

Les
Carnets
de la Chaire
ESS



Tissage d'acteur·rices pour un projet textile rhônalpin : différents rôles d'intermédiation territoriale

Hélène Richard — Mars 2025

LE
10
N

— université
— lumière
— LYON 2

CHAIRE
D'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE

Sommaire

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS mais aussi dans le monde universitaire (chercheur·es et étudiant·es et en ESS), afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/un enjeu associé·e au champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Introduction p. 5

I • Rôle et positionnement des parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté » p. 6

1.1 La Métropole de Lyon, une autorité entremetteuse et orchestratrice p. 7

1.2 La SCOP Ellyx, un tiers de confiance facilitant le processus de coopération p. 8

1.3 La SCOP Ellyx, un tiers de confiance facilitant le processus de coopération p. 9

1.4 Les opérateurs et opératrices de la filière textile rhônalpine : des positionnements divergents p. 13

II • Les premiers résultats et pistes d'amélioration de la démarche : des fils entre tissage et nœuds p. 15

2.1 Une démarche saluée par les opérateurs et opératrices de la filière interrogé·e·s p. 15

2.2 La création de liens et de potentielles coopérations p. 15

2.3 Une nécessité de restreindre le nombre de parties-prenantes pour avancer ? p. 16

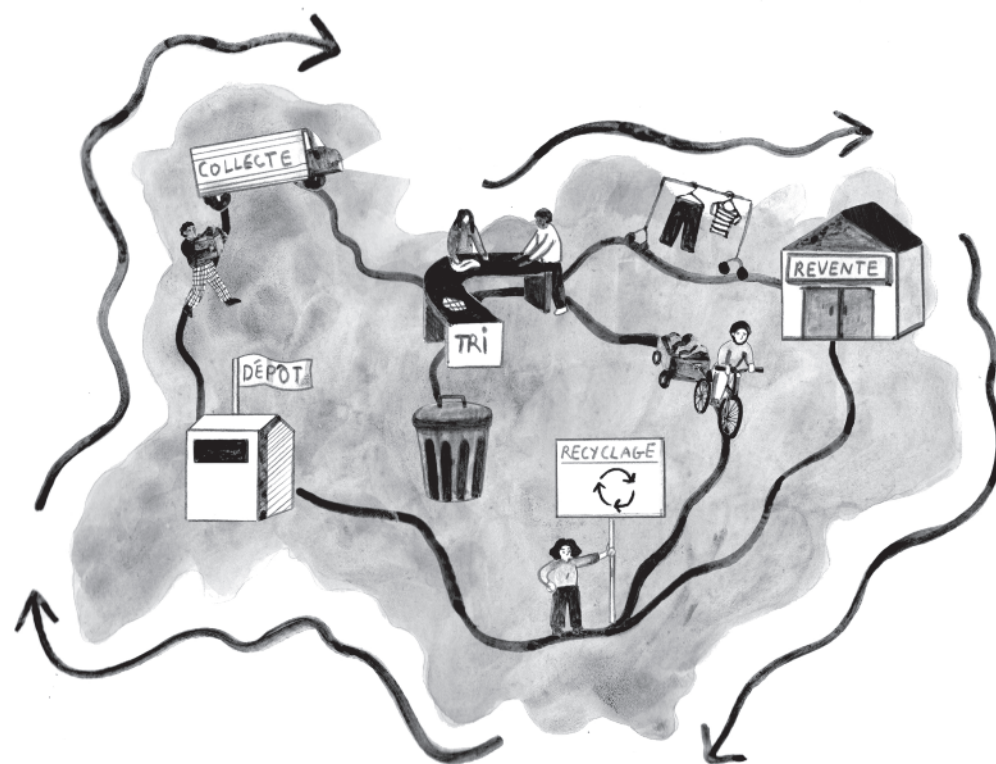
Conclusion p. 17

Biographie des auteurs et autrices p. 17

Bibliographie p. 19

Tissage d'acteur·rices pour un projet textile rhônalpin : différents rôles d'intermédiation territoriale

Hélène Richard — Mars 2025



Introduction

*« Coopérer c'est être co-auteur
d'une œuvre commune. »*

(Institut des territoires coopératifs, 2021)

Ce carnet propose une synthèse des résultats de mon mémoire de Master 2 portant sur la démarche « O textile collecté exporté » impulsée par la Métropole de Lyon et accompagnée par la SCOP Ellyx où j'ai réalisé mon stage de fin d'études. En appui à 2 collègues consultant·e·s, j'ai participé à une mission au service de la Métropole de Lyon ayant pour ambition de réduire l'export des textiles usagés collectés sur son territoire en favorisant des exutoires locaux. En effet, 82 % du textile usagé collecté sur la Métropole de Lyon est exporté en dehors du territoire national en 2022 (Etude OPALE, 2023). La collectivité s'est donc saisie de la problématique et en a fait l'une de ses priorités.

En 2022, une cheffe de projet dédiée exclusivement à la filière textile (Inès) est recrutée par la Métropole de Lyon et engage un processus de discussion avec les acteurs et actrices socio-économiques de la filière. La coopération apparaît alors nécessaire entre les différents maillons de la chaîne de valeur pour répondre à l'ambition stratégique de la Métropole. Néanmoins, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les relations entre les opérateurs et opératrices de la filière textile sont tendues et leur coopération est loin d'être évidente. C'est dans ce contexte qu'Ellyx est mandatée par la Métropole de Lyon pour soutenir la démarche.

Mon mémoire se base sur une revue de la littérature ainsi qu'une enquête de terrain menée auprès des parties-prenantes (effectives ou potentielles) de la démarche. 12 entretiens semi-directifs ont été réalisés au cours desquels la grille de l'intermédiation territoriale a été présentée et discutée avec les enquêté·e·s. En étudiant les jeux d'acteurs et actrices et les processus de coopération (ou de non-coopération) à l'œuvre, je m'intéresse aux rôles joués par les différentes parties-prenantes et à leur impact dans l'avancement de la démarche. **En soulignant les apports ainsi que les limites des rôles d'intermédiation observés, je cherche à montrer comment et dans quelle mesure l'intermédiation territoriale peut favoriser une coopération au service de la transition écologique et sociale de la filière.** Enfin, je propose des pistes d'analyse et d'actions complémentaires pour aller plus loin.

I • Rôle et positionnement des parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté »

L'analyse de la démarche « 0 textile collecté exporté » se fonde sur une analyse qualitative à partir d'un matériau d'entretiens semi-directifs auprès de différentes parties prenantes de la démarche (décrits dans la figure 1). Les personnes interrogées appartenant à ces organisations sont présentées dans la figure 2. Dans un souci de confidentialité, les noms des opérateurs et opératrices de la filière comme celui des personnes interrogées ont été anonymisés.

Structure	Implantation	Forme juridique	Fonction
Métropole de Lyon	Métropole de Lyon	Collectivité territoriale	Initiatrice de la démarche
Ellyx	Métropole de Lyon, Bordeaux, Paris, Poitiers	SCOP	Prestataire de la Métropole de Lyon
Collecteur-trieur A	Métropole de Lyon	SCOP (SIAE)	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Collecteur-trieur B	Métropole de Lyon	Association (SIAE)	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Collecteur-trieur C	Métropole de Lyon	Fondation (SIAE)	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Collecteur-trieur D	Métropole de Lyon	SARL (SIAE)	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Collecteur-trieur E	Région AURA (hors Métropole)	Association (SIAE)	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Centre de tri	Région AURA (hors Métropole)	Association (SIAE)	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Recycleur A	Région AURA (hors Métropole)	SAS	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Recycleur B	Région AURA (hors Métropole)	SAS	Opérateur de la filière textile rhônalpine
Recycleur C	Région AURA (hors Métropole)	SAS	Opérateur de la filière textile rhônalpine

Figure 1 : Les parties-prenantes de la démarche « 0 textile collecté exporté ».

Enquêté-e	Poste	Structure
Ariane	Chargée de mission	ADEME AURA
Bruno	Président	Centre de tri
Claude	Responsable	Collecteur-trieur B
David	Consultant	Ellyx
Etienne	Consultant	Ellyx
Fanny	Consultante	Ellyx
Gauthier	Chef de projet	Le Centsept
Hugo	Chargé de mission	Métropole de Lyon
Inès	Cheffe de projet	Métropole de Lyon
Jeanne	Élue	Métropole de Lyon
Kévin	Animateur et consultant	Recycl'Occ Textile
Louise	Cheffe de projet	Recycleur B
Marc	Directeur	SCIC Ozana

Figure 2 : Personnes interrogées dans le cadre de l'enquête.

1.1 L'intermédiation territoriale, kezako ?

La démarche « 0 textile collecté exporté » implique une pluralité d'acteurs et d'actrices hétérogènes (privés, publics) occupant des rôles et des fonctions différentes dans le projet mais appartenant à un même territoire. Pour comprendre les dynamiques de ces acteurs, le cadre d'analyse de l'intermédiation territoriale a été mobilisé. Précisément, il s'agit d'un « ensemble de processus, formels et informels, institutionnalisés ou non, régulateurs des relations entre acteurs - principalement locaux - et de leurs comportements, afin de favoriser le projet de développement territorial et de construction des territoires projets. L'intermédiation territoriale assure par leur mise en relation et leur dialogue, la création ou la facilitation de liens et de passerelles entre des logiques, des secteurs, des sphères, des intérêts. » (Nadou et Pecqueur, 2020). Ce concept permet d'étudier les rôles et fonctions des acteurs et actrices d'un territoire dans le cadre d'un projet de développement ou d'innovation, où un ou plusieurs acteurs et actrices jouent un rôle d'intermédiaire. Plusieurs rôles d'intermédiation sont identifiés et qualifiés dans la littérature scientifique comme ceux d'entremetteur, de facilitateur, de médiateur, d'orchestrateur et d'innovateur.

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

Figure 3 : Synthèse des rôles d'intermédiation territoriale à partir des travaux de Nadou et Pecqueur (2020) et Bourdin et al. (2020)

1.2 La Métropole de Lyon, une autorité entremetteuse et orchestratrice

Parmi les rôles d'intermédiation territoriale que nous avons retenus pour notre analyse, ceux qui qualifient le mieux les rôles pris par la Métropole sont ceux d'entremetteur et d'orchestrateur.

Tout d'abord, la collectivité a la capacité de réunir largement les acteurs et actrices car elle jouit d'une autorité que lui confère son statut. Pour Hugo (chargé de mission à la Métropole de Lyon), elle joue un rôle « d'assembler » c'est-à-dire qu'elle facilite des coopérations et des rapprochements entre acteurs et actrices, ne serait-ce que par le biais des invitations qu'elles envoient : « quand tu invites un collectif de travail à se réunir à la métropole, en général quand ils sont invités par la métropole ils ont tendance à venir » (Hugo, chargé de mission à la Métropole de Lyon). Pour David (consultant chez Ellyx), au-delà du statut, les personnes physiques au sein de la Métropole jouissent aussi d'une certaine autorité et d'une proximité relationnelle (Torre, 2015) avec les acteurs et actrices en présence. Par exemple, le fait que Inès (cheffe de projet à la Métropole de Lyon) soit ingénieure textile de formation facilite son lien avec les acteurs et actrices de la filière grâce à une proximité cognitive. En plus de cette autorité, la Métropole de Lyon (et les collectivités en général) possède « une visibilité sur le territoire » (Fanny, consultante chez Ellyx) qui peut lui permettre d'identifier les bons interlocuteurs à mettre autour de la table. Pour Bruno (président du centre de tri), les collectivités telles que les métropoles ou les EPCI ont un rôle important et doivent être à l'initiative car « ils sont animateurs de leur territoire, ils ont une responsabilité du territoire et puis ils ont aussi une responsabilité spécifique qui est une responsabilité de la collecte et du traitement des déchets ». Ainsi, même s'il existe une REP¹ pour les déchets textiles, Bruno estime que les collectivités ont un rôle d'initiateur. Pour Louise (cheffe de projet chez le recycleur B), les rôles d'en-

¹ Responsabilité élargie du producteur. Les productrices et producteurs (celles et ceux qui mettent en marché les produits) sont tenus de contribuer au recyclage et au traitement des déchets issus de leur activité. La filière REP TLC existe depuis 2007 avec un seul éco-organisme, Refashion.

trementeur et de facilitateur « sont vraiment externes [aux acteurs et actrices de la filière] et organisationnels », c'est-à-dire relevant d'une compétence d'animation territoriale ou de fédération d'écosystème. Ainsi, elle valide la légitimité, la crédibilité et l'efficacité du rôle d'entremetteur pris par la Métropole de Lyon. Enfin, Hugo (chargé de mission à la Métropole de Lyon) estime que dans les premières étapes d'une démarche comme celle-ci, le soutien et la mise en relation des parties-prenantes par la Métropole « crédibilise la démarche et ça favorise le fait que les gens se mettent autour de la même table ».

Par ailleurs, en tant qu'initiatrice de la démarche et qu'entremetteuse, la Métropole joue de facto un rôle dans l'émergence d'un (éco)système local, ce qui correspond à un rôle d'orchestration. Ce rôle lui est d'ailleurs attribué par plusieurs de nos enquêtés : « orchestrateur, alors, je l'associerai encore une fois, peut-être à la métropole de Lyon » (Fanny, consultante chez Ellyx), « pour moi oui, les collectivités je dis pas forcément que ça doit être eux qui pilotent tout, mais en tout cas qu'ils soient à l'initiative » (Bruno, président du centre de tri) et « je pense que c'est le rôle de l'agglo [...] ça doit être une fonction un peu externe de projet d'écosystème. » (Louise, cheffe de projet chez le recycleur B). Cependant, de son côté, la Métropole se considère davantage comme une accompagnatrice que comme un chef d'orchestre : « on est pas là simplement pour cheffer [...] nous ce qu'on fait c'est d'essayer d'accompagner les entreprises, structures, collectifs d'acteurs tout au long de leur vie de création d'activité » (Hugo, chargé de mission à la Métropole de Lyon). De plus, Jeanne (élue à la Métropole de Lyon) souligne que si la Métropole a un rôle d'accompagnement, une implication de tout le monde est nécessaire dans la pérennisation de l'écosystème au service de la transition de la filière : « Ce n'est pas juste une volonté de la métropole, on le fait avec eux, la métropole peut faciliter, l'accompagner, on va pas faire à leur place ». Dans le même sens, F. (consultante chez Ellyx) attribue aussi la responsabilité aux têtes de réseau ou aux acteurs et actrices de terrain qui sont responsables de leur propre réseau. Ainsi le rôle d'orchestrateur ne reviendrait pas à un seul acteur mais plutôt à « un groupe d'acteurs qui doit peut-être s'orchestrer ensemble, sachant qu'ils ont chacun un peu leur champ d'action mais orchestrer c'est poser le cadre. ». (Fanny, consultante chez Ellyx). Une gouvernance partagée pourrait ainsi amener un cadre favorable à l'orchestration en évitant qu'un acteur prenne une position dominante.

1.3 La SCOP Ellyx, un tiers de confiance facilitant le processus de coopération

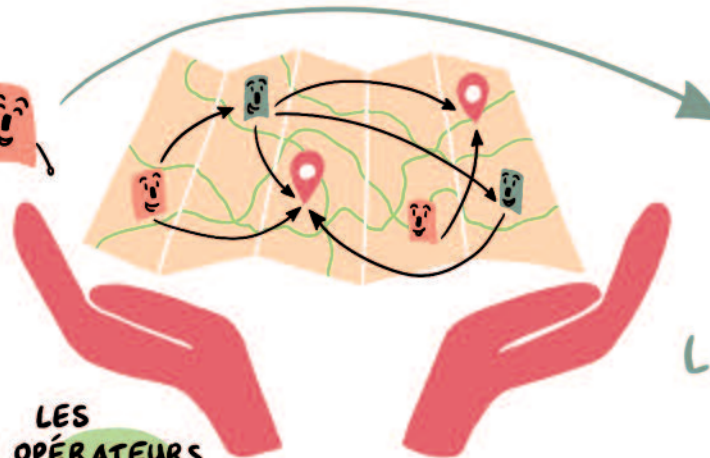
De son côté, la SCOP Ellyx revêt 3 rôles principaux d'intermédiation dans la démarche : ceux de médiateur, de facilitateur et d'orchestrateur aux côtés de la Métropole de Lyon.

Au cours de mon entretien avec Jeanne (élue à la Métropole de Lyon), je lui ai demandé pourquoi elle (en tant que représentante de la Métropole de Lyon) avait décidé de travailler avec Ellyx sur ce projet. Pour elle, « c'est vraiment une question d'intuition et de personne. Il faut que ce soit un tiers extérieur de confiance qui comprenne notre approche ». Ainsi, la proximité cognitive et organisationnelle (Torre, 2015) entre Ellyx et Jeanne a favorisé le partenariat entre les deux structures. C'est notamment pour sa qualité de tiers de confiance

L'INTERMÉDIATION TERRITORIALE AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE & SOCIALE DE LA FILIÈRE TEXTILE RHONALPINE.

La démarche "0 textile collecté exporté"
impulsée par la Métropole de Lyon
accompagnée par la Scop Ellyx
vise à réduire l'export des textiles usagers collectés.

C'est quoi
l'intermédiation
territoriale?



L'intermédiation territoriale
peut-elle favoriser
une coopération au service
de la transition écologique
et sociale de la filière?

LES ACTEURS

LA MÉTROPOLE DE LYON

- > Rôle d'entremetteuse
↳ invite les acteurs.

Un petit
café?



- > Rôle d'orchestration
↳ accompagne
le réseau et
sa pérennisation.



ELLYX

- > Rôle de médiateur
externe
↳ écoute les enjeux
de chacun.e
et construit
la confiance.



- > Rôle de facilitateur
↳ anime la démarche.



LES OPÉRATEURS DE LA FILIÈRE TEXTILE RHONALPINE

- > Certains collecteurs
restent dans une
logique concurrentielle.



MAIS les recycleurs
ont un rôle de
médiateur &
d'innovation.



LES RÉSULTATS

- > Cela crée des
espaces de
rencontres,
cela met
en relation.

Bonjour!
Enchanté!

- > Certains acteurs
s'en emparent
et développent
des coopérations.



MAIS il est
difficile de
faire converger
tout le monde vers
un projet commun.



- > Avec un groupe
plus restreint,
le projet ne serait-il
pas plus efficace?

Et si
on faisait
sans lui?

L'intermédiation territoriale permet de mettre en lien des acteurs clés de la filière textile rhon-alpine. Néanmoins, il est difficile de venir à bout des tensions concurrentielles, et il faut peut-être accepter que plusieurs écosystèmes cohabitent en parallèle.

(que l'on peut rapprocher du rôle de médiateur) et de facilitateur qu'Ellyx a été mandaté. En accord avec la vision de Jeanne, Fanny et Etienne (consultant·e·s chez Ellyx) estiment également que leur rôle d'intermédiaire dans la démarche autour du textile relève de la médiation. Pour Etienne (consultant chez Ellyx), cette médiation est essentielle et est un prérequis pour aller plus loin dans la démarche : « *il y a bien un enjeu d'animation d'écosystème mais avant ça, je dirais qu'on est même sur un niveau presque de médiation* ». Le processus de mise en confiance est d'ailleurs encore en cours et représente, à date, l'un des points de blocage les plus importants de la démarche. Inès (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), ne semble pas étonnée par la situation : « *j'ai l'impression que c'est souvent le cas en fait, moi on m'avait souvent expliqué que les gens ne se faisaient pas confiance* ». Inès m'explique que certains acteurs et actrices lui partagent des informations sur leurs intentions stratégiques, tout en lui demandant de ne pas en parler aux autres opérateurs et opératrices de la filière. Elle se retrouve alors partagée entre son devoir de confidentialité et l'ambition métropolitaine d'instaurer un climat de transparence entre les parties-prenantes. Elle ajoute : « *La structure X m'a dit, faut pas en parler, donc je vous en parle à vous, mais parce que vous êtes coordinateur et externe, mais je peux pas en parler à la structure Y par exemple* ». Cette dernière remarque est intéressante car elle met en lumière la plus-value que peut apporter Ellyx en tant que tiers extérieur. En effet, cette extériorité à la filière permet à Ellyx d'accéder à des informations confidentielles et d'avoir ainsi l'ensemble des pièces du puzzle (que constitue le jeu d'acteurs et actrices) sous les yeux. Du côté des opérateurs et opératrices de la filière, Louise (cheffe de projet chez le recycleur B) qualifie Ellyx de « *joker extérieur* ». Pour elle, cette position d'extériorité d'Ellyx a permis de mettre tous les acteurs et actrices autour de la même table.

En plus du rôle de médiateur, en tant que pilote de la démarche, Ellyx endosse un rôle d'animateur et d'orchestrateur. En tant qu'agence en innovation et R&D sociale, l'accompagnement à la coopération et à la structuration d'écosystèmes territoriaux fait partie des domaines d'intervention d'Ellyx. En outre, pour Fanny (consultante chez Ellyx), la démarche relève de l'orchestration car il s'agit de créer un « *maturité coopérative* » (Institut des territoires coopératifs, 2017) au sein du collectif pour faire émerger et pérenniser un écosystème en mesure d'amorcer la transition écologique et sociale de la filière et de répondre à l'ambition de la Métropole de Lyon. A travers plusieurs ateliers animés par Ellyx, le projet vise à poser les fondements d'une gouvernance territoriale partagée au service de la transition de la filière. A cet égard, nous pouvons considérer qu'Ellyx joue un rôle de « *traducteur* » (Leroux et al, 2014) des intérêts de chacun dans le but de faire ressortir des complémentarités à exploiter. Les consultant·e·s facilitent le partage et la synthétisation des points de vue et connaissances de chacun (rôle de facilitateur). Enfin, concernant les rôles joués par Ellyx dans la démarche, Etienne

(consultant chez Ellyx) met en lumière un point de vigilance : « *on va être effectivement en appui sur les compétences d'animation globales de la métropole mais cette animation, quelqu'un devrait bien la faire après nous hein ? Donc on est bien en situation de substitution* ». En effet, après le départ d'Ellyx dont l'intervention est limitée dans le temps, un ou plusieurs autres acteurs et actrices devront reprendre la main sur l'orchestration, la facilitation et la médiation.

1.4 Les opérateurs et opératrices de la filière textile rhônalpine : des positionnements divergents

Si la démarche initiée par la Métropole de Lyon a globalement été bien accueillie par les opérateurs et opératrices de la filière textile mobilisé·e·s (nous y reviendrons), certain·e·s ont adopté des comportements obstructifs comme les collecteurs-trieurs A et E. Sur le territoire métropolitain, le collecteur-trieur A est l'acteur dominant. Il possède un large réseau national et international et fonctionne majoritairement en boucle fermée. Il ne coopère pas avec les autres acteurs et actrices du territoire et son modèle économique repose majoritairement sur le réemploi et l'export. Ainsi, il montre de grosses réticences au changement malgré les controverses sociales et environnementales liées à l'export. Concernant le collecteur-trieur E, il a construit son modèle en opposition à celui impulsé par le collecteur-trieur A. En effet, il travaille depuis plusieurs années sur un projet de O export sur un territoire voisin, ce qui est la raison pour laquelle la Métropole de Lyon l'a convié à la démarche. Néanmoins, il n'a pas souhaité participer aux ateliers de travail et ne voit pas nécessairement un intérêt à coopérer. Il avance en solitaire en conviant les acteurs et actrices qui l'intéressent un à un et en organisant son propre marché. Ces comportements « *anti-coopératifs* » affectent la démarche car ils sont perçus et ressentis par les autres participants, ce qui peut amener un climat de méfiance alors même qu'Ellyx et la Métropole de Lyon essayent d'instaurer un cadre de confiance. Comme l'exprime Louise (cheffe de projet chez le recycleur B), « *il y'a l'idée dans les écosystèmes de partage d'info, des business model et tout* » pourtant « *on a bien vu tout le monde ne le fait pas donc ça c'est compliqué aussi* ». En effet, la démarche se heurte à la persistance d'une logique concurrentielle qui la dépasse. Les acteurs et actrices interrogé·e·s à ce sujet sont unanimes : malgré toutes les bonnes intentions et la qualité des liens créés, les logiques économiques concurrentielles et/ou de survie individuelle ne sont jamais entièrement gommées.

Néanmoins, certains acteurs et actrices de la filière tentent d'inverser la vapeur, en particulier les recycleurs qui occupent une place à part dans la démarche. A partir de mes observations des ateliers de travail collectif et des entretiens réalisés, deux rôles d'intermédiation semblent caractériser la posture des recycleurs dans le processus de coopération : le médiateur et l'innovateur. Pour Etienne (consultant chez Ellyx), bien qu'ils n'aient pas été payés ou naturellement désignés pour remplir

cette fonction, les porteurs de projet du recycleur A ont joué un rôle de médiation lors des échanges. C'est également la posture qu'a essayé de prendre Louise (cheffe de projet chez le recycleur B) au cours des ateliers : « *médiateur moi c'est un peu le rôle que j'ai essayé de jouer qui n'a pas forcément toujours marché mais en fait c'est de dire voilà on a tous des intérêts, comment on fait cohabiter, on peut se parler en toute transparence* ». En effet, les recycleurs A et B ont contribué à faciliter les échanges, à les rendre constructifs et à instaurer un climat favorable. De manière plus large, au niveau territorial, le recycleur B tente de faire cohabiter tout le monde, estimant « *qu'il y a de la place et du déchet pour tout le monde* ». Dans la poursuite de ses objectifs environnementaux, l'entreprise joue également un rôle de soutien auprès des acteurs et actrices de l'ESS. En outre, le rôle d'innovateur apparaît pour qualifier les recycleurs, notamment du fait de la nature de leur activité, mobilisant des innovations technologiques. Ainsi, pour Louise (cheffe de projet chez le recycleur B), l'innovation (du moins technologique) serait plutôt l'apanage des recycleurs. Concernant l'innovation organisationnelle, elle pense que tout le monde en est responsable mais que tous les acteurs et actrices n'ont pas la vocation ou l'envie d'y participer. A l'inverse, Fanny (consultante chez Ellyx) soutient que l'innovation n'est pas l'apanage d'un seul acteur ou d'une seule catégorie d'acteurs et actrices et doit être portée par tous en fonction de son champ de compétences.

Rôles idéal-typiques	Fonction	Qui ?
Entremetteur	Mettre en relation les acteurs et actrices	Métropole de Lyon
Facilitateur	Faciliter la circulation des savoirs entre les entreprises	Ellyx
Médiateur	Construire la confiance entre acteurs et actrices	Ellyx, Métropole de Lyon, Recycleurs A et B
Orchestrateur	Créer et pérenniser des réseaux ou systèmes locaux	Ellyx, Métropole de Lyon
Innovateur	Participer au processus d'innovation	Tout le monde est concerné

Figure 4 : Synthèse des rôles d'intermédiation joués par les parties-prenantes de la démarche « O textile collecté exporté ».

II • Les premiers résultats et pistes d'amélioration de la démarche : des fils entre tissage et nœuds

2.1 Une démarche saluée par les opérateurs et opératrices de la filière interrogé·e·s

Dans un premier temps, la démarche impulsée par la Métropole de Lyon et accompagnée par Ellyx est unanimement saluée par les acteurs et actrices de la filière interrogé·e·s, qui la juge légitime, pertinente et nécessaire : « *en fait nous on a super bien accueilli la démarche en se disant, c'est bien de le faire donc à voir les opportunités que ça offre* » (Louise, cheffe de projet chez le recycleur B) ; « *Moi, je suis très content de la démarche de la métropole en général* » (Claude, responsable chez le collecteur-trieur B) ; « *je rejoins ce qui a été impulsé par la métropole de de Lyon.* » (Bruno, président du centre de tri). Pour Bruno (président du centre de tri), la démarche constitue une opportunité et est une « *vraie stratégie de développement [...] qui nécessite effectivement une volonté de coopérer* ». Pour Claude (responsable chez le collecteur-trieur B), la démarche apporte une plus-value car « *tout seul, on ne peut rien faire en fait* ». Pour lui, l'atteinte de l'ambition O export ne pourra se faire que par la coopération des différent·e·s acteurs et actrices du territoire. Il a le sentiment que l'ambition fait consensus, au moins auprès de quelques acteurs et actrices qui ont envie de changer, et estime que la Métropole « *doit continuer à pousser dans ce sens-là vraiment et ne doit pas se renier trop vite.* ». Il encourage Inès (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), à continuer son travail de mobilisation et d'impulsion.

2.2 La création de liens et de potentielles coopérations

Si la situation peut parfois sembler décourageante, la coopération entre tous étant encore loin d'être acquise, en observant un peu plus finement, la démarche a déjà produit des effets positifs en termes de liens entre acteurs et actrices : « *je sais que c'est cette réunion qui a mis le centre de tri et le recycleur A en contact et il semble qu'ils coopèrent maintenant au moins sur les essais quoi. Mine de rien, ça a été utile d'ores et déjà.* » (Inès, cheffe de projet à la Métropole de Lyon). Dans le même sens, Louise (cheffe de projet chez le recycleur B), m'explique que les « *séances Ellyx* » lui ont permis de tisser des liens avec 2 acteurs et actrices qu'elle ne connaissait pas. Bien que l'entente et le travail collectif peinent parfois à avancer au sein du groupe de travail réunissant l'ensemble des parties-prenantes mobilisées, ces ateliers de travail proposés par Ellyx et la Métropole sont peut-être des espaces intermédiaires de rencontre, favorisant des coopérations futures hors du cadre formel de la démarche. Par ailleurs, ces espaces permettent aussi de mettre en relation des acteurs et actrices qui ne se seraient pas rencontrés autrement : « *en*

fait tout le monde fait déjà un peu sa sauce de son côté donc en fait sans un élément extérieur en fait je pense qu'on ne se serait jamais rencontrés. » (Louise, cheffe de projet chez le recycleur B.). Ainsi, comme le résume très bien Hugo (chargé de mission à la Métropole de Lyon) : « *les premières externalités c'est une interconnaissance des acteurs, de limiter la compétition entre les acteurs et de favoriser la coopération* ». Pour lui, le fait de créer des espaces de rencontre, « *ça permet qu'ils se regardent moins en chien de faïence et du coup qu'ils pensent plus à tisser des liens de coopération que de concurrence* ».

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

Les résultats de mon enquête montrent qu'une coopération regroupant un nombre important de parties-prenantes semble difficile à orchestrer. En effet, malgré les efforts fournis par les consultant·e·s d'Ellyx (échanges collectifs et individuels, mise en situation des acteurs et actrices via des scénarios visant à renforcer la coopération lors d'un atelier... etc.) et Inès (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), il est difficile de créer une convergence vers un projet commun partagé. Cet échec de convergence a été mis en lumière lorsque la Métropole de Lyon a décidé d'abandonner la réponse à un appel à projet européen qu'elle aurait aimé co-porter avec les parties-prenantes de la démarche : « *puis on en arrive quand même au résultat un peu escompté avec le mail de Inès (cheffe de projet à la Métropole de Lyon), avec le fait qu'on ne fait pas les fonds européens parce que les collecteurs ne se mettent pas d'accord.* » (Louise, cheffe de projet chez le recycleur B). Cependant, la démarche « O textile collecté exporté » semble efficace dans la création de relations bilatérales ou dans la facilitation de coopérations regroupant un nombre plus restreint d'acteurs et actrices. Pour Louise, la réduction du nombre d'acteurs et actrices serait un facteur de réussite de la démarche : « *c'est un facteur de réussite de réduire ou de choisir, faire des choix assumés. Ça c'est plus politique.* » (Louise, cheffe de projet chez le recycleur B). Si elle admire la volonté de la Métropole de Lyon, elle estime « *qu'au final ils vont devoir juste revoir leurs objectifs à la baisse car tout le monde ne pourra pas suivre et que tout le monde a des bonnes raisons* ». Pour elle, le « *but du jeu* » serait peut-être de « *faire des preuves de concept sur des écosystèmes qui sont pérennes et que si on traite 300 tonnes, c'est déjà 300 tonnes. Peut-être qu'il faut aussi faire des petits pas plutôt que rien du tout* ». En outre, lors de notre entretien, elle m'a évoqué l'importance de respecter les ambitions et les choix stratégiques de chacun, même s'ils ne vont pas exactement dans le sens souhaité par la Métropole. Pour elle, il faut travailler avec les structures qui ont réellement envie d'embarquer dans la démarche et « *après si tu ne veux pas faire partie du modèle, tant pis pour toi* ». Ainsi, peut-être que la cohabitation de plusieurs écosystèmes, comme le suggère Louise pourrait être une piste intéressante pour la suite de la démarche. C'est d'ailleurs l'un des scénarios qu'Ellyx souhaite proposer à la Métropole de Lyon à l'issue de cette première phase.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, l'intermédiation territoriale, incarnée dans notre cas d'étude par des intermédiaires tels que la Métropole de Lyon et Ellyx, joue effectivement un rôle dans le rapprochement d'acteurs et actrices socio-économiques d'un territoire autour d'une ambition commune. Néanmoins, en l'état d'avancement actuel de la démarche, il est difficile de dire si l'intermédiation jouée par la Métropole de Lyon et Ellyx (et dans une moindre mesure d'autres acteurs et actrices comme les recycleurs) réussira à faire émerger une réelle coopération multi parties-prenantes. Ce qui est sûr, c'est que la transformation de la filière vers un modèle plus vertueux prendra du temps et nécessitera un niveau d'engagement plus important des opérateurs et opératrices textiles, mais également d'acteurs/actrices-ressources comme l'ADEME (agence de la transition écologique) ou Refashion (éco-organisme de la filière TLC). Afin de pouvoir en dire davantage, il serait intéressant d'étudier à nouveau la démarche « O textile collecté exporté » dans quelques mois (voire dans quelques années) pour y repérer les évolutions dans les jeux d'acteurs et actrices et les avancées réalisées.

BIOGRAPHIE DE L'AUTRICE

Hélène Richard

*Diplômée du Master ESS de l'Université
Lumière Lyon 2 en 2024*

Après l'obtention d'une licence en anthropologie et divers engagements associatifs, Hélène Richard décide de se professionnaliser dans le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire. Elle intègre ainsi le Master ESS de l'Université Lumière Lyon 2 en 2022. Passionnée par l'innovation sociale, elle réalise 2 stages en lien avec cette thématique : le premier en tant que chargée de mission chez le bailleur social Est Métropole Habitat et le second en qualité de consultante junior chez la SCOP Ellyx. Diplômée en 2024, Hélène s'apprête à débiter sa vie professionnelle en tant que chargée d'accompagnement et de coordination de la communauté régionale au sein de l'association Ronalpia.

Bibliographie

- **BOURDIN, S., OBERMÖLLER, A., & NADOU, F.** (2020). Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? Analyse du management de l'intermédiation territoriale. *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, 2, 311-335. <https://doi.org/10.3917/reru.202.0311>
- **INSTITUT DES TERRITOIRES COOPERATIFS** (2021). *Faire de la coopération une source de développement*. [livret] <https://instercoop.fr/portfolio-item/livret-faire-de-la-cooperation-une-source-de-developpement/>
- **LEROUX, I., MULLER, P., PLOTTU, B., WIDHEM, C.** (2014). Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité: le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'économie industrielle* 2014-2 : 115-151.
- **NADOU, F., & PECQUEUR, B.** (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*, 22(3-4), 245-263. <https://doi.org/10.3166/ges.2020.0016>
- **NADOU, F., & TALANDIER, M.** (2020). Intermédiation territoriale : Des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. *Géographie, économie, société*, 22(3-4), 235-243. <https://doi.org/10.3166/ges.2020.0021>
- **OPALE Observatoire Partenarial Economie Emploi Insertion** (2023). *Collecte, tri et débouchés des textiles usagés dans la métropole de Lyon* [étude interne]. Métropole de Lyon.
- **TORRE, A.** (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>

Illustration de couverture / Laura Olivieri

Synthèse graphique / Florence Rhode — Scicabulle

Direction artistique / Léa Courvoisier et Alex Lafourcade
Direction de la communication, Université Lumière Lyon 2

Relectures / Jean Luc Chautagnat, Emilie Lanciano, et Wafae Kerzazi

Comité de rédaction / Comité de suivi de la Chaire ESS

Exécution graphique / Patrick Metzger et Martine Chaillou

Secrétariat de rédaction / Fanny Lelong

Tissage d'acteur·rices pour un projet textile rhônalpin : différents rôles d'intermédiation territoriale

Hélène Richard — Mars 2025

Ce carnet partage les principaux résultats du mémoire de M2 ESS d'Hélène Richard, encadré par Marie Fare et réalisé dans le cadre du Groupe de Travail Transformations Territoriales de la chaire. Il s'appuie sur l'étude d'une démarche initiée par la Métropole de Lyon et accompagnée par la SCOP Ellyx ayant pour vocation de rassembler et de faire coopérer les différent·e·s acteurs et actrices de la filière TLC (Textiles d'habillement, Linge de maison, Chaussures) rhônalpine (des collecteurs aux recycleurs) dans une logique d'économie circulaire et solidaire. En étudiant les jeux d'acteurs et actrices et les processus de coopération (ou de non-coopération) à l'œuvre, il s'intéresse aux rôles joués par les différentes parties-prenantes et à leur impact dans l'avancement de la démarche. En soulignant les apports ainsi que les limites des rôles d'intermédiation observés, il cherche à montrer comment et dans quelle mesure l'intermédiation territoriale peut favoriser une coopération au service de la transition écologique et sociale de la filière.

