

Insertion par l'activité économique

Économie circulaire :
comment développer et consolider
un projet d'upcycling ?



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Juillet 2025

Directrice de la publication : Cécile Leclair // **Rédaction** : Diane Vanderstegen // **Relecture** : Pierre Benhamou // **Conception graphique** : Yann Collin // **Maquettage** : Maude De Goër // **Crédits photos** : iStock (crédits : SeventyFour, tanyss, Anatoli Touchentsov, sturti) // **Éditeur** : Avise - 18 avenue Parmentier Bâtiment cour - 75011 Paris // **ISBN** : 979-10-91375-35-1 // **Dépôt légal** : juillet 2025 // ©Avise 2025 - Tous droits réservés

Une publication de l'Avise réalisée dans le cadre du centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) dédié à l'insertion par l'activité économique (IAE).



Association d'intérêt général, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site avise.org, anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen +.

www.avise.org



Porté par l'Avise depuis 2012, le centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) dédié à l'insertion par l'activité économique (CR DLA IAE) a pour objectif de renforcer les compétences des chargés de mission DLA dans leurs accompagnements auprès des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE).

Premier dispositif d'accompagnement de l'ESS en France, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) accompagne les structures d'utilité sociale dans la consolidation et le développement de leurs emplois et de leurs projets. Présent sur l'ensemble du territoire, le DLA propose un accompagnement sur-mesure et gratuit et compte près de 6 000 bénéficiaires chaque année. L'Avise est l'opérateur national du dispositif.

www.info-dla.fr

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

Soutenir les structures de l’insertion par l’activité économique (SIAE) dans le développement et la consolidation de leurs activités d’upcycling	5
---	----------

Les points clés à retenir	7
---------------------------	---

DÉCOUVRIR

État des lieux de l’upcycling dans l’IAE	9
---	----------

L’upcycling dans l’IAE : un concept, de multiples applications	10
--	----

Le statut des SIAE d’upcycling	11
--------------------------------	----

Des motivations communes pour les SIAE agissant dans l’upcycling	12
--	----

Des opportunités pour le développement de l’upcycling dans l’IAE malgré des menaces	12
---	----

Des places différentes pour l’activité d’upcycling au sein du modèle économique des SIAE	13
--	----

Des questionnements liés à la diversité des pratiques et modèles	13
--	----

SE PRÉPARER

Les prérequis au développement d’une activité d’upcycling	15
--	-----------

S’appuyer sur un modèle économique global viable	16
--	----

Être en capacité de mobiliser les partenaires essentiels	16
--	----

Connaître le champ des possibles dans les différents modèles d’activités d’upcycling	20
--	----

Valider l’intérêt, la faisabilité et le positionnement stratégique du projet	21
--	----

SE LANCER

Les enjeux clés pour développer et consolider un projet d’upcycling dans l’IAE	29
---	-----------

Maîtriser le gisement	30
-----------------------	----

Pérenniser le modèle de coûts et de revenus	34
---	----

Organiser la distribution et la communication	37
---	----

Évaluer l’impact de l’activité	40
--------------------------------	----

ANNEXES

Le programme national d’accompagnement de l’Avisé dédié aux SIAE d’upcycling	41
---	-----------

SOUTENIR LES STRUCTURES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE) DANS LE DÉVELOPPEMENT ET LA CONSOLIDATION DE LEURS ACTIVITÉS D'UPCYCLING

Nos pratiques de consommation d'objets du quotidien (habits, décoration, meubles, etc.) génèrent des impacts importants sur la société et l'environnement. Une tendance se développe particulièrement : **produire de façon massive, en renouvelant fréquemment les collections et en optimisant les coûts et les prix de vente sur la base d'une stratégie marketing spécifique**. Ces pratiques sont qualifiées de « *fast* » (« rapide », en anglais) et se retrouvent par exemple dans le secteur de la mode, sous l'appellation de « *fast fashion* ».

L'essor de ces pratiques engendre des **questionnements** d'ordre à la fois environnemental, social, économique, politique et sanitaire, qui concernent tant les modes de production, de distribution et de consommation que la gestion des déchets.

Face à ces enjeux, de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), parmi lesquels **les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) œuvrant dans le champ de l'économie circulaire**, portent des solutions variées. Ces structures de l'IAE visent à favoriser l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi par des activités limitant l'utilisation et le gaspillage des ressources ainsi que la production de déchets. **Certaines d'entre elles développent des activités d'upcycling**.

Qu'est-ce que l'upcycling ?

Selon l'ADEME, l'upcycling désigne « **la fabrication, à partir d'objets ou de matériaux de récupération** (des matériaux ou des produits dont on n'a plus l'usage), **de produits de plus haute valeur économique que les objets ou matériaux d'origine** » ou encore **la transformation d'une « matière ou un produit en apparence inutile en un nouveau matériau ou produit de qualité ou d'utilité supérieure »**. Il peut s'agir par exemple d'utiliser des bâches événementielles usagées pour produire des objets de maroquinerie ou de décoration. Le terme de « surcyclage » est parfois utilisé pour désigner l'upcycling.

Les SIAE ayant des activités d'upcycling contribuent au **développement économique durable des territoires** en œuvrant pour **l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi et pour la revalorisation créative des déchets**, pensés comme des ressources. Pour autant, le travail réalisé par les salariés en insertion à partir de déchets peut parfois être perçu comme à faible valeur ajoutée. **L'enjeu pour ces structures est donc de construire des modèles économiques qui valorisent leurs activités à leur juste valeur**.

L'Avisé, qui porte le centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) dédié à l'insertion par l'activité économique, a lancé en 2022 un programme pour **accompagner les SIAE ayant une activité d'upcycling dans la consolidation de leur projet.**

Ce guide, capitalisant les enseignements du programme, est destiné aux SIAE qui souhaitent développer et consolider leur activité d'upcycling, ainsi qu'aux acteurs qui les accompagnent, notamment les chargés de mission du DLA et les réseaux de l'IAE. Par ailleurs, il contient des enseignements utiles pour toutes les entreprises de l'ESS qui souhaiteraient développer et consolider cette activité ainsi que pour leurs accompagnateurs.

Les points clés à retenir

- **Les SIAE pratiquent l'upcycling de façons très diverses**, à tous les niveaux.
 - Elles agissent dans un ou plusieurs domaines, principalement l'habillement, la décoration et l'ameublement.
 - Elles peuvent exercer quatre types d'activités¹ : la production d'articles en séries ; la production de pièces uniques ; la réparation, l'ajustement et la personnalisation ; les prestations intellectuelles (animation d'ateliers, conseil).
 - Elles peuvent internaliser le processus (la conception, la collecte, le tri, la transformation et la commercialisation) intégralement ou partiellement.
 - Elles se positionnent de manières très diverses quant à leurs cibles commerciales (particuliers, professionnels) et leurs tarifs (entrée de gamme, milieu de gamme, haut de gamme).
 - Pour certaines SIAE, l'upcycling est une démarche annexe, parfois éphémère ; pour d'autres, il s'agit d'une pratique pérenne, qui représente une part importante de leurs activités ou constitue leur cœur de métier.
- L'upcycling est une activité complexe qui nécessite de trouver un positionnement stratégique efficace et de réunir de nombreuses compétences. Pour une SIAE qui souhaite se diversifier via l'upcycling, il est important que **le modèle de coûts et de revenus de ses activités principales soit stabilisé**. Cela évitera que le développement de cette pratique ne fragilise ses autres activités.
- Pour garantir la viabilité de l'activité, **le prix de vente d'un produit upcyclé doit couvrir l'ensemble des coûts liés** (collecte, tri, design, confection, machines, locaux, communication, etc.). Il est donc difficilement envisageable de proposer des prix d'entrée de gamme sur le long terme, à moins de pouvoir équilibrer cette pratique en se positionnant sur des tarifs plus élevés pour d'autres collections ou activités, ou encore en bénéficiant d'un soutien financier conséquent d'un partenaire.
- Il est important que **la SIAE intègre dans son modèle de coûts et de revenus l'ensemble des activités qui font partie du processus d'upcycling**, notamment le tri, le stockage, la collecte, le transport ainsi que le traitement des matières (démontage, découpage, etc.). Ces activités nécessitent une expertise ainsi que des moyens que la SIAE doit valoriser dans sa tarification et sa communication.
- Comme toute activité dans l'IAE, un projet d'upcycling nécessite des compétences en stratégie, accompagnement social, encadrement technique, gestion économique et commerciale ainsi qu'en ingénierie et organisation de la production. **En outre, la compétence en design est nécessaire pour incarner la vision et le positionnement du projet**. Pour professionnaliser l'activité, il est important que cette compétence soit pérennisée et si possible internalisée. Par ailleurs, une forte compétence interne en design peut être intégrée à l'offre commerciale, en tant que prestation intellectuelle. **Pouvoir proposer à des clients, particulièrement aux professionnels, une offre complète allant de la conception à la réalisation constitue un avantage différenciant fort.**

¹ Emmaus France et Ellyx, [Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques ?](#), 2023

- **La coopération constitue une des solutions mobilisables** par les SIAE d'upcycling face à leurs défis. Il est ainsi possible de mutualiser des postes, des espaces ou encore des outils et des méthodes de montée en compétences. Pour être en capacité de répondre à des besoins sociaux d'ampleur, il est possible de répondre conjointement à des appels d'offres ou de coconstruire ensemble des projets.
- Les SIAE d'upcycling peuvent **solliciter des acteurs spécialistes** du réemploi solidaire ou de l'upcycling pour bénéficier d'informations, d'orientation ou d'accompagnement.

ÉTAT DES LIEUX DE L'UPCYCLING DANS L'IAE

Les structures de l'insertion par l'activité économique portant des activités d'upcycling contribuent au développement économique durable des territoires, en œuvrant tant pour l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi que pour la revalorisation créative des déchets.

Ces structures mettent en œuvre leurs activités d'upcycling de différentes manières. Cette diversité mène à de nombreuses questions, critiques pour le développement de cette activité dans l'IAE.

L'upcycling dans l'IAE : un concept, de multiples applications

Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) opérant dans l'upcycling pratiquent cette activité en l'appliquant à différents domaines.

UNE ACTIVITÉ DE REVALORISATION CRÉATIVE

L'upcycling se définit par les caractéristiques suivantes.

- **La matière première doit consister en des objets ou matériaux de récupération qui ne sont plus utilisés.** Selon l'ADEME, les travaux réalisés à partir d'inventus ainsi que de produits ou matériaux neufs ne devraient pas être considérés comme de l'upcycling ; en outre, l'ADEME précise que l'upcycling ne devrait pas concerner non plus la valorisation de matière provenant de chutes de production².
- Ces produits ou matières doivent avoir été **transformés**. Le produit final doit avoir une apparence différente du produit initial. Cependant, l'upcycling vise généralement à ce que cette transformation ne nécessite qu'une **faible dépense en ressources** (en énergie ou en eau par exemple).
- L'upcycling doit mobiliser un **processus de création, voire de design**, afin que le produit final trouve une utilité.

Si la définition de l'upcycling par l'ADEME place clairement cette activité au sein de l'économie circulaire, l'objectif indiqué, à savoir « la fabrication [...] de produits de plus haute valeur économique que les objets ou matériaux d'origine » ou la transformation d'une « matière ou un produit en apparence inutile en un nouveau matériau ou produit de qualité ou d'utilité supérieure », laisse une certaine place à l'interprétation, dans la mise en pratique.

PLUSIEURS DOMAINES D'APPLICATION

L'upcycling est pratiqué principalement dans trois domaines : l'habillement, la décoration et l'ameublement.



Quelques exemples d'activités d'upcycling dans le cadre de l'IAE

[R/ Upcycling](#), portée par l'entreprise d'insertion Le Relais Val-de-Seine, est spécialisée dans l'upcycling couture. Située à Chanteloup-les-Vignes dans les Yvelines, elle produit du **prêt-à-porter et des accessoires** à partir des dons reçus.

[Résines Esterel Azur](#), atelier et chantier d'insertion situé à Cannes, porte notamment une activité d'upcycling couture. La structure réalise des petits objets de **maroquinerie** comme des sacs, trousse, coussins ou petits accessoires.

Le pôle IAE de l'association Gammes à Montpellier développe principalement des activités de ressourcerie au sein de ses six ateliers et chantiers d'insertion. Entre autres productions, la structure réalise du **meuble** à partir de bois de réemploi.

² ADEME, « Soutien aux investissements pour le réemploi-réutilisation et la réparation (hors emballages) », document « Conditions d'éligibilité et de financement : soutien aux investissements pour le Réemploi-Réutilisation et la Réparation (RRR) hors emballages », p. 4

Le statut des SIAE d'upcycling

Quelques éléments essentiels sur les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE)

Les SIAE embauchent des personnes éloignées de l'emploi, par exemple des demandeurs d'emploi de très longue durée ou des bénéficiaires du RSA, dans le cadre d'un parcours d'insertion d'une durée de deux ans maximum (sauf dérogation). Leur objectif est de permettre aux bénéficiaires d'accéder, idéalement à un emploi durable, sinon à un emploi de transition ou à une sortie positive (par exemple une formation). Toutes les SIAE mènent une activité commerciale qui occupe une place plus ou moins importante dans leur modèle économique global.

Les SIAE s'inscrivent dans le champ de l'ESS.

Fin 2023, 4 504 SIAE employaient 142 300 salariés en insertion.³

Les acteurs de l'IAE et de l'économie circulaire n'ont pas réalisé de liste des SIAE d'upcycling à ce jour. **Les SIAE les plus actives dans l'upcycling identifiées par l'Avisé correspondent à des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et des entreprises d'insertion (EI).**

Ces deux types de SIAE embauchent des salariés en insertion pour leurs propres activités. De façon générale, en considérant ces types de SIAE tous secteurs d'activité confondus⁴ :

- **les ACI, principalement sous statut associatif**, non-inscrits dans le champ concurrentiel, accueillent généralement des personnes particulièrement éloignées de l'emploi. De façon globale, on dénombre 2 219 ACI, qui emploient 64 500 salariés en insertion ;
- **les EI, qui peuvent être des associations ou des sociétés commerciales**, s'inscrivent dans le champ concurrentiel. De façon globale, on dénombre 1 193 EI qui emploient 19 400 salariés en insertion.

Comme pour l'ensemble des SIAE, les ressources financières des ACI et des EI sont composées :

- de recettes commerciales ;
- d'aides financières, en particulier publiques, notamment les aides aux postes d'insertion.

Le poids respectif de ces deux types de ressources est différent dans les ACI et dans les EI :

- pour les **ACI, les recettes de commercialisation** des biens et services produits ne doivent couvrir qu'une **part inférieure à 30 %** (pouvant exceptionnellement atteindre 50 %) **des charges** liées à ces activités ;
- pour les **EI, le chiffre d'affaires** représente la **ressource financière principale**.

Il existe trois autres types de SIAE qui n'ont pas à ce jour d'activités connues dans l'upcycling : les associations intermédiaires, les entreprises de travail temporaire d'insertion (ces deux types de SIAE pratiquent la mise à disposition de salariés en insertion) et les entreprises d'insertion par le travail indépendant.

3 Dares, « [L'insertion par l'activité économique en 2023](#) », Données, Tableau A

4 Dares, « [L'insertion par l'activité économique en 2023](#) » Données, Tableau A, données au 31/12/2023

**POUR ALLER PLUS LOIN**

Consultez le [dossier dédié à l'insertion par l'activité économique réalisé par l'Avisé](#).

Des motivations communes pour les SIAE agissant dans l'upcycling

Au point de départ d'une activité d'upcycling se trouvent souvent **l'appétence et la compétence technique** (en design ou en couture, par exemple) d'un bénévole ou d'un porteur de projet.

Au-delà de cette ressource, les SIAE ayant des activités d'upcycling partagent souvent les motivations suivantes :

- **agir pour l'environnement** grâce à une démarche d'économie circulaire ;
- **permettre aux salariés en insertion de diversifier leurs compétences** et de mener une activité valorisante ;
- **contribuer à la redynamisation de l'artisanat dans le champ de l'ESS** et au développement de métiers dans ce cadre ;
- **mettre en œuvre une activité innovante** qui permette à la structure de se démarquer auprès de son écosystème territorial.

La volonté de **consolider ou développer le modèle économique** de la structure grâce à l'upcycling peut également constituer une motivation. Cependant, l'upcycling étant une activité complexe, de nombreux points de vigilance sont à prendre en compte pour qu'elle puisse se pérenniser au sein de la structure.

Des opportunités pour le développement de l'upcycling dans l'IAE malgré des menaces

Le développement d'activités d'upcycling est porté par plusieurs tendances favorables au niveau national. Tout d'abord, la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (dite « loi AGEC ») impose notamment que les biens acquis dans le cadre d'achats publics soient issus du réemploi, de la réutilisation ou intègrent des matières recyclées, dans des proportions diverses, depuis 2021⁵. En parallèle, l'intérêt du grand public pour la consommation durable et l'économie circulaire se développe⁶. En outre, les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), particulièrement d'achats responsables, sont de plus en plus répandues⁷.

5 Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, article 58 et décret n° 2021-254 du 9 mars 2021 relatif à l'obligation d'acquisition par la commande publique de biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou intégrant des matières recyclées

6 Institut national de la consommation, *Étude sur la perception et les pratiques de l'économie circulaire*, 2023

7 Kantar, « La RSE en 2024 : un mouvement en pleine accélération » ; Vendredi et Kantar, *Baromètre RSE 2024*, p. 96 - 97

Pour autant, les SIAE ayant des activités d'upcycling se doivent d'être vigilantes face aux différentes menaces pouvant les impacter. Si la quantité d'articles d'habillement⁸ comme d'ameublement⁹ disponibles sur le marché ainsi que les déchets collectés ont augmenté ces dernières années, les acteurs de terrain de l'économie circulaire sont nombreux à constater une baisse de la qualité des produits qu'ils collectent. Une obsolescence plus rapide, pour des produits plus nombreux et mieux collectés, mais plus difficiles à placer dans des circuits d'économie circulaire après collecte, notamment du fait de leur faible qualité : une situation qui pourrait conduire à un risque d'engorgement de ces acteurs.

Comme toute SIAE ou plus généralement toute structure inclusive, les SIAE qui pratiquent l'upcycling doivent de plus relever les défis suivants :

- concilier insertion professionnelle et productivité ;
- équilibrer leur modèle de coûts et de revenus ;
- construire des relations équilibrées avec leurs partenaires (clients, financeurs, etc.) ;
- pérenniser les compétences techniques au sein de la structure ;
- développer une stratégie de commercialisation et de communication adaptée.

Des places différentes pour l'activité d'upcycling au sein du modèle économique des SIAE

Pour certaines SIAE, l'upcycling prend la forme d'une **pratique pérenne**, qui représente une **part importante de leurs activités ou constitue leur cœur de métier**. Elles allouent par conséquent une part importante de leurs ressources à cette activité et ont développé des compétences en la matière.

Pour d'autres, qui exercent souvent une activité initiale dans le réemploi ou la réutilisation, l'upcycling constitue une **pratique annexe, voire éphémère** dans certains cas. Une ressourcerie pourra ainsi s'appuyer de manière ponctuelle sur l'upcycling, en mobilisant notamment des bénévoles, pour diversifier ses activités, élargir sa gamme de produits et valoriser des objets qu'elle ne parvient pas à vendre en l'état. Une des raisons pouvant expliquer le maintien de l'upcycling en tant que pratique annexe réside dans le manque de moyens humains et matériels pour pérenniser l'activité.

Des questionnements liés à la diversité des pratiques et modèles

Les SIAE menant une activité d'upcycling mettent en œuvre cette démarche de différentes manières, tant au niveau des modes de production (petites séries ou pièces uniques, internalisation ou externalisation) que des cibles commerciales visées (particuliers ou professionnels) ou des tarifs pratiqués.

8 Refashion, *Baromètre Refashion des ventes de textiles & chaussures neufs - Décryptage de la consommation des particuliers en France en 2023*, p. 8 ; *Les indicateurs clés de performance de la Filière Textile d'habillement, Linge de maison et Chaussures, 2023* ; *Rapport d'activité 2022*, p. 9

9 Les Amis de la Terre France, Zero Waste France, Réseau National des Ressourceries et Recycleries, *Tendances maison : l'envers du décor*, 2024, p. 4 et 19

La diversité des pratiques des SIAE exerçant une activité d'upcycling donne lieu à des questionnements portant sur la mission qu'elles se fixent et les objectifs qu'elles poursuivent, au niveau individuel et collectif :

- L'upcycling dans l'IAE doit-il plutôt s'orienter vers la création de pièces uniques, qui favorise la créativité, ou vers la production d'articles en séries, qui permet d'approfondir la maîtrise d'une compétence ?
- S'il s'agit d'une série, de quelle quantité parle-t-on ?
- Dans quelle mesure et à quelles conditions les objets upcyclés peuvent-ils être vendus à des tarifs supérieurs à ceux d'articles neufs ou de produits réemployés sans transformation, qui sont habituellement proposés à des tarifs très faibles dans les ressourceries et friperies ?
- Selon la situation et les objectifs des structures, quelles étapes du projet internaliser ou externaliser, et à quelles conditions ?

Autant de questions sur lesquelles les SIAE qui souhaitent développer ou consolider leur activité d'upcycling doivent se positionner.

LES PRÉREQUIS AU DÉVELOPPEMENT D'UNE ACTIVITÉ D'UPCYCLING

Avant d'aller plus loin, les SIAE qui envisagent de développer leur projet d'upcycling doivent s'assurer de la viabilité de leur modèle économique global, de leur capacité à mobiliser les partenaires essentiels et de leur connaissance du champ des possibles dans les modèles d'activités d'upcycling.

Il est indispensable qu'elles valident l'intérêt, la faisabilité et le positionnement stratégique du projet, en s'appuyant sur des ressources pertinentes.

S'appuyer sur un modèle économique global viable

Pour une SIAE, **il est essentiel d'avoir clarifié et consolidé le projet stratégique ainsi que le modèle économique global** de la structure avant d'amplifier la pratique de l'upcycling.

En particulier, il est indispensable que **le modèle de coûts et de revenus des activités principales de la structure soit stabilisé**. Cela évitera que la diversification à travers l'upcycling ne fragilise les autres activités.

Il est important que ces éléments aient fait l'objet d'échanges préalables permettant autant que possible d'aboutir à un consensus au sein de l'équipe et de la gouvernance, sur les points clés. Il est en outre crucial de mener cette réflexion en la situant dans un temps long.



Le modèle économique : quelques éléments généraux de compréhension

Le modèle économique d'une entreprise de l'ESS désigne **la manière dont celle-ci s'organise pour générer de la valeur (économique, sociale, environnementale, etc.) au service d'un projet d'utilité sociale**. Il s'agit d'une représentation cohérente des moyens grâce auxquels l'entreprise va dégager des revenus de son activité.

Pour aller plus loin, consultez :

- « [Développer mon modèle économique](#) », Avise
- [Je construis utile](#), centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, 2021
- [J'affûte mon modèle économique](#), France Active, 2021

Être en capacité de mobiliser les partenaires essentiels

Si la pérennité du modèle de coûts et de revenus est essentielle pour envisager le développement de l'activité d'upcycling, la capacité à mobiliser les partenaires clés se révèle également cruciale. Pour toute structure, développer un projet d'upcycling implique de faire évoluer sa place au sein de son écosystème : elle sera amenée à rechercher de nouveaux financements, à renforcer les liens avec des acteurs complémentaires, mais aussi, dans certains cas, à entrer dans une relation de concurrence avec d'autres acteurs.

IDENTIFIER LES PARTENAIRES ESSENTIELS ET RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX DES RELATIONS

En premier lieu, il est recommandé de lister les acteurs considérés comme indispensables pour la réalisation de ce projet : financeurs, fournisseurs, clients, accompagnateurs, etc.

Pour chacun de ces acteurs (partenaires actuels ou prospects), il est utile de s'interroger sur :

- les antécédents dans la relation ;
- la nature actuelle de la relation : complémentarité, dépendance, concurrence, neutralité, etc. ;
- la solidité de la relation et des liens de confiance mutuels.

Cette première analyse apporte une meilleure compréhension de l'environnement stratégique et permet de distinguer plus précisément les opportunités ou menaces potentielles.

Si la structure identifie déjà des partenariats stratégiques pour son projet d'upcycling, elle peut commencer à se poser les questions suivantes, qui seront approfondies lors des prochaines étapes :

- Quel serait **l'objectif** de ce partenariat ?
- Dans le cas d'une coopération, quel serait **le type d'action mis en œuvre** (mutualisation, coordination de l'offre sur le territoire, construction commune d'une nouvelle offre) ?
- Quel serait **son contenu** ?
- Quelle **complémentarité et valeur ajoutée** chaque partenaire apporterait-t-il ?
- Quels **moyens** devraient être mis en œuvre ?
- Quels seraient **les rôles et responsabilités** de chacun ?
- Quels sont les **résultats attendus** de ce partenariat ?
- Quelles seraient ses **évolutions** possibles ?

De façon générale, échanger autour du projet d'upcycling avec des partenaires de confiance peut permettre de révéler des synergies, même en l'absence de point de convergence identifié initialement. En effet, même si ces partenaires ne peuvent pas participer directement au projet, ils pourront peut-être permettre la prise de contact avec des acteurs pertinents, ce qui favorisera le développement de la confiance dans cette nouvelle relation partenariale.

Au fur et à mesure que la SIAE progressera dans sa démarche pour pérenniser son activité d'upcycling, elle identifiera les besoins du territoire et ses propres besoins liés au projet avec plus de précision. Pour y répondre, elle pourra ajuster sa démarche partenariale en identifiant et impliquant de nouveaux partenaires.



Maîtriser les types de coopération

Le champ des possibles est vaste en matière de partenariat. Trois types de coopération peuvent être distingués. Ils diffèrent par l'intensité du lien entre les structures participantes.

- **La coopération simple** permet d'avoir accès à des ressources que la structure n'aurait pas pu obtenir seule (emplois, locaux, logiciels, matériel, ressources financières, compétences, informations, expertise ou réseau).
- **La coopération stratégique** repose sur une alliance de structures qui continuent à exercer leur métier d'origine mais décident de s'organiser pour gagner en cohérence en proposant une offre territoriale coordonnée. Par exemple, au sein d'Emmaüs, trois SIAE ayant des activités d'upcycling ([l'Atelier Emmaüs](#), [Les Résilientes](#) et [Les créateurs d'Emmaüs Défi](#)) sont regroupées au sein du Studio Emmaüs depuis 2018. Initialement axée sur l'échange de pratiques, l'ambition du groupement a évolué pour se tourner vers les réponses communes à des appels à projets en valorisant les complémentarités entre les structures. La création en 2020 d'un poste de chargé de coordination et de développement commercial sert cet objectif.
- **La coopération renforcée** repose sur un rapprochement de structures qui décident de « faire ensemble », c'est-à-dire créer une réponse innovante à un besoin social comme un nouveau produit ou service grâce à la complémentarité de leurs compétences et ressources. Par exemple, [Les Résilientes](#)¹⁰ a mené un projet avec l'entreprise commerciale de décoration d'intérieur Madura dans le but de créer des coussins à partir de rideaux en fin de vie de la marque, en collaboration très rapprochée avec la direction artistique de l'entreprise.

Le passage d'un type de coopération à un autre n'a rien de nécessaire. Il est essentiel d'adopter la modalité la plus pertinente par rapport aux besoins et objectifs, d'ajuster la démarche au fil du temps et de l'animer avec méthode.

Sur les démarches de coopération, consultez :

- « [Initier des démarches de coopérations](#) », Avise
- « [Les coopérations construites par les SIAE : des leviers de développement des territoires](#) », Avise
- [Stratégies pour changer d'échelle](#), deuxième édition, Avise, 2021 ;
- [Je joue collectif pour toutes formes de coopération et de fusion](#), centre de ressources du DLA sur le financement, porté par France Active, 2020.

¹⁰ La structure Les Résilientes a mis un terme à son activité en mars 2025.

MAÎTRISER LES BONNES PRATIQUES PARTENARIALES

Il sera essentiel que la structure maîtrise des bonnes pratiques en matière de partenariat pour mettre en œuvre la démarche partenariale préfigurée en s'appuyant sur des bases solides.

Bonnes pratiques générales

Plusieurs pratiques partenariales permettent de favoriser le bon développement du projet.

- **Élaborer et partager aux acteurs intéressés un document de communication de référence**, mis à jour régulièrement, présentant les motivations et objectifs du projet, les moyens et partenaires mobilisés, le stade d'avancement et les coordonnées des interlocuteurs.
- **À l'arrivée d'un nouveau partenaire, formaliser par écrit une vision commune des attentes réciproques et la partager** avec les autres partenaires du projet.
- **Formaliser et partager le schéma décisionnel du projet**, tout en cherchant à conserver une certaine souplesse dans le fonctionnement.
- **Élaborer une charte des bonnes pratiques relationnelles**, des engagements de transparence et de respect entre les acteurs.
- **Établir des modalités de coconstruction du projet et de communication** (par exemple, au moyen d'instances régulières de partage d'information et d'échanges) et encourager les partenaires à y participer.

Bonnes pratiques propres à la coopération avec des acteurs spécifiques

La coopération avec des acteurs différents (de par leur taille, leur statut, etc.) peut poser de nombreux défis.

Lorsque la taille (en termes d'effectif et de chiffre d'affaires) de la structure partenaire est bien supérieure à celle de la SIAE et que son organisation est beaucoup plus structurée (lorsqu'il s'agit par exemple d'une grande entreprise de l'économie conventionnelle), deux difficultés peuvent émerger :

- **des difficultés liées à l'équilibre dans la relation partenariale**. Il peut être difficile d'instaurer un cadre d'échange d'égal à égal. Un tel cadre est pourtant crucial pour construire une relation partenariale de long terme, basée sur la confiance mutuelle ;
- **des difficultés liées à la temporalité des acteurs**. Quand l'identité et les enjeux des partenaires sont très différents, la temporalité dans les projets peut s'avérer différente également, que ce soit dans les phases de production ou de communication. Ceci peut engendrer des incompréhensions.

Par ailleurs, il peut arriver d'être approché par un designer indépendant pour confectionner ses créations. Si un tel partenariat peut se révéler intéressant, il est toutefois recommandé d'être attentif aux points suivants :

- avant la conclusion du partenariat, **prévoir un temps d'échange conséquent qui permette à chacun de bien comprendre les enjeux mutuels**. Cela permettra d'identifier plus clairement le projet du designer et, pour ce dernier, de mieux cerner les capacités et les contraintes d'un atelier d'upcycling en insertion ;
- avant de fixer le calendrier et le coût de la prestation, il convient de **s'assurer que le designer a bien pris en compte l'ensemble des délais et des coûts nécessaires** à la réalisation de ses créations, **sur toutes les phases**. Si ce n'est pas le cas et que le projet dépasse le temps et le

budget impartis, il existe un risque qu'une négociation s'instaure pour que l'atelier produise dans des conditions dégradées par rapport à ce qui était prévu, comme le souligne Fashion Green Hub dans son livre blanc [Comprendre le Upcycling](#).



« Parfois, on peut échanger pendant un certain temps avec le partenaire et se rendre compte qu'il a des difficultés à se représenter la façon dont on travaille concrètement. Une bonne pratique est de proposer au partenaire de venir nous rendre visite à l'atelier pour voir comment nous travaillons au quotidien »

Eugénie de Larivière, cheffe de projet au sein des [Résilientes](#)¹¹



Les questionnements éthiques dans les relations partenariales

Les SIAE porteuses d'un projet d'upcycling peuvent être amenées à être en lien avec des **acteurs nombreux et variés**, aussi bien pour le design que pour l'approvisionnement et la vente. **Des questionnements d'ordre éthique** peuvent émerger lors des relations partenariales, **tant sur la nature des partenaires que sur les conditions de la relation. Il est essentiel d'échanger sur ces sujets en interne**, entre équipe salariée et gouvernance, **de façon transparente. Les échanges avec des acteurs externes de confiance** peuvent également apporter des éclairages précieux. Il est important que **les décisions prises soient cohérentes avec les objectifs stratégiques prioritaires** de la SIAE à ce moment-là. Le positionnement de la structure sur ces enjeux éthiques peut évoluer au cours des changements dans sa situation et ses objectifs.

Connaître le champ des possibles dans les différents modèles d'activités d'upcycling

Si la SIAE estime que son modèle de coûts et de revenus est pérenne et qu'elle est en capacité de mobiliser les partenaires essentiels, elle peut alors envisager de développer son activité d'upcycling. Pour cela, il est crucial qu'elle ait connaissance du champ des possibles dans les différents modèles d'activités d'upcycling.

Quatre modèles d'activités peuvent être distingués au sein de la pratique de l'upcycling, selon Emmaüs France et Ellyx¹².

- **La confection créative de pièces uniques.** À partir de divers matériaux, cette démarche nécessite un important travail de sélection, de découpe et d'assemblage. Exemples : [Atelier Extramuros](#), entreprise d'insertion (EI) à Gennevilliers, réalise du mobilier sur-mesure pour les entreprises à partir de bois récupéré et revalorisé ; à partir des dons reçus, [la Collecterie](#), atelier et chantier d'insertion

¹¹ La structure Les Résilientes a mis un terme à son activité en mars 2025.

¹² Emmaüs France et Ellyx, [Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques ?](#), 2023

(ACI) à Montreuil, fabrique de toutes pièces des vêtements ainsi que des accessoires et restaure de l'ameublement.

- **La confection d'articles en série.** Cette démarche nécessite de disposer d'une matière première homogène et en quantité suffisante. Exemple : entre autres réalisations, [l'Atelier Emmaüs](#), El située à Villeurbanne, produit le petit meuble de rangement modulable « Henri » décliné en plusieurs couleurs.
- **La réparation, l'ajustement et la personnalisation.** Cette démarche, proche du réemploi classique, nécessite de disposer d'un gisement de bonne qualité globale. Exemple : [le réseau Métamorphose](#), collectif de SIAE d'upcycling, propose notamment un service de broderie sur-mesure.
- **L'animation d'ateliers de sensibilisation.** Cette démarche peut constituer un complément à celles indiquées ci-dessus. Exemple : [la Fabric'a](#), ACI à Gennevilliers, Levallois et Colombes, propose aux entreprises, bailleurs et acteurs sociaux des chantiers participatifs visant à réaliser du mobilier urbain et divers objets à partir de matériaux de récupération.

Il est possible de tester et combiner plusieurs modèles d'activités d'upcycling dans l'objectif de parvenir à un modèle économique équilibré. À noter que pour les activités de confection, il est possible d'utiliser comme matière première soit des produits finis (vêtements, meubles et accessoires), soit des matériaux (tissus, bâches, bois de palette, etc.).

Valider l'intérêt, la faisabilité et le positionnement stratégique du projet

Quel que soit le modèle d'activité pratiqué par la SIAE et la manière dont elle envisage de le faire évoluer, il est indispensable qu'elle vérifie l'intérêt ainsi que la faisabilité du projet et qu'elle élabore le positionnement stratégique de cette activité afin de valider la démarche sur des bases solides.

MOBILISER DES OUTILS, DE LA DOCUMENTATION ET DES ACTEURS PERTINENTS POUR ANALYSER L'ENVIRONNEMENT

En matière d'outils, il est possible de mobiliser trois méthodes d'analyse de l'environnement en particulier :

- **le PESTEL** qui vise à identifier les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux pouvant influencer sur un projet ;
- **les forces de Porter**, une matrice permettant d'évaluer l'état de la concurrence au sein d'un marché ;
- **la matrice SWOT**, de l'anglais « *strengths* » ou « forces », « *weaknesses* » ou « faiblesses », « *opportunities* » ou « opportunités », « *threats* » ou « menaces », qui vise à identifier et synthétiser ces quatre éléments.



POUR ALLER + LOIN

Dans le cadre d'un projet d'upcycling textile, deux guides peuvent être particulièrement utiles :

- [Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques ?](#), d'Emmaüs France, rédigé par Ellyx (2023)
- [Comprendre le Upcycling](#), de Fashion Green Hub, rédigé par Yamana RSE (2023)

Par ailleurs, pour mener les études visant à évaluer l'intérêt du projet, il est essentiel de recueillir des informations auprès de différents acteurs. Voici les acteurs qui peuvent être mobilisés selon les besoins.

Pour accéder à des données portant sur le territoire :

- les collectivités ;
- [les Chambres Régionales de l'ESS \(CRESS\)](#)
- les délégations ou relais régionaux des réseaux de l'IAE et, le cas échéant, selon le territoire concerné, les inter-réseaux de l'IAE ;
- les acteurs de l'ESS qui accompagnent la création et l'émergence des projets de territoire et doivent ainsi identifier des besoins, comme [les Fabriques à initiatives](#), dispositif de générateurs de projets d'innovation sociale créé et animé par l'Avise, ou [les incubateurs de l'ESS et de l'innovation sociale](#) ;
- [le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS \(DLA\)](#), qui a connaissance des dynamiques territoriales via sa mission d'appui à la consolidation et au développement des structures employeuses de l'ESS.

Pour identifier les dynamiques à l'œuvre au niveau national, sur des sujets liés à l'économie circulaire en général ou l'upcycling en particulier :

- **sur le réemploi inclusif en général** : [l'Union pour le réemploi solidaire](#), portée par six réseaux (Coorace, Emmaüs France, Envie, ESS France, L'Heureux Cyclage, Réseau National des Ressourceries et Recycleries) qui représentent plus de 2 000 structures (en grande majorité des SIAE) implantées dans toute la France ;
- **sur l'upcycling dans le textile** : [Tissons la solidarité](#) (réseau de l'IAE), [Fashion Green Hub](#) (association d'entreprises engagées pour une transition durable ainsi qu'une filière plus circulaire et inclusive) ;
- **sur l'upcycling dans le mobilier** : [Valdelia](#) (éco-organisme pour la filière du mobilier professionnel et des éléments de décoration textile et pour la filière du bâtiment), [L'ameublement français](#) (organisation professionnelle de la fabrication d'ameublement et de l'aménagement).

Pour identifier des dynamiques au niveau national, de façon plus générale :

- [les réseaux nationaux de l'IAE](#) ;
- les réseaux des structures inclusives en dehors de l'IAE comme [Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée](#) et, pour l'emploi des personnes en situation de handicap, [hosmoz](#) ainsi que [l'Union Nationale des Entreprises Adaptées \(UNEA\)](#) ;
- [ESS France](#), qui a développé avec les CRESS une cartographie collaborative des initiatives de l'ESS en faveur de la transition écologique : « [Carteco](#) ». Cet outil permet notamment d'identifier les structures de l'ESS actives dans la seconde vie des produits, comme les ressourceries et recycleries, sur un territoire donné ;

-
- [l'Avisé](#), qui centralise et produit de nombreuses ressources permettant de mieux comprendre l'ESS et de faciliter le développement d'un projet quel que soit son stade d'avancement ou le besoin rencontré.

Les acteurs auprès desquels se tourner sont à sélectionner selon les besoins spécifiques du projet. Dans un premier temps, ces acteurs peuvent apporter au porteur de projet de l'information et de l'orientation. Dans un second temps, selon l'offre de ces acteurs, le porteur peut être amené à solliciter auprès d'eux un appui spécifique.



Être accompagné, un atout phare pour la réussite du projet

Lors de la conception et de la mise en œuvre du projet, il est fortement recommandé d'être accompagné pour mettre toutes les chances de réussite de son côté.

Les porteurs de projet de l'ESS en phase de création peuvent être accompagnés par les incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale répertoriés dans [l'annuaire dédié](#), réalisé par l'Avisé.

Les entreprises de l'ESS et les entreprises commerciales bénéficiant de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), qui sont employeuses, peuvent solliciter notamment [le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS \(DLA\)](#).

Qu'elles soient en création ou déjà constituées, les SIAE peuvent également mobiliser [les réseaux de l'IAE](#).

ÉVALUER LA PERTINENCE DU PROJET VIA UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ

L'étude d'opportunité est un **travail de diagnostic préparatoire qui permet d'évaluer la pertinence de lancer un projet d'upcycling d'insertion**. Elle consiste à vérifier l'existence d'un besoin social sur un territoire et à valider un niveau de demande suffisant, qui ne serait pas couvert par l'offre des acteurs du territoire.

L'étude d'opportunité peut contenir les éléments ci-dessous.

- Une présentation des objectifs et de la méthode : périmètre retenu, ressources mobilisées, etc.
- Une présentation de l'opportunité.
- Une analyse de l'environnement qui montre dans quelle mesure le contexte (au niveau global et territorial) semble aujourd'hui favorable pour saisir cette opportunité.
- Des premières pistes sur la démarche d'évaluation de l'impact du projet.
- Une esquisse des coûts et moyens qui devraient être engagés pour mettre en œuvre le projet.
- Une synthèse des opportunités et des menaces pouvant impacter ce projet ainsi que des forces et faiblesses de la structure pour le mettre en œuvre.
- Une synthèse des gains attendus et des risques.

IDENTIFIER LA VIABILITÉ COMMERCIALE VIA UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

L'étude de marché vise à **vérifier la viabilité commerciale d'un projet d'upcycling et à le positionner avec pertinence** vis-à-vis des acteurs et de leur offre, sur le territoire et sur le marché. Une étude de marché réalisée par une SIAE au sujet d'un projet d'upcycling doit tenir compte des dimensions économiques, sociales et territoriales de l'activité envisagée.

Une étude de marché est composée :

- d'analyses du secteur, de la réglementation, de la demande, de l'offre et des tendances ;
- de la confrontation de ces analyses à la réalité du terrain, à travers des enquêtes qualitatives et quantitatives ;
- de l'identification et l'évaluation de scénarios de positionnement, au regard de leurs implications opérationnelles.

L'étude de marché permettra en particulier d'identifier les cibles commerciales les plus pertinentes pour l'activité d'upcycling. Pour les SIAE qui ont lancé leur activité d'upcycling en commençant par de la vente aux particuliers, envisager de proposer une offre à des clients professionnels peut constituer un levier de professionnalisation et de développement du projet.

Il est important d'incarner la démarche d'identification des cibles commerciales au travers de personas. Un **persona** correspond à la représentation d'un personnage fictif mais réaliste. Cette représentation liste et détaille les caractéristiques communes d'un ensemble cohérent de cibles (par exemple, des prospects ou clients) : caractéristiques sociales, psychologiques, habitudes comportementales, besoins, facteurs de décision, freins, etc.

La méthode du persona vise à permettre de développer une compréhension fine de ses cibles, de les classer dans des grandes catégories et de définir des objectifs commerciaux pour chaque catégorie.



Un exemple de persona : Julie, chargée de mission sur l'économie circulaire dans une collectivité

Informations générales

Prénom : Julie

Fonction : chargée de mission sur l'économie circulaire dans une collectivité

Age : 35 ans

Lieu de vie : commune de petite taille dans une périphérie urbaine

Type de cible : déjà consommatrice de produits upcyclés dans sa vie privée ; prospect en tant que professionnelle

Catégorie : fort potentiel mais, sur le plan professionnel, marges de manœuvres limitées par de nombreuses contraintes.

Habitudes dans son mode de vie : Julie a à cœur de consommer de façon responsable. Ainsi elle achète prioritairement des produits issus de l'économie circulaire et conçus localement. Comme la créativité est également importante pour elle, elle apprécie les objets uniques réalisés par des ateliers d'artisans et d'artistes locaux. Elle est prête à payer plus cher pour consommer moins mais mieux. Elle est également bénévole dans une ressourcerie.

Caractéristiques professionnelles : Julie est en poste depuis cinq ans. Au-delà des projets issus d'obligations réglementaires (par exemple le tri des biodéchets), elle souhaiterait orienter les actions de son service vers davantage d'innovation et d'inclusion sociale, notamment au niveau des achats.

Besoins et objectifs : Julie doit proposer des solutions qui répondent aux besoins de son service et des habitants de la collectivité.

Facteurs de décision : Les solutions qu'elle identifie doivent lui permettre de répondre au mieux aux obligations réglementaires de son service. Ces solutions doivent être efficaces, de qualité et à un coût accessible pour le service dont les moyens sont limités.

Leviers potentiels : Comme son territoire est confronté à de forts enjeux d'inclusion sociale, les solutions alliant économie circulaire et insertion peuvent retenir particulièrement son attention.

Freins potentiels : Les moyens limités de la collectivité la contraignent à choisir des solutions à coût compétitif. Par ailleurs, Julie doit disposer d'éléments concrets pour montrer à sa hiérarchie les impacts des solutions qu'elle identifie en matière d'économie circulaire et d'inclusion sociale sur le territoire.

Niveau de connaissance de l'IAE : Bien qu'elle identifie l'inclusion sociale comme un enjeu important de son territoire, Julie ne distingue pas nettement l'IAE des autres dispositifs existants en la matière (emplois aidés, Territoire zéro chômeurs de longue durée...).

VÉRIFIER LE CARACTÈRE RÉALISABLE DU PROJET VIA UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ

L'étude de faisabilité consiste à **vérifier la faisabilité technique, économique et juridique du projet**. Elle permet d'évaluer les conditions nécessaires à sa réussite et d'élaborer différents scénarios de développement.

Une étude de faisabilité peut comprendre particulièrement :

- la définition précise des objectifs du projet, en utilisant par exemple la méthode SMART qui vise à fixer des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, reliés aux objectifs stratégiques globaux et temporellement définis ;
- l'identification des besoins (matériel, compétences, locaux, etc.) ;
- l'identification et l'évaluation des modes de structuration juridique, de gouvernance, d'organisation, de fonctionnement et d'évaluation de l'impact envisageables ;
- les partenariats à mettre en place ;
- les projections financières, plusieurs pouvant être réalisées, selon différents scénarios ;
- les risques identifiés et les actions envisageables pour les maîtriser.



Statuer sur l'internalisation ou l'externalisation des activités

Lorsque le développement d'un projet d'upcycling est envisagé, l'étude de faisabilité puis la définition du positionnement stratégique permettent notamment de statuer sur l'internalisation ou l'externalisation des activités identifiées. Les pratiques en la matière sont diverses.

Certaines structures internalisent toutes les étapes d'un projet d'upcycling (la conception, la collecte, le tri, la transformation et la commercialisation). C'est le cas par exemple de [Fibr'Ethik](#), atelier et chantier d'insertion (ACI) à Saint-Pierre-d'Albigny en Savoie. Au sein de son atelier d'éco-maroquinerie, la structure récupère différentes matières sauvées de l'incinération, prototype et réalise les produits (sacs, accessoires, etc.) avant de les vendre notamment dans un espace dédié de la recyclerie qu'elle porte.

Pour d'autres structures, certaines étapes sont réalisées de façon externe. Entre autres activités, [l'ACI Femmes Actives – Fer et Refaire](#) à Saint-Denis réalise ainsi de l'upcycling textile pour le compte de plusieurs créateurs qui confient à l'atelier tout ou partie de la production à réaliser.

Dans les faits, les structures peuvent être amenées à mettre en œuvre ces deux types de pratiques, selon les opportunités de projets et leurs capacités.

ÉLABORER LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ACTIVITÉ D'UPCYCLING DE LA SIAE

Au travers des études présentées ci-dessus, la SIAE élabore le positionnement stratégique de son activité d'upcycling afin de donner à celle-ci « une position crédible, attractive et différente de ce qui existe déjà sur le marché »¹³.

Définir le positionnement stratégique

Grâce à un positionnement stratégique réussi, **les clients comprennent ce qui distingue l'activité d'upcycling mise en place par la SIAE de l'ensemble des autres offres disponibles.**

Pour cela, la structure doit travailler quatre éléments en particulier :

- les caractéristiques du produit ou du service d'upcycling ;
- le prix ;
- les canaux de distribution ;
- la communication.

Pour maîtriser son positionnement stratégique, il est important de faire ressortir **ses avantages concurrentiels**, c'est-à-dire ses éléments de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Il est par ailleurs recommandé de mettre en récit ces avantages concurrentiels (pratique également appelée « *storytelling* ») afin de valoriser l'image de son projet et de sa structure.

Les avantages concurrentiels possibles d'une activité d'upcycling dans l'IAE

Quand les structures peuvent s'en prévaloir, les points suivants constituent des avantages concurrentiels pour une activité d'upcycling en insertion :

- **l'impact social et environnemental** de l'activité ;
- la capacité à concevoir des **produits adaptés** aux besoins du client ;
- **les compétences en design** au sein de l'équipe permanente de la SIAE ;
- **l'adaptabilité** dans le dimensionnement des réalisations (être en capacité de fabriquer des produits dans des volumes importants mais accepter également de réaliser des commandes plus réduites) ;
- **l'accès aux ressources matérielles** pour réaliser des commandes de grand volume ou complexes (disposer de matériel, de machines et d'espace de stockage) ;
- **la réactivité** dans l'ensemble de la relation client (dans la vente, la production et le service après-vente) ;
- **la transparence** à travers **la capacité à assurer la traçabilité** des matières utilisées ;
- **la visibilité et la lisibilité de l'offre commerciale** (disposer d'un discours commercial et d'outils de communication, comme une plaquette, qui exposent l'offre clairement) ;
- le fait de disposer **de plusieurs canaux de distribution** de ses produits et services.

Par exemple, le [réseau Métamorphose](#) peut mettre en avant son **maillage territorial**, qui lui permet de concevoir des produits en proximité avec ses clients. L'avantage concurrentiel mis en valeur ici est **l'impact environnemental et social pour le territoire**. Il peut être particulièrement intéressant d'évoquer cet avan-

13 Bpifrance, « [Comment définir le positionnement stratégique de l'entreprise ?](#) »

tage si par exemple des acheteurs mentionnent la concurrence de plateformes mondiales de commerce en ligne. En outre, le réseau est en capacité de répondre à des commandes d'un volume important, puisque chaque membre peut mobiliser ses moyens au service des projets collectifs.

De son côté, un des avantages concurrentiels que peut mettre en avant [Gammes](#) repose dans **la transparence envers les clients**. En effet, cette structure a mis en œuvre un système de traçabilité au niveau de toutes les collectes de matériaux, à travers un catalogue de tous les produits éco-responsables utilisés pour son activité d'upcycling.



La compétence interne en design, un avantage concurrentiel fort

Selon Emmaüs France et Ellyx¹⁴, pour un projet d'upcycling en IAE, au-delà des compétences nécessaires pour toute activité en insertion (stratégie, accompagnement social, encadrement technique, gestion économique et commerciale ainsi qu'en ingénierie et organisation de la production), **une compétence en design est nécessaire pour incarner la vision et le positionnement de la structure** dans ses créations. Pour que la structure puisse professionnaliser l'activité d'upcycling, il est important que cette compétence soit pérennisée et si possible internalisée.

Par ailleurs, **une structure qui dispose d'une forte compétence interne en design peut intégrer celle-ci à son offre commerciale, en tant que prestation intellectuelle. Pouvoir proposer à des clients, particulièrement aux cibles professionnelles, une offre complète allant de la conception à la réalisation constitue un avantage concurrentiel fort.**

Lorsque la SIAE ne dispose pas de compétence en design au sein de son équipe permanente, il lui est possible de faire appel à des designers externes. Cependant ces derniers ne maîtriseront pas nécessairement les caractéristiques de l'upcycling en insertion. La communication sera donc essentielle pour la réussite d'une coopération avec des designers externes.

14 Emmaüs France et Ellyx, [Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques ?](#), 2023, p. 9

LES ENJEUX CLÉS POUR DÉVELOPPER ET CONSOLIDER UN PROJET D'UPCYCLING DANS L'IAE

Si la SIAE valide la pertinence du projet d'upcycling et décide de le mettre en œuvre, elle devra maîtriser et faire évoluer les points clés du modèle économique de cette activité, tout au long de son déploiement.

Maîtriser le gisement

Pour une SIAE ayant une activité d'upcycling, maîtriser le gisement de matière est essentiel. En amont, cela implique que la structure identifie les sources d'approvisionnement, évalue les coûts induits et clarifie les pratiques qu'elle souhaite mettre en œuvre vis-à-vis du gisement.

LES DIFFÉRENTES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

Une SIAE ayant une activité d'upcycling peut mobiliser plusieurs sources d'approvisionnement pour trouver la matière qu'elle va travailler :

- **les apports en boutique** par des particuliers, si la structure a déjà une activité de ressourcerie ou de recyclerie ;
- **l'accès à une déchetterie**, généralement via une convention avec la société exploitant le site ;
- **des services permettant l'accès à des matériaux issus du réemploi** ;
- **les apports par des professionnels partenaires** (entreprises ou associations) ;
- **les apports d'un client** qui souhaiterait donner une nouvelle vie à une matière qu'il détient.

Parmi les **services permettant l'accès à des matériaux issus du réemploi** figurent par exemple :

- [Muto](#), qui propose gratuitement des produits issus du réemploi de l'évènementiel (décors, bâches...) à des structures engagées ;
- [La réserve des arts](#) (à Paris, Montreuil et Marseille), qui vend à ses adhérents, à prix solidaires, des produits issus du réemploi du secteur culturel, créatif et artisanal ;
- [Cycle-up](#), qui propose une plateforme digitale pour l'achat et la vente de matériaux de réemploi du bâtiment.

LE COÛT DU GISEMENT

Même lorsque la structure ne doit pas payer pour l'accès à la matière (par exemple lorsque celle-ci provient de dons), **la gestion du gisement représente tout de même un coût.**

Le tri, le stockage, le nettoyage éventuellement, parfois la collecte et le transport (par exemple lorsque la structure a accès à une déchetterie) impliquent des coûts humains et matériels. Les SIAE d'upcycling n'intègrent pas nécessairement ces éléments dans le calcul de leur modèle de coûts et de revenus. Il est toutefois important de **prendre en compte ces coûts**, par exemple lors de la constitution d'un devis.

Ces différentes actions doivent être valorisées auprès des clients car elles sont essentielles au fonctionnement de l'activité d'upcycling.

UNE DIVERSITÉ DE PRATIQUES ET DE POSTURES PAR RAPPORT AU GISEMENT

Selon le contexte d'élaboration du produit, la SIAE adoptera différentes pratiques par rapport au gisement.

Si la structure n'a pas reçu de commande pour la fabrication d'un produit, elle travaillera à partir de la matière collectée qu'elle souhaite utiliser. Dans ce contexte, elle a peu de contraintes dans le choix et le traitement du gisement.

Si la structure a reçu une commande pour la fabrication d'un produit :

- soit la matière est fournie par le client. Dans ce cas, la structure n'a pas à rechercher le gisement.
- soit la SIAE doit aller trouver la matière elle-même.

Dans les deux cas, un dialogue doit pouvoir être instauré et des compromis formalisés autour de points clés comme la qualité minimale des produits récupérés, les types de matières nécessaires pour la réalisation du produit final, les spécifications techniques des produits qui seront considérées comme conformes (ou non-conformes) et le rendu final (qui dépendra nécessairement des caractéristiques de la matière récupérée).

Il est rare qu'une matière issue du réemploi soit exempte de défauts. Il est donc d'autant plus nécessaire de disposer de compétences spécifiques dans l'équipe permanente, en particulier au niveau des encadrants, pour le prototypage des produits et la transformation de la matière (démontage, découpage, assemblage, couture, etc.). Il est important que la structure valorise ces compétences à leur juste valeur dans sa tarification et sa communication. Elles sont en effet essentielles pour transformer les contraintes du gisement d'upcycling en une force.



Témoignages de SIAE d'upcycling sur leurs pratiques vis-à-vis du gisement

La méthode et l'innovation pour faire face à la complexité du gisement : le cas des Résilientes¹⁵, d'Emmaüs Alternatives

Les Résilientes – Fiche d'identité

Localisation : atelier situé à Montreuil (93) au sein de l'association Emmaüs Alternatives ; vente des produits à Paris (2^e arrondissement) dans la ressourcerie L'alternative

Date de création : 2017

Conventionnement IAE : ACI et EI

Activités : studio de design et d'insertion professionnelle spécialisé en upcycling mode, accessoires et décoration

En 2019, « Les Résilientes » a été sollicitée par la banque LCL pour réaliser **le design et la conception d'une agence à Paris**. Après cette première expérience réussie, le LCL et la structure ont signé **un contrat cadre pour la décoration de cent agences**. Dans le cadre de cette commande, la structure devait fournir **cent kits décoratifs** représentant 600 tabourets, 100 tables, 800 coussins et 200 tentures.

Pour ce contrat d'ampleur, il a été primordial pour la structure et son client de **cadrer et formaliser juridiquement les spécificités techniques attendues des produits**. Ainsi la structure a réalisé des **fiches techniques** pour chaque produit, indiquant quelles caractéristiques devaient être considérées comme conformes. Par exemple, pour les tabourets, la couleur devait correspondre exactement à celle indiquée dans la fiche, car ces pièces étaient peintes par la structure ; en revanche, pour les coussins, dont la matière et donc les couleurs allaient être plus aléatoire, une gamme de couleurs était acceptée.

La structure a dû **faire évoluer ses pratiques pour s'assurer d'atteindre le niveau de qualité attendu**. Notamment, pour les salariés en charge du tri, une formation spécifique a été mise en place. Des outils leur ont été mis à disposition : des gabarits leur permettant de vérifier si le gisement correspondait exactement à ce qui était recherché.

La structure a également été amenée **à nouer des nouveaux partenariats** pour accéder à des gisements spécifiques : par exemple avec des entreprises voisines comme des restaurants pour récupérer des cartons usagés ou encore avec la plateforme e-commerce de réemploi solidaire Label Emmaüs pour trouver des livres usagés.

La réussite de ce projet a permis à la structure de **changer d'échelle**.

La structure a innové dans son rapport au gisement, en ayant développé deux procédés permettant de créer des matières de façon très adaptable selon les besoins du projet¹⁶ :

- « **le Rescap** », procédé permettant de créer des matières à partir d'articles textiles divers ;
- « **le Respap** », procédé permettant de créer du mobilier à partir de livres et d'articles de papeterie destinés à la destruction.

¹⁵ La structure « Les Résiliente » a mis fin à son activité en mars 2025.

¹⁶ Les Résilientes, « [Nos matières](#) »

Le design comme atout face aux contraintes : le cas d'Atelier Extramuros

Atelier Extramuros – Fiche d'identité

Localisation : Gennevilliers (92)

Date de création : 2007

Conventionnement IAE : EI

Activités : atelier de création et de fabrication de mobilier à partir de bois récupéré et revalorisé, pour les entreprises

Atelier Extramuros est situé **à proximité immédiate d'un centre de tri professionnel exploité par Veolia**. La très grande majorité du gisement utilisé par la structure provient de ce centre. La structure et Veolia ont signé **une convention** qui stipule que **la structure peut collecter gratuitement du gisement sur le site**.

Bien que la structure ait accès à une grande quantité de matière via le centre de tri, **ce gisement reste aléatoire et souvent de qualité médiocre** : des panneaux agglomérés, peu de bois massif (ou alors en mauvais état), peu de grands formats, beaucoup d'irrégularités, des éléments indésirables comme des clous dans la matière, etc.

Face à des difficultés, la structure a choisi de **développer une compétence forte en design** pour adapter la production à ces contraintes et proposer des réalisations à partir des matières récupérées.

Parmi les trois cofondateurs de la structure, deux artistes se sont formés au design. Une des cofondatrices, qui est toujours salariée de la structure en 2025, a conçu le design d'une grande partie des réalisations de la structure parfois en collaboration avec d'autres acteurs comme des architectes ou des designers.

Grâce à cette expertise en design, la structure passe moins de temps à rechercher et trier le gisement car elle est en capacité de travailler à partir d'une matière qui a des défauts (dans une certaine mesure). Elle peut ainsi **consacrer davantage de temps à la conception et la réalisation des produits**.

Par ailleurs, Atelier Extramuros cherche à avoir accès à du gisement de plus grande qualité et plus durable. Elle y parvient grâce à des partenariats de confiance noués avec différents acteurs.

Pour les SIAE qui n'ont pas la possibilité de bénéficier de compétences en design au sein de leur équipe permanente, Atelier Extramuros recommande de chercher à recruter des jeunes designers intéressés par le réemploi en tant que stagiaires ou apprentis.

Pérenniser le modèle de coûts et de revenus

Pour une SIAE d'upcycling, il est important de disposer de clés d'analyse au sujet de ses coûts et revenus et de connaître les solutions mobilisables pour faire évoluer son modèle.

DÉCORTIQUER LE MODÈLE DE COÛTS ET DE REVENUS : L'APPORT DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION ET DU COÛT DE REVIENT

Pour une structure qui souhaite analyser son modèle de coûts et de revenus, il est essentiel de maîtriser les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et le coût de revient.

Les SIG sont des indicateurs de gestion qui permettent d'analyser et de comprendre la manière dont le résultat net s'est constitué. Dans les SIG, l'on retrouve des indicateurs financiers clés tel que l'excédent brut d'exploitation permettant d'évaluer la performance économique d'un cycle d'exploitation.

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion pour chaque activité considérée séparément (par exemple : upcycling textile ; upcycling mobilier ; ateliers de sensibilisation, etc.) et par fonction (approvisionnement, transformation, vente) permet de **comprendre l'état de chaque activité et sa contribution à la situation globale de la structure**. Cette méthode permet également de comprendre **comment les différentes actions contribuent au coût de revient** des produits ou services vendus par la structure.

Le prix de revient (ou coût de revient) correspond à la somme des coûts nécessaires pour produire un bien ou un service. Il permet de définir le prix de vente minimal afin de ne pas vendre à perte.



Dans une activité d'upcycling, il est crucial d'être conscient du taux de défaut de production et de le prendre en compte dans son estimation. Cela peut se traduire par l'affectation d'un coefficient de productivité au temps de production des salariés en insertion dans le calcul du coût de revient.

Le calcul du **coût de revient** est indispensable pour concevoir une **tarification pertinente**.

Au regard de la situation globale de la structure, cette analyse doit permettre d'appuyer la prise de décision sur la trajectoire et la stratégie à adopter.

Une diversité de positionnements en termes de tarifs, pour générer des revenus

Les SIAE qui pratiquent l'upcycling peuvent opter pour des tarifs très divers pour la vente de leurs produits. Voici un tour d'horizon des types de tarifs pratiqués par différentes structures.

ENTRÉE DE GAMME

[Fibr'Ethik](#), atelier et chantier d'insertion (ACI) à Saint-Pierre-d'Albigny en Savoie portant (entre autres activités) un atelier d'éco-marquinerie en upcycling, propose notamment des sacs réalisés à partir de différentes matières sauvées de l'incinération (bâche publicitaire, parapente...). Ces pièces uniques sont vendues entre 10 et 70 d'euros.

MILIEU DE GAMME

[L'Atelier Emmaüs](#), entreprise d'insertion (EI) à Villeurbanne, commercialise son meuble de rangement modulable « Henri » (produit en série) à 135 euros. A travers une collaboration avec le Théâtre National Populaire de Villeurbanne, l'atelier a également produit une déclinaison spéciale de ce meuble qui valorise des matériaux utilisés pour les décors scéniques. Ces pièces uniques sont vendues à 165 euros.

[L'ACI L'Aménagerie & Co](#) portée par l'association Viltais à Moulins dans l'Allier propose des meubles upcyclés, comme par exemple une chaise repeinte et retapissée par l'atelier, vendue à environ 60 euros.

La marque [Atelier Regain](#) portée par l'ACI Fripi'insertion à Marseille propose par exemple un gilet sans manches à environ 60 euros ou encore une veste en jean à environ 100 euros. Il s'agit de pièces uniques ou produites en très petites quantités.

HAUT DE GAMME

Pour Adecco, [Atelier Extramuros](#), EI à Gennevilliers, a réalisé une table de conseil mesurant plus de 8 mètres et pouvant accueillir vingt personnes. Elle a été réalisée à partir d'un mélange de panneaux de bois de types différents (mélaminé, stratifié, etc.) ce qui la rend unique.



Des tarifs destinés à couvrir l'ensemble des coûts et liés aux caractéristiques des cibles commerciales

Dans le guide *Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques*, Emmaüs France et Ellyx soulignent que **le prix de vente d'un produit upcyclé doit couvrir l'ensemble des coûts liés** (collecte, tri, design, confection, machines, locaux, communication, etc). Ceci a « une conséquence sur le prix plancher de la vente : **les vêtements surcyclés vont se situer dans le milieu de gamme**, donc bien au-dessus des prix des marques bas de gamme (Zara, H&M...), et plus encore des prix de la fripe. Dans le bas du milieu de gamme, une chemise ou une jupe se vend à partir 70 €, une veste à partir de 140 €. . . C'est le prix à payer pour du « *Made In Local* », prix qui sera parfois difficile à faire comprendre ».

Par ailleurs, il est essentiel que les tarifs soient adaptés aux cibles commerciales visées. Par exemple, les clientèles des marques [Atelier Regain](#) et [Les Surcyclés du Léopard](#) sont formées majoritairement de jeunes actifs urbains « qui cherchent à se différencier, qui veulent se faire plaisir et qui optent pour des vêtements avec une approche unisexe. Ce sont plutôt des femmes, disposant d'un pouvoir d'achat qui leur permet de se positionner sur la moyenne gamme », comme le relèvent Emmaüs France et Ellyx dans le guide *Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques*.

Des pistes de solutions pour faire évoluer le modèle de coûts et de revenus d'une SIAE d'upcycling

Pour faire évoluer son modèle de coûts et de revenus, plusieurs actions peuvent être envisagées.

- **Repenser son positionnement** sur certaines activités, par exemple en concevant des produits plus simples afin de réduire le coût de production, ou au contraire en concevant des produits davantage haut de gamme, et donc à des tarifs plus élevés, pour une cible adaptée (par exemple, des créateurs). Il est également possible pour une SIAE de se repositionner sur la chaîne de valeur en se focalisant sur le métier qu'elle connaît le mieux (par exemple le réemploi sans transformation) ou d'augmenter la tarification de certains produits ou services.
- **Mieux maîtriser son gisement** (voir chapitre précédent).
- **Valoriser son activité**, via des actions de sensibilisation ou de communication. Ces actions peuvent porter sur la valeur du service rendu par la structure d'upcycling, par exemple lorsqu'elle vient collecter des dons en nature d'une entreprise (opération sur laquelle cette dernière peut communiquer et éventuellement défiscaliser), sur le temps et l'expertise nécessaires pour revaloriser les matières, ou encore sur le fait qu'en upcycling les produits ne sont pas standardisés de façon industrielle.
- **Chercher à optimiser ou diminuer ses coûts fixes**, par exemple en renégociant le loyer des locaux ou en repositionnant du temps d'un encadrant qui pourrait créer davantage de valeur pour la structure s'il était affecté à d'autres tâches.
- **Mutualiser certaines activités** avec d'autres structures.



Différents types de mutualisation

Bien que la mutualisation puisse soulever des enjeux de concurrence, des exemples montrent que cette démarche est possible sur différents aspects.

- **Mutualisation de postes** : au sein du [réseau Métamorphose](#), une professionnelle apporte un appui aux structures adhérentes, allant du développement commercial et partenarial à l'organisation de la production, en passant par la mise en œuvre d'outil de gestion ou encore la recherche de matières premières. Il est aussi possible de mutualiser des fonctions supports (comptabilité, communication, etc.) avec d'autres structures.
- **Mutualisation d'espaces** : [la boutique mutualisée Ré'store à Toul](#) (Meurthe-et-Moselle) rassemble La Fabrique (entreprise à but d'emploi) qui commercialise du mobilier upcyclé, De Laine en Rêves qui vend de la literie écologique et Envie Lorraine qui propose de la rénovation et réparation d'électroménager. Il peut également s'agir d'espaces éphémères : par exemple à Poitiers, pendant le mois d'octobre 2024, trois SIAE ayant des activités de réemploi et d'upcycling ([Croix-Rouge Insertion - Valoris](#), [Cap Vert](#) et [Pourquoi Pas La Ruche](#)) ont commercialisé leurs produits dans une boutique située dans le centre et mise à disposition par la Ville.
- **Mutualisation d'outils et de méthodes pour monter en compétences** : l'accès à ces outils et méthodes mutualisés est l'un des avantages de l'appartenance à un réseau. La création et mise en commun de patrons peut être financée par des partenaires comme des fondations. Par ailleurs le programme [Erasmus+](#), dans son volet « Partenariats et réseaux pour la coopération », peut constituer une piste pour financer la conception collaborative d'outils et de méthodes de montée en compétences.

Si l'analyse du modèle économique indique qu'une **activité est en grande difficulté depuis longtemps sans perspective d'amélioration, arrêter celle-ci peut être une décision difficile mais pertinente**. Cela signifie en effet que l'activité puise sur des ressources propres ou provenant d'autres activités, ce qui peut mettre en péril l'ensemble du modèle.

Organiser la distribution et la communication

La stratégie de distribution et de communication doit découler du positionnement et des cibles définis précédemment.

CHOISIR DES CANAUX DE DISTRIBUTION PERTINENTS

Les canaux de distribution utilisés par la structure dépendent du type de cible commerciale qu'elle vise : professionnels ou particuliers.

Les clients professionnels passent commande auprès de leurs fournisseurs en concluant un contrat. Pour cette clientèle, **garantir une relation de confiance avec un salarié en charge de leur commande** (encadrant, directeur ou chargé de développement commercial le cas échéant) est essentiel. Par ailleurs, dans les phases de prospection et de négociation, il est particulièrement important que les professionnels aient accès à **des informations claires sur l'offre et puissent contacter facilement la structure**. En cas de négociation quant aux termes d'un devis ou d'un contrat, une relation de proximité et de confiance permettra de conserver le dialogue et pourra faciliter l'atteinte d'un compromis.

Pour les clients particuliers, l'accessibilité de l'offre est essentielle. Les canaux de distribution pouvant cibler les particuliers sont nombreux comme le montrent Emmaüs France et Ellyx¹⁷. Il peut s'agir de :

- **la boutique de la structure** si celle-ci a déjà une activité de ressourcerie ou de recyclerie. Celle-ci semble le canal le plus évident pour la vente de ses produits upcyclés mais ce mode de distribution peut être source de questionnements. En effet, le positionnement de l'activité d'upcycling peut être en décalage avec celui de l'offre habituelle d'une boutique de seconde main, notamment au niveau de la tarification pratiquée qui se révèle souvent plus élevée pour des produits upcyclés. Ceci peut susciter de la surprise voire de l'incompréhension de la part des clients habituels de la boutique qui ne constituent pas nécessairement la clientèle cible des produits upcyclés. Il peut ainsi se révéler difficile de valoriser les produits upcyclés au sein de la boutique. Il est recommandé que l'équipe de la structure mène un travail de réflexion en amont pour articuler de façon fluide cette nouvelle offre et l'offre habituelle dans cet espace ;
- **cagnottes et préventes en ligne.** Au début de l'activité, les cagnottes participatives (démarche aussi appelée « crowdfunding ») avec ou sans prévente de produits permettent de contribuer au financement du projet, de tester l'attrait pour l'offre, de mobiliser un réseau et de communiquer sur le lancement ;
- **boutiques éphémères et stands évènementiels.** Ces canaux permettent de bénéficier de premiers retours des clients sur les produits. Tout comme les cagnottes en ligne, ils permettent de tester l'intérêt pour l'offre et de communiquer sur l'activité. Être présent sur ces canaux éphémères demeure toutefois chronophage : cela nécessite de prospecter pour trouver des opportunités, de préparer le stand, d'assurer la présence sur place, etc.
- **la vente dans des boutiques commerciales partenaires.** Cette démarche nécessite de nouer des liens pérennes et de confiance avec des boutiques partenaires. Pour se positionner sur ce canal, la structure devra s'engager à fournir une certaine quantité de produits au distributeur. Elle devra également être en mesure d'absorber le coût de commercialisation via ce canal par des prix plus élevés ou une autre source de financement ;
- **la vente en ligne.** La structure peut commercialiser ses produits en ligne soit via un site de e-commerce en propre soit via une plateforme comme Label Emmaüs, boutique en ligne de réemploi solidaire. La gestion en propre d'un site de e-commerce représente un investissement en temps et en coût. Le choix de mettre en place ce canal doit donc avoir fait l'objet d'une réflexion approfondie en lien avec les objectifs stratégiques de la structure. La distribution de produits via une plateforme en ligne externe représente également un investissement : en temps (prise de photos, retouches, mise en ligne, indication des caractéristiques du produit) et en coût (commission prise par la plate-

17 Emmaüs France et Ellyx, *Upcycling textile solidaire : quels modèles économiques ?*, 2023, p. 18- 21

forme sur les ventes). Il est recommandé d'utiliser le canal de la vente en ligne principalement pour des produits de moyenne gamme au vu des investissements nécessaires.

Certaines actions peuvent servir à la fois la stratégie de commercialisation et de communication. Par exemple, l'ACI [AFERE](#) (situé dans plusieurs villes dans la Manche) a pris part à un événement de sensibilisation sur l'économie circulaire organisé par la ville de Coutances et la communauté de communes Coutances mer et bocage en novembre 2024. Les salariés de la structure ont participé à un défilé de mode valorisant des vêtements de seconde main et tenu un stand présentant des produits textiles réemployés ou upcyclés par l'association.



La fonction commerciale, un support d'insertion

Les activités commerciales peuvent constituer un support d'insertion intéressant pour les salariés en insertion. En particulier, si la structure décide de s'orienter vers de la vente en ligne, les activités liées au e-commerce peuvent constituer une opportunité pour les salariés en insertion.

DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La démarche de communication peut servir de nombreux objectifs : développer les ventes, recruter des salariés en insertion, développer sa notoriété auprès de potentiels bénévoles ou partenaires, etc. Quel que soit l'objectif poursuivi, il importe que les actions de communication de la structure s'inscrivent dans une stratégie globale et soient déployées avec méthode.

Voici les grandes étapes pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication. Il est recommandé de formaliser les actions à mener dans un plan de communication.

1. **Définir les cibles et les objectifs de communication**, en s'appuyant par exemple sur la construction de persona ;
2. **Choisir les types de contenu les plus adaptés** (actualités, décryptages, études de cas, etc.) ;
3. **Sélectionner les formats les plus adaptés** (articles, infographies, vidéos, podcasts, etc.) ;
4. **Définir les canaux de diffusion les plus pertinents** (site Internet, réseaux sociaux, newsletter, etc.) ;
5. **Allouer des moyens à chacune des actions définies** (et si besoin, prioriser et adapter les actions au regard des moyens disponibles) ;
6. **Évaluer les résultats de ces actions.**



Quelques exemples d'actions de communication digitale par des structures d'upcycling

Sur son site Internet, la SIAE L'Aménagerie & Co propose un [portfolio de ses réalisations](#). L'association Fibr'Ethik propose [un catalogue](#) de toute sa gamme sur son site Internet. La marque Les Surcyclés du Léopard alimente régulièrement [son compte Instagram](#) notamment en présentant ses nouvelles créations.

Pour aller plus loin, consultez le guide [Insertion par l'activité économique : comment déployer une stratégie de marketing digital axée sur la production de contenus ?](#) de l'Avise (2024)

Évaluer l'impact de l'activité

L'impact social et environnemental englobe les changements touchant aux dimensions individuelles, sociétales, politiques, économiques et environnementales, engendrés par des activités et directement attribuables à celles-ci, qu'ils soient positifs ou négatifs, attendus ou inattendus. Évaluer son impact est une démarche qui consiste à comprendre, mesurer et valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par son organisation sur ses parties prenantes et son environnement. Cette démarche consiste à se demander « quelles sont les conséquences de mon action et auprès de qui ? » en ne se limitant pas à la seule dimension économique.

Si elle est souvent utilisée pour rendre compte de ses activités auprès de ses parties prenantes, l'évaluation de l'impact sert en réalité des objectifs très divers : mieux comprendre les effets de son action sur ses bénéficiaires, vérifier la pertinence du projet, améliorer ses pratiques, communiquer sur son action, pérenniser ses financements, valoriser le travail des équipes, etc.



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez le guide *Évaluer son impact social* de l'Avisé (2022) ainsi que [le centre national de ressources sur l'évaluation d'impact animé par l'Avisé](#).

Dans le cadre de l'IAE, voici des exemples de démarches et d'études d'impact :

- le réseau CHANTIER école a développé une démarche de mesure d'impact pour ses adhérents visant à mesurer l'empreinte socio-économique d'un atelier et chantier d'insertion (ACI) sur son territoire ;
- le groupe Ares a publié en 2023 [un rapport d'évaluation de son impact social](#) pour analyser l'amélioration de la situation des personnes accompagnées (dans l'accès au logement, l'épanouissement, etc.) au-delà des seuls indicateurs portant sur les sorties en emploi ou en formation ;
- l'Avisé a réalisé [une étude de cas](#) en 2017 portant sur l'évaluation de l'utilité territoriale de neuf SIAE en Nouvelle-Aquitaine, dans le cadre d'un accompagnement collectif du DLA régional.

LE PROGRAMME NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'AVISE DÉDIÉ AUX SIAE D'UPCYCLING

En 2022 et 2023, l'Avise a mené un programme pour accompagner les SIAE dans la consolidation de leurs activités d'upcycling à travers le centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) dédié à l'IAE. Ce programme a notamment consisté en un accompagnement de dix structures (neuf acteurs de l'IAE et un acteur du handicap) sur leurs enjeux de modèle économique, de commercialisation, de communication, de maîtrise du gisement et de démarches de coopération.

Les structures accompagnées :

- [Atelier de formation d'entraide et de réentrainement à l'emploi \(AFERE\)](#) : l'association située dans la Manche, conventionnée en tant qu'atelier et chantier d'insertion (ACI), collecte et vend du textile. Cette activité lui permet d'employer 36 personnes en difficulté et de leur proposer un accompagnement socio-professionnel. Grâce à sa collaboration avec le couturier « Mr FALZAR », elle réalise des accessoires « zéro déchet » à partir du textile collecté.
- [AgaPei](#) : l'association accompagne 2 200 personnes en situation de handicap en Haute-Garonne, dans le Gers et le Tarn. L'établissement et service d'accompagnement par le travail (ESAT) Chan-tecler propose des prestations de couture. Une équipe confectionne des articles de couture pour des entreprises et particuliers en utilisant des techniques et filières textiles variées.
- [L'Aménagerie & Co](#) (Viltais) : cette enseigne d'ameublement portée par l'association Viltais, conventionnée en tant qu'ACI, vise un double objectif : servir de support d'insertion professionnelle à des publics fragiles et promouvoir l'économie circulaire. Basée dans l'Allier, à Moulins, elle propose des pièces uniques restaurées et personnalisées.
- [Atelier Vêtements Insertion 43 \(AVI43\)](#) : l'association située à Yssingeaux en Haute-Loire, conventionnée en tant qu'ACI, vise à favoriser l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté avec comme support économique le traitement des textiles, par la collecte, la revalorisation et la vente en magasin de vêtements d'occasion.
- [Gammes](#) : le pôle IAE de l'association Gammes à Montpellier développe principalement des activités de ressourcerie au sein de ses six ACI. Le projet « Bois d'Essences... et de Sens » a implanté une filière locale de production et de commercialisation de mobilier et objets en bois fabriqués notamment à partir d'anciens meubles délaissés. En outre, la structure propose une matériauthèque de bois et met à disposition [son catalogue de mobilier](#).
- [Croix-Rouge insertion – Valoris](#) : l'association porte deux ACI, à Poitiers et Buxerolles, pour 37 postes en transition professionnelle soit 64 personnes accompagnées par an. Les activités supports sont

positionnées dans le domaine du réemploi et du recyclage de textiles et d'équipements : collecte, tri, démantèlement, réparation, rénovation, confection, couture, vente en magasin et en ligne.

- [La Fabric'a](#) : l'association conventionnée en tant qu'ACI, basée dans les Hauts-de-Seine via trois points de vente (Gennevilliers, Levallois et Colombes), s'engage dans le domaine de l'éducation populaire et de l'environnement, notamment au travers de nombreux ateliers participatifs sur les thématiques de l'upcycling. Sa ressourcerie intervient dans le tri, la réparation et la création à partir d'objets issus du réemploi.
- [Fibr'Ethik](#) : basée à Saint-Pierre-d'Albigny, l'association est née de la volonté d'élus et d'habitants de la Combe de Savoie de développer les aspects économiques, sociaux et culturels du territoire. Portant un ACI de rénovation du patrimoine ainsi qu'une recyclerie, elle récupère aussi depuis 2014 pour son atelier d'éco-marquinerie des bâches promotionnelles ou événementielles et les transforme en sacs et en accessoires uniques.
- [Métamorphose](#) : ce réseau agréé « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) regroupe un collectif de structures de l'insertion qui cherchent à développer l'accueil, l'emploi et l'insertion de personnes fragilisées, plus particulièrement des femmes, grâce à l'upcycling-couture, donnant ainsi une seconde vie à des chutes de production ou matières et produits voués à être jetés.
- [La Fabrik du Sud](#) : cet ACI crée des objets, des sacs et des accessoires à partir de matières récupérées. Les articles sont vendus dans une boutique école située dans un centre commercial des quartiers Nord de Marseille. Un projet de fusion est en cours au moment de l'écriture de ce guide.

Insertion par l'activité économique

Économie circulaire : comment développer et consolider un projet d'upcycling ?

Nos pratiques de consommation d'objets du quotidien (habits, décoration, ameublement, etc.) génèrent des impacts importants sur la société et l'environnement. Face à ces enjeux, de nombreux acteurs de l'ESS, parmi lesquels figurent les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) œuvrant dans le champ de l'économie circulaire, portent des solutions variées.

Certaines SIAE développent des activités d'upcycling. En s'appuyant sur cette activité de revalorisation créative des déchets, pensés comme des ressources, elles contribuent à un développement économique durable des territoires et à l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi.

Ce guide vise à favoriser le développement et la consolidation d'activités d'upcycling portées par des SIAE. Il est destiné aux SIAE ainsi qu'aux acteurs qui les accompagnent, notamment les chargés de mission du DLA et des réseaux de l'IAE.



Association d'intérêt général, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site avise.org, anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen +.

www.avise.org