

# **Proposition traductionnelle du management des tensions de passage à l'échelle des coopératives d'énergie renouvelable citoyennes**

XXXI<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'AIMS : « Les nouvelles frontières d'un management en transition » - Annecy – 31 mai au 3 juin 2022

ST-AIMS 14 : (Re)penser les objets du management de manière critique : enjeux, défis et perspectives (GT Approches critiques)

## **Résumé**

Les organisations alternatives du secteur des énergies renouvelables (EnR) nouent des relations inter-organisationnelles complexes notamment entre des réseaux de coopératives de production et de distribution. Une véritable chaîne de valeur d'EnR alternative et citoyenne, se dessine à l'échelle territoriale dont les contours se délimitent, pour adresser une mission sociétale de transition énergétique. Les logiques historico-politiques du marché de l'énergie additionnées aux enjeux climatiques pressants, vont contraindre ces coopératives à se structurer à de plus larges échelles. Encadrées dans un système régi par des mécanismes marchands et un maillage organisationnel multiniveaux, elles managent une tension dominante de passage à l'échelle. Pourtant, nous savons peu de choses sur le management des tensions intra- et inter-organisationnelles dans ce processus de passage à l'échelle. Pour les étudier, nous mobiliserons l'approche par les tensions au sein des organisations alternatives comme grille de lecture des enjeux de montée en échelle. Nous l'articulerons aux apports théoriques processuels de la sociologie de la traduction appliqués à une étude de cas imbriqués d'un réseau de coopératives de production d'EnR. Cet ancrage théorique a permis d'identifier dans un premier axe, la nature des tensions de passage à l'échelle expérimentées par ces organisations alternatives pour caractériser dans un deuxième axe, les composantes du processus de traduction à l'œuvre.

**Mots clé :** processus de traduction / organisation alternative / tension / passage à l'échelle / chaîne de valeur.

## INTRODUCTION

La contribution massive de l'exploitation d'énergies fossiles aux émissions de gaz à effet de serre rend déterminante l'émergence d'un marché « durable » de l'énergie (Haney & Pollitt, 2009 ; York & Bell, 2019). La croissance exponentielle des Energies Renouvelables (EnR) est dès lors partie intégrante des scénarios prospectifs pour envisager une neutralité carbone d'ici 2050<sup>1</sup>. Ces enjeux environnementaux impliquent de concevoir de nouveaux modèles de production, aptes à soutenir un véritable processus de transition énergétique (Duval & Charru, 2018).

Le rôle des organisations alternatives devient central car elles soutiennent des modèles de gouvernance décentralisés (Boutaud, 2016) et confrontent les acteurs au défi de (ré)imaginer des structures organisationnelles fondées sur des valeurs de citoyenneté et de démocratie participative (Starr et al., 2011 ; Levy & Spicer, 2013 ; Parker et al., 2014a). Transposé au secteur des EnR, se dessine une chaîne de valeur alternative et citoyenne qui revendique un ancrage territorial fort et s'opère à travers des relations inter-organisationnelles complexes notamment entre des réseaux de coopératives de production et de distribution. Les coopératives de citoyens représentent la forme organisationnelle alternative la plus représentée dans le secteur (soit sous la forme de société par actions simplifiées de type "coopératif", de société coopérative d'intérêt collectif ou de société d'économie mixte).

Contraintes de se structurer à de plus larges échelles pour adresser une mission sociétale, ces coopératives se retrouvent encadrées dans un maillage multiniveaux qui génère des tensions d'ordre multiple : (i) au niveau macro, pour augmenter les volumes de production (Wokuri, 2019), (ii) au niveau meso, pour accélérer la fabrique de modèles organisationnels alternatifs « industrialisables » au service d'une gouvernance énergétique territorialisée (Blanchet & Herzberg, 2019). Ces facteurs pluri-scalaires vont directement impacter les formes « d'entreprenariat énergétique alternatif » pour lesquelles le passage à l'échelle devient un objectif politique central.

Pourtant, nous savons peu de choses sur le management des tensions intra- et inter-organisationnelles dans ce processus de passage à l'échelle, et d'autant moins lorsqu'il est mis en relation avec des spécificités sectorielles, telles que celles des énergies renouvelables. Notre communication s'attache à ouvrir la « boîte noire » (Latour, 1987) de cette gouvernance

---

<sup>1</sup> : Scénarios : Négawatt/ RTE/ ADEME.

énergétique décentralisée (Forget et al., 2013; Proka et al., 2018) à travers la reconnaissance de ses tensions intrinsèques au passage à l'échelle. Nos travaux questionnent plus spécifiquement les enjeux de passage à l'échelle auxquels sont confrontées les coopératives locales de production et leur capacité à porter une transition énergétique citoyenne au-delà du caractère expérimental de « niches alternatives » locales.

Pour les étudier, nous mobiliserons l'approche par les tensions au sein des organisations alternatives comme grille de lecture des enjeux de montée en échelle, articulée aux apports théoriques et méthodologiques de la sociologie de la traduction. Notre recherche a ainsi pour objectif d'analyser les processus de traduction à l'œuvre dans le management des tensions inhérentes au passage à l'échelle dans des coopératives citoyennes d'énergie renouvelable.

Nous présentons dans un premier temps, un état de l'art des travaux scientifiques qui abordent les tensions de passage à l'échelle. Nous montrons que ces tensions restent un objet d'analyse subsidiaire, renforçant l'intérêt d'une caractérisation plus approfondie les concernant. Nous précisons ensuite notre appropriation du modèle emprunté à la sociologie de la traduction pour caractériser le processus de management de ces tensions de passage à l'échelle. Après avoir précisé notre méthodologie, nous proposons deux contributions relatives à l'exploitation de résultats empiriques issus de notre ethnographie au sein de coopératives de production d'EnR du Sud de la France. Il s'agit de : (i) caractériser la nature des tensions de passage à l'échelle expérimentées par ces organisations alternatives, et (ii) qualifier les composantes du processus de traduction par lequel ces tensions peuvent être gérées par les acteurs locaux.

## **ANCRAGE THEORIQUE**

### **1. Tensions de montée en échelle dans les organisations alternatives des EnR**

Nos travaux s'inscrivent dans le champ de la recherche sur les formes d'organisations alternatives (Land et King, 2014). Nous intégrons à la fois qu'elles émergent en réponse à des rapports de domination, particulièrement ancrés dans ce secteur oligopolistique (privatisation d'anciens monopoles d'Etat) empreint par des logiques néolibérales marchandes (cf bourse de l'énergie). Mais nous concevons ici le caractère alternatif sous sa forme processuelle « *inscrit dans une spatiotemporalité donnée (un paradigme dominant) et tendant vers un but particulier (un monde meilleur, l'émancipation)* » (Dorion, 2017), visant notamment à s'interroger sur comment est-ce qu'on organise le désaccord en étant « *attentif au type de futur que l'organisation va produire* » (Parker et al., 2014, p. 625).

Nous transposons ces apports théoriques à travers les mouvements de décentralisation et de « citoyennisation » (Aubert, 2020) de l'énergie qui impliquent de nouveaux écosystèmes qui se complexifient à l'échelle territoriale. Nous appréhendons les organisations alternatives comme des organisations par nature dissonantes et en tension (Ashcraft, 2001), notamment car elles opèrent des formes de revendications et de désaccord. Les tensions « englobent à la fois les contradictions, les paradoxes et les concepts associés et surgissent à divers niveaux d'analyse de la vie en organisation (Smith et Lewis, 2011), de l'intra-individuel à l'interorganisationnel. » (Nativel, 2017). Dans le cadre de cette recherche nous visons notamment à centrer notre analyse sur le périmètre inter-organisationnel. Ce cadre théorique revêt à la fois une dimension méthodologique car il « procure une façon de décrire et d'articuler les enjeux. » (Nutt et Backoff, 1993) mais aussi performatif au service de la production d'innovation sociale (Dorion, 2017 ; Marais, 2019).

Les travaux scientifiques qui mobilisent la théorie des tensions, se limitent souvent à l'étude des logiques contradictoires par lesquelles sont traversées les organisations alternatives pour incarner leurs objectifs sociaux, environnementaux et économiques (Pérezts et al 2011 ; Smith et al., 2012-2013 ; Hahn et al., 2015), tandis que cet article porte sur les tensions inhérentes au processus de « scaling up »<sup>2</sup> (Schot & W. Geels, 2008 ; Avise, 2014 ; Raimbault et al., 2020) et de « rescaling policy » (Revel, 1996 ; Allen, B. et al., 2017 ; Compagnon, 2021). Ces derniers se rejoignent sur le caractère imbricatif complexe des niches locales qui appelle une exploration des situations tensiogènes à la fois en interne (coopérative) et à l'externe (endogénéité des territoires) mais aussi au niveau supra et infra-organisationnel (hiérarchie et coordination multi-niveaux). Ils identifient la démarche de « scaling up » comme une nouvelle forme de coopération multi-acteurs qui mettent en œuvre différents types de stratégies : développement centralisé, essaimage franchisé, essaimage souple, dissémination (Avise, 2014). En revanche, peu considèrent la structuration d'une chaîne de valeur comme stratégie de passage à l'échelle.

On observe par ailleurs, que la littérature aborde souvent les relations entre les opérateurs d'une « chaîne globale de valeur » dans le contexte des échanges Nord/Sud (Palpacuer & Balas, 2010 ; Levy et al., 2016 ; Gereffi & Lee, 2016), tandis que l'échelle spatiale qui fait l'objet de cette étude questionne les enjeux et rapports de pouvoir au sein d'un modèle de production « citoyen territorialisé », lui-même encadré dans un système industriel capitalocentré (Gibson-Graham, 2003).

---

<sup>2</sup> : ScaleChanger & Ashoka. 2019. Entrepreneurs sociaux : Quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ?

Jusqu'à présent des travaux ont commencé à identifier certaines catégories de tensions inhérentes au processus de passage à l'échelle. Ils mettent en perspective la tension vis-à-vis du coût social et démocratique du passage à l'échelle (Ouahab, 2019 ; Peiro, 2019) à travers la théorie de la dégénérescence ou « loi d'airain de l'oligarchie » (Kowalak, 1981 ; Mitchell, 1993 ; Parker et al., 2014a). Ces dernières mettent en évidence que la démocratie serait inversement proportionnelle à la taille de l'organisation, et assujettie à un effet seuil au-delà duquel apparaît la réintroduction de pratiques autocratiques et de standardisation. D'autres auteurs (Rothschild-Whitt, 1979 ; Shaw et al., 2017), soulignent le coût temporel de la structuration d'innovations sociales qui adressent des problèmes qui se complexifient à de plus larges échelles.

Ces travaux démontrent l'intérêt d'approfondir la question du passage à l'échelle, dans le contexte particulier des chaînes de valeur alternatives d'énergie renouvelable. Pour ce faire, nous suggérons que le passage à l'échelle appelle d'autres formes de tensions au-delà des coûts d'asymétrie de pouvoir, démocratique et temporel, évoqués précédemment, que l'approche par les processus de traduction peut nous permettre d'appréhender.

## **2. Processus de traduction appliqué au management des tensions**

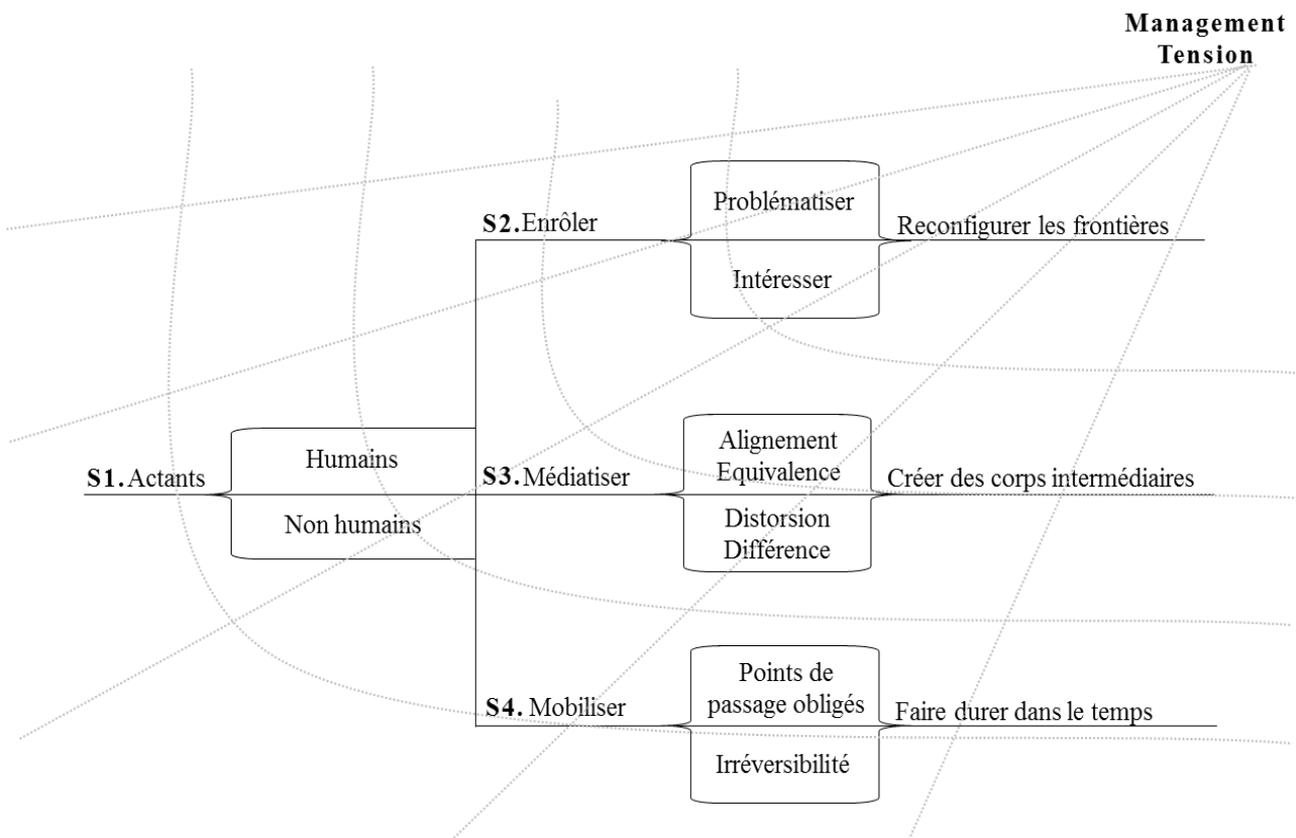
La sociologie de la traduction est particulièrement mobilisée dans l'analyse des controverses mais ouvre de nouvelles perspectives dans l'étude des tensions (Michaud, 2011). S'appuyant sur les « sciences and technology studies (STS) », cet ancrage théorique propose d'analyser des réseaux sociotechniques mus par des assemblages - réassemblages d'actants. Il permet de mettre en correspondance des dynamiques d'acteurs plurielles comme prisme de lecture de situations tensiogènes. En ce sens cette approche dépasse les principes déterministes du processus de passage à l'échelle que l'on retrouverait dans la théorie de la dégénérescence, éclairante par ailleurs dans l'étude des tensions. La spécificité de la sociologie de la traduction réside dans la réintégration de l'influence du matérialisme dans l'étude des dynamiques sociales et organisationnelles.

Le modèle de la traduction nous invite à reconstituer un réseau, en « chaînant » les actants (humains et non humains) (Latour, 2005 ; Callon & Ferrary, 2006) qui participent à la structuration d'une nouvelle filière. Il s'agit de qualifier quels sont les mécanismes à l'œuvre en vue d'une coordination horizontale entre les maillons de la chaîne de valeur (développement, production, fourniture) et à la fois multiniveaux (projets, coopératives, réseau inter-coopératif). En outre, l'approche mobilise le concept de « traduction » - emprunté à Callon, 1986 - pour

saisir « une transformation des objectifs ou du sens qui se produit lorsque des entités deviennent connectées » (Donovan, 2014 : 871). Suggérant que les nouvelles connexions inter-organisationnelles issues du processus de changement d'échelle peuvent impliquer « un déplacement, une dérive, une invention, une médiation, la création d'un lien qui n'existait pas auparavant et qui modifie à un certain degré deux éléments ou agents » (Latour, 1994 : 32). Dans leur ouvrage sur les textes fondateurs de la sociologie de la traduction, Akrich et al., (2006), considèrent la méthodologie de la traduction à la fois comme « un processus (celui des traductions qui s'enchevêtrent) et un résultat (celui toujours provisoire des équivalences réussies) » (Akrich et al., 2006 : 235). Dans notre cas le processus évoqué fait référence à celui du management des tensions, dont nous acceptons par ailleurs qu'il sera intrinsèquement générateur de formes de tensions traductionnelles de passage à l'échelle (distorsions vs alignements) relatives à l'assemblage d'actants en un réseau inter-organisationnel.

Ainsi, la coordination d'un réseau hétérogène d'actants est ici une condition de passage à l'échelle. Nous avons retenu quatre séquences majeures dans l'opérationnalisation du processus de traduction proposé par Akrich, Callon et Latour (2006) : l'identification des actants, l'enrôlement, la médiation et la mobilisation (Fig.1).

**PROCESSUS DE TRADUCTION**



**Fig 1.** Processus de traduction appliqué au management des tensions (auteures, inspirées de Akrich, Callon et Latour, 2006)

## 2.1. Actants

Ces processus de traduction, d'association et de disjonction d'un réseau en méta-organisation rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres représentent la colonne vertébrale de « la science en action » (Latour, 1989). Cette dernière s'appuie sur une symétrie généralisée (Law, 1999) où humains et non-humains sont interconnectés, et tous deux dotés d'une capacitation réciproque (Callon & Latour, 1992). L'hypothèse étant de ne pas considérer à priori une hiérarchie naturelle entre humains et non humains, mais de caractériser la nature des liens entre ces deux catégories d'acteurs dans un contexte séculaire situé. Pouvant dès lors bouleverser l'ordre social symétrique que suppose la sociologie de la traduction. Les non humains se qualifient sous diverses formes : instruments, artefacts, énoncés.

## 2.2. Enrôlement

La première séquence du processus consiste à susciter de l'intérêt auprès des actants reliés à un problème sociotechnique situé<sup>3</sup>. La reconfiguration des frontières à la fois analytique et organisationnelle, représente un élément central, notamment car elle permet de connecter des pratiques organisationnelles aux spécificités de leur ancrage territorial. Réintroduire de « l'indexicalité » comme l'évoquent Akrich et al. (: 17). C'est à cette étape que nous passons de « l'idée au problème » (Akrich et al., 2006 : 112). La problématisation est une des étapes sous-jacentes de la traduction qui permettra de faire émerger des premières formes d'alliances, rapprochant spontanément des acteurs via une conceptualisation partagée du problème. Les personnes intéressées commenceront à se mettre en action-à enrôler de nouveaux acteurs pour répondre à deux injonctions qui émergent à ce stade du processus : localiser et élargir le réseau.

## 2.3. Médiation

La sociologie de la traduction rend immuable l'introduction « d'objets mobiles, lisibles et combinables [...] écrits dans le même langage » (Akrich et al., 2006 : 43, 54). Il s'agit d'une condition intrinsèque à l'élargissement du réseau et *in fine* à sa stabilisation. Par le biais d'expression des différences et des alignements au sein d'un espace intermédiaire, qui jouerait le rôle de médiateur. Ce corps intermédiaire, médiateur favorise notamment la circulation de ces objets mouvants de traduction, à travers la création de chaînes d'équivalence.

---

<sup>3</sup> : cf « Localizing the global ». Latour, B. 2005. Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Coll. « Clarendon Lectures in Management Studies ». Oxford : Oxford University Press, 301 p.

L'intermédiation veille ici à articuler l'intégralité des sous-ensembles d'actants du réseau, comme une sorte de dispositif « tampon » « d'intéressement » (Akrich et al., 2006 : 116, 117) entre plusieurs unités spatiales, temporelles, organisationnelles. Cet espace expérimental de médiation prendrait corps au sein du laboratoire de recherche dans le cadre de la « science en action » (Latour, 1989). Tandis qu'ici, ce laboratoire se matérialiserait par une expérimentation dans un champ organisationnel (et non pas scientifique), à travers l'introduction d'un nouvel échelon intermédiaire dans le réseau de la chaîne de valeur.

#### **2.4. Mobilisation**

Les auteurs qualifient le processus de traduction comme un voyage dont la quête serait d'aboutir à une stabilisation dans le temps. La mobilisation d'un réseau unifié-renforcé, capable d'opérer en vue d'un projet commun s'avère être la phase ultime d'une traduction performative. Les points de passages obligés qu'ils qualifient permettent l'évolution d'« interactions faibles et réversibles » (: 21) vers « des interactions fortes » entre les membres du réseau. En revanche, ils précisent que la mobilisation qui par essence visera une plus large échelle, peut amener des formes de hiérarchie relationnelle. Emergent notamment, les rôles d'acteur pivot, ou encore de porte-parole qui placeront le projet commun en position de point de passage obligé auprès du plus grand nombre. Le passage à l'échelle engendre ici un coût, notamment vis-à-vis du principe fondateur de symétrie généralisée sur lequel repose la sociologie de la traduction. Dans laquelle, l'assemblage d'une pluralité de maillons impliquera l'introduction d'accommodements ou de compromis.

Il s'agira d'explorer-de tester ces déterminants réticulaires empiriquement pour caractériser les tensions de passages à l'échelle d'une part, et comprendre les pratiques de management de ces dernières, d'autre part. Ces étapes de traduction seront transposées aux données récoltées dans le cadre d'une ethnographie réalisée au sein d'un projet de mise en réseau de coopératives citoyennes de production d'énergie renouvelable dans le Sud de la France.

#### **METHODOLOGIE**

Le protocole de recherche visait, à l'issue d'un travail exploratoire des enjeux des organisations alternatives du secteur des EnR, à caractériser les tensions de passage à l'échelle selon le positionnement dans la chaîne de valeur. Cette recherche, s'inscrivant dans un travail de thèse plus large de l'une des co-auteurs, se focalise dans le cadre de cet article, sur les enjeux spécifiques des coopératives de production situées en amont du processus industriel.

Les données exploitées proviennent d'une ethnographie de 8 mois (05/2021 – 12/2021) qui a eu lieu au sein d'une coopérative citoyenne de production d'énergie renouvelable nommée ACTTE (Accélérateur Citoyen pour un Territoire en Transition Energétique). La SCIC<sup>4</sup> (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) ACTTE s'est créée en août 2021. Elle est issue d'un appel à projet conjoint de la région Occitanie et de l'ADEME (Agence de la transition écologique), lancé en 2019. L'accès à ce terrain est la conséquence d'une collaboration pédagogique de longue date avec l'antenne locale Enercoop Languedoc Roussillon, coopérative de fourniture d'électricité d'origine renouvelable. Elle est partie prenante dans la constitution de ce nouvel opérateur territorial et membre du comité de pilotage. L'insertion dans les équipes de ACTTE a par ailleurs, été facilitée par l'expérience professionnelle dans le secteur des EnR de l'une des co-auteurs.

L'objectif de ACTTE, tel qu'il est précisé dans l'appel à projet, était de « créer un opérateur territorial des énergies renouvelables citoyennes et coopératives »<sup>5</sup> à l'échelle du département du Gard, situé dans le Sud de la France. Le département gardois se distingue par un engagement citoyen et militant de longue date, notamment contre les projets d'extraction de gaz de schiste dans les années 2000. ACTTE regroupe sept coopératives locales de production (*cf* *Tableau 1.*) qui se sont constituées indépendamment les unes des autres depuis 2014. La création de ACTTE répond d'une part, à l'enjeu de fédérer ces initiatives citoyennes localisées (réseau inter-coopératif de production) et d'autre part, à l'enjeu d'accélérer le développement de nouveaux projets d'énergies renouvelables (augmentation des capacités de production). L'émergence de ACTTE répond également aux limites d'une énergie citoyenne reposant uniquement sur une gestion bénévole, tandis que la durée d'exploitation d'un parc d'énergie renouvelable nécessite un engagement d'une durée moyenne de 30 ans.

Le protocole de recherche a reposé sur un cas imbriqué à travers l'étude du réseau ACTTE, qui a permis d'avoir une double entrée sur d'une part, les bénévoles des sept coopératives du réseau et d'autre part, sur les acteurs territoriaux qui sont à l'initiative du projet (Région Occitanie, ADEME, Enercoop, ECLR<sup>6</sup>, etc.).

Le choix d'une ethnographie s'explique à travers le rapport in situ qu'elle entretient entre le chercheur et son objet de recherche. Elle a permis d'appréhender ici à la fois la complexité organisationnelle mais aussi de suivre dans le temps des cas spécifiques d'organisations

---

<sup>4</sup> : SCIC : type de statut juridique coopératif français.

<sup>5</sup> : Appel à projet (2019).

<sup>6</sup> : Energie Citoyennes et Locales et Renouvelables.

alternatives (Reed, 2005). Cette posture ethnographique a permis la mise en œuvre de méthodes de collecte de données variées :

### MATERIAUX EMPIRIQUES

- Observation participante (pendant 8 mois) : conseils d'administration, assemblées générales, groupes de travail, comités de pilotage, réunions publiques, réunions de projets.
- Ethnographie : (en devenant membre sociétaire du conseil coopératif de ACTTE) : restitution d'analyses dans le cadre d'un CA (cible : bénévoles), de réunions de pilotage (cible : comité de pilotage), contribution à un article spécialisé sur la mutualisation commandité par Energie Partagée (cible : collectifs de citoyens hors réseau).  
Reconstitution d'une première chaîne de traduction de faits observés et d'éléments discursifs → en énoncés stratégiques organisationnels (1) à destination des acteurs locaux du réseau → en énoncés théoriques (2) dans le cadre de cet article. (Alkrich et al., : 237)
- Entretiens semi-directifs : 28 entretiens et retranscriptions  $\simeq$  46 heures d'enregistrement. Echantillon d'acteurs interrogés :
  - Bénévoles : des 7 coopératives et nouveaux entrants dans ACTTE (16)
  - Salariés : ACTTE (2), Lum del Larzac (coopérative d'EnR citoyenne aveyronnaise) (1)
  - Coopérative de distribution : Enercoop Languedoc Roussillon (4)
  - Acteurs institutionnels : Région Occitanie (1), ADEME (1)
  - Réseaux locaux d'accompagnement : ECLR (2), Alter'incub (1)
- Etude de données secondaires<sup>1</sup> : dossier d'appel à projet, échanges de mails (liste de diffusion des instances de gouvernance), supports de communication, sites internet, etc.

### **RESULTATS ET CONTRIBUTIONS**

Pour caractériser le processus de traduction par lequel les coopératives d'énergie renouvelable étudiées managent les tensions de passage à l'échelle, nous procédons en deux étapes successives. En premier lieu, nous identifions quatre principaux types de tensions liées au

passage à l'échelle. Nous proposons ensuite, une analyse traductionnelle du processus de management des tensions à l'œuvre.

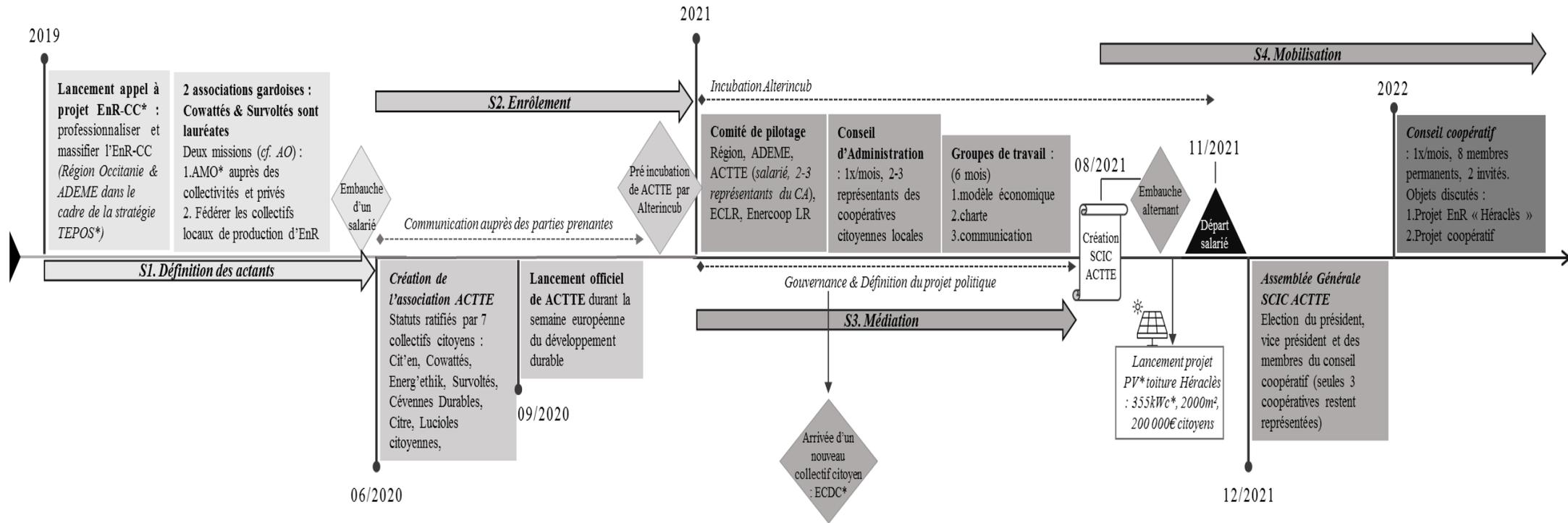
### 1. Caractérisation des tensions de passage à l'échelle des coopératives du Gard

ACTTE est le produit d'une évolution chronologique et organisationnelle, qui à partir du projet à visée unificatrice de 7 coopératives en 2019, s'est édifiée une méta-coopérative de coopérative en 2021.

**Tableau 1.** Coopératives membres du réseau ACTTE.

Coopérative	Contexte organisationnel	Positionnement dans ACTTE	Verbatims bénévoles
		In situ	
<b>Co Wattés</b>	-Créée en 2017 -1 projet en exploitation -Membres peu actifs qui se réunissent pour des sujets exceptionnels et AG -1 projet en exploitation	Initiateur du projet	« Nos collectifs souhaitent s'associer pour contribuer à un passage à l'échelle dans le cadre de la stratégie REPOS (Région à Énergie Positive) impulsée par la Région Occitanie. » « ACTTE c'est nous. »
<b>Le Watt Citoyen</b>	-Créée en 2014, ce projet est emblématique et pionnier sur le territoire avec une mobilisation citoyenne forte au démarrage -1 projet en exploitation et pas d'autres projets en cours	Initiateur du projet	« La personne recrutée sera accueillie par la coopérative » « ACTTE répond à une usure de notre dynamique et pourrait faire le pont entre différents projets. »
<b>Les Lucioles</b>	-Créée en 2016 -2 projets en cours (non exploités à ce jour) -5 membres actifs	Absorption	« L'enjeu serait de faire de ACTTE une supra coopérative qui regroupe et qui absorbe toutes les autres. »
<b>ECDC</b>	-Association créée en 2021 -6 membres actifs (dont 2 + particulièrement) -2 projets en cours	Absorption/ Dernier collectif qui est entré dans ACTTE	« On a rejoint le collectif en cours de route avec notre association, on ne va pas créer notre propre coopérative, les projets seront portés au nom de ACTTE. »
Ex situ			
<b>Cévennes Durables</b>	-Créée en 2015 -12 bénévoles actifs : parc national des Cévennes très cadré en termes de politique d'aménagement du territoire -3 projets en exploitation et 3 en émergence	Gestion indépendante/ mais contribution à la phase de groupes de travail	« Le passage à l'échelle, c'est la volonté d'ACTTE mais ce n'est pas du tout ce qui ressort dans Cévennes Durables. »
<b>Oc'Citen</b>	-Créée en 2018 -6 bénévoles actifs -4 projets en cours	Gestion indépendante	« ACTTE pour moi doit devenir un petit Enercoop gardois, nous gardons localement nos projets à faible puissance qui nous mobilisent et ACTTE prend le relais lorsqu'on entre dans un niveau de complexité supérieur. »
<b>Energ'ethik</b>	-Créée en 2016, -80 sociétaires dont 12 membres actifs -2 projets en exploitation et 1 en étude	Gestion indépendante	« Chaque coopérative doit gérer ses projets hyper localement, ACTTE pourrait nous aider dans la gestion journalière une fois le projet développé. »
<b>CITRE</b>	-Créée en 2017 -Compte 289 coopérateurs dont 12 membres actifs et près de 132650€ collectés dans le cadre du dvlpt de 7 projets	Sortie du réseau mais contribution à la phase de groupes de travail	« Nous on s'est greffés après sur le projet ACTTE, le projet était déjà bien ficelé, donc il fallait suivre et puis c'est tout. On a décidé d'agir selon nos propres moyens. »

**Fig 2.** Evolution organisationnelle de ACTTE dans le temps. *Source : auteures.*



**Lexique**

- EnR-CC : Energie Renouvelable Coopérative et Citoyenne
- TEPOS : Territoire à Energie Positive
- AMO : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
- ECDC : Energie Citoyenne De Calvisson (Gard)
- PV : Photovoltaïque
- kWc : kilowatt-crête unité de mesure utilisée pour évaluer la puissance d'un panneau solaire

Nous observons que cette trajectoire a généré des tensions, inhérentes au passage à l'échelle. Nous en identifions quatre principaux types, autour de (i) l'enchevêtrement socio-matériel (actants non-humain), (ii) la désolidarisation territoriale, (iii) l'enjeu de subsidiarité et (iv) la dimension cognitive du temps, qui produisent à la fois des effets d'alignement et des effets de distorsions par rapport au projet initial des coopératives de production locales.

**Tableau 2.** Caractérisation des tensions de passage à l'échelle

Tension de passage à l'échelle	Mécanisme	Effet	
		Alignement	Distorsion
Enchevêtrement socio-matériel	<i>Influence des non-humain</i>	Développement de nouveaux projets EnR (parcs au sol, toitures industrielles, éolien)	Gestion du patrimoine foncier (artificialisation des sols)
		Exploitation du bâti existant	Saturation du bâti exploitable
		Produire plus de puissance installée	Multiplication des lieux de raccordement, infrastructure du réseau électrique inadaptée (coût élevé de raccordement)
Désolidarisation territoriale	<i>Reconfiguration des frontières organisationnelles</i>	Couverture territoriale plus large	Distanciation du lien avec les parties prenantes locales
		Augmentation des effectifs du collectif	Répartition géographique éparse sur le territoire
		Préservation de l'identité territoriale	Repères identitaires désassemblés
Subsidiarité	<i>Ajout de corps intermédiaires</i>	Accompagnement, mutualisation et synergies renforcés	Réorganisation du modèle de gouvernance et du périmètre des activités
		Ressources humaines consolidées (salarier + bénévoles actifs)	Redéfinition du niveau de l'engagement organisationnel (réseau vs coopérative locale)
		Diversification des activités et des compétences	Dépendance au réseau
Polychronie (Delmas-Marty, 2006)	<i>Faire durer dans le temps</i>	Urgence climatique	Moyens d'action : résultats à court terme vs long cours
		Pérennisation de l'action collective	Caractère chronophage du développement d'un projet EnR → épuisement
		Inclusion citoyenne	Pluralité des phases d'inclusion : création du projet vs levée de fonds

Source: auteures

Méthodologiquement nous nous sommes appuyés sur des principes d'analyse de discours et de rhétorique pour identifier le champ des tensions. Des corrélations entre des thèses opposées se sont révélées à travers des modélisateurs (termes qui précisent le degré d'adhésion du locuteur à l'énoncé) et un champ sémantique spécifique : « tensions », « complexe » « compliqué », « résistances », « prise de bec », « désaccords », « pas de consensus », « difficultés », « point dur à lever », « craintes », « ne pas faire l'unanimité », « point de cristallisation », « c'est un sujet tendu », « contradiction », « sujets sensibles », « crispation », « poser en débat », « polémique » (bénévoles).

Par ailleurs, les systèmes d'énonciation qui se réfèrent à la façon dont l'émetteur et le récepteur s'inscrivent dans l'énoncé, sont des indicateurs de situations tensiogènes. Des interventions abruptes, des gestes de repli, des temps de silences, des discours à visée argumentative sont des révélateurs de mise en débats plus ou moins conflictuels.

### **1.1.Enchevêtrement socio-matériel**

Les objets techniques sont intrinsèques à la production d'électricité. Dans le cas des coopératives citoyennes la majorité des projets développés sont issus de panneaux photovoltaïques (PV). Ces derniers transforment de l'énergie solaire en courant alternatif via les onduleurs qui les composent. A l'origine de la chaîne, l'électricité est donc le résultat d'un procédé physique énergétique indépendant mais dont l'interventionnisme anthropique a permis de répondre à des usages domestiques, industriels, de mobilité, etc. entraînant un enchevêtrement de technostructures.

La tension matérielle, s'est ainsi incarnée dans les systèmes de valeurs des différents collectifs qui constituent ACTTE qu'ils mettent en regard vis-à-vis des contraintes géographiques et foncières qu'impliquerait une logique expansionniste. Certains projets sont localisés dans des parcs naturels (ex : parc national des Cévennes), régis par des réglementations très strictes en matière d'aménagement du territoire. Si on appréhende le passage à l'échelle à travers une conception purement matérielle et quantitative, tous se rejoignent sur l'enjeu d'accroître significativement la puissance installée « ACTTE n'est pas là pour produire des projets de 9 kilowatt-crête (kWc) ! » « Si on vise de représenter 0,02% de la production...ça n'a pas d'intérêt » « l'intérêt de mettre en réseau, c'est d'avoir un poids aussi par rapport à d'autres grosses structures de l'énergie en France » (bénévoles). Mais les moyens pour y parvenir peuvent générer des distorsions, notamment sur la thématique de l'exploitation des sols « les débats se cristallisent souvent sur les parcs au sol, pour lesquels nous sommes diamétralement opposés. Le bâti déjà existant nous offre déjà tellement d'opportunités ! » « Je ne suis pas contre les parcs au sol mais effectivement,

*il faut le faire de manière intelligente comme à Aubais par exemple où le projet est situé sur une ancienne décharge, sur des sols avec des terrains qui ne peuvent plus servir à l'agriculture ou soit qui ne sont pas des zones naturelles.* » (bénévoles). Par ailleurs, la faisabilité d'un projet photovoltaïque est parfois conditionnée à la configuration du réseau électrique (pouvant atteindre parfois 40% du coût total du projet) ou des toitures vétustes, qui nécessiteraient d'être renforcées et d'investir des fonds supplémentaires de consolidation (cf projet de Calvisson). Ainsi, cette tension s'exprime par des débats sur la gestion des terres à travers des positionnements pluriels, mais aussi par des blocages matériels inhérents aux caractéristiques territoriales (plan local d'urbanisme, etc.)

## 1.2. Désolidarisation territoriale

L'union de plusieurs coopératives dans un même réseau a permis de couvrir un territoire plus large. La pertinence du choix de l'échelle départementale apparaît davantage auprès des discours des institutions publiques porteuses du projet, notamment car elles raisonnent en fonction du maillage politico-administratif : communes, communautés de communes, département.

*« On tente de structurer une dynamique à la maille départementale qui représente pour nous une échelle expérimentale intéressante pour ce type de projet. Parce qu'on cible un enjeu de montée en compétence des collectivités et des communautés de communes. » (Chargé de mission région)*

Or, faciliter les relations inter-communales sur les enjeux de l'énergie citoyenne aura pour corolaire de disperser les acteurs organisationnels sur le territoire. Cette distorsion spatiale a créé par ailleurs, une distanciation sociale, exacerbée pendant la période de covid 19 où la majorité des échanges des membres du réseau étaient en distanciel.

Le réseau constitue un écueil à la consolidation identitaire citoyenne, notamment car il vient dissoudre l'identité de certaines coopératives locales au profit de celle du réseau. Qui est lui-même en quête de formalisation de ses propres repères. Le socle identitaire des principaux collectifs locaux repose notamment sur la volonté de relocaliser les moyens de production et les retombées économiques. La mise en réseau va bousculer cette axiologie : *« La crainte, c'est de se faire déposséder. », « Les retombées économiques ne bénéficieront pas directement à mon territoire », « L'identité des projets doit être locale dans un sens à définir. » (bénévoles).*

Cette tension renvoie aux pluralités de conception du territoire et de ses frontières. Pour certains l'échelon départemental paraît déjà trop éloigné des réalités économiques et sociales du

village-ville dans lequel ils se situent. En résulte des divergences d'adhésion au réseau pour des raisons d'identité territoriale provoquant deux comportements extrêmes : le repli pour deux des coopératives et l'absorption pour deux autres d'entre elles.

### 1.3. Subsidiarité

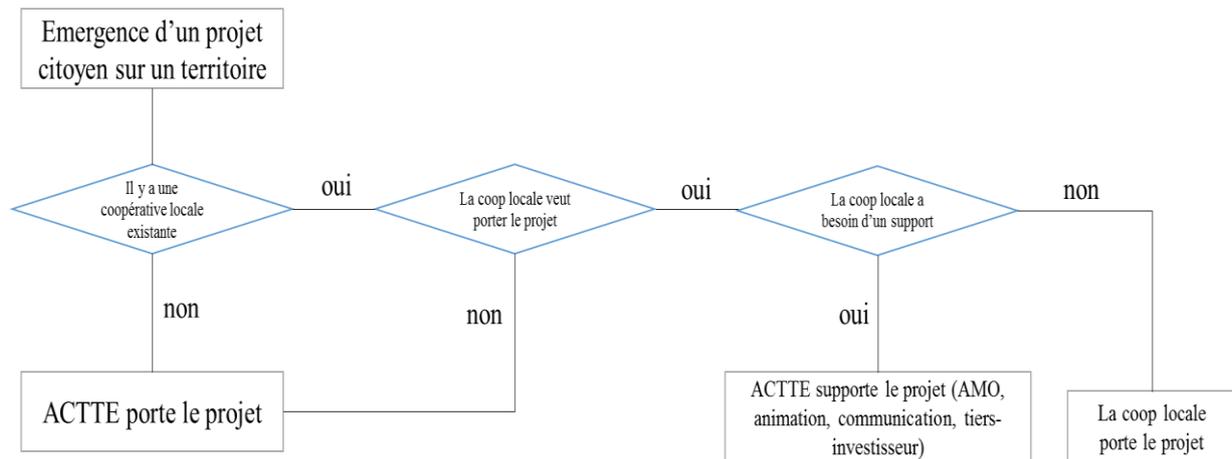
Le principe de subsidiarité fait particulièrement écho dans le cadre du projet ACTTE car il représente un corps intermédiaire entre les coopératives locales et les acteurs qui incitent à l'accélération du passage à l'échelle de l'EnR citoyenne : région Occitanie, ADEME, Enercoop, ECLR. Toute l'ambiguïté et le paradoxe reposent sur le fait que ACTTE prend corps par le biais de l'engagement des coopératives gardoises dans le réseau, tandis qu'elles continuent d'exister indépendamment et de pâtir d'un essoufflement des bénévoles en interne.

La création de ce réseau a questionné les acteurs pour délimiter jusqu'où s'étendait le principe de subsidiarité de l'échelon supérieur qu'implique la mise en réseau en opposition à une autonomie de gouvernance de l'échelon inférieur (dans ce cas la coopérative indépendante). Cela a notamment donné lieu au schéma ci-dessous (Fig 3.), pour inscrire la nature des relations fonctionnelles inter-organisationnelles. L'enjeu est d'assurer pour certaines coopératives le maintien de leur activité de production :

*« On est à l'initiative de projets qui datent depuis longtemps et pour lesquels on a assuré le suivi, les relations avec la commune, ce n'est pas pour qu'aujourd'hui ce soit ACTTE qui les récupère. Certains de nos projets sont prêts à voir le jour maintenant alors qu'ils ont émergé depuis presque 5 ans. » (bénévole)*

Tandis que certaines se positionnent davantage en apporteuses d'affaires et ne souhaitent pas assumer les phases d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), car elles les considèrent trop risquées et chronophages.

*« Au départ on avait envie de créer notre propre collectif tout en ayant conscience que ACTTE pourrait être là pour nous soutenir. Mais on y a renoncé parce qu'on s'est rendu compte que c'était trop risqué et que ça impliquait trop de responsabilités en termes de gestion de l'épargne citoyenne. » (bénévole).*



**Fig 3.** Organisation fonctionnelle du réseau ACTTE. *Source : bénévoles.*

Concernant la gouvernance et les modalités de prises de décisions, on observe des asymétries notamment au regard des arbitrages des bénévoles vis-à-vis de leur engagement : en faveur du réseau *versus* de leur coopérative locale. La discussion ci-dessous démontre deux positionnements antagonistes :

*« Je mettrais mon énergie dans ACTTE pour reprendre s'il le faut la coopérative, si elle échoue puisque ACTTE, c'est moi. »*

*« Je pense qu'il y a peu de personnes qui ont la possibilité de s'investir à la fois dans sa propre coopérative et à la fois dans ACTTE, du moins sur le temps long. En tout cas au sein de ma coopérative, il n'y a personne. Ce n'est pas réaliste ! »*

Par ailleurs, un petit groupe de membres actifs de ACTTE s'est rapidement détaché des membres des instances démocratiques (CA et AG). Ces derniers transmettaient-échangeaient des informations dans des arènes informelles, notamment pour accélérer le développement de nouveaux projets. Certaines formes de rétentions d'information en faveur de l'activité de ACTTE, leurs confèrent un positionnement surplombant dans les relations inter-coopératives. Ce qui pouvait générer d'autres sources de tensions secondaires.

#### 1.4. Polychronie

Cet axe de résultats renvoie aux représentations cognitives du temps des acteurs du réseau. Tous s'accordent sur l'enjeu d'accélération de la transition énergétique au regard du niveau d'urgence climatique. Or, le rapport à l'action, notamment dans sa dimension temporelle crée des distorsions. Certains prônent des actions ponctuelles de sensibilisation, de formation, considérées comme éphémères car elles ne produisent pas de résultats tangibles sur le court

terme. Tandis que d'autres préfèrent instituer des projets PV qui retranscrivent l'agentivité des acteurs au service d'une cause climatique plus large : la transition énergétique.

*« C'est difficile d'agir sur le volet de la sobriété, et en plus on ne peut pas vraiment mesurer la portée ces actions, souvent peu rentables. Ça fait bien évidemment partie du message qu'on porte mais le développement d'un projet permet de matérialiser la transition énergétique, de produire des kW au moment de la mise en service, c'est concret. » (bénévole)*

La participation au réseau répond pour chaque coopérative à un enjeu de pérenniser l'action collective. La durée de développement d'un projet peut parfois prendre près de 5 ans, d'autant plus lorsqu'il est uniquement porté par une force bénévole. En ce sens ACTTE vise dans sa posture unificatrice à redynamiser des bénévoles enclins à la démobilisation.

*« Le développement de petites toitures, ça bouffe un temps monumental et ça ne paie pas un salarié, c'est faisable par une petite équipe de bénévoles. Ça a l'avantage de fédérer des personnes au plus proche de l'implantation du projet, ça mobilise localement. Mais quand tu passes sur des plus gros projets, là tu n'arrives plus à maintenir la mobilisation, déjà fragile. Il faut maintenir le souffle sur 4-5 ans parfois avant de voir sortir un projet. » (bénévole)*

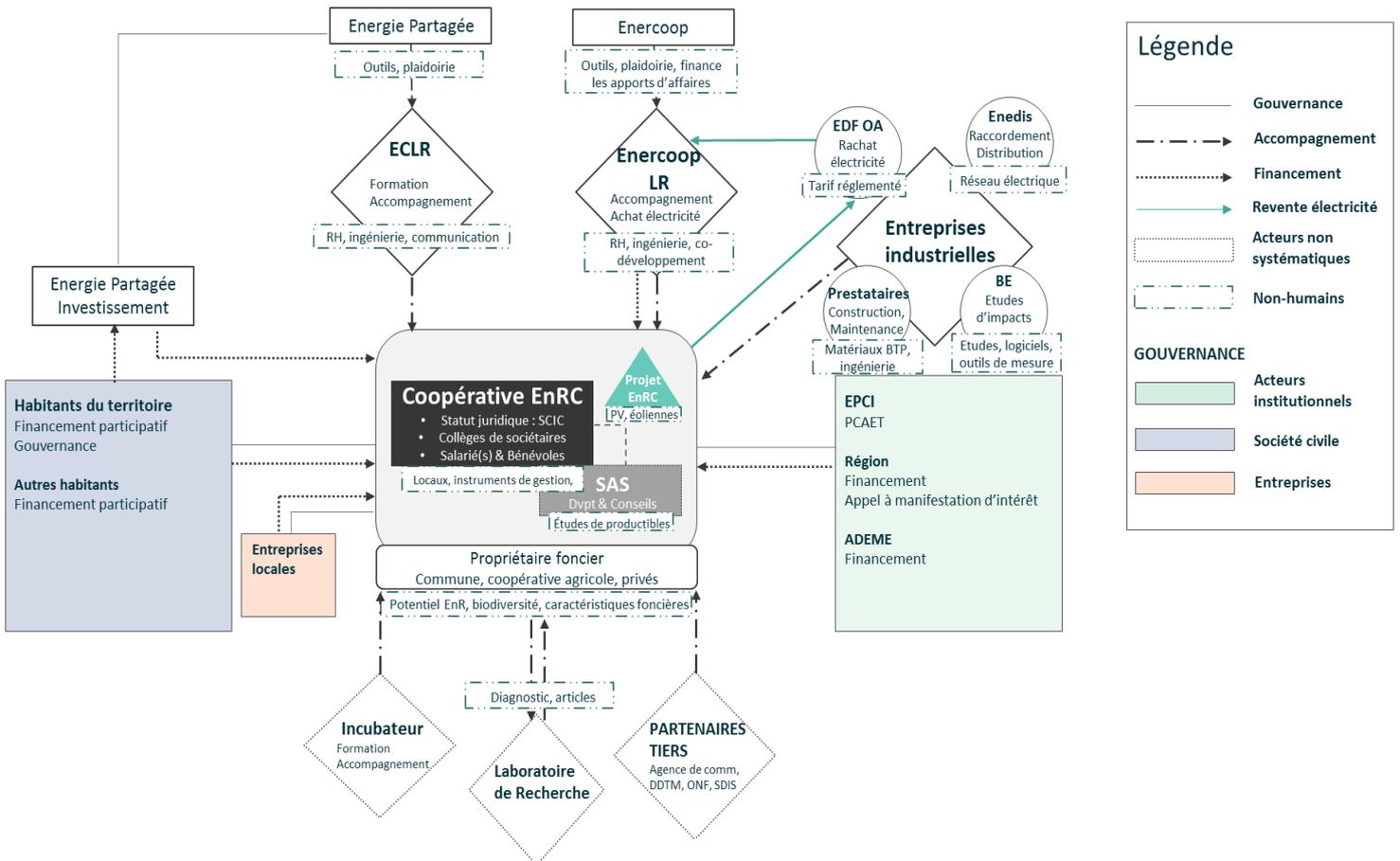
Le premier projet PV de ACTTE a donné lieu à des présentations aux citoyens du territoire, lors de réunions publiques. Ces dernières ont démontré la fragilité du modèle démocratique citoyen, dans la place qu'elle accorde à la prise de décision citoyenne. Le rapport au temps s'exprime ici par l'enjeu d'intégrer suffisamment tôt les citoyens du territoire pour qu'ils puissent prendre part aux décisions fondatrices du projet. Ce qui ajouterait un coût temporel supplémentaire à l'avancée du projet pour certains en opposition à d'autres, qui considèrent qu'une inclusion trop tardive réduirait la propension d'engagement.

*« Vous nous dites que c'est un projet citoyen, avec des principes de gouvernance partagée, mais vous nous présentez déjà un projet abouti. Vous nous sollicitez uniquement pour notre épargne ? Sur quel volet du projet nous avons encore des choses à décider ? » (habitant de Vergèze)*  
*« Est-ce qu'on peut vraiment dire que le projet est citoyen si finalement c'est uniquement une partie du financement qui est citoyenne ? » (bénévole).*

## 2. Le management des tensions de passage à l'échelle par recours au processus de traduction

Nous appréhendons ici le réseau inter-coopératif ACTTE à travers le modèle de traduction (cf. Fig 1.) qui retient quatre composantes dans le management des tensions de passage à l'échelle : l'identification des actants, l'enrôlement, la médiation et la mobilisation.

### 2.1. Actants réseau ACTTE



**Fig 3.** Assemblage du réseau d'actants de la SCIC SAS ACTTE. *Source : auteures, inspirées de projets CITENR.*

### 2.2. Enrôlement, médiation, mobilisation

On constate que la définition du *problème* qui appellerait la mise en réseau de ces coopératives varie selon les catégories d'actants du réseau. Les acteurs institutionnels (*actant.1*) financent des projets de mise en réseau pour répondre à des objectifs de « *massification* » et de « *structuration* » de l'énergie coopérative citoyenne sur le territoire (*enrôlement.1*). Les

coopératives locales (*actant.2*) sont quant à elles confrontées à des cycles d'essoufflement du bénévolat car malgré des levées de fonds citoyens plus larges, elles fonctionnent sur un petit groupe de bénévoles actifs (de 4 à 7) (*actant.3*). Les coopératives voient ainsi dans ACTTE une façon de disposer d'une ressource salariée (*actant.4*) pour les soutenir dans leurs tâches (*enrôlement.2*). Enercoop, coopérative de distribution et membre du comité de pilotage (*actant.5*), va considérer ACTTE comme un véritable instrument stratégique d'apport d'affaires pour sécuriser leur approvisionnement. Ce nouvel échelon organisationnel représente un corps intermédiaire entre les coopératives citoyennes de production locales et l'antenne régionale d'Enercoop (*enrôlement.3*).

Malgré un besoin partagé, des disparités existent entre les sept coopératives qui forment le réseau de production, notamment en termes de projets politiques et d'opérationnalisation du passage à l'échelle. Par exemple, certaines sont favorables au développement de projets photovoltaïques au sol tandis que d'autres y sont diamétralement opposées et privilégient l'exploitation intensive des toitures (*tension : enchevêtrement socio-matériel*). Des coopératives prônent davantage des actions pédagogiques sur les enjeux de sobriété énergétique tandis que d'autres portent une vision très entrepreneuriale de la transition énergétique à travers le développement exponentiel de projet d'EnR (*tension : cognition temporelle*). Par ailleurs, les coopératives de façon indépendante sont très attachées à leur identité organisationnelle, surtout les plus anciennes, tandis que l'intégration dans un réseau plus large vient désassembler-déboussoler leurs repères identitaires respectifs (*tension : désolidarisation territoriale*). L'appartenance au réseau a unanimement permis de mutualiser des documents, outils, pratiques, expériences car elles sont chacune dans des cycles de vie différents. En revanche, certaines coopératives ont considéré ACTTE comme une nouvelle coopérative de production, s'ajoutant à celles déjà existantes qui pourrait créer des confusions, voire de la concurrence sur un même territoire (*tension : subsidiarité*).

Ces tensions ont nécessité la mise en œuvre de dispositifs opérationnels de médiation pour donner corps au réseau. Ces dispositifs ont pris plusieurs formes. D'une part, des groupes de travail inter-coopératifs ont permis de travailler sur trois thématiques (*médiation.1*) : modèle économique, valeurs et communication, dans le but de co-définir un projet politique pour ACTTE. Ces espaces de débats ont permis de faire émerger les principales tensions évoquées précédemment et de les manager à travers la constitution d'un réseau fonctionnel « à la carte » (*médiation.2*), où chaque coopérative sollicite le réseau et *in fine* le fait vivre en fonction de ses besoins.

D'autre part, au-delà de l'existence d'espaces de débats, le premier projet de toiture photovoltaïque (*actant. 6 – médiation.3*) porté au nom de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ACTTE (*créer un corps intermédiaire*) a joué un rôle central dans la trajectoire organisationnelle du réseau, par le désengagement de certaines coopératives locales et l'ajout de nouveaux acteurs (*mobiliser*). Le passage à l'échelle du réseau s'est ici incarné par la création d'une SCIC (*actant 7 – médiation.4*), permettant d' enrôler de nouveaux actants : une centrale photovoltaïque (projet Héraclès : exploitation prévue en 2022) et de nouveaux citoyens engagés du territoire.

Ainsi la trajectoire de passage à l'échelle de ACTTE rend déjà lointain son statut initial de projet fédérateur des sept coopératives territoriales déjà implantées. En effet, à ce jour seules trois coopératives sont représentées au sein du nouveau conseil coopératif (instance de gouvernance) et deux ne sont pas sociétaires au titre de la personne morale.

## DISCUSSION

Le cas de ACTTE questionne les effets des stratégies de mise en réseau au sein des organisations alternatives. Ces réseaux apparaissent comme, *a priori*, vecteurs d'un consensus généralisé pour adresser une mission sociale de passage à l'échelle. C'est notamment ce que souligne la colonne des alignements (*cf. Tableau 2.*) : plus de représentativité dans le mix énergétique, couverture territoriale plus large, synergies et mutualisation des ressources, pérennisation de l'action collective, etc. Or, entreprendre de créer un réseau d'organisations (coopératives dans ce cas), déjà existantes-implantées sur le territoire et traversants des phases de vie différentes, produit des distorsions plus ou moins radicales. Ces dernières peuvent limiter la performativité de la mise en réseau voire aller à l'encontre des principes fédérateurs initiaux, entraînant dans certains cas, la sortie prématurée – précipitée des membres fondateurs ou pressentis. Cette variable révèle des conceptions hétérogènes de ce que signifie le passage à l'échelle. Ces signifiants contradictoires émis par les acteurs renvoient au caractère polymorphe du passage à l'échelle, sur lequel cet article ouvre des perspectives d'approfondissement. Par ailleurs, la non-standardisation des organisations alternatives s'avère être source de tensions dans un contexte de mise en réseau. En effet, la mise en réseau rapproche – rassemble – agrège et institue intrinsèquement des relations inter-organisationnelles. Cet article nous encourage à dépasser le cadre d'analyse des tensions principalement étudiées dans des contextes uni-organisationnels. Il renforce l'enjeu d'ouvrir les frontières analytiques au niveau inter-organisationnel, qui appelle des typologisations spécifiques.

Cet article justifie le rôle des actants de traduction pour manager ces tensions qui peuvent à la fois être incarnés par des humains : conseillers techniques, débats collectifs, prises de décisions, etc., et non-humains : projet industriel, coopérative, chartes, etc., Malgré des asymétries d'influence, ils renvoient à des considérations plurielles de médiation pour lesquelles nous observons souvent une vision anthropocentrée.

L'intermédiation sur laquelle s'appuie la traduction est par ailleurs intrinsèquement vectrice de tensions (*cf passage d'une étape à l'autre. Fig 1*). L'émergence d'actants pivots-centraux peut contribuer à l'introduction de rapport de pouvoir au sein même du réseau. Si l'on considère que ACTTE devient une supra-coopérative, en ce sens elle contribue à verticaliser les relations inter-organisationnelles. Cette conception du réseau empreint plutôt aux instances de gouvernance étatiques (Delmas-Marty, 2006), nous encourage à déconstruire la vision idéalisée d'un réseau horizontal et aplani des organisations qui le compose même si elles portent des caractéristiques alternatives (*cf statuts SCIC : démocratie, inclusion, mission sociale*).

Enfin, cet article s'interroge sur le rapport au temps du passage à l'échelle. Est-ce que l'idéal type du passage à l'échelle renverrait de fait à un enjeu plus large de pérennité séculaire ? Agir au service du passage à l'échelle signifierait faire fi de certaines déterminations intra-organisationnelles au service de la vitalité-pérennité du réseau en acceptant-embrassant le risque d'annihilation organisationnelle.

## CONCLUSION

Cet article propose deux contributions principales, au service d'un passage à l'échelle de niches alternatives locales à la structuration d'une chaîne de valeur alternative des EnR. Dans un premier temps, la focalisation sur les enjeux de passage à l'échelle des coopératives de production (amont de la chaîne de valeur), nous a permis de dresser une typologie de tensions spécifiques aux relations intra- et inter-organisationnelles d'un réseau d'organisations alternatives. Les données empiriques nous ont ainsi conduit à considérer quatre catégories de tensions inhérentes au passage à l'échelle. Ces dernières, s'expriment en matière d'entrelacs matériels, de désolidarisation territoriale, de subsidiarité et de rapport au temps. Ces quatre dimensions sont à la fois corrélées à des spécificités sectorielles, au regard des considérations environnementales que porte l'énergie renouvelable, mais certains des résultats pourraient être transposés à des terrains de recherche qui s'affiliés au champ des alternatives plus largement.

Dans un second temps, l'étude du cas imbriqué ACTTE, à travers son double statut de « réseau de coopératives » (i) (horizontalité des liens) et de SCIC : « coopérative de coopératives » (ii) (verticalité des liens), met en perspective la complexification des modèles organisationnels lorsqu'ils visent à adresser un projet politique à une plus large échelle. Nous appréhendons cette complexification à travers les apports à la fois théoriques et méthodologiques de la sociologie de la traduction. Cet ancrage nous a permis d'identifier les composantes du processus de traduction à l'œuvre, au service d'un management de ces tensions par les acteurs locaux. La lecture de la sociologie de la traduction est double. A la fois elle nous incite à considérer les situations tensiogènes que produit chaque étape de traduction de façon endogène, dans le processus de reconfiguration des frontières, de création de corps intermédiaires et de stabilisation dans le temps. Mais aussi dans le passage d'une séquence à une autre : enrôler, médiatiser, mobiliser. La sociologie de la traduction appelle un éloge de la tension lorsqu'elle est insérée dans un contexte de passage à l'échelle territorialisé. La redéfinition d'une échelle spatiale plus large, implique de nouvelles formes de traductions, pour assembler ou réassembler de nouveaux actants dans le réseau, dont elles-mêmes seront la source de tensions. Nous souhaitons approfondir notamment nos recherches sur la reconnaissance des tensions comme visée inter-médiatrice dès lors qu'elles sont appréhendées par des registres traductionnels.

La caractérisation de stratégies et dispositifs efficaces d'enrôlement, de médiation et de mobilisation invite également à un usage opérationnel et constructif de la tension. Ces éléments permettent notamment d'aider à manager des périodes de cristallisation de certains conflits au sein des réseaux.

## Références

- Allen, B., Stacey, B. C., & Bar-Yam, Y. (2017). Multiscale information theory and the marginal utility of information. *Entropy*, 19(6), 273.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs.* Collection Sciences sociales. Paris, École des Mines de Paris.
- Ashcraft, K.L. (2001). 'Organized dissonance: feminist bureaucracy as hybrid form.', *Academy of Management Journal* 44(6), 1301–1322.
- Aubert, F. (2020). “ Communautés énergétiques ” et fabrique urbaine ordinaire : analyses croisées Allemagne, France, Royaume-Uni. *Energie électrique.* Université Paris-Est.
- Avisé. (2014). Note d'analyse : enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales.
- Blanchet, T., & Herzberg, C. (2019). Les enjeux démocratiques de la transition énergétique territoriale : enquête sur la coopérative énergétique citoyenne de Iéna. *Lien social et Politiques*, (82), 139–157.
- Boutaud, B. (2016). Un modèle énergétique en transition ? Centralisme et décentralisation dans la régulation du système énergétique. *Etudes de l'environnement.* Université Paris-Est.
- Haney, A. B., & Pollitt, M. G. (2009). Efficiency analysis of energy networks: An international survey of regulators. *Energy policy*, 37(12), 5814-5830.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année Sociologique* (1940/1948-), 36, 169–208.
- Callon, M., & Ferrary, M. (2006). « Social Networks from the Perspective of the Actor-Network Theory ». *Sociologies Pratiques*, vol. 2, no 13, p. 37-44.
- Compagnon, D. (2021). Réalité multiscalaire et articulations multiniveaux dans la gouvernance environnementale globale. *Ceriscope sciences po* – 748.
- Delmas-Marty, M. (2006). *Le pluralisme ordonné* (pp. 303-p). Seuil.

- Donovan, K-P. (2014). 'Development' as if we have never been modern: Fragments of a Latourian development studies. *Development and Change*, 45(5), 869-894.
- Dorion, L. (2017). « Construire une organisation alternative », *Revue française de gestion*, Vol. 43, N°. 264, 2017, pages 143-160.
- Duval, G., & Charru, M. (2018). Comment accélérer la transition énergétique ? - Avis du Conseil économique, social et environnemental sur la mise en œuvre de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte.
- Forget, M-E., Martin, C., Peyrache-Gadeau, V. (2017). Réseau et territoire, acteurs en réseau : l'enjeu de la gouvernance énergétique. Amélie Artis. *Coopérations, Gouvernance, Territoire et transition énergétique*, L'Harmattan, éditions Campus Ouvert, p.27 - p.38.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of business ethics*, 133(1), 25-38.
- Gibson-Graham, J. K. (2003). Enabling Ethical Economies : Cooperativism and Class. *Critical Sociology*, 29(2), 123-161.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figg, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *J Bus Ethics* 127:297–316.
- Kowalak, T. (1981). Work Co-operatives in Poland. Présenté à International conference Producer Cooperatives, Copenhagen.
- Land, C., & King, D. (2014). Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization. *Ephemera: Theory & Politics in Organisation*, 14(4), 923-950.
- Latour, B. (1987). *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Harvard University Press (Cambridge, Massachussets).
- Latour, B. (1994). On technical mediation. *Common Knowledge* 3 (2):29-64.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Coll. « Clarendon Lectures in Management Studies ». Oxford : Oxford University Press, 301 p.
- Law, J. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. *The Sociological Review*, 47(S1), 1-14.

- Levy, D., & Spicer, A. (2013). Contested imaginaries and the cultural political economy of climate change. *Organization* 20(5) 659 –678.
- Levy, D., Reinecke, J., & Manning, S. (2016). The Political Dynamics of Sustainable Coffee: Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability. *Journal of Management Studies* 53:3 May 2016.
- Marais, M. (2019). « Le management responsable en tension(s) » Des petits arrangements en entreprise aux formes d'organisations alternatives, HDR en Sciences de Gestion, Section CNU 06, Université de Montpellier.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer*, 5 | 2011 L'organisation en mouvement.
- Mitchell, C. L. (1993). The Relationship of Clinicians' Values to Therapy Outcome Ratings. *Counseling and Values*, 37(3), 156-164.
- Nativel, J. B. (2017). Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire. *RECMA*, (2), 74-88.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Strategic issues as tensions. *Journal of management inquiry*, 2(1), 28-42.
- Ouahab, A. (2019). Contester et consentir : la mise au travail des membres d'une organisation alternative. Le cas d'un supermarché coopératif et participatif. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à l'ESCP – Université Paris Dauphine.
- Palpacuer, F., & Balas, N. (2010). Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ?. *Revue française de gestion*, 2(2), pp. 89-102.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014a). 'The question of organization: A manifesto for alternatives.', *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 14(4), 623– 638.
- Peiro, M. (2019). « L'organisation alternative fondée sur les valeurs » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à l'Université de Montpellier.
- Pérezts, M., Bouilloud, J. P., & de Gaulejac, V. (2011). Serving two masters: The contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility. *Journal of business ethics*, 101(1), 33-4.

- Proka, A., Hisschemöller, M., Loorbach, D. (2018). Transition without Conflict? Renewable Energy Initiatives in the Dutch Energy Transition. *Sustainability* 2018, 10, 1721.
- Raimbault, J., Denis, E., & Pumain, D. (2020). Empowering Urban Governance through Urban Science: Multi-Scale Dynamics of Urban Systems Worldwide. *Sustainability* 2020, 12, 5954.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'realist turn' in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621-1644.
- Revel, J. (1996). *Jeux d'échelles : La micro-analyse à l'expérience*. Gallimard – Le Seuil.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, 44(4), 509-527.
- Schot, J., & W. Geels, F. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20:5, 537-554.
- Shaw, J., Shaw, S., Wherton, J., Hughes, G., & Greenhalgh, T. (2017). Studying scale-up and spread as social practice: theoretical introduction and empirical case study. *Journal of medical Internet research*, 19(7), e244.
- Smith, W.K., Besharov, M.L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs : Challenges, leadership skills and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Smith, W.K., Gonin, M., & Besharov, M.L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Bus. Ethics Q.* 23, 407–442.
- Starr, A., Martínez-Torres, M. E., et Rosset, P. (2011). Participatory Democracy in Action : Practices of the Zapatistas and the Movimento Sem Terra. *Latin American Perspectives*, 38(1).
- Wokuri, P. (2019). Participation citoyenne et régimes de politiques publiques : nouvelle donne ou donne inchangée ? Le cas des projets coopératifs d'énergie renouvelable au Danemark et en France. *Engagements et action publique face à la crise climatique*. Numéro 82, 2019.

York, R., & Bell, S. E. (2019). Energy transitions or additions ?: Why a transition from fossil fuels requires more than the growth of renewable energy. *Energy Research & Social Science*, 51, 40-43.