un processus de développement territorial "authentiquement durable" (Bourg et Ansperger, 2016), certaines conditions doivent être remplies, notamment la

co-construction des valeurs et la mise en débat des actions. La dimension de co-construction est essentielle parce qu'elle permet de mettre en débat les attentes et les bénéfices attendus, ainsi que les modalités de mise en œuvre. Elle permet ainsi de légitimer la démarche de par un processus et un consensus collectifs autour de ses objectifs qui tient compte des problématiques propres et intérêts potentiellement divergents de l'ensemble des acteurs : collectivités et acteurs publics (enjeu de développement territorial et de durabilité), entreprises (enjeux de compétitivité, d'attractivité du territoire, ou de création d'emploi...), autres parties prenantes, ONGs, habitants (enjeux de qualité de vie et de cadre de vie). La compréhension de ces processus passe alors par l'examen des formes d'action collective déployées autour des projets.

## 2. L'action collective au service de la durabilité territoriale

La durabilité territoriale est affaire non pas d'individus mais de groupes d'individus œuvrant dans un but commun. Elle s'inscrit ainsi dans une problématique d'action collective (Herbert et al., 2009), mettant en jeu sa construction et sa pérennisation. Sans revenir sur les fondements de l'analyse de l'action collective et les débats sur ses déterminants (Olson, 1978 ; Hirschman, 1970), notre hypothèse, dans une logique comonsienne (Commons, 1931; Commons et al., 1950) est que l'action collective résulte de la combinaison d'actions individuelles motivées, portées par un projet (idéalement) co-construit. Les acteurs, en cours d'action, s'appuient sur des ressources matérielles ou immatérielles qu'ils construisent ou utilisent. Ces objets constituent des supports d'action mais aussi des contraintes. Les ressources matérielles ou immatérielles (dont les institutions) sont ainsi à la fois une condition permissive, une contrainte et un levier pour l'action (Commons, 1931).

Les NME engagent des processus orientés par les entreprises ou les territoires. Dans ce travail, nous privilégions l'entrée par les entreprises, et proposons une grille de lecture pour comprendre les relations entre projet d'entreprise et projet territorial. Cette grille a été initialement proposée pour caractériser les acteurs dans le cadre de démarches d'écologie industrielle et territoriale (Schalchli, coord, 2011)<sup>3</sup>. Elle repose sur deux éléments complémentaires : le repérage des acteurs et notamment de l'acteur-clé (ou des acteurs-clés) (Colletis et al., 1999) et la caractérisation de la position des acteurs participant au projet. Cette

---

<sup>3</sup> A noter que nous sommes à l'origine, avec les partenaires de ce projet, de la construction initiale de cette grille.

dernière est interprétée à partir d'une lecture de leurs motivations dont le point de départ est la définition d'attributs (Brullot, 2009). Les attributs permettent de positionner les acteurs en regard de la question en jeu, leurs positions pouvant évoluer au cours du temps (Brullot et al., 2014).

La recherche des motivations de l'action s'appuie sur certains travaux classiques en sociologie de l'action. Trois motivations fondamentales de l'action, le pouvoir, la légitimité et l'intérêt sont identifiées (Weber, 1971). La typologie de Weber est ainsi associée à la grille organisationnelle de Mitchell et al. (1997) revisitée et transformée pour l'adapter à un contexte territorial<sup>4</sup>. Ainsi, si le critère de l'urgence proposé par Mitchell et al. est pertinent dans un contexte organisationnel, il ne peut pas s'appliquer à un contexte territorial. Dans ce cas, la notion d'intérêt paraît davantage convenir. C'est donc le premier critère sur lequel nous reviendrons.

Le second critère, le pouvoir, se réfère à la capacité d'un acteur à imposer sa volonté aux autres. Il se compose de trois dimensions : le pouvoir légal et règlementaire, basé sur l'appartenance de l'acteur à une institution et sur l'exercice du pouvoir conféré par cette appartenance ; le pouvoir charismatique, qui dépend des personnes; le pouvoir économique qui résulte de l'influence économique dont dispose un acteur sur un système de par son histoire et/ou sa position dominante sur son marché ou sur le territoire.

La légitimité passe par la reconnaissance d'un ordre politique ou social non seulement comme pouvoir mais comme autorité. C'est la qualité de ce qui est tenu pour juste (Schalchli, coord, 2011). Trois formes de légitimité sont différenciées dans le cadre de cette grille et font miroir aux formes de pouvoir discutées plus haut : la légitimité légale ou rationnelle qui dépend d'un statut juridique accepté. la légitimité liée au charisme qui fait référence à la reconnaissance sociale d'un individu ou organisme (prestige) par l'ensemble des parties prenantes, reconnaissance fondée sur l'acquisition, dans le passé, de caractéristiques/qualités reconnues comme justes et souhaitables; la légitimité économique concerne la performance technologique ou organisationnelle d'un acteur, ses compétences spécifiques, son expérience et/ou implication passée ou présente dans une démarche collective (hors dimension financière).

---

<sup>4</sup> L'argument est que la relation d'autorité ne s'applique qu'en contexte organisationnel (action collective organisée) (Maillefert, 2003). Dans le langage de la proximité, ce sont les proximités organisationnelles (passant par l'édiction de règles) qui sont prédominantes, alors que dans le cas des actions collectives non organisées (ou inorganisées), la proximité institutionnelle (les normes) devient première.

Enfin, l'intérêt de l'acteur fait référence aux avantages d'ordre économique, politique ou encore environnemental qu'il peut escompter des résultats attendus par une action. L'intérêt se décline ainsi en trois catégories (Herbert et al., 2009):

-L'intérêt privé vise la production ou l'appropriation de biens privés. Il est porté principalement par des acteurs privés, souvent des entreprises. Il est généralement d'ordre économique ou politique (image).

-L'intérêt général fait référence à l'intérêt de l'ensemble des acteurs de l'espace considéré, qu'il soit de nature économique, social ou environnemental. L'intérêt général est souvent porté par des acteurs publics ou para-publics dont l'action est destinée à la production et à l'utilisation de biens publics pour des grands groupes d'individus. Il s'adresse à de larges espaces.

-L'intérêt commun fait référence à l'intérêt d'acteurs concernant de petits groupes d'individus sur un espace d'action restreint en lien avec la question de la production de bien de clubs ou à la question des biens communs (Maillefert et al., 2010 ; Maillefert et Zuindeau, 2010).

L'intérêt ne se réduit pas à une acception étroite<sup>5</sup>. Il répond à une logique de construction d'un ensemble de règles auxquelles chaque individu de la communauté se réfère pour agir (Ostrom, 2010).

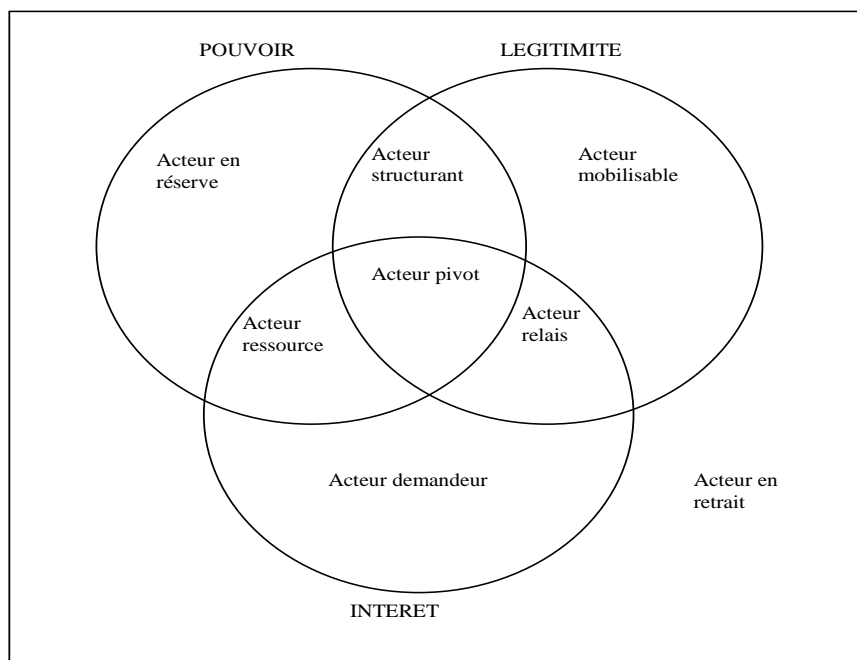
Le croisement des différents attributs et le déplacement de la focale autour de l'action collective territorialisée permet d'établir une grille de lecture des acteurs en situation, structurée à partir d'une typologie des acteurs (Fig 1) et de leurs ressources (Maillefert, 2009).

---

<sup>5</sup> On se référera pour une discussion plus approfondie et plus critique aux propos fondateurs de Caillé (1986) qui ont inspiré de nombreuses discussions autour de la question de la motivation de l'action et de la différenciation d'une motivation par l'intérêt (que l'on trouverait en économie dans le cadre de l'action dite intéressée) ou par les valeurs (que l'on trouverait en sociologie dans le cadre de l'action dite désintéressée). On sait que les travaux conventionnalistes ont cherché à dépasser cette dichotomie entre rationalité et normes sociales (Thévenot, 1995), tout en proposant une typologie fine des formes d'action collective (Livet et Thévenot, 1994).



Figure 1 : Grille de lecture des acteurs territoriaux



Source : Schalchli, coord, 2011, projet COMETHE, [www.comethe.org](http://www.comethe.org)

L'acteur pivot, qui se place à l'intersection des trois cercles, peut mobiliser des ressources hétérogènes s'appuyant sur les trois dimensions. Les cercles adjacents croisent différents attributs deux à deux. Les catégories d'acteur structurant (pouvoir et légitimité), relais (intérêt et légitimité) et ressource (pouvoir et intérêt) sont particulièrement importantes pour différencier des situations d'action ou comparer la position d'un acteur dans différents contextes. Les acteurs institutionnels se rattachent souvent dans un de ces trois espaces, alors que les entreprises se situent plutôt dans des espaces structurés par l'intérêt.

Il est particulièrement intéressant pour un projet d'avoir une réserve d'acteurs mobilisables, alors même que les acteurs attentistes préféreront rester en retrait. Enfin, un acteur doté de pouvoir (par exemple légal) mais sans légitimité ou enjeu se situera en réserve, mais pourra basculer en acteur ressource ou acteur structurant (c'est souvent le cas d'acteurs institutionnels comme l'ADEME (agence française pour la maîtrise de l'énergie), la Région etc.). De multiples usages peuvent être tirés de cette grille : le plus courante est l'analyse du positionnement d'acteurs à un instant t (par exemple au démarrage d'un projet), mais elle peut également permettre la comparaison de plusieurs moments d'action (Brulot et al., 2014). Cette grille a été appliquée au cas de trois projets portés par des entreprises en lien aux NME.

### Methodologie de la recherche

Cette recherche, visant à explorer la façon dont les entreprises implantées sur le territoire des Hauts de France parviennent à produire de la durabilité par l'action collective et le jeu d'acteurs, s'inscrit dans un projet de recherche plus globale intitulé "ACV territoriale et Nouveaux Modèles Economiques"<sup>6</sup>. Basée sur une méthodologie dite des « récits de vie » ou d'entretiens narratifs (Bah et al, 2015), la recherche se centre sur les chefs d'entreprise qui ont initié une modification disruptive de leur modèle économique et ont opté pour un modèle économique soutenable incarné par l'économie de la fonctionnalité, l'économie circulaire, l'écologie industrielle ou une approche circuit-court. Elle se couple à des récits autobiographiques et des entretiens qualitatifs classiques menés auprès des parties prenantes appartenant à l'éco-système des entreprises. 19 récits de vie ont été collectés auprès de chefs d'entreprise dans des secteurs d'activité distincts (alimentation, emballage, énergie, cartonnerie...) ainsi que vingt entretiens qualitatifs auprès de leurs parties prenantes. Souvent menée auprès individus, la méthode des récits de vie a également été expérimentée auprès d'artisans, de chefs d'entreprises,... visant à analyser le sens des pratiques et des processus sociaux (Bertaux, 1980). Ces interviews auprès des parties prenantes ont été menées soit de façon classique, soit sous format narratif. Pour appréhender le lien entre NME et durabilité territoriale, nous avons choisi de procéder par des entretiens narratifs longs (McCracken, 1988) d'une durée moyenne de 2h à 3h. Ces entretiens ont été menés entre juillet 2016 et juin 2017. Cette recherche se focalise plus particulièrement sur trois cas d'entreprise : Gecco, Dumont et Le Court Circuit, implantées dans la région « Hauts de France ». Ces entreprises, tant au niveau de leur antériorité, business model, taille, et durabilité se différencient fortement. Nous avons volontairement choisi trois entreprises dont le business model visait à réduire les externalités environnementales générées par leurs activités. Gecco a développé un business model reposant sur l'économie circulaire, Dumont sur l'économie de la fonctionnalité et Le Court Circuit sur une approche économie locale et circuits courts. Au total, 221 pages issues des retranscriptions des récits de vie des chefs d'entreprise et des entretiens auprès des parties prenantes des entreprises ont été analysées.

---

<sup>6</sup> Ce projet de recherche-Action, dénommé « MODEVACT » est financé par la Région Hauts de France dans le cadre de l'appel à projet « Analyse en cycle de vie et nouveaux modèles économiques ».

### 3. Des business models soutenables en prise avec le territoire

#### 3.1 Dumont : un jeu d'acteurs centré sur une approche orientée client évoluant vers une approche orientée territoire

Cette société familiale créée en 1949 originellement spécialisée dans la mécanique a élargi ses domaines de compétences dans le domaine de l'électricité et du chauffage. Reprise par le fils en 2003, elle opère deux grands changements : le premier consiste à ancrer la mission de l'entreprise au service du développement durable à partir de 2004 en prônant auprès de ses clients des énergies renouvelables (géothermie, chauffage et eau solaire, puits canadiens...). Le second concerne plus spécifiquement son business model qui passe d'une logique de vente d'un produit à une logique de vente de solutions énergétiques et de conseils en économies d'énergie. Aujourd'hui, employant 35 salariés, cette société s'inscrit dans une démarche d'économie de la fonctionnalité et plus précisément dans une logique de Product Service Systems (PSS) orientés résultats (Hockerts, 1999). Cette orientation service déjà très prégnante lors de la vente initiale de produits (réactivité, respect des délais, des engagements...) va s'accroître avec le développement d'offres servicielles mettant en avant la dimension sociale. Des offres spécifiques sont créées ou en voie de développement afin de répondre aux enjeux suivants : le maintien des personnes âgées à domicile (par le développement de solutions domotiques), la précarité énergétique et financière des familles (par la création de solutions énergétiques performantes destinées aux populations précaires). Outre ces externalités sociales positives générées par ces offres, une solution santé est également proposée afin de mesurer en continu la qualité de l'air des maisons. Ces externalités répondent aujourd'hui aux principaux enjeux territoriaux : lutte contre la précarité, cohésion et mixité sociale, maintien des personnes à domicile, enjeux de santé liés à la pollution de l'air...

Deux acteurs structurants vont être déterminants dans la transformation progressive du modèle économique de la société Dumont : le premier est le Centre des Jeunes Dirigeants de France (CJD) dont la mission première est de promouvoir l'entrepreneuriat responsable, le second un groupement d'intérêt économique centré sur les métiers du bâtiment : le GESEC (Groupement économique sanitaire électricité chauffage). Le PDG de la société, Didier Dumont, va ensuite créer ex-nihilo le club de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération dénommé Club Noé dont il deviendra le président en 2013. On assiste à la fois à la construction d'une action collective autour des réseaux de l'entrepreneuriat mais également

autour des réseaux visant à impulser une dynamique autour de la sphère fonctionnelle de l'habitat. Ce dernier réseau ne se construit pas sur une logique de filière car les acteurs de la filière bâtiment (concurrents, fournisseurs, bailleurs sociaux, promoteurs immobiliers...), excepté le GESEC, sont absents, soit en retrait, soit dans une posture de réserve. Cette action collective va prendre une autre dimension lorsqu'au sein du Club Noé des groupes spécifiques vont être créés, notamment le groupe Habiter, visant à rassembler des entreprises qui œuvrent dans le même domaine (l'habitat) et qui souhaitent s'associer pour répondre ensemble à des appels d'offres. L'objectif du groupe Habiter est de proposer une offre de service performante autour de l'habitant à forte composante sociale et environnementale. Sous l'égide de ce groupe, plusieurs entreprises représentant les différents corps de métier dans le bâtiment, un paysagiste, un cabinet de conseil garantissant la coopération entre les acteurs, une société de médiation sociale... se sont rassemblés pour répondre à un appel d'offres émanant d'un bailleur social. Ce collectif a véritablement pour objectif de promouvoir un modèle original et coopératif basé sur la proposition d'une offre servicielle totalement orientée client (incluant dans les appels d'offre des éléments facilitant la cohésion sociale comme la présence d'un tiers lieu (un lieu rassembleur), de jardins partagés, la promotion à la mixité intergénérationnelle mais également un volet éducation à l'environnement destiné aux futurs locataires).

Cette mobilisation de nombreux réseaux va amener le dirigeant à proposer de nouvelles offres servicielles énergétiques locales orientées vers les populations en situation de précarité énergétique, les populations sensibles aux enjeux de santé ainsi que les personnes âgées, co-construites avec de nouveaux partenaires. Didier Dumont va construire un réseau de partenaires « ressources » visant à répondre à l'ensemble des problématiques énergétiques de ses clients ou des clients de ses partenaires (menuiserie locale, thermicien,..). Cette nouvelle façon de répondre aux clients va également donner lieu à une coopération avec l'entreprise Sylvagreg, spécialiste de la santé dans les bâtiments, prenant en compte la qualité de l'air, de l'eau, des matériaux, des ondes électro-magnétiques. L'entreprise Dumont et la menuiserie Delecroix vont alors proposer une offre financière permettant l'atteinte d'une performance énergétique en mobilisant à la fois des partenaires financiers mais également en s'appuyant sur des projets territoriaux comme le projet « 100 000 logements »<sup>7</sup>, émanant de la région

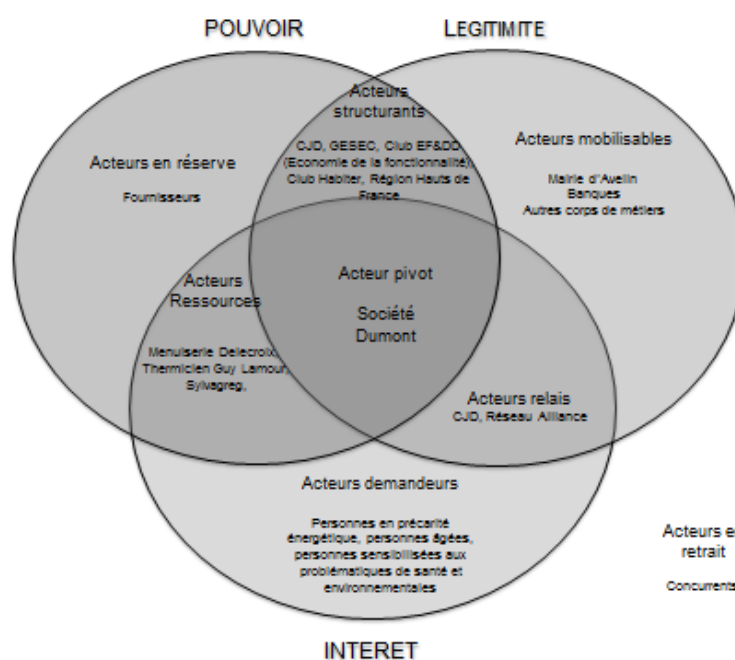
---

<sup>7</sup> Programme « 100 000 logements » ; plan régional de réhabilitation énergétique et environnementale du parc de logements anciens.

Hauts de France qui visait à fournir des aides aux foyers à forte précarité énergétique. Un questionnement sur la notion de prix acceptable, prix prenant en compte les contraintes financières du client va également émerger. L'idée d'une participation active du client dans la réalisation des travaux et donc d'une co-construction complète de la solution avec ce dernier découle des échanges avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Cette action collective s'articule autour d'une communauté de valeurs partagées par de nombreuses parties prenantes que le chef d'entreprise a su rassembler. Ses parties prenantes comme le suggère la figure 2 ont des rôles spécifiques qui peuvent à leur tour évoluer, passant d'acteurs structurants à des acteurs relais. La durabilité ainsi construite est au service du client et plus globalement de l'habitant ; elle s'entend comme un processus co-construit localement avec des partenaires économiques variés et se fonde sur le soutien de parties prenantes institutionnelles et des réseaux entrepreneuriaux.

Figure 2 : Caractérisation et rôle des parties prenantes dans l'entreprise Dumont



### 3.2 Gecco : un Business Model fondé sur une diversité intelligente de ses parties prenantes

Créée en 2007, Gecco est une entreprise solidaire d'utilité sociale qui emploie 8 salariés. Initialement, son activité était centrée sur la collecte et la revente des huiles et graisses

alimentaires usagées. Cependant depuis fin 2016, ces huiles sont valorisées, transformées grâce à un procédé biologique en biodiesel issu de leur propre laboratoire de recherche et vendues à la mairie de Lille. En effet, Gecco est aussi un laboratoire de recherche scientifique qui a pour objectif l'optimisation de l'empreinte écologique de la filière, en appliquant notamment les principes de l'éco-conception et en intégrant une démarche d'analyse du cycle de vie (ACV). Son business model, centré sur l'économie circulaire s'inspire de l'approche du cradle-to-cradle, développée par Braungart et McDonough (2002) qui consiste à appréhender les déchets de nature organique ou industrielle comme des « nutriments » pour la production de nouveaux biens. Le recyclage des huiles usagées en biodiesel s'effectue en boucle ouverte (utilisation d'un déchet dans d'autres types de biens). Ce recyclage permet d'éviter la pollution des eaux et l'incinération. Outre le fait de transformer un déchet indésirable en une ressource alternative au pétrole et au gaz et de participer à la réduction des gaz à effet de serre<sup>8</sup>, la mission de cette entreprise est également de contribuer à la résilience territoriale en réduisant la consommation d'énergie fossile du territoire. Elle est également de créer de l'emploi localement.

L'action collective de Gecco centrée sur l'élaboration d'une filière est protéiforme et construite par étapes. Dans un premier temps, le fondateur va faire appel à l'APES Hauts de France (Acteurs pour une économie solidaire), la tête de réseau de l'ESS et va recourir à plusieurs organismes d'épargne solidaire. Le mouvement de l'APES et d'Ashoka<sup>9</sup> vont lui permettre de multiplier les contacts dans la région Hauts de France et de se faire connaître. Cette légitimité acquise dans le réseau de l'ESS et la confiance accordée par ses partenaires ressources et structurants vont lui permettre dans un second temps de travailler pleinement à la constitution d'un réseau de valeur autour de sa filière.

Après avoir mobilisé les acteurs de la finance solidaire, afin de déployer la partie recherche de son activité, Gecco va bénéficier à partir de 2010 du soutien de l'Université de Lille (Institut Charles Violette) dans le cadre d'un partenariat leur permettant de développer un procédé biologique et non chimique visant à transformer les huiles usagées en biodiesel. Sur un plan économique, Gecco a développé un modèle biface basé sur deux types de clients : d'une part, les restaurateurs et les friteries, disposant de l'huile usagée et d'autre part les revendeurs d'huile. Il est cependant confronté à la fois à des contraintes de coûts liés à la dispersion des

---

<sup>8</sup> Le biocarburant crée génère 90% de moins de gaz à effet de serre que le gazole.

<sup>9</sup> Ashoka est une organisation internationale qui a pour vocation de faire émerger et de soutenir les solutions entrepreneuriales les plus innovantes aux défis sociaux et environnementaux actuels.

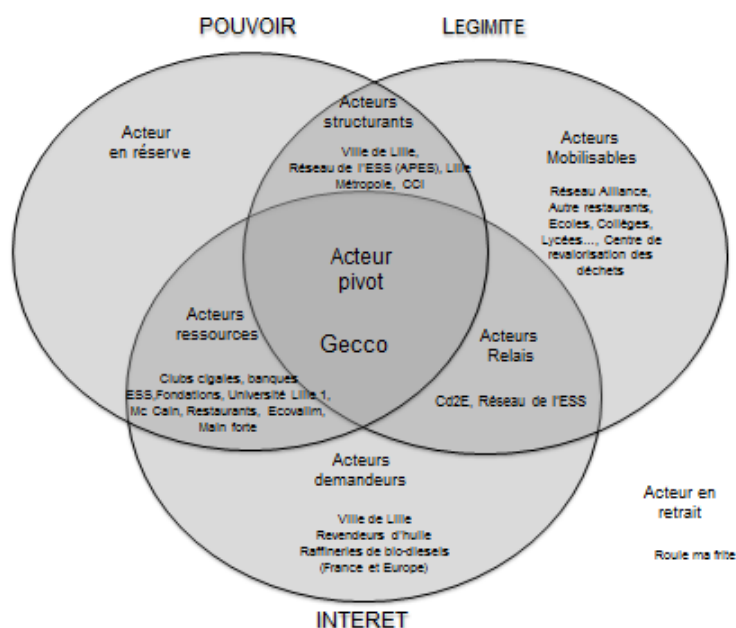
lieux de collecte sur le territoire mais également à des fluctuations du prix de la tonne d'huile usagée revendue. Le marché de la revente d'huile est effectivement dominé par des grossistes belges qui se chargent de collecter et de revendre aux bioraffineries en Europe. Ces deux contraintes vont pousser le fondateur à multiplier des accords de collecte avec les restaurateurs qui sont à ce jour plus de 1 500 sur le territoire Hauts de France mais également à élargir sa cible auprès des hôpitaux, collèges, lycées.... Gecco va également parfaire ses collaborations dans l'ESS dans ses fonctions supports en ayant recours au transporteur social « Main forte », dont la singularité est l'insertion professionnelle de personnes en difficulté pour collecter les huiles usagées.

C'est grâce au réseau d'Ashoka que Gecco va s'adosser à un grand partenaire économique en juillet 2014 et va connaître une nouvelle phase d'expansion économique. L'association avec l'entreprise canadienne Mc Cain a permis d'une part d'accroître considérablement le volume d'huiles usagées (trois fois plus d'huiles usagées récoltées qu'auparavant) mais également de crédibiliser la démarche de Gecco sur le territoire. De son côté, Mc Cain, dans son programme RSE intitulé « Be good Do Good », s'intéresse plus particulièrement aux biocarburants de deuxième génération, issus du recyclage des déchets alimentaires ou industriels et donc plus particulièrement au développement de cette startup. Grâce à ce partenariat, Mc Cain permet à Gecco de récolter les huiles usagées dans ses propres usines mais également de favoriser la promotion du circuit court de collecte Gecco auprès de ses restaurateurs. Cette collaboration avec Mc Cain a permis à Gecco d'accéder au réseau Alliance, réseau d'entrepreneurs responsables qui se mobilisent en développant des programmes de RSE. Ces nouvelles collaborations avec le monde économique dit conventionnel, couplées au réseau de l'ESS se sont également étendus aux acteurs institutionnels, acteurs structurants. Plusieurs soutiens institutionnels peuvent être recensés (voir figure 3) comme la Métropole européenne lilloise (MEL), le conseil régional Hauts de France,... Ce maillage de différents réseaux a permis au fondateur de Gecco de construire le partenariat avec la mairie de Lille qui a pour objectif de fournir à terme le biodiesel pour l'ensemble de la flotte de véhicules de la mairie de Lille. Dans un premier temps, ce partenariat permet d'alimenter un bus et des véhicules de nettoyage de la ville en carburant vert. D'une démarche focalisée initialement sur la récupération d'huiles usagées, la mission de Gecco s'est peu à peu diversifiée pour s'élargir à l'ensemble des déchets : « collecter les bio-déchets de la restauration pour créer une valeur sociale et solidaire pour le territoire. » Cette évolution a conduit l'entreprise à co-construire des solutions avec de nouveaux partenaires comme l'entreprise Ecovalim, qui collecte et

transforme des marcs de café en bûches de chauffage. Cette diversification élargie aux bio-déchets conduit Gecco à rechercher de nouveaux partenaires afin d'élargir l'activité de la filière. Ainsi, Gecco tente de s'associer avec le Centre de valorisation Organique de la métropole de Lille qui transforme les bio-déchets en biogaz afin de leur fournir les déchets de la restauration. Grâce à ses partenariats, Gecco veut offrir une solution complète aux restaurateurs.

La réussite du business model soutenable de Gecco est intrinsèquement liée à la constitution d'un réseau de parties prenantes particulièrement hétérogènes qui leur a permis de créer une filière innovante et originale. La figure 3 met en lumière la richesse et la diversité des parties prenantes ainsi que leur rôle. La mobilisation d'un large éventail de parties prenantes diversifiées et l'hybridation des réseaux économiques en lien avec la chambre de commerce et d'industrie, des réseaux de l'ESS et du monde institutionnel apparaissent comme les clés de réussite de l'entreprise Gecco.

Figure 3 : Caractérisation et rôle des parties prenantes de l'entreprise Gecco



### 3.3. Le Court Circuit ; une action collective privée au service du territoire

Créée en 2013 par trois jeunes créateurs en recherche de sens, le Court Circuit se présente comme un "drive fermier" basé sur une plate-forme de vente en ligne. Ce business model très



classique (mise en relation d'une offre et d'une demande via une plate-forme) a toutefois pour principal objet de favoriser une consommation locale et de qualité et de reconnecter les producteurs et les consommateurs entre eux. Il émane d'un double constat : l'offre de vente directe alimentaire de la région est importante (un producteur sur cinq vend en circuit court) mais cette offre très riche tant au niveau de la qualité que de la variété des produits proposés manque fortement de visibilité. Le second constat est que le consommateur est peu disposé à parcourir la région pour s'approvisionner auprès des producteurs locaux par manque de temps. Néanmoins il est de plus en plus sensible au bienfait des produits locaux tant au niveau de leur traçabilité, de leur qualité que de leur impact économique sur le territoire. Le business model du Court Circuit s'est donc créé autour d'une solution qui répond aux besoins des producteurs et des consommateurs et qui vise à favoriser une production et une consommation plus juste et plus saine. L'idée originelle du modèle économique est donc de convertir les clients habituels de la grande distribution en utilisant les facteurs clés de succès usuels de la distribution alimentaire : application, offre diversifiée, rapidité, simplicité. Coté offre, les producteurs, parties prenantes principales du Court Circuit sont fortement associées à la construction du modèle économique : offre proposée, co-construction du site, cooptation des nouveaux entrants, choix des points de distribution... A ce jour, 18 points relais sont proposés et gérés par les producteurs. La préoccupation des fondateurs est de s'appuyer sur des besoins réellement constatés sur le terrain en allant à la rencontre des producteurs et en échangeant sur les problématiques qui font leur quotidien. Le business model s'appuie sur une exigence de qualité et de transparence : l'équipe du Court Circuit veille à ce que les producteurs respectent des méthodes de production en cohérence avec les principes de l'agriculture durable et paysanne. Le Court Circuit a plutôt choisi d'encourager les producteurs en marche vers le bio, en cours d'installation, l'axe de sélection restant le produit local de qualité. Les préoccupations sociétales font parties inhérentes de la stratégie d'entreprise.

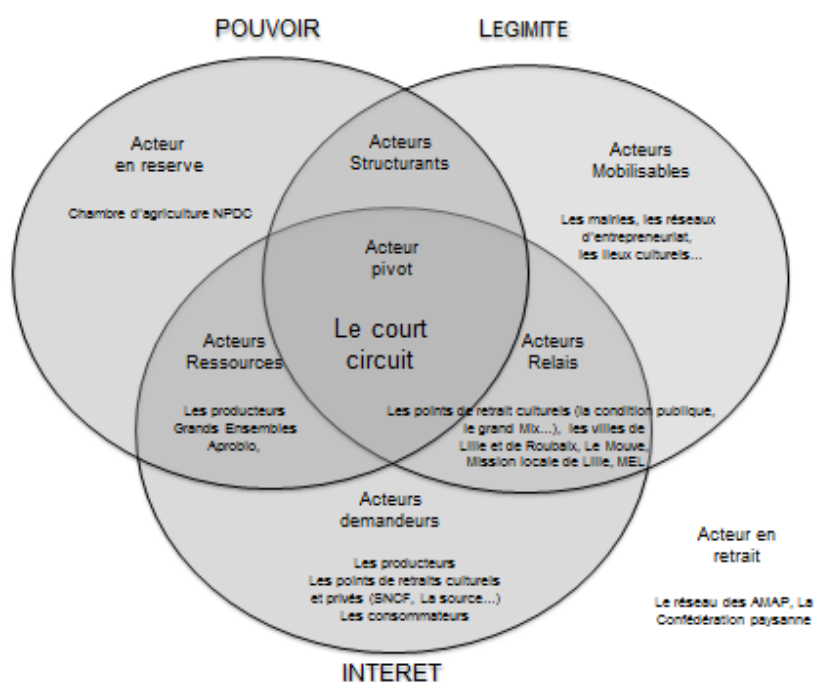
L'ambition du Court Circuit est de dépasser la simple plateforme et de s'inscrire comme les fondateurs le précisent « dans une action d'utilité publique » en promouvant de nouveaux modes de consommation en lien avec le territoire, en sensibilisant les consommateurs aux produits de saison, en développant un commerce équitable (ce sont les producteurs qui fixent leur prix), en maintenant l'emploi local et en privilégiant une agriculture soucieuse des enjeux environnementaux. Les fondateurs du Court Circuit encouragent et épaulent les producteurs en cours d'installation, mettent en relation les producteurs entre-eux, facilitent leur coopération (par la mutualisation du transport des produits par exemple, par le

développement de liens et d'échanges, d'une culture du travailler ensemble) et font la promotion des lieux culturels en en faisant des points de retrait. La confiance est la base du fonctionnement de l'entreprise. Les producteurs proposent d'autres producteurs par cooptation. Les points retraités souvent choisis dans des lieux culturels sont gérés par les producteurs eux-mêmes qui maîtrisent la commercialisation de leurs produits.

Pour générer ces externalités territoriales et contribuer à développer une agriculture locale et paysanne, le Court circuit présente un business model singulier construit sans véritables partenaires ressources et structurants. En effet, comme le soulignent les trois fondateurs, ils n'ont bénéficié d'aucune source d'investissement ni de réseaux institutionnels ou professionnels. Cette entreprise dont l'emprise territoriale est grandissante s'est créé ex-nihilo. Peu inséré dans le milieu de l'économie sociale et solidaire, le Court Circuit a toutefois bénéficié d'une structure juridique « Grands Ensembles ». Il a obtenu un petit financement de la mission locale de Lille ainsi que de la Métropole Européenne de Lille dans le cadre de l'appel à projets « Entreprendre autrement avec la MEL », projet visant à soutenir les structures s'inscrivant dans la démarche de l'économie sociale et solidaire. En revanche, les acteurs professionnels comme la chambre d'agriculture, le réseau des AMAPS ou la confédération paysanne sont restés en retrait ou en réserve malgré la sollicitation du Court Circuit pour les impliquer dans leur projet. Les acteurs/partenaires les plus décisifs se révèlent être les producteurs qui voient un intérêt marchand dans ce nouveau modèle économique et qui ont compris que cette mise en relation des producteurs entre eux et avec les consommateurs avait de nombreux avantages. Ainsi, une véritable relation de confiance s'est instaurée entre l'entreprise et ses acteurs à la fois demandeurs et ressources. D'autres acteurs jouent un rôle essentiel dans le modèle économique de l'entreprise ; les points relais qui sont à la fois des acteurs ressources en permettant le point de rencontre entre producteur et consommateur, des acteurs relais mais également des acteurs demandeurs. En effet, ces points de relais sont très hétérogènes mixant lieux de culture (librairie, salles de concert), de passage (gares) ou de rencontre (auberges de jeunesse et restaurants) et permettent la captation ou la création d'un trafic. Pour se faire connaître, l'entreprise est adhérente du Mouves (Mouvement des Entrepreneurs sociaux), adhérente d'Aprobio, pôle de ressources, de promotion et de développement de la filière biologique de la région. Ainsi, dans le cas du Court Circuit, la valeur territoriale est essentiellement co-construite avec des acteurs dont l'intérêt privé domine que ce soit au niveau des producteurs ou des points de retrait (création de trafic, captation d'une

nouvelle clientèle...). Cependant, aujourd'hui, leur utilité publique alliée à leur démarche de qualité et de transparence et leur contribution à l'essor d'une agriculture paysanne de qualité font que certains acteurs institutionnels se positionnent comme acteurs relais. Ainsi, la ville de Lille a fait récemment la promotion du Court Circuit lors de la quinzaine du commerce équitable. De même, la ville de Roubaix met en valeur la démarche du Court Circuit dans son projet « zéro déchet ». Force est de constater que le Court Circuit s'inscrit totalement dans les projets territoriaux institutionnels.

Figure 4 : Caractérisation et rôle des parties prenantes de l'entreprise Le Court Circuit



#### 4. Discussion

Les trois cas que nous avons identifiés permettent de caractériser différentes configurations de construction de valeur territoriale (Maillefert et Robert, 2017) par l'hybridation des projets d'acteurs hétérogènes. Cette hybridation permet l'émergence de nouvelles valeurs à travers la coproduction de valeur autour de la captation d'externalités (liées à la santé, l'énergie ou l'alimentation) et leur co-transformation en une valeur territoriale. Co-produite, la valeur est également co-réalisée par un réseau de partenaires mais également par un processus spécifique de validation de la demande, par le truchement d'un "prix acceptable" (pour

Dumont), par la forme de mise en vente collaborative des produits (pour le Court Circuit), par l'appui conjoint sur les collectivités et le secteur privé dans le cas de Gecco. A chaque fois le produit est de nature collective et ne peut pas s'approprier individuellement : sans le construit social autour du processus de production-demande, le produit ne pourrait pas être viable. La dimension territorialisée de ce couple production-demande est également fondamentale. La variable territoriale est constitutive de la composition du l'ensemble produit-demande et de ce point de vue pourrait être dénommée « Produit–Demande-Territorialisé (PDT) ».

La valeur produite est difficile à identifier et à caractériser car elle est multi-dimensionnelle : pour les entreprises, il s'agit évidemment de trouver un modèle économique viable, qui permette de couvrir les coûts. Cette dimension cependant est secondaire au regard de la difficulté à faire émerger la bonne formule pour la valorisation de la production : le prix acceptable est la forme la plus "simple" alors même que le modèle de Gecco est fortement dépendant de la valeur de l'énergie alternative et du prélèvement nécessaire pour le financement des actions de recherche. De ce point de vue, le Court Circuit reste le plus conventionnel dans sa politique de fixation du prix, alors même que la constitution de son action collective paraît singulière. Si les deux autres entreprises ont pu s'appuyer sur un ou des réseaux, le Court Circuit a été obligé de se développer sans prendre appui sur le réseau constitué autour de la production-distribution alternative de produits agricoles.

Un des enjeux de la valorisation opérée à travers le processus "PDT" concerne la capture de la valeur et sa redistribution aux différents acteurs. Cette valeur peut prendre plusieurs dimensions. Cela peut être une valeur majoritairement pour l'entreprise (entrepreneuriat classique, les parties prenantes (PP) sont appréhendées comme supports de valeur). Dans ce cas, il s'opère une dissociation entre création de valeur, parties prenantes et territoire, les externalités sont considérées plutôt comme des coûts. C'est le cas assez classique pour lequel les externalités sont menaçantes si elles se transforment en coûts dont sont redevables les entreprises. Ce cas ne concerne pas le processus PDT.

Dans une seconde acception, il s'agit d'une valeur créée avec les PP : la démarche est fondée sur l'inclusion des PP, le territoire est restreint aux PP, les externalités sont des éléments à endogénéiser via les PP. Le territoire est considéré comme un support de valeur via des externalités générées par la collaboration. C'est le cas des démarches RSE classiques, voire même des Business models soutenables (Maillefert et Robert, 2017).

Une dernière possibilité concerne un processus tourné vers la production de valeur pour le territoire. Il s'agit alors d'un processus de co-crédation de valeur nécessairement hybride. Dans

cette vision, qui concerne à divers degrés nos trois cas, le territoire est vu comme un bien commun, la valeur créée est indissociable du territoire car elle inclut une dimension de co-construction et co-valorisation. Les externalités sont incorporées dans le processus de création de valeur et sont constitutives du "bien hybride " créé.

Cependant, les trois cas montrent des formes différenciées d'action collectives : dans le cas de l'entreprise Dumont, la valeur créée s'appuie sur une logique de réseau-amont, avec appui sur des dispositifs publics spécifiques centrés sur des publics comme les personnes en précarité énergétique ou les personnes âgées dépendantes. Il s'agit d'une action collective hybride orientée client. Le déploiement de l'action bute en aval sur l'absence de structuration de la demande, qui dans ce cas précis reposerait sur des dispositifs institutionnels d'appui. Dans le cas de l'entreprise Gecco, l'appui sur un partenaire privé reconnu permet de légitimer l'action et de la visibiliser aux yeux des pouvoirs publics. Il s'agit d'une action collective hybride orientée vers la création d'une filière. Néanmoins, l'entreprise reste fortement dépendante de son partenaire et du marché, à travers le prix des énergies alternatives et la réglementation des biocarburants. Dans le dernier cas, celui de Court-circuit, des résultats paradoxaux sont à noter : alors que cette initiative permet de construire beaucoup d'externalités territoriales (la coopération locale entre agriculteurs, la valorisation maintien d'un patrimoine, la proximité entre producteurs et consommateurs, l'interconnaissance, l'éducation au développement durable...), le déploiement de l'action collective à une échelle plus large est entravée par la réticence des acteurs de la filière à accepter un nouvel entrant. La valeur territoriale potentiellement la plus forte est ainsi issue d'une initiative privée s'inscrivant en marge du réseau d'acteurs susceptibles de la porter.

On entrevoit donc un des freins majeurs au déploiement d'actions collectives permettant de structurer et pérenniser ces modèles : la capacité à créer un maillage permettant une hybridation des ressources et une institutionnalisation du processus de création de valeur permettant l'amplification de la valeur territoriale créée.

## Conclusion

Les nouveaux modèles économiques que nous étudions s'appuient sur des formes d'actions collectives hybrides et se déploient à l'échelle de territoires. Malgré leur grande hétérogénéité, ils ont en commun de porter en germe des formes de transformation par l'entreprise pour les

territoires. Le caractère innovant de ces modèles tient à la manière de créer de la valeur par un processus de co-construction produit-territoire. La lecture que nous proposons, par les fonctions (alimentation, énergie, santé) véhicule finalement cette idée de coproduction de l'offre et de la demande par des parties prenantes hybrides. Au lieu d'avoir une action sectorisée, le processus "PDT" demande une action transversale et hybride organisée par fonction. Ainsi, la dimension collective de la demande oblige les acteurs productifs privés ou publics et les acteurs régulateurs à repenser l'offre en fonction de la manière dont le besoin émerge et dont on peut penser répondre à ce besoin. Le territoire n'est plus une ressource ou une aménité mais un ressort de l'action, une composante à incorporer dans l'action.

De ce point de vue, la construction de la durabilité territoriale passe par la création de capacités territoriales à travers le processus "PDT" : émergence de valeur pour le territoire en fonction des besoins ou des attentes des acteurs; capacité à co-construire un "produit" qui convient et qui peut, grâce aux compétences, financements, réseaux etc (ce que nous avons nommé externalités territoriales) co-produits évoluer en fonction des attentes ou des contraintes du territoire, telles qu'exprimées par les acteurs qui s'y déploient. Néanmoins, la difficulté à l'institutionnalisation constitue un frein majeur au déploiement des modèles à une échelle plus vaste.

## Références bibliographies

Arnsperger, C., & Bourg, D., (2016), Vers une économie authentiquement circulaire. *Revue de l'OFCE*, (1), 91-125.

Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A., (2015), *Les récits de vie en sciences de gestion: orientations épistémologiques et méthodologiques*. EMS.

Bertaux, D., (1980), L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie*, p.197-225.

Boissonade J., coord (2015), La ville durable controversée. Les dynamiques urbaines dans le mouvement critique, Paris, éditions Petra, Collection "Pragmatismes", mars 2015, 486p.

Braungart, M. & McDonough, W., (2002), *Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things*. North Point Press, 2002.

Brulot S., (2009), *Mise en œuvre de projets territoriaux d'écologie industrielle en France : vers un outil méthodologique d'aide à la décision*, Thèse de doctorat en aménagement, UTT, Troyes.

Brulot S., Maillefert M., Joubert J., (2014), Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale, *Revue Développement Durable et Territoire*, vol 4, n°1, dossier écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, <http://developpementdurable.revues.org/>.

Buclet N. (dir.), (2015), *Essai d'écologie territoriale. L'exemple d'Aussois en Savoie*. CNRS Editions.

Caillé A., (1986), « La sociologie de l'intérêt est-elle intéressante ? (A propos de l'utilisation du paradigme économique en sociologie) », *Splendeurs et misères des sciences sociales. Esquisses d'une mythologie*, sous la direction de Caillé Alain. Librairie Droz, pp. 99-116.

Caron J. F., Merckaert J., Lefèvre G., Prominski A., (2013), Loos-en-Gohelle, la conversion d'un territoire. *Revue Projet*, (5), p. 105-110.

Caron J. F., (2017), Transposer la réussite singulière de Loos-en-Gohelle. *Le journal de l'école de Paris du management*, 123,(1), 37-44. doi:10.3917/jepam.123.0037.

Chautard G., Zuideau B., (2001), L'enjeu d'une reconversion durable des territoires de tradition industrielle: l'exemple du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. *Espace, populations, sociétés*, vol. 19, no 3, p. 325-339.

Colletis G., Gilly, J.P., Leroux I., Pecqueur B., Perrat J., Rychen F., Zimmermann J.B., (1999), « Construction territoriale et dynamiques économiques », 5, *Sciences de la société*, n°48.

Commons J. R., (1931), Institutional Economics, *American Economic Review*, vol. 21 (1931), pp. 648-657.

Commons, J. R., Parsons K.H., (1950), *Economics of collective action*, Univ. of Wisconsin Press, reed, 1970 - Political Science - 382 pages..

Herbert V, Maillefert M, Petit O et Zuideau B., (2009), Risque environnemental et action collective : l'exemple de la gestion du risque d'érosion à Wissant (Côte d'Opale), *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 9 Numéro 3 | décembre 2009, mis en ligne le 14 décembre 2009, consulté le 27 février 2017. URL : <http://vertigo.revues.org/9303> ; DOI : 10.4000/vertigo.9303

Hirschman A.O., (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge.

Hockerts, K., (1999), Innovation of eco-efficient services: Increasing the efficiency of products and services. In M. Charter, & M. J. Polonsky (Eds.), *Greener Marketing. A global perspective on greening marketing practice*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Holec N., Goxe A., (2011), Foncier, l'impérative maîtrise publique. Le développement durable en Nord-Pas-de Calais, in *Archipel des régions*, Une publication sur le développement durable dans les régions françaises, Numéro 01 - Septembre 2011, doc en ligne, pp 2-8.

Ingham M.,(2011), *Vers une innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*, Paris, De Boeck.

Jackson T., (2009), *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*, Earthscan

Knockaert S., Maillefert M., (2004), Qu'est-ce que l'emploi durable?, *Natures Sciences Sociétés* 12.2, p 135-145.

Livet, P., et Thevenot, L., (1994), Les catégories de l'action collective. », in Orléan, A. (ed), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp.139-167.

Maillefert M. et Robert I., (2017), « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* (à paraître)

Maillefert M. et Robert I. (2017), « Aux frontières de l'économie : territoire et valeur territoriale, des expérimentations à un nouveau modèle de création de valeur à partir d'une analyse des externalités », *Colloque international du CRISES*, 5e édition, Montréal, 6 et 7 avril 2017

Maillefert M., Schalchli P., (2010), Pré-requis pour la construction d'une méthodologie pour l'implantation d'une démarche d'écologie industrielle à l'échelle d'un espace territorial in Maillefert M., Petit O., Rousseau S. (coordinateurs), 2010, *Ressources, patrimoine, territoires et développement durable*, Bruxelles, Peter Lang, p. 45-68.

Maillefert M., Zuindeau B., (2010), Approches analytiques des mécanismes d'action collective appliquées aux risques environnementaux, in V. Herbert, P. Petit (coord.), *Risque environnemental et action collective. Application aux risques industriels et d'érosion côtière dans le Pas-de-Calais*, Paris, Lavoisier, coll. « Sciences du risque et du danger », p. 53-78.

Maillefert M., (2009), Action collective territoriale et modèles de développement régionaux : Le cas de trois sites de la région nord-pas de calais, *VertigoO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 9 Numéro 2 | septembre 2009, mis en ligne le 29 septembre 2009, consulté le 27 février 2017. URL : <http://vertigo.revues.org/8689> ; DOI : 10.4000/vertigo.8689

Maillefert M., (2003), *Représentations et action : de l'action collective à la politique publique*, Note pour l'obtention de l'HDR en sciences économiques, Paris : Université Paris Ouest.

McCracken, G., (1988), *The long interview* (Vol. 13). Sage.



- Marlier G., Dallery T., et Chusseau N., (2015), Le Nord-Pas-de-Calais, entre mutations économiques et développement humain, *Revue de l'OFCE*, vol. 143, no. 7, pp. 225-275.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *The Academy of Management Review*, 22 (4), p. 853-886
- Olson M., (1978), *La logique de l'action collective*, Paris PUF.
- Ostrom E., (2010), *Gouvernance des biens communs*. De Boeck
- Pelenc J., (2014), *Développement humain responsable et aménagement du territoire. Réflexions à partir de deux réserves de biosphère périurbaines en France et au Chili*. Thèse de doctorat. Université de la Sorbonne nouvelle-Paris III.
- Petit O., Herbert V. (coord), (2010), *Risque environnemental et action collective*, Lavoisier
- Rey-Valette H. et Roussel S. (2006), L'évaluation des dimensions territoriale et institutionnelle du développement durable, *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 8 | 2006, mis en ligne le 07 janvier 2013, consulté le 30 mai 2017. URL : <http://developpementdurable.revues.org/3311> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.3311
- Rifkin J., (2012), *La troisième révolution industrielle: comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*. Éditions Les liens qui libèrent.
- Schalchli P., coord, (2011), *rapport COMETHE*, rapport pour l'ANR. [www.comethe.org](http://www.comethe.org)
- Thévenot L., (1995). Rationalité ou normes sociales: une opposition dépassée? in *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Paris, EHESS : 149-189.
- Theys J., (2014), « Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé ? », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 5, n°1 | Février 2014, mis en ligne le 04 février 2014, consulté le 03 juillet 2017. URL : <http://developpementdurable.revues.org/10196> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.10196
- Zaccai E., (2002), *Le développement durable, Dynamique et Constitution d'un projet*. Peter Lang, 358p.
- Zuindeau B., (2004), *Le développement durable en questions, Etudes prospectives régionales*, n°8, Mai 2004.
- Zuindeau B., (ed.), (2010), *Développement durable et territoire – nouvelle édition originale*. Presses universitaires de Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- Weber M., (1971), *Économie et société* (posthume 1921), Traduction du tome 1, Paris, Plon.