

L'ENTRETIEN

de **Pierre-André Tremblay** avec

Samuel Aubin

Directeur du Collège des transitions écologiques et sociétales à Nantes



Photo : Estelle Eoffroy

Samuel Aubin est sociologue et directeur du Collège des transitions écologiques et sociétales à Nantes, en France. Il s'intéresse aux façons de faire émerger des projets locaux portés par des collectifs d'entreprises, d'agriculteurs et d'habitants, en articulation avec des politiques publiques engagées. Depuis une dizaine d'années, le Collège déploie une démarche d'action-recherche autour des dynamiques collectives de transition.

Le but de cette initiative est de construire, avec les acteurs des transitions en région Pays de la Loire, une vision collective et partagée pour accélérer les transitions sur les territoires. La finalité opérationnelle du programme TES (transitions écologiques et sociétales) est de favoriser et d'accompagner l'émergence et le développement de démarches et de projets pilotes portés par des collectifs (élus et agents d'intercommunalités, communes, entreprises, associations, citoyens). La démarche avance sur quatre grands objectifs opérationnels : repérer; capitaliser/explorer; expérimenter; valoriser/diffuser. Rassemblant 38 partenaires, ce dispositif propose une articulation entre les différentes échelles d'intervention dans le périmètre du Pays de la Loire.

La formation est un élément majeur à la mise en œuvre des transitions sur les territoires. Les formations-actions proposées par le Collège s'adressent à l'ensemble des acteurs des territoires qui souhaitent construire un avenir collectif et faire des transitions socioécologiques un enjeu commun. L'objectif est de les former à de nouvelles manières de « faire ensemble » et d'acquérir des compétences pour mobiliser et impulser des dynamiques collectives locales.

M. Aubin est venu au Québec à plusieurs reprises et a participé au Forum international organisé par les Ateliers des savoirs partagés « Les défis d'une nouvelle ruralité », tenu les 3 et 4 mai 2024 à Chicoutimi, à Mont-Laurier, à Rimouski et à Saint-Camille.

- Bonjour, Monsieur Aubin. La revue *Organisations & Territoires* est ravie de vous accueillir pour cet entretien. Votre expertise et vos contributions dans le domaine des transitions écologiques et sociétales enrichissent notre compréhension et nous sommes impatients d'échanger avec vous.

Samuel Aubin. Merci pour cette invitation. C'est toujours un plaisir pour moi de partager les travaux du Collège des transitions écologiques et sociétales et de contribuer aux échanges entre les expériences territoriales.

Pour commencer, pourriez-vous expliquer à nos lecteurs votre parcours et ce qui vous a amené à vous intéresser au domaine des transitions écologiques et sociétales?

S. A. Je suis sociologue d'entreprises et je dirige le Collège des transitions écologiques et sociétales de Nantes, depuis son lancement en 2015. J'ai exercé en tant qu'intervenant en entreprises pendant une dizaine d'années au sein d'équipes pluridisciplinaires (sociologues, psychosociologues, psychanalystes). J'ai aussi exercé comme intervenant dans le cadre de politiques publiques environnementales et d'aménagement du territoire (eau, énergie, transport). J'ai alors travaillé plus particulièrement sur les dispositifs d'information et de participation du public. J'ai coordonné, de 2011 à 2014, une action-recherche intitulée *Engagement sociétal des organisations et des personnes* de la chaire Développement humain durable et territoires à l'École des mines de Nantes. En 2015, nous avons lancé le programme TES, que j'ai coordonné. Nous avons rendu compte des premiers travaux en 2018 dans l'ouvrage collectif *Territoires en transition énergétique et sociétale : quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire?*

Nous sommes intrigués, car la recherche-action est une méthode souvent discutée et largement utilisée, mais votre équipe utilise une autre expression ou, du moins, elle a inversé l'expression. Qu'est-ce qu'une action-recherche?

S. A. Oui, on parle en effet plus souvent de *recherche-action*. Le Collège a joué un peu sur les mots en parlant d'*action-recherche* pour souligner l'importance de l'action dans notre démarche concernant les enjeux écologiques.

L'action-recherche est une démarche apprenante. Lorsque nous avons démarré le programme TES en 2015, il s'agissait de travailler sur des sujets tout à fait nouveaux, comme les transitions sur les territoires et l'évolution des modes de vie. Il était clair, avec tous les acteurs impliqués, que personne n'avait l'expertise. Nous avons donc décidé de construire une démarche apprenante impliquant les acteurs. Un certain nombre de chercheurs sont venus accompagner la démarche, mais l'essentiel, c'est qu'elle demeure portée par les acteurs territoriaux.

L'action-recherche, donc, est une action collective qui s'appuie sur des expérimentations locales en partant d'un certain nombre d'hypothèses : l'évolution nécessaire des modes de vie, la dimension territoriale et l'importance des coopérations, étant entendu que les pratiques sociales sont insérées dans des systèmes sociotechniques dont aucun acteur ne détient à lui seul l'ensemble des leviers potentiels d'évolution.

La reconnaissance de cette dimension systémique appelle alors plus de transversalité dans la conduite des politiques publiques, des coopérations plus accentuées entre acteurs publics et acteurs de la société civile et, plus largement, la mobilisation de nos concitoyens, le développement des capacités collectives. Au final, l'action-recherche nous paraissait la modalité de travail la plus appropriée pour accompagner des innovations sociales territoriales, que vous portez particulièrement aussi au Québec.

Vous insistez sur l'importance de partir des territoires pour diriger les transitions socioécologiques. Qu'est-ce que vous entendez par territoires?

S. A. Le territoire se rapporte d'abord à la vie sociale à l'échelle locale. Il n'est pas seulement déterminé par le périmètre administratif. Nous travaillons principalement, dans le cadre du programme TES, qui est un programme régional, à l'échelle des intercommunalités pour les expérimentations. Ce sont des configurations basées sur la coopération entre les communes, comme leur nom l'indique : établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Pour autant, la qualité de cette coopération, en fonction du système d'acteurs local, n'est pas garantie.

D'une façon plus précise, nos travaux portent sur les pratiques sociales : la façon de se déplacer, de se nourrir, d'habiter... Or, ces pratiques sociales qui structurent les vies individuelles et collectives sont spatialisées chaque fois d'une façon particulière.

Pourquoi est-il pertinent de partir des territoires?

S. A. Pour une bonne part, les transitions se feront sur les territoires ou ne se feront pas. Bien sûr, il ne faut pas oublier des régulations essentielles aux autres échelles. Si nous prenons l'exemple des centrales nucléaires, nous avons celle de Chinon dans notre région, dont l'État doit être garant de la sécurité. On pourrait aussi considérer que les politiques de transitions écologiques, compte tenu de la gravité de la situation, devraient désormais être intégrées à l'échelle nationale. Enfin, les démarches de transition socioécologique, si elles reposent sur des dynamiques locales innovatrices, ne peuvent pas être ramenées à du localisme, à la seule recherche d'autonomie de communautés locales à partir desquelles on pourrait réinventer et diffuser.

Cela dit, au final, nos vies quotidiennes et les sociabilités qui les nourrissent sont de fait inscrites sur des territoires. L'échelle locale, soit la commune en France, est aussi une échelle démocratique déterminante. C'est, chez nous, le seul véritable espace d'interconnaissance, de relative proximité entre les élus et les citoyens. Par contre, partir des territoires s'entend dans une perspective multiéchelle : c'est déterminant.

Nous avons conçu le dispositif partenarial du Collège dans cette perspective. On ne peut pas, me semble-t-il, accompagner l'évolution des pratiques sociales sans passer par plus de coopération entre acteurs régionaux, départementaux, intercommunaux et communaux. Nous voyons alors le défi que cela représente. Il faut partir des personnes pour relever ce défi de coopération.

C'est aussi un point d'entrée essentiel du Collège TES. Ce sont en effet les personnes qui coopèrent, et non les organisations. Le grand défi de notre temps est sans doute de développer la coopération dans une société des individus. Il faut être attentif

à la façon dont les individus que nous sommes aujourd'hui font le collectif.

Vous évoquez la nécessité de mettre en commun des ressources.

S. A. Dans le cadre de l'action-recherche que nous instaurons sur l'eau et sur l'énergie, la gestion en commun des ressources désigne plutôt l'activité, la pratique collective de mise en commun. Comme nous le savons bien, le marché est aveugle aux limites planétaires. Bien sûr, la gestion publique ne permet pas elle-même non plus la conduite des modes de vie et l'accès juste aux ressources.

Ainsi, si nous voulons prendre soin de la ressource pour garantir la santé des écosystèmes et le partage juste, il nous faut inventer des modalités de gestion en commun. Par exemple, un chantier s'ouvre pour reprendre à nouveaux frais cet enjeu ancien de la gestion des ressources par les communautés, en écho aux travaux d'Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009. Pour notre nouvelle période, qui court de 2024 à 2027, les travaux sur le thème de la gestion en commun des ressources porteront sur deux sujets : l'énergie et l'eau.

Concernant le sujet de l'eau, la région Pays de la Loire est marquée notamment par la présence du fleuve Loire, véritable colonne vertébrale, avec ses nombreux affluents et ses grandes zones humides. Pourtant, seulement 11 % des cours d'eau du territoire sont considérés en bon état. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) régional, trois facteurs expliquent l'ampleur du phénomène : l'artificialisation des sols, l'aménagement des cours d'eau et les pratiques agricoles. La situation pourrait encore se détériorer sous l'effet des changements climatiques. À la fin du siècle, les débits de la Loire pourraient avoir baissé de 50 % à 60 %. Dans ce contexte, les conflits d'usage risquent de s'amplifier. Il y aurait donc lieu d'explorer plus avant les conditions du dialogue entre les acteurs. L'idée serait de comprendre ce que cela impulse comme mode de gouvernance et quels peuvent être les modes de gestion de l'eau comme commun sur ces territoires.

Comment peut-on produire des accords ou concertations entre ces diverses logiques? Comment peut-on installer des coopérations entre les acteurs et les organisations auxquelles ils appartiennent?

S. A. C'est une question centrale pour le Collège TES. Comment développer ces dynamiques de coopération au-delà de l'exhortation? Si nous insistons tant sur les coopérations, c'est qu'elles sont une condition de possibilité d'action systémique, par exemple sur les modes de vie. Encore une fois, l'approche théorique qui guide à ce sujet nos travaux, en l'occurrence la sociologie des pratiques, pointe le fait que les pratiques sont insérées dans des systèmes sociotechniques. L'affaire est, par définition, systémique. Aucun acteur n'a à lui tout seul la possibilité, malgré ses compétences et ses capacités propres, d'actionner les différents leviers en vue de provoquer les transformations.

Ainsi, pour faire évoluer nos modes de vie en tenant compte de l'ensemble du contexte, il faudrait raisonner et agir autour de ces six dimensions – qu'on peut d'ailleurs regrouper pour simplifier autour de trois axes principaux : le cadre matériel, qui comprend notamment toutes les infrastructures sur les territoires; le cadre organisationnel et institutionnel, qui comprend l'économie; et l'ensemble des comportements et des pratiques quotidiennes, comprenant aussi les valeurs et les représentations.

Donc, la coopération est une voie incontournable pour dépasser les découpages existants, les logiques par compétence : «C'est mon périmètre, tu n'y touches pas.» On en voit les limites. L'acteur public est aujourd'hui en butte à une relative inefficacité, compte tenu de l'organisation. Pour autant, il n'est pas certain qu'il existe une organisation idéale. Et je crois que nous n'avons plus le temps de passer par de grandes réorganisations, même si, en France, nous sommes assez friands de ce jeu de meccano à faire et défaire.

Comment alors s'y prendre pour contourner cette difficulté?

S. A. Notre hypothèse est que la coopération, qui n'est pas la coordination, en appelle aux personnes et aux dynamiques subjectives et intersubjectives.

Ce ne sont pas les organisations qui vont coopérer, mais les personnes dans les organisations. Pour mieux comprendre ces expériences du « faire ensemble » et en dégager des invariants, les travaux du Programme TES ont interrogé différents projets collectifs en Pays de la Loire portés par des collectifs d'agriculteurs, de chefs d'entreprise ou d'acteurs associatifs. En croisant ces expériences avec différentes sources issues de la recherche, trois composantes clés des situations de coopération peuvent être distinguées : l'intérêt, le sens et le dispositif.

C'est en partant d'abord sur un *intérêt* commun, avec une proposition ajustée, que les initiateurs parviennent à enclencher la dynamique collective, celle de la coconstruction d'un sens partagé, d'un commun perçu par chacun comme plus grand que soi. C'est ce qui la différencie radicalement d'une expérience de coordination entre acteurs. La coconstruction du *sens* partagé procède d'une dynamique relationnelle, dans laquelle se tissent des liens de confiance. La dernière composante est celle du dispositif, qui met concrètement en présence les acteurs, structure leurs relations et facilite la coordination. Cette approche par ces trois composantes est sans doute simplificatrice, mais elle permet d'aider à comprendre et à analyser, de manière pédagogique, une situation de coopération.

Comment s'articulent le personnel et l'organisationnel?

S. A. Dans l'espace de travail que nous avons institué au sein du Collège TES, soit le collectif des acteurs, qui existe depuis 10 ans, les acteurs ont appris à circuler entre leur position d'acteur et leur capacité à se positionner et à s'exprimer d'une façon plus personnelle. Ils y ont appris à tisser des relations qui leur permettent de « bricoler » des coopérations sur la base de cette interconnaissance, de la confiance instaurée. Cette notion de coopération, qui est loin d'être nouvelle bien sûr, reste, je le constate, difficile à saisir, comme une boîte noire.

En fait, cela correspond à des dynamiques sociales et on peut en éclairer des composantes. Comme

dit un ami, l'idée est de trouver des « poignées » pour s'en saisir, pour y travailler ensemble.

Je propose de considérer ici trois registres différents, mais interconnectés pour comprendre les dynamiques coopératives et pour travailler à les développer : une dimension personnelle, correspondant à un travail d'individuation; une dimension collective, qui renvoie à un travail de participation; et une dimension politique, qui renvoie au processus de démocratisation. Chaque registre est présent en situation. Il s'éclaire avec des cadres d'analyse spécifiques et des cadres d'action également spécifiques.

Au début de l'entretien, vous avez mis l'accent sur la question de l'articulation des différentes échelles spatiales. On voit que le Collège existe depuis 10 ans et qu'il y a aussi une dynamique temporelle; c'est une démarche qui s'inscrit dans la durée. Dans ces dynamiques, quelle est la place des chercheurs, de la recherche? Qu'est-ce que la dimension recherche apporte à la démarche?

S. A. La temporalité est en effet une dimension fondamentale dans les processus d'innovation sociale. Cela fait écho aux travaux que vous menez au Québec. Ce sont des histoires longues. Quand on regarde en France les expériences repérées comme étant les plus dynamiques du point de vue des transitions et de la participation citoyenne, on se rend compte chaque fois que les dynamiques s'inscrivent dans des histoires longues. Pour prendre l'exemple bien connu de Loos-en-Gohelle¹, c'est 30 à 40 ans d'histoire. On pourrait aussi citer l'expérience du Mené en Bretagne, qui remonte aux années 1960².

Une des réussites du Collège est d'avoir pu inscrire le dispositif de coopération entre les acteurs régionaux dans la durée. C'est assez inattendu, au regard de nos fonctionnements habituels. Une victoire tous les trois ans! Combien de temps avons-nous encore devant nous? Je ne sais pas. De fait, l'action-recherche suppose une inscription dans le temps. C'est aussi ce qui fait l'intérêt de l'échange entre nos dispositifs respectifs.

La place de la recherche est évidemment essentielle, mais plus difficile pour nous à intégrer, qui sommes dans une expérience dont l'orientation est très opérationnelle – et même politique. Nous partons déjà toujours bien sûr sur des apports des sciences sociales relatifs au sujet que nous voulons travailler, que ce soit les modes de vie ou la gestion en commun des ressources. Un des objectifs majeurs du Collège est de tester l'opérationnalisation d'apports des sciences sociales pour la conduite des transitions.

Ensuite, la place de la recherche est essentielle dans le processus de coproduction de connaissances avec les acteurs, mais suppose de la part des chercheurs une posture particulière au sein du collectif. Par exemple, le travail que nous avons mené de reformulation des apports théoriques sur les modes de vie, de façon à en permettre l'appropriation par les acteurs, a supposé une simplification délicate. L'essentiel selon nous était de garder en tête la dimension systémique, sociotechnique; l'importance du multiéchelle. Nous avons par exemple mis de côté dans les formulations pédagogiques les notions de style de vie et de genre de vie, dans lesquelles les acteurs se perdaient.

Sur l'apport de la recherche, je sors d'une réunion avec deux chercheuses impliquées dans le programme depuis son démarrage. L'une d'elles, Cyria Emélianoff, faisait un retour sur une expérimentation menée auprès des habitants d'un hameau à Redon, en Bretagne. Le pari était de s'intéresser à des publics dits « éloignés » de la transition, à des habitants très modestes, issus du monde agricole ou attirés par la faiblesse des prix fonciers et par la qualité du paysage. L'ambition de l'action-recherche était de redéfinir les trajectoires de transition socioécologique par le bas, avec des publics habituellement très peu investis dans les initiatives de transition. Avec Nicolas Régis, un animateur associatif qui a depuis intégré l'équipe du Collège, Cyria a lancé une démarche d'« enquête marché » avec les habitants et

inventé une méthodologie de réappropriation du territoire par les habitants et acteurs de ce territoire. Le Programme TES, c'est aussi cela.

Vous avez participé récemment à un forum international, ici, au Québec. Cela vaut-il la peine de faire des rencontres de cet ordre?

S. A. C'est une très bonne question, d'autant plus qu'aujourd'hui, avant de prendre l'avion, il faut se poser deux fois la question. Je suis cependant convaincu de l'importance de ces rencontres. Pour pouvoir comprendre la démarche des Ateliers des savoirs partagés chez vous au Québec, il faut rencontrer en chair et en os les femmes et les hommes qui portent le projet.

J'ai profité du voyage pour rouler pendant quelques heures à travers les étendues de forêts du Québec. C'est extraordinaire. Le rapport au milieu, qui est un sujet très fort pour nous en France, n'a ici rien à voir : la puissance du milieu s'impose. Il faut appréhender un peu cette réalité humaine et géographique pour essayer de comprendre la façon dont vous engagez les démarches ici.

Je trouve intéressante l'insistance que vous mettez à déborder la dimension purement rationnelle ou intellectuelle de l'activité d'un chercheur dans son milieu.

S. A. Oui, c'est vrai. L'aventure dans laquelle nous sommes tous engagés nous embarque tout entier. D'une part, ce sur quoi nous travaillons fait référence, dans sa dimension la plus large, à l'habitabilité même de la terre. Difficile d'en rester aux concepts. Notre capacité à nous engager aujourd'hui avec d'autres, dans un temps de catastrophes – mais aussi, espérons-le, d'ouvertures nouvelles –, suppose de devenir chacun et chacune et aussi ensemble sujets de ce qui nous arrive. C'est très présent dans les parcours de (dé)formation que nous portons. Les intervenants ne viennent pas seulement apporter une compréhension intellectuelle des phénomènes : ils viennent témoigner de la façon dont ils éprouvent ce sur quoi ils travaillent, ce que cela leur fait. C'est d'abord à cela que réagissent les auditeurs.

Je me souviens qu'au début de notre expérience en 2015 et 2016, un certain nombre de chercheurs, pourtant intéressés, n'arrivaient pas à se situer dans notre affaire. Étaient-ils là en tant que citoyens? En tant que chercheurs? La posture du chercheur correspond à une mise à distance. Peut-être y a-t-il alors un risque chez certains de se réfugier dans le registre intellectuel, dans une part de protection. C'est vrai pour le chercheur, mais aussi pour les ingénieurs, pour nous tous. Nous nous débrouillons tous pour mettre la souffrance à distance. Pour autant, nous sommes des êtres de désir bien plus que ce que nous voulons reconnaître. Mais je m'égare sans doute.♦♦♦

La revue Organisations & territoires remercie Monsieur Aubin pour ce partage si enrichissant de ses nombreuses expériences et réflexions.

NOTES

- 1 Commune française située dans le département du Pas-de-Calais, en région Hauts-de-France, qui constitue une terre d'innovation écologique et sociale depuis les années 1980. Commune minière anciennement sinistrée, elle est devenue une ville pilote de la transition.
- 2 Projet de plusieurs communes des Côtes-d'Armor qui se sont lancé le défi d'arriver à produire sur place toute l'énergie consommée par la collectivité.

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n3.1880>

Pour en savoir plus sur le Collège TES :

Collège des transitions sociétales et SYDEV. (2023). *Vers de nouveaux modes de vie : le cahier des initiatives de transition en Pays de la Loire 2022-2023*. <https://college-tes.fr/wp-content/uploads/2023/06/cahier-des-initiatives.pdf>

Site web du Collège TES : <https://college-tes.fr>

Chaîne YouTube du Collège TES : <https://www.youtube.com/@collegets>