

L'organisation des alternatives énergétiques en chaîne de valeur(s) : perspectives et tensions.

Léa Baileche – lea.baileche@umontpellier.fr

Laboratoire Montpellier Recherche en Management – MRM

Sous la direction de :

Magalie Marais (Montpellier Business School) & Florence Palpacuer (Université de Montpellier)

Résumé :

Les bouleversements sectoriels actuels de l'énergie vont directement impacter les modèles stratégiques des fournisseurs d'électricité, dont les acteurs de l'économie sociale et solidaire malgré qu'ils soient précurseurs sur le développement de modèles en circuit court. L'étude inductive et enchâssée du réseau de coopératives Enercoop, acteur symbolique dans la structuration du mouvement d'énergie renouvelable citoyenne, démontre qu'une chaîne de valeur alternative s'opère au travers de nouvelles formes de relations inter-organisationnelles entre des coopératives de production et de distribution. Nous mobilisons les travaux sur les chaînes de valeurs durables et de dons afin d'explorer les voies organisationnelles et stratégiques d'organisation des alternatives, à l'aune des pratiques d'un acteur pivot pris en tension entre le maintien d'un projet politique alternatif et des formes hybrides de coopération inter-organisationnelle, sous-jacentes au marché de l'énergie.

Mots clés : chaîne de valeur / alternative / acteur pivot / tension / énergie

INTRODUCTION

Depuis le printemps 2021, les prix de l'énergie sur les marchés de gros¹ ont connu une augmentation sans précédent (Perrin & Meilhan, 2022). Les tarifs moyens de gaz ont été multipliés par six² en l'espace d'un semestre, la volatilité des prix de l'électricité a atteint des fluctuations inédites de l'ordre de 2 880 euros le MWh³ appelant pour la première fois les Français à réduire leur consommation. Ce contexte est en partie corrélé, à la reprise de la croissance post covid (augmentation rapide de la demande) et aux tensions d'approvisionnement relatives au conflit russo-ukrainien. La Russie joue un rôle majeur dans l'échiquier énergétique européen et plus particulièrement gazier. Plus spécifiquement lié à l'héritage industriel français, la vétusté du parc nucléaire (CRE, 2022⁴) a également contribué à la déstabilisation du marché interne. La situation actuelle illustre les interdépendances géopolitiques à la fois historiques et contemporaines de l'énergie qui s'établissent à l'échelle européenne dont les répercussions ont une résonance à un niveau très local (foyers).

Plus tôt dans l'histoire du maillage énergétique français, plusieurs réglementations et normes supranationales⁵, libéralisent le marché laissant la place à de nouveaux fournisseurs d'électricité et de gaz (34 entreprises référencées en 2023⁶). Le désengagement progressif de l'Etat et la fin des monopoles publics sur ces segments d'activités, vont contribuer à renforcer le positionnement des multinationales vis-à-vis des opportunités économiques du secteur. Les débats actuels sur la taxation des grands groupes énergétiques et la renationalisation d'EDF (Electricité De France) révèlent ces controverses qui s'exacerbent particulièrement dans la

¹ : Définition marché de gros vs marché de détail : « Le marché de gros désigne le marché où l'électricité est négociée (achetée et vendue) avant d'être livrée aux clients finals (particuliers ou entreprises) via le réseau » (CRE).

² : Rapport d'activité CRE (2021) : Commission Régulation de l'Energie. « En décembre, le gaz s'est échangé à 114,3 €/MWh en moyenne, soit un niveau de prix jamais atteint, jusqu'à plus de six fois supérieur à celui de mars (17,4 €/MWh en moyenne). »

³ : « Le 4 avril, pendant une heure donnée, à 9h du matin, le prix de l'électricité a atteint un record de 2 880 euros le MWh. » : Communiqué de presse RTE / publication RTE / Rapport CRE (2022) : « Analyse et enseignements sur le pic de prix sur l'enchère journalière pour le 4 avril 2022 ».

⁴ : Rapport CRE (2022) : « Les prix à terme de l'électricité pour l'hiver 2022-2023 et l'année 2023 ».

⁵ : Loi n° 92-143 du 31 décembre 1992 portant réforme du régime pétrolier.

⁶ : List-for-individuals (energie-info.fr)

conjoncture actuelle du marché. Pour lutter contre cette hyper centralisation de la valeur par des acteurs privés, des collectifs de citoyens se sont organisés politiquement en faveur d'une réappropriation socio-économique de l'énergie à l'échelle de leur territoire (Guarnieri, 2021 ; Cuesta-Fernandez et al., 2020). Ainsi, depuis 2010, on assiste, à l'émergence d'un mouvement de « citoyennisation de l'énergie » porté par des regroupements multi-acteurs ; majoritairement des partenariats entre des collectifs de citoyens et des institutions publiques incluant parfois des acteurs privés (Wokuri, 2019 ; Degremont, 2020 ; Ranville & Vernay, 2021 ; Maignan & Karmouni 2022). En 2022, on dénombre près de 291⁷ projets d'énergie citoyenne en France. Ces alternatives s'appuient sur différents modèles organisationnels et juridiques qui relèvent de l'économie sociale et solidaire : associations ou coopératives. L'acteur historique et symbolique de ce mouvement alternatif est la coopérative Enercoop qui dès 2005 s'est positionnée sur l'activité de fourniture d'électricité avec la perspective « *d'une énergie militante* » ; et « *d'un circuit court durable et éthique de l'énergie* » (site internet de la coopérative). Les récents bouleversements sectoriels qui réouvrent la « boîte noire » des configurations marchandes de l'énergie (fixation des prix et mécanismes de régulation), vont impacter et requestionner les choix stratégiques d'Enercoop en matière d'approvisionnement (liens avec les producteurs d'électricité, achat sur les marchés, recours aux dispositifs de régulation publics) et de distribution (arrêt des souscriptions clients pendant 1 an et demi). La quête d'une autonomie économique, va l'encourager à s'organiser au niveau inter-coopératif

Pourtant, les études dans le champ des organisations alternatives se sont majoritairement focalisées sur les conditions intra-organisationnelle de l'exercice de leur projet politique (Béji-Bécheur et al., 2021 ; Dorion, 2017 ; Land et King, 2014 ; Parker et al., 2014a) et des tensions qu'elles embrassent : telles que la dégénérescence. Cet article vise à contribuer aux réflexions théoriques sur les formes d'organisation alternatives au niveau inter-organisationnel,

⁷ : [Energie Partagée \(site internet : page chiffres clés\)](#).

notamment pour considérer comment s'opèrent des « chaînes d'approvisionnements durables » (Khaire & Wadhvani, 2010 ; Safri, 2015 ; Raffaelli, 2018 ; Carton & Parigot, 2021), appelés aussi des « circuits-courts » ou « systèmes territorialisés » (Le Velly & Dubuisson-Quellie, 2008 ; van der Ploeg et al., 2000), plus emblématiques dans la littérature du secteur alimentaire. Par conséquent, nous interrogeons *comment des organisations alternatives énergétiques s'insèrent et fabriquent des modèles stratégiques territoriaux au niveau inter-organisationnel ?*

Cet article restitue une étude inductive (Strauss & Corbin, 1998 ; Suddaby, 2006 ; Reichertz, 2007) et enchâssée du réseau Enercoop (plusieurs niveaux d'analyse) : coopérative départementale de production (ACTTE⁸), coopérative régionale du Sud de la France (Enercoop Languedoc Roussillon), coopérative de fourniture (Enercoop national) et une « filiale » de production (Enercoop Développement), pendant près de deux ans. Elle révèle l'enjeu stratégique d'une coopération inter-organisationnelle particulièrement dans ce secteur où approvisionnement et distribution d'électricité doivent se conjuguer en temps réel. Nos contributions adressent (1) les pratiques stratégiques d'Enercoop pour dessiner les contours d'une chaîne de valeur(s) alternative de l'énergie et (2) les tensions et compromis qu'ils effectuent en se structurant en chaîne.

ANCRAGES THEORIQUES

1. Les chaînes de valeur comme concept stratégique « mainstream » d'organisation

Porter (1986) promulgue le concept de chaîne de valeur dans son célèbre ouvrage en management pour identifier les gisements de « valeur » au niveau intra-firme. Le découpage des activités du processus industriel (production de bien) ou serviciel (prestation de service) revêt un enjeu stratégique pour Porter dans la mesure où il permet d'identifier les intrants pour

⁸ : ACTTE (Accélérateur Citoyen pour un Territoire en Transition Energétique).

aboutir sur l'étape finale de distribution aux clients (Ermine et al., 2012). Dans cette perspective, produit et/ou service suivent des étapes de production qui leur feront prendre de la valeur économique successivement. La stratégie est ici considérée dans le but de proposer une valeur commerciale, tout en réussissant à l'optimiser en interne. Par conséquent, sera rentable une stratégie qui sera en capacité d'internaliser l'activité qui maximise la valeur économique de la firme. Celles moins rentables pourront être externalisées par des sous-traitants ou des contrats avec d'autres entreprises qui agissent sur le même secteur d'activité. La conception porterienne suppose également des activités dites « de base » : logistique d'approvisionnement / fabrication / commercialisation / marketing et ventes / Services ; des activités dites « de soutien » : Achats / recherche et développement / gestion des ressources humaines / infrastructure de l'entreprise. Il ancre une division subordonnée entre des activités inhérentes au processus de production et des fonctions supports.

Le concept de chaîne de valeur a été étendu à une analyse stratégique extra-firme dans la mesure où de nombreuses activités deviennent peu intégrées au sein d'une seule entreprise. Les activités sont ainsi décomposées au sein d'une même filière pour identifier à la fois les potentiels économiques, les gains d'efficacité ou encore de se différencier des concurrents (Grandval & Soparnot, 2005).

Le contexte dans lequel Porter (1986, 1996) a développé le concept de chaîne de valeur et ses usages managérialistes s'avèrent a priori particulièrement éloignés d'une vision alternative et durable de considérer les organisations. Cependant, il nous paraît intéressant d'utiliser un raisonnement analogique pour interpréter nos résultats empiriques. L'analogie s'appuie sur la théorie des réseaux sémantiques. Ce qui implique que les choix effectués en matière de « glissement associatif » (Bruner, 2000) - de « glissement de perspectives » (Piasere, 2002 : 93) - de « dérapage conceptuel » (Hofstadter, 1996) ne peuvent se soustraire d'un examen critique des significations auxquels ils sont connectés et se rapportent.

Le concept de chaîne de valeur se rapportent à une vision managériale de l'organisation (Parker, 1986, 1996) où le développement en chaîne permet de servir un intérêt de croissance économique. La normalisation de cette idéologie a entraîné un glissement sémantique lorsque que l'on aborde les différentes activités économiques qui s'organisent autour d'un secteur ; caractérisées tantôt de « chaîne de valeur », de « chaîne d'approvisionnement » ou encore de « filière ». Bien qu'adosée à un courant capitaliste, cette conceptualisation a permis d'ouvrir le dialogue à des auteurs critiques des chaînes marchandes et globales de valeurs (Bair, 2005 ; Gerrefi & Korzeniewicz, 1994 ; Drangel ; 1986 ; Palpacuer & Balas, 2010).

Nous proposons de s'inscrire dans le prolongement de ces perspectives critiques en jouant des différents sens qui peuvent qui sont communément attribués au terme de « valeur ». Le dictionnaire Larousse, propose 14 significations différentes du mot : allant d'une vision économique « ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent » à morale « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre ». Ces significations parfois antagonistes et chargées théoriquement, nous encouragent tout de même à en faire usage car il permet de délimiter un espace (Lakoff, 1998) : ici les activités économiques d'un secteur et les valeurs sociales incarnées par les coopératives qui tentent d'instituer des formes alternatives d'organisation de ces « valeurs ». C'est pourquoi, nous ajoutons une parenthèse pour le (s) de valeur car nous y adossons plusieurs significations. A cet égard, nous soulignons le risque de l'analogie qui pourrait conduire à une forme de « réductionnisme » (Piasere, 2002 : 125), mais qui reste utile pour donner à voir des « visions du monde » alternatives (Spiro et al, 1989). Elle favorise aussi le dialogue critique du concept pour véhiculer une pluralité de « sens ». A cet égard, nous acceptons les « décalages » intrinsèques à l'analogie, qui « ne sont jamais des correspondances parfaites » ni « des homologies » (ibid : 94) voire peuvent rentrer potentiellement en « conflit » (ibid : 123).

2. Des perspectives alternatives de l'organisation en « chaînes »

2.1. Des chaînes d'approvisionnement durables aux circuits-courts territorialisés

Safri (2015), propose une conception alternative de la création de valeur des entreprises, plus particulièrement avec une focale sur les modes d'organisation des filières : de l'approvisionnement jusqu'à la distribution. Dans la lignée des travaux de Gibson-Graham (1996, 2006), qui revendiquent la diversité de l'économie à travers plusieurs formes de « valeurs » :

assigns positive value to those activities associated with capitalist economic activity, and assigns lesser value to all other processes of producing and distributing goods and services by identifying them in relation to capitalism as the same as, the opposite of, a complement to, or contained within. (Gibson-Graham, 2006: 56)

Safri (2015), suggère de considérer des formes de coopération inter-organisationnelle entre des organisations non capitalistes avec une vision plurielle de la valeur. Ces dernières mettent en œuvre leur modèles stratégiques entre les maillons des activités pour considérer ce que signifie être efficace et efficient, envers qui et pourquoi.

Le Velly & Dubuisson-Quellie (2008), s'inscrivent dans les contributions sur les circuits courts comme forme de territorialisation de l'économie en « rupture avec les logiques intensives, spécialisées et intermédiées pour aller vers une (re)localisation des débouchés, le recentrage de la création de valeur sur la ferme et le choix de modes de production économes, écologiques et autonomes (van der Ploeg et al., 2000) » (: 2). En revanche, il souhaite sortir d'une vision binaire parfois trop idéalisée dans laquelle les circuits-courts s'organiseraient au-delà d'un système organisé en chaînes longues. Ils proposent que ces alternatives organisationnelles s'adossent à des formes d'articulation très variées et spécifiques en fonction des différentes trajectoires des acteurs de la filière.

Dans leur récente publication, Carton & Parigot (2021), proposent un modèle de processus pour reconstruire des industries intégrées dans des chaînes marchandes : pêche, fleurs coupées, fibres textiles. Ils développent un triptyque (version simplifiée du modèle) qui démontre que les déterminants de la reconstruction d’une industrie « remplacer des chaînes de valeurs mondiales par des chaînes locales » (notre traduction) sont l’alliance d’un contexte de changement (1) avec des pratiques entrepreneuriales qui visent à valoriser les ressources de manière durable au travers de nouvelles combinaisons stratégiques (2). Le contexte de changement semble coïncider par ailleurs avec le contexte macro-environnement du secteur de l’énergie caractérisé brièvement en introduction, auquel seront confrontés les entrepreneurs durables- alternatifs du secteur.

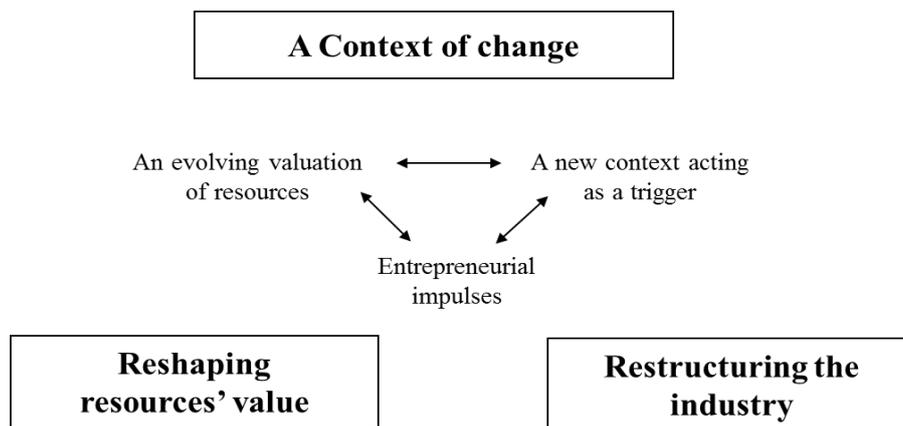


Fig 1. Modèle de processus de revitalisation des industries – version simplifiée (Carton & Parigot, 2021).

Ces conceptualisations théoriques paraissent intéressantes pour étudier des pratiques qui visent à reconstituer une chaîne de valeur territoriale de l’énergie portée par des acteurs qui s’inscrivent dans le champ de l’économie alternative. La dimension économique et la difficulté de se soustraire de nombreux mécanismes de marché revêt un enjeu particulier dans les chaînes de valeur énergétiques. C’est pourquoi, les apports d’une théorie d’ordre socio-économique

contribuent à une lecture plus approfondie des liens inter-organisationnelles, moins saillante dans les modèles de la littérature sur les chaînes de valeur.

2.2. Chaînes de dons et réciprocité dans les modalités d'échanges

La fonction d'analyse transactionnelle que permet la théorie du don / contre-don paraît ouvrir des perspectives intéressantes pour penser des liens économiques et solidaires inter-organisationnelles dans le cadre de la structuration d'une chaîne de valeur alternative. Laville (2003) justifie cet ancrage théorique pour dépasser l'intérêt purement matériel et utilitariste dans les échanges économiques. Il considère que réinsérer la solidarité démocratique dans les principes économiques est un « concept central dans la résistance de la société de marché » (: 241). Cadre théorique privilégié dans l'étude des organisations alternatives, il combine ici la volonté d'institutionnaliser la solidarité et la réciprocité inter-organisationnelle. Système d'échange qualifié d'« autarcie réticulaire » par Maignan & Karmouni (2022 : 17) pour désigner le « désir d'autonomie » des coopératives citoyennes d'énergies renouvelables.

Les principes fondateurs reposent sur le « cycle triadique du potlatch » (Mauss, 1925, 1999, 2003) qui séquence en 3 phases le processus de réciprocité, déterminant dans la construction du lien social entre les échangistes : Donner/ Recevoir/ Rendre. L'application de ce cadre théorique permet de caractériser la nature des dons/ contre-dons : biens, services, actions symboliques (Vignal & Oiry, 2021) mais aussi d'identifier le processus de réciprocité entre les acteurs de la chaîne. Godelier (2014) précise que le contre-don revêt un rôle de médiatisation sociale et un caractère symbolique, car il viendrait réduire la distance sociale et l'asymétrie politique « dominant-dominé » présumée au départ.

La mobilisation de ce cadre théorique pour étudier les relations d'emploi dans un contexte de réorganisation (Pihel, 2008), a renforcé l'intérêt d'une lecture processuelle de la réciprocité, notamment, car les séquences ne sont pas isolées, mais encastrées dans des « chaînes de dons ».

Le concept de chaînes de dons pour caractériser dans le temps, la relation salarié/employeur qui « alimente un système d'endettement réciproque » (: 506). Le développement d'échanges en chaîne préfigure ici une relation de confiance entre les parties, nourrie par un principe d'endettement mutuel. Par ailleurs, l'auteure souligne que ces chaînes de dons peuvent se désolidariser dans des contextes de restructuration qui bouleversent le pacte social jusqu'alors construit. La remise en cause des normes du système d'échange se trouve ainsi renforcée par des facteurs exogènes : crise, changements structurels, etc. L'apparition de nouvelles formes ou de conditions de l'échange va inciter à réévaluer son engagement réciproque. Cette dimension renforce l'enjeu d'une analyse rétrospective des systèmes d'échange dans l'étude de la construction « en pratiques » de liens inter-coopératifs qui se veulent durables et solidaires.

METHODOLOGIE

1. Justification des cas enchâssés

Cette recherche s'inscrit dans un travail de thèse plus large structuré à travers 3 jalons clé : une phase exploratoire des enjeux des organisations alternatives du secteur des EnR (1) ; l'étude d'un projet de mise en réseau de 7 coopératives citoyennes de production d'EnR dans le département du Gard (sud de la France) (2) ; un diagnostic stratégique d'un réseau de coopératives de distribution d'EnR (3). Cet article se focalise précisément sur ce dernier objet de recherche : positionnement stratégique des coopératives de distribution qui initie – réinstitue des ramifications avec la partie amont de la chaîne de valeur à travers une restructuration organisationnelle interne.

Le protocole de recherche repose sur une étude de cas enchâssés du réseau national Enercoop qui permet d'avoir une analyse réticulaire par le prisme des antennes locales (structures juridiquement indépendantes : centre de profit), de la coopérative nationale (acteur du marché de détail d'électricité : fournisseur d'électricité) et du développement d'une « filiale » du réseau

spécialisée sur la production. La méthodologie enchâssée se justifie particulièrement dans des objets multiniveaux (stratégies inter-organisationnelles), elle permet d’allier à la fois l’appréhension d’un contexte plus large au service d’analyse en profondeur d’un cas et de pratiques situées (Hitt et al., 2007).

2. Présentation du cas

Les analyses précédentes de ce travail de thèse ont révélé le rôle déterminant d’Enercoop dans le passage à l’échelle des coopératives citoyennes de production d’EnR. Pour comprendre dans quelle mesure s’opère ce rôle structurant dans la perspective d’une chaîne de valeur alternative, nous nous focalisons sur leur stratégie interne avec une approche critique : « suivre une trace (vers l’amont ou vers l’aval), c’est aussi se demander tout ce qu’il y avait autour, et également pourquoi d’autres trajectoires n’ont pas été suivies » (Pesqueux, 2019).

Par conséquent, le terrain de recherche, est une coopérative, fondée depuis 2005 qui distribue une offre d’électricité d’origine 100%⁹ renouvelable sur le marché français. Son statut juridique de type SCIC et son agrément « entreprise solidaire », impliquent un modèle de gouvernance démocratique, mais aussi une mission d’intérêt général, de responsabilité et d’engagement auprès des acteurs du secteur. Son business model est singulier, car il place au cœur de sa raison d’être, la réappropriation de l’énergie par les citoyens en comptabilisant : « 130 parcs citoyens en 2019, soit près de 50% de son approvisionnement total en électricité¹⁰ ». Les projets d’énergie citoyenne, constituent ici une véritable stratégie de marché en vue de s’extraire des mécanismes des CGV. Sa structure organisationnelle s’articule avec une coopérative à l’échelle nationale : Enercoop National (EN) qui à travers son rôle de fournisseur d’électricité aux consommateurs, assure le pilotage des approvisionnements et des consommations. Le réseau

⁹ : La partie sur les résultats exposera comment la crise énergétique apporte une nuance aux éléments de discours adressée par la coopérative.

¹⁰ : Site internet de la coopérative : <https://www.enercoop.fr/> .

dont les bureaux sont localisés à Paris comprend également les fonctions supports à l'activité. S'ajoute à ce maillage, 10 antennes locales : Enercoop local (EL) qui constituent des coopératives indépendantes en termes de gestion comptable. Elles opèrent un lien de proximité avec leur territoire et proposent plusieurs types de services assimilés à un bureau d'études à destination des particuliers et des collectivités locales : formations variées en matière de transition énergétique, accompagnement au développement de projets de production EnR citoyens, plaidoyer au niveau régional et des réseaux institutionnels¹¹, organe de gouvernance administratif de la maison mère et d'autres activités connexes. A cette organisation en réseau, s'agrège un projet de filiale destinée aux activités de production de la coopérative. Cette filiale, dont le lancement a été officialisé depuis peu, a pour mission principale de sécuriser les sources d'approvisionnement, de subvenir aux besoins de consommation et projette une équipe de 11 salariés.

3. Collecte de données

Immergée dans l'univers des coopératives citoyennes d'énergie renouvelable depuis 2021 au travers de différentes focales d'analyse, les liens avec l'antenne Languedoc Roussillon d'Enercoop se sont renforcés. Cette proximité constitue une source de données primaires significatives dans le cadre de cet article. Initialement intégrée par le biais du suivi du projet qui portait sur les initiatives locales de production, nous avons suivi de façon longitudinale les principaux enjeux stratégiques de l'antenne locale du Sud de la France et du réseau. Plusieurs rôles et statuts dans la coopérative ont contribué à la collecte de données en participant à différents projets et instances de gouvernance :

- Sociétaire de la coopérative Enercoop Languedoc Roussillon (ELR) : AG, randowatt, ateliers, newsletter, accès à la plateforme des sociétaires « Le village », webinaires ;

¹¹ : Energie Partagée, ADEME, AREC, TOTEN, AD'OCC, etc.

- Cliente - consommatrice du fournisseur d'électricité Enercoop national (EN) : communications officielles, factures – prix de vente ;
- Membre du conseil coopératif de la coopérative de production citoyenne d'EnR gardoise « ACTTE¹² », coopérative qui siège au conseil d'administration d'Enercoop Languedoc Roussillon dans le collège des producteurs. Par ce biais, participation aux :
 - CA depuis janvier 2022 à hauteur d'un CA/mois
 - Cercle « production » et GT formation à hauteur d'une fois/mois
- Participation aux manifestations coordonnées par le réseau régional d'accompagnement de l'énergie citoyenne : ECLR « Energie Citoyennes et Locales et Renouvelables » : café du mardi, AG et GT « passage à l'échelle ».

A ces temps d'observation participante qui ont constitué de nombreuses notes dans un carnet de bord (\approx 75 pages), des entretiens formels et informels auprès des membres du CA, membres du cercle « production », futurs salariés de la filiale, bénévoles, consommateurs, associations et coopératives de l'écosystème, ont alimenté la collecte de données. Parallèlement, des données secondaires ont contribué au processus de triangulation qui confronte certains éléments de discours issus : du site internet d'Enercoop (évolution des messages stratégiques clés entre 2021 et 2022) ; de débats, notamment sur le recours à l'ARENH sur la plateforme interne « Le village » et des résultats issus de baromètres internes.

4. Analyse des données par induction

La méthodologie et *in fine* le processus de codage des données se sont évertués à suivre le fil conducteur suggéré par Moriceau, Soparnot (2019) et les auteurs contributeurs de leur ouvrage : s'exposer, cheminer, réfléchir. Les temps d'exposition dans l'univers des coopératives de production, à travers une recherche action ont permis d'identifier en filigrane une dynamique

¹² : <https://acte.fr/> .

de « fabrique » d'organisation inter-coopératives qui nous paraissait constituer à la fois un enjeu structurant pour les coopératives (contributions managériales) et théorique en s'inscrivant dans le champ des chaînes des chaînes d'approvisionnement durables - des circuits-courts et des organisations alternatives. Le cadre théorique de chaînes de valeur(s) alternative est apparu dans un second temps en écho aux impacts du contexte énergétique sur le modèle d'un acteur de l'économie sociale et solidaire sur le marché. Enfin, c'est au contact des producteurs et au gré des échanges que la théorie du don/ contre-don a émergée. Trouvant sa justification au départ au travers de pratiques observées puis dans une réflexivité théorique parmi laquelle la perspective d'une chaîne de valeur alternative ne pouvait se soustraire d'une analyse d'ordre transactionnelle. Comprendons le rôle de la transaction dans sa dimension d'échange et de circulation de la valeur entre les maillons de la chaîne.

L'induction (Strauss & Corbin, 1998 ; Suddaby, 2006 ; Reichertz, 2007) s'est ainsi incarnée au travers d'allers-retours fréquents entre l'expérience empirique du chercheur et un codage ouvert des entretiens. La phase de conceptualisation n'est actuellement pas pleinement aboutie, mais les analyses réalisées permettent de présenter des résultats préliminaires. L'enjeu sera d'être en capacité de faire évoluer cette perspective de contribution au gré des contacts avec la communauté scientifique et le terrain pour accueillir des modulations potentielles (Paes & Guérillot, 2019).

RESULTATS

Les résultats préliminaires de l'étude d'Enercoop se structurent autour de deux principales contributions. La première propose une lecture de la fabrique d'une chaîne de valeur alternative énergétique au travers des pratiques que déploie cet acteur pivot. La seconde vient controverser l'idéal stratégique de l'organisation en « chaîne » dans la perspective d'opérationnaliser des alternatives dans le secteur énergétique. Deux schémas paradoxaux se dessinent et ouvrent un

regard critique sur des organisations présent en tension entre des logiques globalisées et un projet politique territorialisé.

1. Une chaîne de valeur énergétique alternative et territoriale en pratiques

1.1. La reconsidération des ressources comme axe de diversification stratégique

De façon similaire aux industries étudiées par Carton & Parigot (2021), l'enjeu de construire une nouvelle combinaison de ressources a fait partie intégrante de la restructuration stratégique d'Enercoop. Cette combinaison a reposé sur le triptyque : ingénierie technique (EnR) : « *il y a eu une vague de recrutement de personnes hyper calées techniquement* » (salarié EN), mobilisation citoyenne : « *on a réussi à résister grâce à nos forces sur le terrain* » « *notre idéologie militante mobilise les citoyens* » « *l'écosystème crée autour de l'énergie citoyenne entretient la mobilisation et consolide la dynamique* » (salarié EL) et légitimité territoriale : « *la région est présente dans notre sociétariat* » « *on a beaucoup donné de temps pour monter le programme d'action EnR citoyenne de la région* » « *il y a une confiance mutuelle* » (salarié EL). La diversification ainsi opérée a permis de se soustraire de la seule activité de fourniture, particulièrement bouleversée. « *Le modèle fournisseur est compliqué parce que très centralisé sur une compétence* » (salarié EN) « *On ne sait même pas si le métier de fournisseur va encore exister dans 5 ans* » (salarié EL). La SCIC Enercoop national (EN) s'est appuyée sur les compétences clé de ses 10 antennes locales qui se sont constituées indépendamment du réseau : « *les Enercoop locales (EL) pour trouver leur indépendance se sont développées sur d'autres compétences : bureau d'études EnR, développement de projets, acquisition de projets existants, formations* » (salarié EL). La décentralisation organisationnelle permet ici de constituer un phénomène de ruissellement inversé, constitutif de la réorientation stratégique de la « tête de réseau ».

1.2. Restructurer l'industrie

1.2.1. Désintermédiaire les relations entre les acteurs de la chaîne de valeur

Enercoop national se positionnait sur la partie aval de la chaîne de valeur à travers son activité de fourniture. L'opérationnalisation de sa nouvelle combinaison de ressources l'orientait vers des activités plus en amont autour de la production d'électricité (cf. « *plan de développement national de l'activité de production (Enercoop National)* »). La revue de littérature sur les CGV nous a démontré que l'intermédiation de l'achat d'électricité par le biais des marchés « spots » ou « à termes » et de l'ARENH (dans une mesure plafonnée) constituait la voie dominante d'approvisionnement aux fournisseurs. EN, par le biais de l'ancrage de ses EL vise à s'affranchir d'intermédiaires entre ces deux activités : approvisionnement et fourniture. Le développement « *d'une filiale : Enercoop Développement* » (notes) dédiée et coordonnée à l'échelle nationale institutionnalise cette évolution : « *c'est la première fois qu'on a une activité hors fourniture qui est mutualisée et exercée un peu partout dans le réseau* » (salarié Enercoop locale). 3 millions d'euros d'investissement ont été débloqués pour assurer le développement de cette « *filiale* » : recrutement de 12 salariés, capacité d'investissement dans de nouveaux projets et dans ceux déjà existants, développement d'outils (cartographie, simulateur, etc.).

Les EL, par le biais de leur activité de bureau d'étude pour accompagner les projets de production citoyens (plus ou moins structurante selon les territoires) endossaient déjà un rôle d'apporteuses d'affaires pour la coopérative nationale, fournisseur. Les contrats de gré à gré permettaient à EN de réduire ses approvisionnements sur les marchés. Mais l'établissement d'Enercoop Développement va induire un changement d'échelle, notamment en termes d'objectifs de volume racheté :

« L'enjeu va être de gérer la croissance de la production. On va passer d'un scope où on bricole quelques projets à un niveau plus importants avec plus de volume. On va devoir fournir 600 gigawatts : c'est un gros enjeu pour le réseau même si c'est rien à l'échelle du pays. » (salarié)

Cet enjeu de changement d'échelle va par ailleurs se répercuter sur les coopératives citoyennes de production d'énergie déjà établies, car les EL s'appuient sur des logiques partenariales avec les acteurs du territoire :

« Les coopératives de prod citoyennes sont nos meilleures alliées » « L'idée, c'est non pas de renouveler le modèle des développeurs du marché, mais d'essayer de tordre le marché avec nos partenariats. » (salarié et administrateur)

Dans la région Occitanie, Enercoop Languedoc Roussillon a notamment signé plusieurs conventions de co-développement de projets avec des coopératives de production au cours de l'année 2021-2022 (cf. *conseils d'administration*). Ces partenariats, plus formalisés, visent à renforcer les liens entre les deux activités, mais paradoxalement à internaliser indirectement de nouveaux intermédiaires dans la chaîne de valeur (coopératives de production et filiale).

Par ailleurs, l'augmentation exponentielle du tarif de revente de l'électricité sur les marchés rend plus intéressant pour les producteurs de revendre l'électricité à des prix variables que par le biais de contrats fixes proposés par Enercoop :

« On est dans un contexte où les producteurs ont du mal à s'engager avec nous parce qu'ils se disent qu'ils ont peut-être plutôt intérêt à revendre directement sur le marché. » (administrateur)

« Y'a même un projet citoyen en Bretagne où ils sont en train de rompre leur contrat d'obligation d'achat pour partir sur le marché. C'est une stratégie risquée : quel sera l'état du marché dans 2 ans et puis quelle cohésion entre les partenaires de départ qui ont contribué à faire émerger le projet ? » (salarié)

Enfin, concernant la partie avale de l'activité, Enercoop fournisseur a stoppé la souscription de nouveaux clients pour préserver son équilibre financier : équation approvisionnement contre consommation électrique. Décision inédite d'un point de vue stratégique où *a priori* l'augmentation de la demande s'avère être une perspective intéressante dans le développement économique. Dans ce cas, c'est la gestion des flux électriques qui priment pour assurer la pérennité de la structure tandis qu'Enercoop vivait une période de croissance organique : *« on a vécu une grosse crise de croissance, côté fournisseur, avec une explosion de nouveaux consommateurs » (salarié Enercoop national)*.

EN, tend aussi à développer sa propre compétence pour maintenir cet équilibre, notamment par le biais de contrats directs¹³ qui lient le producteur directement au consommateur. Destiné à des gros consommateurs d'électricité (acteurs privés), ces contrats impliquent également qu'EN investissent de plus en plus en propre dans la production de centrales photovoltaïques ou de parcs éoliens.

1.2.2. Endosser le rôle d'acteur pivot

Enercoop a été moteur dans la création d'initiatives supports à la chaîne de valeur. EN et les EL ont ainsi fortement contribué à la diffusion du modèle de l'énergie citoyenne par le biais d'investissements et d'accompagnement à l'émergence de plusieurs réseaux, tel que : Energie Partagée en partenariat avec la Nef¹⁴ (missions de sensibilisation, d'accompagnement des coopératives de production et outil d'investissement citoyen). Des offres de financement spécifiques aux projets citoyens ont notamment vu le jour pour répondre à leurs enjeux économiques. On peut évoquer également le réseau des « Licoornes¹⁵ » qui rassemble des coopératives au service de transition de plusieurs secteurs d'activités : opérateur téléphonique, transport ferroviaire, plateforme d'autopartage de véhicules, etc.

Par ailleurs, des expérimentations locales par région ou département font partie de la R&D organisationnelle développée par les EL. Le projet ACTTE¹⁶ dans le département du Gard, co-financé par la région Occitanie et l'ADEME, symbolise cette dynamique. Devenue coopérative ,voire supra-coopérative, d'énergie citoyenne aujourd'hui, elle a pour mission de fédérer les collectifs locaux qui produisent et exploitent des projets d'EnR. Coopérative qui aujourd'hui consolide son partenariat avec Enercoop Languedoc à travers le financement partagé d'un salarié affilié au développement de projets EnR sur ce département. Ce rôle d'incubateur

¹³ : PPA : « Power Purchase Agreements ».

¹⁴ : Banque : la Nef.

¹⁵ : Les Licoornes (site internet).

¹⁶ : ACTTE : Accélérateur Citoyen pour un Territoire en Transition Energétique.

constitue un levier d'essaimage et d'opérationnalisation de l'énergie citoyenne à l'échelle des territoires :

*« On s'est lancés dans des aventures entrepreneuriales plus ou moins hasardeuses et réussies »
« Les moyens de production appartiennent au territoire : c'est notre base indestructible » « Les EL doivent jouer leur rôle transverse au niveau régional en tant qu'opérateur de développement économique, autour du renouvelable mais pas seulement : centre de ressources, formations, etc. »
« L'enjeu est de trouver des réponses aux enjeux de façon très opérationnelle » « On essaie de croiser les enjeux de passage à l'échelle entre les coops » (salarié)*

« C'est important pour nous d'avoir un interlocuteur régulier directement sur les territoires : c'était le cas pour ACTTE par exemple où quand il y a un salarié ça stabilise aussi la dynamique » (administrateur)

Au-delà d'une posture d'essaimage cette stratégie s'associe à l'enjeu de risque que comporte le développement de projets EnR. Des responsabilités financières, techniques ou encore liées à la gouvernance démocratique, sont supportées par des bénévoles qui initient des collectifs à l'échelle de leur ville-village. Enercoop aux côtés des réseaux d'accompagnement les soutiennent en absorbant ce risque :

« C'est notre job à nous d'absorber le risque, d'apporter ce niveau de sécurité là, notamment parce qu'on sait aussi qu'on a en face des gestionnaires bénévoles, tu ne peux pas leur faire peser du risque, c'est pas juste, nous, on est payés pour ça on a des assurances dédiées »

« On met en place des outils et qui veut s'en sert : on essaie de développer une offre globale à tiroir » « On veut bien mettre le pied dans la porte sans prendre la place des coops pour produire » « On arrive en complément » (salarié)

1.2.3. Réinstaurer de nouveaux modes d'échanges

Les relations inter-coopératives entre les activités de distribution et de production étaient historiquement fondées sur un lien de confiance pour assurer la coordination et la circulation de la valeur créée au sein de la chaîne. La réciprocité distributive s'est caractérisée par le transfert de compétences techniques relatives au développement de projets EnR, d'outils et de modèles entrepreneuriaux (économiques, de gouvernance) du côté d'Enercoop tandis que les collectifs de bénévoles contre-donnent du temps de prospection et d'animation territoriale auprès des parties prenantes locales indissociables des projets : collectives locales (foncier,

financement), habitants (mobilisation citoyenne, épargne citoyenne) et du temps symbolique de promotion de la marque Enercoop (présence sur les marchés, manifestations locales, etc.) (*notes-observations*). Ce lien de confiance et de solidarité s'exprime par la présence récurrente du champ sémantique de la famille dans les discours : « *c'est la même famille* » « *rôle de grand frère* » « *un peu comme un parent* » (*bénévoles, salariés*).

« Formaliser avec ta propre famille, c'est compliqué, après on bidouille. Je suis pas sûr qu'on y ait laissé des plumes même si on a fait beaucoup de travail bénévole : mais c'est aussi le projet non ? Et c'est pour ça que les gens nous donnent de l'argent gratuitement, c'est parce qu'il y a des contreparties morales. » « Tout le travail bénévole qu'on a fait, on l'a fait au service de personnes qui sont elles-mêmes bénévoles et qui demain seront nos producteurs, qui sont aussi nos meilleurs prescripteurs sur le terrain, qui sont la porte d'entrée pour des collectivités, des vitrines, c'est aussi une logique d'investissement. » (salarié)

Ce processus de don/ contre-don de temps et d'actions symboliques réciproques renvoie aux dimensions du principe de solidarité démocratique au sens de Lavelle (2003). On observe que le caractère social et solidaire de l'énergie ne revêt pas de traduction matérielle dans ces termes de l'échange.

En revanche, les dettes économiques sont peu formalisées, ce qui peut être source de réajustements – réarrangements dans les modes d'échange. Le décalage dans le temps entre la phase d'émergence d'opportunités et la mise en service d'un projet peut parfois atteindre plusieurs années, ce qui déstabilise l'assise financière de la structure pivot : ici Enercoop.

« On n'a pas envie de se faire perdre du temps avec du formalisme, on travaille beaucoup avec des accords oraux, sur la confiance et la parole donnée » « ça a quand même faillit nous coûter quelques milliers d'euros et fait courir des risques à la boîte mais il y a de la transparence » « On a souvent bossé à perte pour les coops de prod » « Il faut trouver un système où le partenariat s'équilibre. » (salarié)

Enfin, de façon plus ponctuelle et localisée, les EL rétribuent les actions bénévoles (de promotion particulièrement) avec le contre don de monnaies locales (*cf. partenariat Enercoop LR et avec la monnaie locale : La Graine*). La nature diversifiée des transactions qui s'instituent et se

pérennisent dans le temps, consolide un lien de confiance que l'on pourrait apparenter aux chaînes de dons (Pihel, 2008).

2. Des ramifications stratégiques homologues aux chaînes globales de valeur

2.1. Encastrement dans le système dominant

A l'issue de son assemblée générale qui s'est tenue en juin 2022, Enercoop National valide le recours à l'ARENH pour des raisons économiques. Le coût fixe bien moins élevé (46,2€/MWh) que certains pratiqués sur les marchés, permet à Enercoop de maîtriser les tarifs d'approvisionnement lorsque la production issue des contrats directs (source majeure d'approvisionnement) n'est pas suffisante pour couvrir les besoins de consommation (pas de temps hebdomadaire, journalier ou horaire). Un virement stratégique déstabilisant pour la coopérative, car elle avait fait du non-recours à l'énergie nucléaire son véritable axe de différenciation et de communication. Valorisé par l'attribution de la mention « très engagé, sans nucléaire » du label Vert Volt de l'ADEME, en 2021, Enercoop est le seul fournisseur à détenir cette distinction pour son offre de fourniture aux particuliers. Ce renversement identitaire a suscité beaucoup de débats auprès de la communauté des sociétaires où les prises de positions oscillaient entre enjeu de survie et dévoiement politique. C'est sur la plateforme dédiée des sociétaires que les débats ont pris place où fin du premier semestre 2022, 271 contenus adressent le sujet de l'ARENH. Un onglet spécifique intitulé « débat ARENH » a été créé pour partager du contenu et dialoguer virtuellement sur ce sujet entre sociétaires et salariés.

« Plusieurs sociétaires favorables au recours à l'ARENH semblent souvent évoquer un « pragmatisme », contre « l'idéologie » anti-nucléaire d'autres sociétaires »
« Le recours à l'ARENH signifierait pour la coopérative un renoncement à ce qui est en grande partie sa raison d'être »
« Il n'est actuellement pas possible de porter un discours militant que sur la production techniquement maîtrisée en interne par Enercoop justifiable par son équilibre global annuellement »
« Notre projet a du plomb dans l'aile »

« Le modèle Enercoop est en péril : rester en l'état avec une augmentation des prix et à terme un affaiblissement d'Enercoop ou faire un compromis temporaire pour survivre ? » (publications des sociétaires Enercoop)

Les mécanismes de dépendance au marché se sont particulièrement illustrés dans ce cas.

2.2. Tension entre logique décentralisée et centralisée & captation des activités à forte valeur ajoutée

La structure pyramidale et centralisée des firmes pilotes est l'archétype des CGV. A contrario, le modèle alternatif d'Enercoop s'est particulièrement positionné selon un maillage décentralisé par le biais des antennes locales et de leur autonomie de gestion. La croissance forte côté fourniture a déstabilisé cet équilibre organisationnel où des logiques centralisées et décentralisées de gouvernance s'entremêlent. La coopérative Enercoop National compte 140 salariés (vs 12 salariés dans la coopérative Enercoop Languedoc Roussillon), détient son siège à Paris et est structurée avec plusieurs échelons intermédiaires : directeur général, directeurs de pôles, responsables, chefs de projet, etc.

« L'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante a introduit un schéma très pyramidal où s'est créée une rupture entre cet idéal de gouvernance distribuée et les pratiques du réseau »

« J'ai parfois l'impression de vivre un peu le vieil antagonisme français du centralisme et de la Province »

« On a vécu une grosse crise de croissance, changement d'échelle côté fournisseur où il y a plein de trucs qui ont valsé : la régionalisation, la gouvernance partagée, qui sont un peu les fondamentaux de notre cadre de sécurité, mais qui ont été perçus comme une idéologie ultra militante déraisonnable » (salarié)

Le cadre sémantique employé dans le cadre du développement de la structure « Enercoop Développement » fait référence aux éléments de discours organisationnel des CGV : « filiale » « plan national stratégique » « PAMT : Plan d'Action à Moyen Terme ». Les fonctions supports sont également concentrées au sein de « la tête de réseau » : « (Système d'Information, facturation, relation clients et producteurs, communication...) » (site internet coopérative nationale). Considérées comme les activités à forte valeur ajoutée dans le modèle des CGV que maîtrisent la « firme pilote ».

Par ailleurs, des logiques plus horizontales sont expérimentées, telle que l'instance « inter-CA » qui regroupe les membres des CA des 11 EL. De plus, le modèle SCIC intègre organiquement des parties prenantes multiples dans les instances de gouvernance : « *la SCIC déjà de base, c'est assez complexe, mais d'avoir 11 SCIC avec une qui est au-dessus, ça ajoute de la complexité* » (salarié EL). Des temps transverses sont également coordonnés à toutes les échelles du réseau : groupes de travail thématiques, séminaires, manifestations, etc.

Enfin, dans le modèle de développement d'Enercoop Développement, le parti pris a été de trouver un équilibre entre les besoins des coopératives locales et l'accès à des compétences mutualisées. Les personnes qui seront dédiées aux activités de développement de projets de production EnR, ne seront pas directement rattachées à la filiale, mais au sein des antennes locales pour ne pas ajouter un intermédiaire organisationnel supplémentaire. Cette filiale a surtout des justifications juridiques et de flux financiers. Dans cette perspective, chaque EL négocie les conditions de partenariat avec le réseau national sur le volet de l'implémentation de la production sur le territoire, conditionnée notamment selon l'historique des pratiques déjà instituées. Le curseur de la décentralisation crée des tensions pour les managers en charge du pilotage de cette activité, notamment dans la gestion des relations avec les coopératives de production :

« De mon côté, je me retrouve un peu écartelé entre le réseau EN qui dit on va faire de la production, et de l'autre côté les coops citoyennes qui disent comment on fait pour faire des projets ? Donc moi je dis à EN attendez on peut pas faire tout seul, moi je veux pas d'un projet ou EN investit tout seul. Ce serait juste faire comme les autres, et du côté des coops citoyennes c'est de dire qu'EN est là pour faire avec eux » (salarié)

2.3. Un système d'échange fondé sur la marchandisation de la valeur

La diversification opérée dans le sens d'une reconstruction des liens inter-organisationnels le long de la chaîne de valeur va s'institutionnaliser par l'introduction de nouvelles formes de régulation dans les échanges avec les coopératives de production. La contractualisation de

« *contrats d'accompagnement* » entre les EL et les collectifs citoyens qui projettent de créer une coopérative de production va devenir la norme pour formaliser et évaluer le montant de la dette (cf. *contrat d'accompagnement signé avec ACTTE*). Ce contrat d'accompagnement rédigé par Enercoop, fixe « *la nature de l'accompagnement, les dispositions financières : budget et modalités de paiement, la date d'effet, la durée et des clauses juridiques de résiliation et d'avenant.* » Dans ce cas, la nature et les modes d'échanges sont déterminés au préalable et impliquent une rétribution uniquement en des termes monétaires lorsque le projet abouti. Dans la mesure où c'est un contrat commercial qui configure une partie des échanges selon le processus conventionnel : devis / prestation de service / paiement en euros.

« Tu as moins de lest émotionnel lorsque tu formalises » (salarié EL)

« Le travail réalisé doit être rémunéré dans sa juste valeur. Chacun doit s'y retrouver et les contrats peuvent aider à la réflexion sur : où est-ce qu'on crée de la valeur, quels sont les acteurs qui y contribuent et comment tu les rémunères. » (bénévole coopérative de production)

Par ailleurs, l'augmentation de ce niveau de formalisme trouve sa justification dans le passage à l'échelle de l'activité, où les investissements financiers peuvent atteindre des millions d'euros « *prise de parts dans le capital d'un parc d'éoliennes ou de plus grosses centrales photovoltaïques* » (notes).

Dans ce même sens, le fournisseur Enercoop National a eu pour projet en 2020, d'agencer son activité de production avec les EL par le biais de contrats de franchise. Un cadre plus contraignant et davantage juridicisé allait remplacer le traditionnel contrat de réseau qui fixaient les grandes lignes de la relation commerciale relative à cette activité. Ce changement de paradigme dans les relations renforce l'éloignement des principes inter-coopératifs qui faisaient foi. C'est pourquoi, après plusieurs formes de résistance des antennes locales, ces contrats de franchise n'ont pas véritablement vu le jour.

« Ils ont essayé de nous vendre des contrats de franchises mais au moment de la signature annuelle, on n'a pas voulu signer. On a maintenu la pression pour que le contrat soit révisé. » (salarié)

DISCUSSION & CONCLUSION

Cet article propose des contributions stratégiques dans le champ des chaînes de valeur territoriales et des organisations alternatives. Des apports à la fois afférents à l'étude de cas enchâssés de coopératives d'énergies renouvelables, mais qui peuvent s'appliquer plus largement dans une approche organisationnelle durable et solidaire des ressources. La première vise à identifier un modèle de structuration inter-organisationnelle entre des acteurs de la chaîne de valeur à l'aune des pratiques opérées par un acteur pivot de l'industrie. Ainsi, trois dimensions clés sont déterminantes dans la fabrique d'une chaîne de valeur alternative : désintermédier les relations entre les acteurs de la chaîne de valeur, endosser le rôle d'acteur pivot, réinstaurer de nouveaux modes d'échanges en introduisant des logiques de dons/ contre-dons.

Dans ce schéma, le positionnement d'acteur pivot requiert une stabilité économique suffisante pour absorber le décalage dans le temps du remboursement de la dette (biens, services, actions symboliques). Or, le contexte successif de crises macro-environnementales bouleverse cette assise au-delà des enjeux de réciprocité inter-organisationnelle. La dépendance aux mécanismes de marché vient bouleverser l'idéal type d'une chaîne de valeur alternative. C'est notamment ce que démontre la seconde partie des résultats qui révèlent des ramifications stratégiques homologues aux chaînes globales de valeur : recours aux dispositifs globalisés, tendance à la décentralisation des moyens de production, captation des activités à forte valeur ajoutée et système d'échange fondé sur la valeur marchande.

Cependant, la mise en circuit court de l'énergie, au travers de nouvelles formes de coopération inter-organisationnelle, ouvre des perspectives intéressantes dans l'opérationnalisation des transitions. La solidarité inter-coopérative entre des réseaux de production et de distribution paraît être une voie et un niveau d'analyse intéressants dans l'étude des organisations

alternatives. Ce cas nous démontre que le caractère social et solidaire de la chaîne n'exclut pas la complexité des modèles organisationnels malgré qu'ils s'opèrent à une échelle territoriale. Par ailleurs, les analyses rétrospectives des CGV nous indiquent que les modes de gouvernance évoluent au gré de facteurs exogènes. A cet égard, nous supposons de nouvelles évolutions dans la structuration de cette chaîne de valeur alternative qu'une étude longitudinale nous permettrait d'approfondir.

REFERENCES

- Caillé, A. (2005). Du don comme réponse à l'énigme du don. *Recherches/MAUSS*, 335-342.
- Caillé, A. (2005). Don, intérêt et désintéressement. *Recherches/MAUSS*, 241-283.
- Carton, G., & Parigot, J. (2021). Disappearing natural resources: what flowers tell us about new value chains. *Journal of Business Strategy*.
- Carton, G., & Parigot, J. (2021). Transitioning to sustainability by rejuvenating industries. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 13068). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Choksy, U. S., Ayaz, M., Al-Tabbaa, O., & Parast, M. (2022). Supplier resilience under the COVID-19 crisis in apparel global value chain (GVC): The role of GVC governance and supplier's upgrading. *Journal of Business Research*, 150, 249-267.
- Degremont, M. (2020). Energy transition, a lever for inter-territorial collaboration-The case of Brest and of the Brittany peninsula. Working document n. 2020-12.
- De Perthuis, C. (2017). La « transition énergétique » : Les ambiguïtés d'une notion à géométrie variable. fhal-01504615f.
- De Perthuis, C., et Solier, B. (2018). « La transition énergétique face au tempo de l'horloge climatique », *Connaissance des Énergies*, mai 2018.
- Ermine, J. L., Moradi, M., & Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management international*, 16, 29-40.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Godelier, M. (2014). *L'énigme du don*. Fayard.
- Grandval, S., & Soparnot, R. (2005). Le développement durable comme stratégie de rupture: une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle. *Revue Management et avenir*, (3), 7-26.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management journal*, 50(6), 1385-1399.
- Khaire, M., & Wadhvani, R. D. (2010). Changing landscapes: The construction of meaning and value in a new market category—Modern Indian art. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1281-1304.
- Laville, J. (2003). Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle. *Revue du MAUSS*, 2003/1, no 21, p.237-249.
- Le Velly, R., & Dubuisson-Quellier, S. (2008). Les circuits courts entre alternative et hybridation.
- Maignan, M., & Karmouni, H. E. (2022). Les collectifs citoyens producteurs d'énergies renouvelables, acteurs économiques de la transition. Une analyse à partir du cadre

polanyien. Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, 12(3).

Mauss, Marcel (1924/1950/1999). « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'année sociologique*, nouvelle série I, p. 30-186.

Milberg, W., & Winkler, D. (2013). *Outsourcing economics: global value chains in capitalist development*. Cambridge University Press.

Paes, I. & Guérillot, G. (2019). Chapitre 14. Lorsque le terrain défait le design de recherche. Dans : éd., *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (pp. 233-237). Caen : EMS Editions.

Palpacuer, F., & Balas, N. (2010). Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?. *Revue française de gestion*, 201(2), 89-102.

Pesqueux, Y. (2019). Chapitre 26. Suivre un chemin critique ?. Dans : éd., *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (pp. 319-323). Caen : EMS Editions.

Percebois, J. (2001). Énergie et théorie économique : un survol. *Revue d'économie politique*, 111, 815-860. <https://doi.org/10.3917/redp.116.0815>

Percebois, J. (2022). L'Europe de l'énergie, entre unité et divisions. Paix et sécurité européenne et internationale, (18).

Perrin, F., Meilhan, N. (2022). L'Europe à court d'énergie ?. Entretien Thinkerview.

Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don : de la validation aux enseignements d'un paradigme. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63(3), 502–528.

Pihel, L. (2010). La relation salariale moderne : La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse. *Revue du MAUSS*, 35, 195-213.

Pla-Barber, J., Villar, C., & Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 204–213. <https://doi.org/10.1177/23409444211020761>

Ponte, S. (Ed.). (2019). *Handbook on global value chains*. Edward Elgar Publishing.

Porter M.E. [1986], *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.

Porter M.E. [1996], “ What is strategy ? ”, *Harvard Business Review*, November-December, p. 61-78. Stratégor [1988], *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Dunod.

Raffaelli, R. (2018). Technology Reemergence: Creating New Value for Old Technologies in Swiss Mechanical Watchmaking, 1970–2008. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 576–618.

Ranville, A., & Vernay, A. L. (2021). Research report on 'Renewable Energy Cooperative' in France (Doctoral dissertation, SONNET: EU Horizon 2020 Grant agreements no: 837498).

Reichertz, J. (2007). Abduction: The logic of discovery of grounded theory. In A. Bryant, A. & Charmaz, K. Éd., *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, SAGE Publications Ltd, London, p. 214-228.

Sako, M., & Zylberberg, E. (2019). Firm-level strategy and global value chains. In *Handbook on global value chains*. Edward Elgar Publishing.

Soparnot, R., & Moriceau, J. L. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Éditions EMS.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research (2e ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.

Van der Ploeg, J. D. (2000). Revitalizing agriculture: farming economically as starting ground for rural development. *Sociologia ruralis*, 40(4), 497-511.

Vignal, J. & Oiry, E. (2021). Des expatriés de retour frustrés mais fidèles à leur organisation. Analyse d'un paradoxe à l'aide de la théorie du don/contre-don. *Management international-Mi*, 25(1), 171-192.

Wokuri, 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.