



HAL
open science

Transition énergétique et sociétale : l'enjeu du “ faire-ensemble ” sur nos territoires

Bernard Lemoult, Samuel Aubin

► **To cite this version:**

Bernard Lemoult, Samuel Aubin. Transition énergétique et sociétale: l'enjeu du “ faire- ensemble ” sur nos territoires. *Management & sciences sociales*, 2018, La responsabilité sociétale des écoles de management en France, 25, pp.28-35. hal-02159641

HAL Id: hal-02159641

<https://hal.science/hal-02159641>

Submitted on 18 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Transition énergétique et sociétale : l'enjeu du « faire-ensemble » sur nos territoires

Bernard Lemoult

Directeur de recherche, IMT Atlantique,
bernard.lemoult@imt-atlantique.fr

Samuel Aubin

Sociologue, Collège des transitions sociétales, Coordinateur du programme TES¹
samuel.aubin@imt-atlantique.fr

Pour « réussir » la transition énergétique et sociétale, dans un monde de plus en plus complexe (Morin, 2015), il est commun d'appeler à la mobilisation du plus grand nombre d'acteurs et mobiliser l'intelligence collective. Or, les acteurs sont nombreux. Les intercommunalités sont en charge de la mise en œuvre des Plans Climat Air Énergie Territoriaux (PCAET), en articulation avec les services de l'État. Les régions ont été désignées comme « chef de file de la politique énergétique régionale ». Dans le même temps, les syndicats d'énergie s'organisent à l'échelle départementale pour assurer leurs missions traditionnelles de gestion de réseau et de plus en plus pour accompagner les intercommunalités dans leurs démarches énergie-climat. Enfin, une multitude d'autres intervenants (opérateurs énergétiques, entreprises, fédérations professionnelles, chambres consulaires, syndicats, collectivités, ONG, organismes de formation, associations...) sont également concernés. Chacun va donc devoir faire « cause commune » et construire une véritable communauté régionale d'acteurs de la transition énergétique, ce qui suppose un renforcement des capacités de coopération.

Pour répondre à ces enjeux, le rôle des établissements d'enseignement et de recherche peut être important, et ce à plusieurs titres. C'est ici le cas d'IMT Atlantique, anciennement École des mines de Nantes, qui a créé les conditions scientifiques, organisationnelles et politiques (au sens gouvernance du terme) d'une recherche-action territoriale et partenariale.

Comment créer des « lieux de transition », des « espaces tiers », pour passer d'une logique et d'une pratique de pré-carré, à un imaginaire plus systémique, solidaire et coopératif au travers d'une forme de recherche-action ? C'est tout l'enjeu du « faire ensemble » qu'explore le programme TES, désormais affichée comme action-recherche partenariale sur les questions de Transition Énergétique et Sociétale. Faire ensemble relève en particulier d'une ingénierie de l'action collective (Moison, 1984), appliquée au niveau d'un territoire (Mottet, 2015).

Mots clés : intelligence collective, action-recherche, transition, sociétal, collectif, territoire, coopération.

In order to succeed energy and social turnaround in an ever more complex world (Morin, 2015), it is necessary to involve as many actors as possible and to draw on collective intelligence. However, actors are numerous, and local governments are in charge of implementing with national ministries the territorial action plans focused on climate, air and energy. Regions have been appointed as leaders of regional energy policies. At the same time, energy professional unions are taking action at the level of micro regions to accompany the energy-climate action plans of groups of cities. Eventually, many other actors are involved : energy suppliers, professional unions, chambers of commerce, unions, local governments, NGOs, education providers, not for profit organizations, etc. As a result, all actors have to share common objectives and build up an energy turnaround community, which needs an enhancement of cooperation skills. The part played by Higher Education institutions can be a key success factor for several reasons. It is the case of the Mine of IMT Atlantic (formerly known as École des Mines de Nantes) which laid the scientific, organizational and governance policy foundations of a territorial and cooperative action-research project.

How to develop those turnaround communities and third parties groups to move from local logics of action to a system wide and inclusive way of thinking through a form of action research project? Acting all together is the challenge of the TES program, now officially notified as a cooperative action research project on social and energy turnaround. Acting together mainly draws on collective action engineering (Moison, 1984), implemented at territory level (Mottet, 2015).

Keywords : Collective intelligence, action research, turnaround, social, collective, territory, cooperation.

1. <http://web.imt-atlantique.fr/x-dg/transition-energetique/>

L'énergie, à la base du développement de nos sociétés modernes et post-modernes

Avec l'invention de la machine à vapeur au début du 18^e siècle, l'humanité est entrée dans ce qu'il est commun d'appeler la modernité. La démultiplication de la force de travail, jusqu'alors humaine ou animale, a amené une partie de l'humanité dans une période inégalée de découvertes scientifiques et de développements technologiques. Qu'il s'agisse de mobilité, d'agriculture, de santé, de communication, d'habitat, etc., le « progrès » a ainsi modelé nos modes de vie occidentaux.

Le coût énergétique de ces modes de vie, pour ne parler que de celui-ci¹, est très élevé. Très énergivores, ils mobilisent en effet près de 50 % des ressources fossiles pour moins de 20 % de la population mondiale.

Si la question de la raréfaction des ressources fossiles (pétrole et gaz), avec le passage du *peak oil*, a longtemps été mise en avant dans les discours, principalement des écologistes, celle des changements climatiques (réchauffement, biodiversité, accès à l'eau, niveau des mers...) a pris le dessus, cette fois au niveau international. L'urgence climatique précède désormais l'urgence énergétique, pour peu qu'on puisse les prioriser. La combustion des ressources fossiles constitue en effet la source principale des émissions de gaz à effet de serre, à l'origine de l'augmentation anormalement rapide des températures sur la planète.

La société post-moderne reste à inventer et continuera à mobiliser de l'énergie mais, pour que nous puissions tous accéder au *buen vivir* dans un monde pacifié, il va non seulement falloir faire appel à des ressources (énergétiques) renouvelables, mais également réduire nos consommations d'énergie.

En d'autres termes, il va falloir faire évoluer nos modes de vie.

De COP en COP et de lois en lois

Qu'il n'y ait pas d'ambiguïté, réjouissons-nous de l'accord de Paris [COP 21] avec tout ce qu'il représente en termes de dynamique collective, d'espoir mobilisateur. Un tel engagement de la part de 195 pays n'est pas rien, il doit être compris comme une volonté partagée d'agir face à un avenir commun que nous souhaitons le meilleur pour tous. Par ailleurs, l'engagement des maires, avec l'appel d'une quarantaine de métropoles mondiales aux membres du G20 fin juin 2017, vient renforcer cet accord de Paris.

Pour autant, la messe est-elle dite ?

Comme le titrait *The Guardian* au lendemain du 12 décembre 2015, « *en comparaison de ce qu'il aurait pu être, l'accord [de Paris] est un miracle. En comparaison de ce qu'il aurait dû être, c'est un désastre* ». Même si les engagements volontaires étaient tenus, l'augmentation de température prévue sera plus proche de 3°C d'ici la fin du siècle que des 2°C visés. L'absence de contraintes, pour raisons de « pragmatisme » nous dit-on, interroge sur la volonté et la capacité des États à répondre à la situation.

Or, comme le prévoient les scientifiques du GIEC, avec plus de certitude chaque année, la nature ne manquera sans doute pas de nous rappeler à l'ordre, à la temporalité et à la réalité des choses. Le dernier rapport du 8 octobre 2018 sur *Les impacts d'un réchauffement de +1,5°C (et au-delà) et sur les actions à engager pour éviter ce réchauffement* est édifiant². Les décisions structurantes pour l'avenir sont à prendre dans les 2 à 5 ans qui viennent.

En réponse à ces enjeux climatiques, et donc principalement énergétiques, la loi française sur la Transition énergétique et la croissance verte a fixé des objectifs très ambitieux : réduire de 75 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050 (40 % d'ici 2030), de 50 % nos

1. Les autres impacts sont tout autant majeurs, comme la perte de biodiversité (Manifeste signé par 15 364 scientifiques de 184 pays, paru lundi 13 novembre 2017, pour agir concrètement contre « une souffrance généralisée et une perte catastrophique de biodiversité », ou encore comme la raréfaction des ressources naturelles (eau, métaux...). Compte tenu de l'objet de l'article, l'auteur a fait le choix de ne pas approfondir ces questions.

2. Le rapport en anglais est en ligne : https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf

consommations d'énergie finale d'ici 2050, de 30 % notre consommation d'énergie fossile d'ici 2030. Il nous faut passer à 32 % d'énergies renouvelables (EnR) d'ici 2030 (environ 15 % en 2016).

Aussi élevés soient-ils, ces objectifs ne sont pourtant que la déclinaison au niveau national des déclarations ou des engagements politiques internationaux. Certains les trouvent insuffisants et tardifs, d'autres trop ambitieux et irréalistes. Quoi qu'il en soit, le ton est donné, le cap est fixé et il est désormais temps d'agir.

Apprendre à faire ensemble...et articuler les échelles territoriales

Compte tenu des objectifs très importants de réduction de nos consommations d'énergie et de production d'énergie renouvelable (EnR), et ce dans un temps court (quelques dizaines d'années, à l'échelle d'une génération), il est clair que nos modes de vie sont directement remis en question. Qu'il s'agisse de mobilité, d'habitat, d'alimentation, de nos achats en général, nos modes de production et de consommation sont donc structurellement à revisiter, à faire évoluer rapidement. Nous ne pouvons que confirmer ce que le « rapport Meadows » disait en 1972, le modèle de croissance choisi pour le développement de nos sociétés est incompatible avec les ressources finies de la planète (Donella et al., 1988).

Si les politiques de maîtrise de la consommation d'énergie menées à l'issue du premier choc pétrolier ont ciblé les comportements individuels, on constate aujourd'hui les limites d'une approche centrée sur les seuls arbitrages du consommateur. L'information, bien que disponible, voire surabondante, n'est pas suffisante. En effet, les comportements individuels résultent pour une bonne part de dynamiques collectives et de contraintes matérielles qui échappent au contrôle des individus. Les leviers de changement sont donc plutôt à l'échelle collective et systémique des modes de vie et non à l'échelle des comportements individuels. La question de la mobilité en est un exemple intéressant : comment s'affranchir individuellement de la voiture

lorsque les infrastructures de transport sont majoritairement centrées sur ce mode de déplacement ?

Alors, comment faire évoluer nos modes de vie ?

Rappelons que les modes de vie agissent à plusieurs échelles :

- Au niveau *macro*, avec les cadres structurels de nos sociétés comme les infrastructures de la vie économique, les institutions, les normes, les règles, etc., qui s'imposent à tous, consciemment ou non, volontairement ou non ;
- Au niveau *méso*, à l'échelle d'un bassin de vie, d'une intercommunalité, voire au niveau de réseaux et de groupes d'intérêts ;
- Au niveau *micro* pour le local (rue, quartier, lieu-dit).

Ne cherchons pas forcément une délimitation précise entre ces trois échelles. Celles-ci n'ont d'intérêt que dans la représentation du *pouvoir d'agir* qu'elles suggèrent et dans l'articulation entre elles. On mesure par exemple la difficulté d'influencer directement le niveau macro, contrairement à l'échelle micro, voire même méso.

Ces questions relatives à l'évolution des modes de vie touchent directement les habitants, les salariés, chacun d'entre nous dans sa vie quotidienne. Dans une temporalité aussi courte et avec des niveaux de transformations aussi profonds, peut-on imaginer que des lois, des arrêtés, des réunions de quartier, des bonus-malus suffiront ? À la lecture du passé, on peut douter de l'adéquation de la décision publique face à ces enjeux sociétaux et temporels. Même si elle est indispensable, l'action seule de l'État et des collectivités ne sera pas suffisante, surtout dans le contexte actuel de défiance envers nos systèmes démocratiques³. À moins que ceux-ci évoluent vers plus d'autoritarisme, comme le souhaiteraient certains, face à l'urgence de la situation, des situations.

Agir sur nos modes de production et de

3. Les niveaux importants d'abstention aux élections "non locales" et les résultats des élections en Hongrie, Pologne, Autriche, Italie, Turquie, États-Unis, Brésil... sont les symptômes de cette défiance démocratique actuelle.

consommation, avec l'énergie comme dénominateur commun au cœur du développement de nos sociétés dites modernes, conduit alors à mobiliser les acteurs sur les territoires ou bassins de vie : collectivités et État, habitants et associations, salariés et entreprises. L'importance de l'articulation entre les projets locaux (rue, quartier, groupes ruraux, etc.), les intercommunalités (qui portent également leurs propres projets), la Région administrative, avec les syndicats d'énergie comme force de savoir-faire opérationnel, se dessine progressivement.

Même s'il ne s'agit pas d'une spécificité française, il va falloir *apprendre à faire ensemble pour faire*.

Il y a urgence... mais il va falloir prendre son temps

À l'échelle humaine, qu'il s'agisse d'un mandat électoral ou d'une période de vie personnelle, associative ou professionnelle, nous avons souvent l'impression que les choses n'avancent pas, du moins pas assez vite. Il nous semble que les engagements se transforment rarement en actes, que la faute en revient souvent aux autres, à l'État, aux lobbies, à la finance, au maire, au voisin et parfois un peu à soi. Mais « qu'y puis-je ? ».

Nos sociétés sont des systèmes biologiques complexes dont le métabolisme dépend des niveaux de transformations personnelles (interroger nos représentations, nos systèmes de valeurs), sociales et techniques (comme les modes de vie, la gouvernance...). Moins nous engagerons ces transformations, plus nous en subirons les conséquences (comme les changements climatiques, le délitement démocratique, l'écart des richesses...). Mais plus les transformations seront rapides et intenses, plus le rejet par la société civile risque d'être important.

Serons-nous alors aux rendez-vous climatiques annoncés ? Même s'il est politiquement incorrect de le dire, il est probable que non... mais il est possible que oui ... mais il est probable que non ... mais il est possible que oui Rien n'est jamais écrit, comme le

montre l'histoire de l'évolution humaine. Et il faut croire dans l'improbable, comme nous le rappelle Edgar Morin (Morin, 2015).

Pour une transformation sereine et réversible de l'impact de nos sociétés, de notre mode de développement, il aurait fallu commencer à s'y prendre il y a plus de quarante ans. Aujourd'hui, nous en sommes à viser 2°C en 2100, ce qui est déjà considérable en termes d'impacts, tout en continuant consciemment et inconsciemment sur la route des 3°C ou plus. Nous ne vivons donc pas dans les mêmes conditions en 2050 qu'en 2000, et ce sera encore plus vrai en 2100 et au-delà.

Poser ce constat, c'est acter la responsabilité individuelle et collective d'agir pour que le possible prenne le pas sur le probable. C'est tout faire pour que nous apprenions à faire ensemble, à coopérer sur nos territoires locaux et régionaux, avec tous les acteurs dont les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. C'est développer une exigence de qualité de coopération transformatrice. C'est incarner la bienveillance et l'humilité dans la co-construction de cet avenir commun. C'est prendre son temps, même s'il y a urgence, mais sans le perdre.

Une action recherche pour agir... et pour changer d'échelle

Après avoir interrogé en 2013 près de 3 000 personnes en région des Pays de la Loire, à travers plus de 90 débats⁴, sur des questions sociétales de la transition énergétique, 13 partenaires⁵ ont engagé en 2015 un programme partenarial sur une nouvelle phase dans la poursuite des travaux. Il s'agit du programme partenarial Transition énergétique et sociétale (TES).

Ce programme s'inscrit dans ce contexte de temporalité réduite et de fortes évolutions vers des modes de vie durables, avec cet

4. *Transitions énergétiques et sociétales, préconisations citoyennes, mai 2014.*

5. *Partenaires de TES I : ADEME, ALISEE, Collège des transitions sociétales, Conseil départemental 44, ELISE, ENEDIS, IMT Atlantique, Institut CDC pour la Recherche, Mairie de l'île de Yeu, Énergies citoyennes en Pays de Vilaine, Région des Pays de la Loire, SYDEV, Université du Maine.*

enjeu d'apprendre à faire ensemble sur nos territoires, d'articuler les échelles, du local au régional.

Le programme partenarial TES a pour objectif de travailler sur les conditions d'émergence et de développement de projets locaux de transition, avec l'énergie comme entrée (aux échelles micro et méso), portés par des collectifs (entreprises ou associations), dans le cadre de politiques publiques territoriales engagées, et avec en visée l'évolution des modes de vie.

S'il existe de nombreuses initiatives sur nos territoires, la question est bien de savoir comment elles ont émergé, comment elles se sont développées, la part des invariants et des spécificités liées à ces projets... Cet éclairage permettra alors de favoriser ce changement d'échelle, cette démultiplication, cette diffusion, cette « massification », tout en sachant que cette question ne se réduit pas à un simple « copié-collé » d'un territoire à un autre. C'est l'hypothèse posée par le programme TES.

Les travaux⁶ de ce programme sont portés par le Collectif des acteurs, principalement constitué de « têtes de réseaux » de la région des Pays de la Loire, partenaires du programme, et où se développe l'intelligence collective au travers d'une approche systémique (Chickland et Holwell, 1998). Les travaux s'appuient sur une coopérative scientifique⁷ composée d'une diversité de compétences, y compris faisant partie d'écoles ou d'universités (agronome, économiste, énergéticien, géographe, prospectiviste, sociologue, urbaniste). Le croisement des regards et des compétences entre ces deux instances, constitue une force, mais également un vrai challenge de par la diversité des profils et des approches professionnelles entre des acteurs et des chercheurs, et entre chercheurs eux-mêmes.

Après une première phase sur la période 2015-2018, le programme partenarial TES se poursuit sur 2018-2021 avec 30 partenaires qui ont contractualisé.

Il s'agit :

- De Collectivités et de l'État en pays de la Loire : ADEME, DREAL, Conseil régional,

Conseil départemental de Loire-Atlantique, Communauté de communes du Pays de Pouzauges, Communauté de communes d'Erdre et Gesvres, Redon Agglomération Bretagne-sud, Commune de l'Île d'Yeu, Nantes Métropole, Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine, Institut CDC pour la recherche, Pays de Retz ;

- D'entreprises ou de syndicats départementaux : CEREMA, ENEDIS, GRTgaz, Syde-la, SyDEV ;
- D'associations : AILE, ALISEE, Chambre régionale d'agriculture, CLCV, CIVAM, CJD, Collège des transitions sociétales, ELISE, Énergies Citoyennes en Pays de Vilaine, Énergies Citoyennes et Pays de la Loire, Energy Cities, TRAME ;
- D'établissements d'enseignement supérieur et de recherche : ESA, IMT Atlantique.

Quelques acquis de l'action-recherche TES sur la période 2015-2018

Au cours de la première période, le Collectif des acteurs a travaillé à mieux comprendre les conditions d'émergence et de développement des projets collectifs à l'échelle locale ou micro, dégageant, à travers les travaux d'enquête et les échanges entre pairs, des premiers invariants et des premières conditions de réussite.

À travers trois groupes thématiques (zones d'activités entreprises, méthanisation agricole et énergie citoyenne), les travaux ont mis en évidence la manière dont s'élaborent des capacités collectives, savant mélange à la fois d'étapes, de phases (évolution dans le temps) et de conditions de réussite (leadership, gouvernance, territoire).

Trois étapes apparaissent essentielles pour qu'un projet émerge, se développe et se pérennise :

- Le lancement de l'initiative par une personne (ou par un groupe restreint de personnes), avec la question du « leadership »

6. Rapport d'activités 2015-2018 du programme partenarial TES.

7. Membres de la Coopérative scientifique : Guilhem Anzalone, Samuel Aubin, Christine Audoux, Carine Dartiguepeyrou, Cyria Emelianoff, Louis Henry, Bernard Lemoult, Bruno Maresca, Florence Osty, Michel Renault, Alain Retière, Claire Roumet, Andreas Rudinger, Marie-Christine Zelem.

(partagé) ;

- La mobilisation d'une diversité de ressources : humaines, organisationnelles, financières..., avec la question de l'accès à différents réseaux ;
- L'émergence ou la consolidation d'une conscience territoriale : l'action collective renforce le sentiment de fierté territoriale.

Néanmoins, ces étapes ne se réalisent que sous certaines conditions :

- Un pilotage légitimé et reconnu en interne et à l'externe, capable de mobiliser des réseaux, des ressources et avec des aptitudes à donner envie ;
- Une organisation créatrice de confiance :

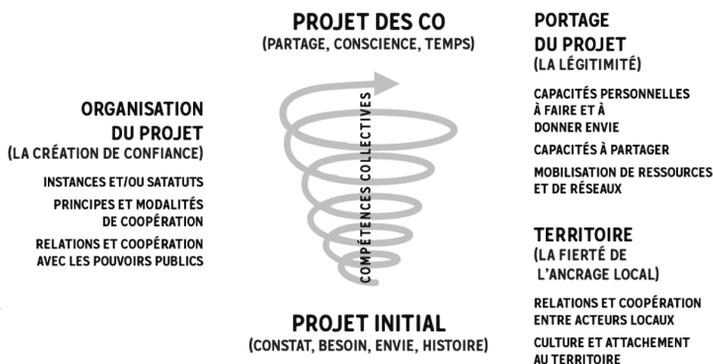
objectifs partagés, modes de gouvernance et de coopération spécifiques basés sur la confiance ;

- Un territoire générateur de fierté : ancrage territorial, culture du territoire.

Au final, les capacités ou dynamiques collectives sont générées par une articulation entre des éléments spécifiques (personne, vision, envie) et invariants (pilotage, organisation, territoire), à la fois internes et/ou externes. Le Collectif des acteurs, au regard des travaux du CRISES⁸ et avec l'appui de la Coopérative scientifique, a proposé le schéma 1 de montée en capacités collectives.

Schéma 1

Montée en capacités collectives



Perspectives de l'action-recherche TES sur la période 2018-2021

Au cours de cette période, le Collectif des acteurs (30 partenaires) s'est donné **deux** principaux objectifs :

- Élargir la focale à l'échelle des intercommunalités (Pays de Pouzauges, Erdre et Gesvres, Île d'Yeu, Redon Agglomération) pour comprendre et faciliter les conditions d'émergence de territoires socialement innovants dans le champ de la transition énergétique (au sens large). Pour chaque territoire, le Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET) est pris comme point d'entrée de la démarche. S'il peut être vu comme un instrument très administratif, on peut aussi l'aborder comme un terrain d'apprentissage

de la coopération entre acteurs publics et porteurs de projets collectifs, pour engager une véritable stratégie territoriale. C'est en tous cas le pari que font ces territoires.

- Un groupe de partenaires de TES suit chaque territoire pour accompagner, interroger, faciliter... la démarche d'innovation pilotée par la collectivité partenaire ;
- Poursuivre et renforcer la compréhension des dynamiques de projets locaux auprès des différents milieux (entreprises, agriculteurs, associatifs), avec l'enjeu d'opérationnaliser les résultats des travaux sur les territoires partenaires et de rencontrer d'échanger « entre pairs » avec d'autres acteurs en région des Pays de la Loire.

8. CRISES : Centre de Recherche sur les Innovations Sociales, Québec.

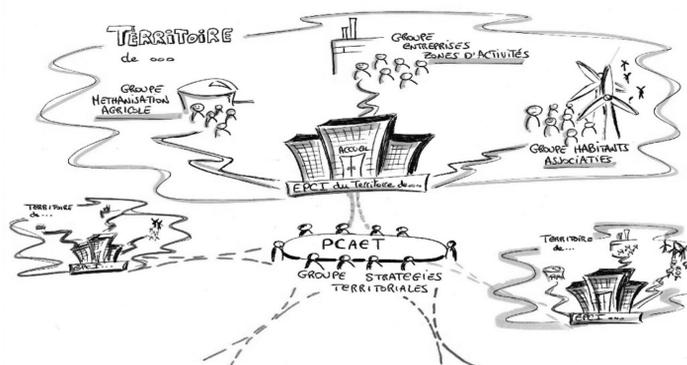
Par ailleurs, le programme TES est un projet « politique » car il appelle, comme le souligne Arnsperger et Bourg (2017), à une refonte de nos dispositifs et pratiques démocratiques. Dans ce contexte, la transition à conduire est une démarche de résilience territoriale pour une transformation concomitante de nos techniques et de nos pratiques, avec des modalités renouvelées de gouvernance, de faire ensemble. De l'urgence climatique à l'urgence démocratique, les symptômes sont de plus en plus visibles. Il faut donc oser des processus d'innovation sociale à l'échelle des territoires,

et en premier lieu, des projets collectifs portés par les acteurs (entreprises, agriculteurs, associations d'habitants) avec la collectivité en posture de facilitatrice.

Le schéma 2 résume ce que le programme TES travaille comme articulation entre différentes échelles et organisations : articulation du projet local au sein d'une commune, commune inscrite dans une intercommunalité elle-même en lien avec l'échelon régional, chef d'orchestre et facilitateur de la transition énergétique sur les différents EPCI.

Schéma 2

Programme TES : articulation entre échelles et organisations



Le programme d'action-recherche TES : apprendre à faire ensemble

Au-delà du programme lui-même et de ses premières avancées, s'exprime un enjeu de responsabilité individuelle et collective de plus en plus partagé : celui de « faire ensemble », et donc de commencer par « apprendre à faire ensemble » (Reason *et al.*, 2001).

Cette responsabilité, IMT Atlantique l'assume en facilitant ce programme depuis sa création. Non seulement l'École met à disposition de l'équipe de coordination du programme des moyens logistiques significatifs (bureaux, conventionnement avec les autres partenaires, environnement opérationnel), mais elle a permis une gouvernance coopérative du programme où l'École est certes partenaire... mais rien qu'un partenaire parmi les autres, chacun ayant une voix lors des votes. Cette vision, cette approche et cette posture ne sont pas communs dans le milieu de l'enseigne-

ment supérieur. Elles traduisent le pari fait sur l'intelligence collective.

La coopération des acteurs est donc au cœur du programme TES, avec des dimensions non seulement organisationnelles, mais aussi et avant tout humaines et relationnelles. C'est vrai autant pour les projets collectifs eux-mêmes où le « plaisir de faire ensemble » est un carburant de l'action comme en témoignent les acteurs, que pour les membres du Collectif des acteurs qui soulignent « ... la confiance qui s'est développée entre nous et, par là-même, la capacité d'action qui se renforce ».

La qualité créatrice et productrice du Collectif des acteurs vient du fait qu'il rassemble des personnes engagées dans leur organisation et souvent au-delà, et non pas seulement des représentants de ces organisations. En cela, pour reprendre l'expression de Cynthia Fleury, ils sont « irremplaçables » (Fleury, 2015). Fondant leur engagement à la croisée de leur

trajectoire, de l'intelligence qu'ils ont de leur mission et des multiples réseaux qu'ils tissent et dans lesquels ils sont insérés, ils répondent⁹ présents aux différents appels. Ils osent faire ce qu'ils peuvent, voire ce qu'ils ne peuvent pas *a priori*. Ils nous aident à croire en notre capacité collective à convertir « le découragement en reconquête de l'avenir » (Fleury, 2010).

Faisons l'hypothèse que ce que nous investissons en coopération, nous le gagnerons en résilience.

Références bibliographiques

Arnsperger, Ch. & Bourg, D. (2017). *Écologie intégrale, pour une société permacirculaire*, Paris : PUF.

Atkinson, P. & Hammersley, M. (1994). *Ethnography and participant observation. Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Checkland, P. & Holwell, S. (1998). Action research: its nature and validity, *Systemic practice and action research*, 11(1), 9-21

Coghlan, D. & Brydon Miller, M. (2014). *The SAGE Encyclopedia of Action research*, London : Sage.

Cummings, T. & Worley, C. (2014). *Organization development and change*, Cengage learning.

Donella, H., Meadows, D., Randers, J. (1988). *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*, Collection(s) L'écopoche, Paris : Éditions Rue de l'échiquier.

Fleury, C. (2010). *La fin du courage*, Fayard.

Fleury, C. (2015). *Les irremplaçables*, Gallimard.

Hatchuel, A. & David, A. (2008). From action research to intervention research in management, in A.B. Shani, S.Morhman, W. Pasmore, B. Szymne, N. Adler (Eds), *Handbook of collaborative management research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.143-162.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper and Row.

Moisdon, J.C. (1984). Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48.

Morin, E. (2015). *L'humain et son univers*, Robert Laffont.

Mottet, V. (2015). *Tétranormalisation et management stratégique du territoire. Le cas du Grand Genève*, Thèse de doctorat DBA, Genève : Business Science Institute.

Reason, P. & Bradbury, H. (Eds) (2001-2008). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice*, London : Sage.

Savall, H. & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique – Observer l'objet complexe* (préface de David Boje), Paris : Economica. Translated into English: *The Qualimetrics Approach*, Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Van de Ven, A.H. (2007). *Engaged Scholarship. A guide for Organizational and Social Research*, Oxford : Oxford University Press.

Yin, Robert K. (2013). *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

Bernard LEMOULT

Directeur de recherche à IMT Atlantique. Après un doctorat en énergétique, il a travaillé au Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) à Nantes, puis au Centre d'Énergétique de l'École des mines de Paris avant de rejoindre l'École des mines de Nantes (Mines Nantes) en 1992. Après une année chez Alstom Power en 1998 pour développer une activité dans le domaine de la cogénération, il revient à Mines Nantes pour développer des projets transversaux (Centre de pédagogie, système d'information...). En 2007, il lance une démarche d'Agenda 21 pour l'École au sein de la mission développement durable qu'il dirige. Il crée le Collège des transitions sociétales¹⁰, espace partenarial de réflexion et d'action, lance et dirige depuis 2012 la chaire d'action-recherche partenariale Transition Énergétique et Sociétale. Il a présidé pendant 20 ans l'ATEE Ouest et dirige également le Club d'entreprises sur le territoire de la Chantrerie au nord de Nantes.

Samuel AUBIN

Sociologue d'entreprise, il coordonne le programme *Transition Énergétique & Sociétale* au sein du Collège des transitions sociétales. Il a exercé pendant une dizaine d'années en tant qu'intervenant en entreprises au sein d'équipes pluridisciplinaires (sociologues, psychosociologues, psychanalystes). Il a aussi exercé comme intervenant dans le cadre de politiques publiques environnementales et d'aménagement du territoire (eau, énergie, transport). Il a alors travaillé plus particulièrement sur les dispositifs d'information et de participation du public. Il a coordonné, de 2011 à 2014, la recherche-action « Engagement sociétal des organisations et des personnes » de la chaire « Développement humain durable et territoires » à l'École des Mines de Nantes. Il a codirigé récemment avec Carine Dartiguepeyrou et Bernard Lemoult l'ouvrage collectif *Territoires en transition énergétique et sociétale - Quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire ?*, L'Harmattan, 2018.

9. Étymologiquement, le terme « responsabilité » provient du verbe latin *respondere* qui signifie obligation de « répondre », se porter « garant ».

10. <http://web.imt-atlantique.fr/x-de/cts-pdl/>