L'entreprise, stratège et négociateur en matière d'environnement : le cas de la filière hydroélectrique d'EDF

Tiphaine Gaudefroy de Mombynes-Leménager

▶ **To cite this version:**

Tiphaine Gaudefroy de Mombynes-Leménager. L'entreprise, stratège et négociateur en matière d'environnement : le cas de la filière hydroélectrique d'EDF. Humanities and Social Sciences. ENGREF (AgroParisTech), 2007. English. NNT : 07ENGR0003 . pastel-00003152

HAL Id: pastel-00003152
https://pastel.hal.science/pastel-00003152

Submitted on 18 Mar 2008

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

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

AgroParisTech
ENGREF
INSTITUT DES SCIENCES ET INDUSTRIES DU VIVANT ET DE L'ENVIRONNEMENT
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY FOR LIFE, FOOD AND ENVIRONMENTAL SCIENCES

N° attribué par la bibliothèque
/__/__/__/__/__/__/__/__/__/__/

THESE

pour obtenir le grade de

Docteur de l'ENGREF
Spécialité : Sciences de l'Environnement (Gestion)

présentée et soutenue publiquement par

Tiphaine Gaudefroy de Mombynes-Leménager

le 19 novembre 2007
à l'Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et Forêts

L'entreprise, stratège et négociateur en matière d'environnement

Le cas de la filière hydroélectrique d'EDF

devant le jury suivant :

Mme Laurence de Carlo (ESSEC)	: Présidente
Mr Frédéric Le Roy (Université de Montpellier 1)	: Rapporteur
Mme Sanda Kaufman (Cleveland State University)	: Rapporteur
Mr Michel Gariépy (Université de Montréal)	: Examinateur
Mme Isabelle Dubien (EDF)	: Invitée
Mr Laurent Mermet (ENGREF)	: Directeur de Thèse

REMERCIEMENTS

"On ne pense pas tout seul. On pense avec, pour et contre autrui" (Crozier, 2005 : 4).

Cette thèse est le fruit de trois années de recherche au cours desquelles Laurent Mermet a joué un rôle prépondérant. Son enthousiasme sans faille, son attention et sa disponibilité aux moments cruciaux de ma réflexion en ont fait un directeur de recherche d'une qualité rare. Je l'en remercie vivement et garderai précieusement en mémoire cette collaboration.

Je pense aussi à l'ensemble du groupe RGTE avec lequel j'ai vécu de si bons moments à l'ENGREF et en particulier à Maya Leroy, Raphaël Billé, Hubert Kieken, Sébastien Treyer, Alexandre Emerit, Farid Benhammou, Ruud Van der Helm et Romain Taravella.

L'équipe du GRETS Environnement (R&D-EDF) a quant à elle su m'accueillir chaleureusement dès les premiers instants, contribuant très largement par la même et par sa richesse à l'accomplissement de cette thèse. Je remercie en particulier Isabelle Dubien qui m'a offert l'opportunité d'un partenariat avec EDF et qui m'a si bien guidée au cours de mes premiers pas au sein de l'entreprise. Antoine Lestien a de son côté, su m'accorder sa confiance. Il s'est avéré être un « coach » d'entreprise auquel je dois également beaucoup. Merci enfin à Arthur Jobert, précieux appui dont la pensée, l'humour et les conseils m'ont accompagnée pendant 3 ans et plus encore en fin de course. Merci bien sûr à tout le reste de l'équipe et aux quelques thésards et stagiaire de la maison qui ont partagé mes doutes et mes joies, Hélène Subremon, Fédérico Ibargüen-Ruiz, Nicolas Benvegnu, Jérome Cihuelo et Hugo Valin.

Hormis l'équipe du GRETS, cette thèse repose sur l'appui et la disponibilité de nombreux agents ou anciens agents d'EDF. Je remercie en particulier Didier Meyerfeld, Roland Decoux, Laure Santoni, Jean-Pierre Granier, Dorothée Manière, Claude Nahon, Dominique Ganiage, Pierrette Larivaille et Jean-Pierre Bourdier. Tous ont joué un rôle déterminant en me faisant partager leur connaissance de l'entreprise, en m'accordant leur confiance et en me laissant accéder aux terrains souhaités.

Je n’oublie pas bien sûr les quelques 150 personnes interrogées au cours de ces trois années, qui m’ont ouvert les portes de leur mémoire et de leur pensée. Cette thèse est fondamentalement bâtie sur l’expérience de chacun d’entre eux.

Par ailleurs, tout en étant une aventure solitaire et souvent périlleuse, une thèse se voit soutenue par un ensemble de personnes qui rendent techniquement sa progression soudainement si simple et si agréable. Je remercie ainsi de tout cœur Chin Hoang à qui nul ordinateur ne peut résister, Martial Guisnet (Reprographie) ainsi que Christine Rousseau (Documentation) pour leur patience démesurée. Je remercie également sincèrement Camille Epagnoux (EDF) pour son efficacité et sa bonne humeur ainsi que Renaud Mouche (EPIDOR) pour sa réactivité. Chacun à votre manière, sachez que vous m’avez grandement facilité la tâche.

Mes dernières pensées vont enfin à l’ensemble de mes proches, parents, frère, sœurs, et amis. Leurs encouragements et leur intérêt pour mon travail m’ont portée jusqu’à la fin de cette belle aventure. Certains d’entre eux ont même relevé avec brio le défi de la relecture, Bénédicte de Mombynes, Dorothée Simottel et mon tendre Antoine … on appelle ça, me semble-t-il, la cerise sur le gâteau !

Cette thèse a bénéficié d’une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise), entre l’Association Nationale pour la Recherche Technique (ANRT), Electricité de France (EDF) et l’Ecole Nationale du Génie Rurale des Eaux et Forêts (ENGREF).

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 13

1 Problématique de recherche. 16
2 Champs disciplinaires concernés 30
3 Déclinaison de notre question générale à l'étude d'une entreprise précise : le cas de la branche hydroélectrique d'EDF (EDF-H_20) confrontée à la gestion de l'eau 33
4 En résumé, quatre objectifs de recherche 35
5 Déroulement de la thèse, choix des terrains retenus et méthodologie générale 35
6 L'immanence spécifique d'un docteur en gestion de l'environnement à EDF : entre prisonnier et aventurier 45
7 Présentation du plan 55

PREMIERE PARTIE : Prise de contact et présentation du cadre d'analyse adopté 59

CHAPITRE 1 : IMMERSION PONCTUELLE EN BRETAGNE POUR UNE ENTREE EN MATIERE 61

1 Introduction 61
2 Méthode 62
3 La mise en évidence de l'appartenance d'EDF-H_20 à la scène de gestion de l'eau d'un bassin versant via le récit historique de la gestion de l'eau sur le Blavet depuis le XIX^{ème} siècle 63
4 Un acteur sectoriel projeté sur une nouvelle scène d'action du fait de son activité industrielle 76
5 La négociation au cœur de la scène de gestion de l'eau : un processus de 30 ans pour tenter d'établir une gestion collective du risque d'inondation du Blavet, accéléré par le renouvellement de concession du barrage de Guerlédan 78
6 Un processus de décision analysé à l'aune des stratégies relationnelles d'EDF-H_20 et de ses enjeux organisationnels internes 90

CHAPITRE 2 : RETOUR A LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DE NOTRE PROBLEMATIQUE ET PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE PROPOSE 95

1 Comment aborder une problématique multidimensionnelle ? 95
2 Une anecdote introductive 107
3 Identification des trames utilisées et cadre d'analyse associé 108

DEUXIEME PARTIE : L'intégration de l'environnement à EDF de 1946 à 2006 121

CHAPITRE 3 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER L'INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT A EDF 123

1 Une recherche en sciences de gestion 123
2 Une recherche en sciences de gestion appliquée aux entreprises et à leur action environnementale 125
3 Une recherche également en lien avec les travaux en sciences de gestion sur la relation entre développement durable et entreprise 142
4 Une recherche en sciences de gestion consacrée à l'efficacité environnementale 147
5 L'environnement : une préoccupation historique sans cesse évolutive ? 155

CHAPITRE 4 : « L'ENVIRONNEMENTALISATION » D'EDF, SOURCE DE PROPOSITION POUR UN MODELE DE L'ACTEUR D'ENTREPRISE, INTEGRATEUR D'ENVIRONNEMENT (AEIE) 161

1 Introduction 161
2 Méthode et objectifs 162
3 L'Institutionnalisation de l'environnement à EDF et son devenir : un récit mouvementé 163
4 Le Cheminement de l'« institué » 199
5 Quelle relation entre institutionnalisation et action environnementale ? 211
6 Une analyse des forces instituantes du processus d'environnementalisation et des paramètres qui ont conditionné par la suite le devenir de l'environnement à EDF 215
7 Vers un modèle de l'Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement (AEIE) 228
8 Conclusion 246

TROISIEME PARTIE : La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne 263

CHAPITRE 5 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER LA PARTICIPATION CONCRETE D'EDF-H_20 A LA PRISE EN CHARGE DE LA GESTION ENVIRONNEMENTALE DE L'EAU 265

1 La *stakeholder theory* (SHT) ou théorie des parties prenantes (TPP), fondements et mise en débat 266
2 Le conflit au cœur des problématiques de gestion des ressources naturelles 277
3 Une analyse environnementale en lien avec la négociation 280
4 Le courant de recherche « Resource-based view » (RBV) et la problématique des compétences relationnelles 304

CHAPITRE 6 : LA PARTICIPATION D'EDF-H_20 A LA GESTION DE L'EAU SUR LE BASSIN VERSANT DE LA DORDOGNE 311

1 Introduction 311
2 Méthode 311
3 Présentation des contextes géographique et hydroélectrique du bassin versant de la Dordogne 313
4 L'installation de la production hydraulique sur le bassin versant de la Dordogne : synthèse historique pour une meilleure appréhension de la place actuelle d'EDF-H_20 sur le bassin 321
5 Un zoom sur la toile des interactions qui ont lieu entre EDF-H_20 et les acteurs de l'eau en 2005 sur le bassin. 329

CHAPITRE 7 : LA PROBLEMATIQUE DE REPRODUCTION ET SAUVEGARDE DU SAUMON ATLANTIQUE ET LA GESTION DU FONCTIONNEMENT EN ECLUSEES DES BARRAGES DE LA DORDOGNE 393

1 Introduction 393
2 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la protection du saumon sur la Dordogne de la fin du 19ème siècle à 2006. Une première analyse des attitudes relationnelles de l'entreprise 394
3 Les enjeux organisationnels d'EDF-H_20 sous-jacents aux stratégies relationnelles explicitées 422
4 Identification des acteurs d'environnement et de la spécificité de leur rôle dans le processus de décision 436
5 Analyse ciblée des négociations ayant eu lieu au cours du processus de décision étudié : quel lien avec la décision obtenue ? 440
6 Un processus de décision long et complexe pour quelle efficacité environnementale ? 450
7 Conclusion 464

CONCLUSION GENERALE 495

1 Rappel des étapes suivies et des résultats intermédiaires obtenus 497
2 Les quatre résultats majeurs de notre recherche 512
3 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut-on attendre d'une entreprise lorsque l'activité d'un tel acteur sectoriel engendre une dégradation des milieux naturels ? Apport des concepts obtenus et ouverture sur des travaux complémentaires 532
4 Perspectives ouvertes par notre cadre d'analyse 545
5 Limites et perspectives de notre recherche 548

Bibliographie : 551
TABLE DES MATIERES 571
Liste des sigles utilisés: 577
Table des Encadrés : 583
Table des Cartes : 584
Table des Tableaux : 584
Annexes 587

Quino (1999). Mafalda, l'intégrale, Editions Glénat pour la VF, Grenoble : 40.

« *Certes nous ne comprenons pas toujours, car la compréhension a pour caractéristique de se heurter sans cesse à des limites, qui sont celles de toute condition humaine située et datée. Reste alors l'interprétation, intermédiaire entre compréhension et explication. L'interprétation est « projet de comprendre », illimitée comme l'explication, incertaine comme la compréhension* ». (Lourau, 1971. L'Analyse Institutionnelle, Les Editions de Minuit, Paris : 117)

Introduction Générale

1 Problématique de recherche.
2 Champs disciplinaires concernés.
3 Déclinaison de notre question générale à l'étude d'une entreprise précise : le cas de la branche hydroélectrique d'EDF (EDF-H_20) confrontée à la gestion de l'eau.
4 En résumé, quatre objectifs de recherche.
5 Déroulement de la thèse, choix des terrains retenus et méthodologie générale.
6 L'immanence spécifique d'un docteur en gestion de l'environnement à EDF : entre prisonnier et aventurier.
7 Présentation du plan.

INTRODUCTION GENERALE

Mardi matin, 10h : « *Nouvelle Loi sur l'Eau et Directive Cadre Européenne (DCE) : enjeux et contraintes pour notre activité ?*» ; « *Bilan estival sur la sécheresse préoccupant* » ; « *Poissons migrateurs : accord en passe d'être négocié avec la Fédération Nationale des Pêcheurs*» ; « *Campagne effacement de barrage du WWF* » ; « *Planification des prochaines études d'impacts environnementales à réaliser en vue des renouvellements de concessions*[1] *à venir* », etc. : tels sont les principaux items du compte rendu que nous venons de recevoir et qui résume les grandes lignes de la réunion tenue hier à Paris, en présence de l'ensemble des responsables « Eau et Environnement »[2] de la branche hydroélectrique d'EDF. Cette réunion mensuelle est dense et dynamique. Pas une minute n'est perdue. L'équipe doit s'organiser vite et efficacement pour faire stratégiquement face aux nombreux enjeux environnementaux auxquels elle est confrontée, du fait des impacts de son activité de production hydroélectrique sur les milieux naturels.

Aucun doute n'est possible, nous voici bien plongée au cœur d'un dilemme récurrent : si certains acteurs de la société revendiquent pour mission celle de protéger l'environnement, tels les ONG environnementales[3], d'autres au contraire, tel EDF, se retrouvent confrontés à la problématique de protection de l'environnement sans l'avoir réellement choisi, contraints si ce n'est parfois même forcés. Nous parlons ici des organisations, et notamment des entreprises industrielles, qui appartiennent à un secteur d'activité donné (chimique, agroalimentaire, énergétique, automobile, etc.), dont la mission n'est pas de protéger l'environnement, mais qui, du fait même de leurs activités, engendrent des impacts néfastes sur la qualité des milieux naturels et se retrouvent interpellées à ce titre.

[1] En France, l'Etat est propriétaire de la majorité des aménagements hydroélectriques. Il les concède au producteur pour une durée de temps déterminée au terme de laquelle la concession doit être renouvelée selon une procédure pré-établie, incluant la réalisation d'une étude d'impacts environnementale.

[2] Ces responsables et leurs équipes ont la charge de gérer d'une part les processus de renouvellement de concessions et par ailleurs l'ensemble des problématiques liées au caractère multi-usage de l'eau concernant les aménagements hydroélectriques d'EDF (eau potable, irrigation, loisirs nautiques, pêche, environnement, etc.).

[3] Pour une analyse des stratégies d'ONG environnementales internationales, cf. Gaudefroy de Mombynes (2002) et Gaudefroy de Mombynes et Mermet (2003).

Cette caractéristique des entreprises a fait couler beaucoup d'encre, alimentant des débats passionnés, toujours d'actualité, entre défenseurs de l'environnement et défenseurs de l'entreprise[4]. *« Accusée de dilapider le patrimoine naturel au travers du gaspillage de ressources, ou d'être à l'origine de pollutions excessives, l'entreprise a cristallisé une bonne partie des reproches faits à la « Société du Progrès et de l'Utilitarisme ». (…). C'est en fait indirectement à l'industrie que s'est adressé le message contenu dans le rapport du Club de Meadows (1972) « Halte à la croissance » car c'est elle qui jusqu'alors avait permis un tel développement »* (Persais, 1999 : 6). « *Le « bon sens » managérial s'est ainsi très souvent borné à opposer l'économique et l'écologique »* (Martinet et Reynaud, 2006).

Pourtant, se frayant un chemin entre ces débats mouvementés, dépassant l'opposition apparente entre protection de l'environnement et activité industrielle, un courant de pensée très présent, affirme lui, qu'environnement et entreprise peuvent coexister. *« Entreprise/ Environnement : antagonisme ou coexistence ? La question s'est posée ; elle ne doit plus se poser »,* écrit par exemple Caroline London (1993 : 7 cité par Bascouret, 1997 : 7). *« L'environnement doit être respecté ; l'entreprise doit pouvoir vivre. Mesurons,* propose-t-elle, *les incidences réciproques et tachons d'en tirer des leçons »*. Elisabeth Laville (2006 : 37) défend également cette option tout en soulignant que les entreprises, notamment françaises, ne peuvent plus fuir leur responsabilité environnementale. *« Notre tradition colbertiste,* écrit-elle, *nous a longtemps habitués à penser que ce n'était pas à l'entreprise de résoudre les problèmes sociaux ou environnementaux mais à l'Etat. Certains*[5] *affirment même encore que la première responsabilité sociale de l'entreprise est de gagner de l'argent pour payer des impôts (avec lesquels l'Etat doit, lui, résoudre les problèmes sociaux ou environnementaux). Un point de vue,* revendique-t-elle, *qui ne résiste pas longtemps face à un argument de bon sens : si l'entreprise n'a bien évidemment pas pour vocation de régler tous les problèmes de notre société (qui le lui demanderait), il lui appartient malgré tout de contribuer à résoudre ceux dont elle est co-responsable, c'est-à-dire auxquels elle contribue du fait même de ses activités »*. Enfin, nombreux sont ceux qui militent indirectement pour cette coexistence entreprise – environnement, tel Olivier Boiral (2000 : 4) quand il affirme sur un autre registre : « *de plus en plus d'entreprises ont le souci d'améliorer le contrôle des*

[4] Voir notamment Rowel (1996) cité par Emerit (2007 : 113). Rowel fut le premier auteur à montrer l'existence de mouvements anti-environnementaux organisés, émanant essentiellement en ses débuts des entreprises qui se voyaient pénalisées par l'édiction des premières grandes lois environnementales dans les années 70.
[5] Voir notamment l'article de S. de Menthon (1995) cité par Laville (2006 : 7).

impacts environnementaux de leur activité afin de gagner (ou regagner) la confiance des pouvoirs publics et des populations ».

Ces organisations que sont les entreprises sont peu à peu devenues des acteurs puissants de nos sociétés. Pour Ben Cohen, co-fondateur de Ben&Jerry's (cité par Laville, 2006 : 33), *« l'entreprise combine l'énergie humaine organisée et l'argent, ce qui, aujourd'hui, en fait la force la plus puissante du monde »*. Il reconnaît que cela n'a pas toujours été le cas et que cette évolution est même relativement récente : *« Originellement,* dit-il, *la force la plus puissante au monde était la religion puis, ce fut les Etats, et aujourd'hui, c'est l'entreprise. On peut d'ailleurs trouver les signes de cette évolution, de cette réalité, en regardant les bâtiments des plus grandes villes du monde ; on s'aperçoit en effet que les constructions les plus imposantes et les plus anciennes sont les institutions religieuses, puis -un peu moins anciens-, viennent les bâtiments des institutions gouvernementales. De nos jours, les bâtiments les plus grands et les plus prestigieux qui sont construits sont les sièges sociaux des grandes entreprises »*.

Acteurs puissants de nos sociétés, ils auraient même selon Elisabeth Laville (2006 : 45), *« le pouvoir de faire changer les choses bien plus rapidement que la réglementation ou que le politique et ce, notamment parce que l'entreprise est un véritable vivier de compétences, de connaissances, d'expériences, de savoir- faires, de technologies et de ressources »*.

Soumises entre autres au poids de l'opinion publique, à la réglementation ou motivées par la volonté d'acquérir de nouveaux atouts concurrentiels, il est vrai que les entreprises ont depuis toujours intégré le fait qu'elles avaient intérêt à faire évoluer leurs activités, en fonction des contraintes qui s'imposaient à elles dans le temps, afin de survivre ou/et accroître leur profit qu'il soit ou non purement financier.

La montée des préoccupations environnementales fait qu'en 2006, les entreprises ne peuvent plus faire fi de l'environnement. *« L'entreprise ne peut éviter désormais de rendre des comptes à la société à propos des effets qu'elle y produit »* (Thuderoz, 2005 : 15). Nombreuses sont celles qui affichent ainsi depuis les années 1990 une dynamique pro-environnementale afin, entre autres, de ne pas provoquer le mécontentement de leurs consommateurs. *« Les entreprises sont dans une situation paradoxale »,* écrit à ce propos

Nicolas Hulot (cité par Bourg, Grandjean et al., 2006 : 1), reconnu comme un environnementaliste français engagé. *« Jamais,* écrit-il, *elles n'ont autant pris conscience des limites de notre planète, de leurs impacts sur l'environnement, et jamais elles n'ont mené autant d'actions souvent fort coûteuses. Et pourtant, malgré les contraintes économiques et financières que je ne mésestime pas, je leur demande de faire plus, et même beaucoup plus ».*

1 Problématique de recherche.

Cette requête exprimée par un écologiste français, pose une question fondamentale que nous avons choisi de prendre comme problématique de recherche, à savoir : **quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut-on attendre d'une entreprise lorsque l'activité d'un tel acteur sectoriel est susceptible d'engendrer une dégradation des systèmes écologiques ?**

Cette question pragmatique mérite tout d'abord une explicitation des termes qui la composent. Elle soulève par ailleurs une question théorique et s'inscrit enfin, dans une démarche de recherche pluridisciplinaire.

1.1 Clarification des termes employés

- Un « environnement » pris au sens écologique

Depuis sa création en France, le terme d'« environnement » a subi des évolutions et des digressions de sens diverses. A tel point que Michel Prieur (1991 : 1 cité par Boullet, 1999 : 20) en parle comme une *« notion caméléon »*, tant sont nombreuses les facettes ou les images que ce mot suscite : *« selon le contexte dans lequel il est utilisé, il sera entendu comme une idée à la mode, un luxe pour pays riches, un mythe, un thème de contestation issu des idées hippies et soixante-huitardes, un retour à la bougie, une nouvelle terreur de l'an 1000 liée à l'imprévisibilité des catastrophes écologiques, les fleurs et les petits oiseaux, un cri d'alarme des économistes et des philosophes sur les limites de la croissance, l'annonce de l'épuisement des ressources naturelles, un niveau marché de l'anti-pollution, une utopie contradictoire avec le mythe de la croissance »*. Plus provocateur encore, Pierre Lascoumes (1994 : 9 cité par Boullet, 1999 : 20), écrit quant à lui, que *« l'environnement n'existe pas.*

L'environnement, tel que nous le vivons, le concevons, le revendiquons est d'abord une construction sociale », affirme-t-il.

Une étude étymologique assez complète du terme remonte jusqu'à l'an 1265 où « environnemenz » signifiait « circuit, contour » (Latin, 1863 : 112 cité par Charvolin, 1989 : 23). Le développement de l'emploi en Français du terme « environnement » est néanmoins récent puisqu'il semble s'être brusquement répandu entre la fin des années 60 et le début des années 70. Pour Christian Garnier (2002), *« jusqu'en 1965-66, le mot « environnement » est resté cantonné à quelques usages sporadiques, avec en général le sens que l'on trouve dans le Larousse illustré de 1948 pour le mot « environner » : « mettre autour, être autour, vivre habituellement auprès de ». L'environnement n'y figure pas. Le Petit Robert, se saisissant du terme à la fin des années 60, écrira pour sa part « action d'environner ; résultat de cette action » comme le faisait déjà le Littré entre les deux guerres ».*

La définition de l'environnement a depuis cette date, donné lieu à d'innombrables exercices. Nous pouvons ainsi citer le géographe Pierre Georges (1971), pour qui l'environnement est *« le milieu global au contact duquel sont confrontées les collectivités humaines, avec lequel elles se trouvent placées dans une situation de rapports dialectiques d'actions et de réactions réciproques qui mettent en jeu tous les éléments du milieu »*. Pour le sociologue Jacques Cloarec (1990-91 cité par Boullet, 1999 : 20), l'environnement peut être défini *« par l'ensemble des effets pensés des interactions au milieu. Longtemps ceux-ci ont été impensés ou alors de façon très fractionnelle. Ainsi n'est-ce que très tardivement dans l'Histoire que l'on a pensé la finitude des réserves naturelles, par exemple le charbon, ou bien pensé le déchet. La période contemporaine est marquée par un processus cumulé de diverses prises de conscience : on voit donc un ensemble de questions, par leur cumul, faire socialement problème sous l'appellation d'environnement. Tout cet ensemble de problèmes a provoqué une construction sociale, une nébuleuse qu'on appelle « environnement ». On peut dire que la prise de conscience est acquise lorsque le mot écologie, qui est ancien, commence à s'employer dans sa nouvelle acception politique ».*

La liste pourrait être longue mais la plupart des définitions, écrit Daniel Boullet (1999 : 20), aboutissent néanmoins à centrer ce terme sur « le milieu dans lequel l'homme vit ». *« Sans se réduire l'un à l'autre,* ajoute-t-il*, il n'empêche que Nature et Environnement ont assurément à*

voir ensemble, ce qui explique par exemple que protection de l'environnement et protection de la nature se trouvent très souvent confondus ».

Notre réflexion, le lecteur l'aura sans doute d'ores et déjà compris, s'appliquera ici plus spécifiquement à cette dimension naturelle ou écologique que l'on peut associer au terme d'« environnement » et que l'on retrouve explicitement dans la phrase suivante de Laurent Mermet (1992 : 9) : *« Des sociétés humaines de plus en plus nombreuses, de plus en plus actives, dans le jardin inextensible de la biosphère : voilà, s'il fallait la saisir en une phrase, la relation actuelle entre Société et nature. Dans cette situation, la capacité de la nature à conserver ses caractéristiques désirables (voire nécessaires) aux hommes devient un objet de soucis, et c'est l'émergence des problèmes d'environnement. Ceux-ci se posent sous des formes multiples -protection de certains sites, de certaines espèces, problème de pollution, conservation des ressources naturelles renouvelables…- et à des échelles qui vont de quelques ares à la planète »*.

- <u>La spécificité de l'acteur considéré : « entreprise »</u>

Nous parlons d'entreprise. Tout comme la notion d'environnement, celle d' « entreprise » a suscité et suscite toujours de vifs débats. *« L'entreprise,* écrit Gérard Dréan (2002), *est comme l'Arlésienne, on en parle, on ne la voit jamais »*. Selon Coriat et Weinstein (1995 cité par Dréan 2002), *« aucune des grandes représentations disponibles n'est sans doute, pour l'heure, capable à elle seule de rendre compte de l'ensemble des déterminations fondamentales de cette institution centrale de nos économies qu'est la firme »*.

Nous n'essaierons pas ici de formuler une théorie complète et cohérente de l'entreprise, projet auquel appellent ces auteurs mais qui dépasse très largement le travail auquel nous nous attelons. Il s'agit plus simplement de définir ce concept au regard de la réalité de notre société au début du 21ème siècle et plus particulièrement en lien avec notre problématique de thèse, tout en gardant à l'esprit la complexité qui la caractérise, évoquée par les auteurs ci-dessus. Nous retiendrons donc pour notre part, à ce stade de la réflexion, la définition du dictionnaire Flammarion de la langue française (1999 : 441) selon laquelle l'entreprise est un

« *établissement produisant des biens et des services marchands* »[6]. Définition similaire chez Alain Touraine (1969 cité par Thuderoz, 2005 : 16) pour qui toute entreprise est *« un centre autonome gérant une organisation à buts économiques »*. Bien que simplistes, ces définitions ont néanmoins le mérite d'être concises et claires. Elles soulignent en filigrane qu'une entreprise n'a pas pour mission initialement de protéger l'environnement mais qu'elle a pour objectif sous-jacent à son activité, celui de faire du profit, qu'elle cherche d'ailleurs le plus souvent à maximiser afin, notamment, d'assurer sa pérennité. Néanmoins si *« la réalité économique de l'entreprise ne peut s'oublier un seul instant – cette dernière intervient sur un marché qui la sanctionne ; elle crée des richesses, secrète un profit - son caractère de système à la fois technique et social, sa capacité à produire des jeux d'acteurs, des règles et des valeurs, et à les diffuser dans le corps social en font une institution*[7] *à part entière »* (Thuderoz, 2005 : 4). Par ailleurs, sur un registre complémentaire, Mary Parker Follett nous donne l'opportunité d'élargir le monde des possibles liés à l'entreprise : *« la principale fonction, le vrai service de l'entreprise, c'est de donner l'occasion aux individus de se développer grâce à une meilleure organisation des relations humaines. J'ai souvent lu que l'entreprise se définissait par sa production, la production d'articles utiles. Mais chaque activité de l'homme devrait ajouter aux valeurs intangibles de la vie tout autant qu'aux richesses tangibles, devrait viser à d'autres productions que celles que l'on peut voir et toucher. Et que signifie « utile » ? Nous pourrions vivre en nous passant de nombreux objets manufacturés. La plus grande utilité de ces objets est que leur fabrication rend possible ces activités multiples et ces relations entre les hommes, par lesquelles on crée des valeurs spirituelles. Dans ce domaine, il n'y a jamais de surproduction »* (Follett, 1925 cité par Mousli, 2000 : 4)

En lui associant le terme d' «acteur sectoriel », nous voulons ici rappeler qu'une entreprise ne peut être dissociée de l'ensemble des organisations, privées ou publiques, qui constituent la globalité du secteur d'activité au sein duquel elle évolue. Une entreprise donnée est amenée à interagir continuellement avec ces organisations pour mener à bien sa mission et nous imaginons donc bien que la dynamique résultant de cette interaction pourra influencer sa

[6] L'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) (2004) définit également l'entreprise ainsi : « toute unité légale, personne physique ou personne morale, qui jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands ».

[7] Thuderoz retient ici la définition de François Perroux (1965 : 139) désignant l'entreprise –institution comme un *« ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de production »*.

participation à la prise en charge de l'environnement, comme nous aurons l'occasion de le voir.

Par ailleurs, nous souhaitons également souligner qu'à partir du moment où une organisation est constituée de plus d'une personne, elle ne peut être abordée comme un bloc simple et homogène mais doit être appréhendée comme un ensemble d'acteurs aux opinions et missions diverses. Pour Thuderoz (2005 : 4, 21 et 24), *« l'entreprise est une réalité sociale,(…), un système organisationnel (…,) elle est un lieu où des hommes et des femmes coopèrent entre eux, s'organisent pour produire, inventent des règles et des façons de faire, échangent en permanence avec la société qui les entoure »*. Mintzberg (1982 : 35-50) propose quant à lui de caractériser une organisation selon cinq éléments interdépendants : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique. A mesure qu'une entreprise croît, ses rouages se complexifient et l'on comprend bien que son action, notamment environnementale en ce qui nous concerne, sera marquée par le fonctionnement ou le disfonctionnement de ces rouages, souvent invisibles aux yeux de ceux qui n'y ont pas accès.

L'existence même d'une entreprise engendre tout un panel d'impacts positifs à minima pour ses employés (salaire, vie sociale, etc.) mais également le plus souvent pour la société (production de biens de consommation, services, etc.). Elle induit en revanche inéluctablement des impacts potentiellement néfastes sur un ensemble de valeurs variées, depuis la santé de ses employés ou de citoyens qu'elle peut mettre en péril, jusqu'à l'environnement écologique qui l'entoure et qu'elle peut contribuer à dégrader. Notre réflexion s'intéressera principalement à cet environnement écologique, défini ci-dessus, mais nous montrerons néanmoins qu'elle donne des clés d'analyse pour aborder la participation des entreprises à des valeurs autres qu'environnementales.

- <u>« Prise en charge » plutôt que « Protection »</u>

C'est par ailleurs de manière très volontaire que nous avons adopté le terme de « prise en charge de l'environnement » plutôt que celui de « protection de l'environnement », pourtant plus souvent utilisé en sciences de gestion.

Nombreux sont ceux qui se sont en effet intéressés au comportement dit de « protection de l'environnement des entreprises ». Emmanuel Reynaud (1997 : 20-32) effectue ainsi un tour d'horizon des travaux réalisés à ce propos et conclut que *« la pléiade de définitions proposées par les auteurs en gestion et en économie ne permet pas de rendre compte à ce jour, du comportement de protection de l'environnement des entreprises tel qu'il est entendu par les chercheurs et les professionnels traitant du sujet »*. Elle propose alors, sur dires d'experts[8], de définir le comportement de protection de l'environnement d'une entreprise comme *« regroupant l'ensemble des comportements diminuant (ou annulant) les effets des activités de l'organisation sur l'environnement, au delà des exigences législatives, qu'il s'agisse d'une diminution à la source ou d'une réparation des dégâts commis »*.

En préférant le terme de « prise en charge de l'environnement », nous cherchons à dépasser cette notion de protection de l'environnement afin de nous intéresser plus globalement à l'ensemble des pratiques de l'entreprise qui interagissent avec les processus de gestion de l'environnement, qu'elles soient ou non en lien avec un objectif ou un résultat de protection des milieux et des ressources naturelles. Nous souhaitons avant tout comprendre de manière concrète cette interaction, formulant l'hypothèse qu'il sera alors plus aisé, tant aux entreprises qu'à d'autres acteurs concernés, de tendre vers des pratiques qui pourraient conduire à une meilleure protection de l'environnement.

En outre, au terme de « prise en charge », notre question fait résonner celui particulièrement important, de « participation ».

- La participation comme entrée de jeu

La notion de « participation » laisse en effet sous-entendre celle de « jeu d'acteurs ». *« Ce déplacement de l'objet d'étude vers un système organisationnel plus large,* écrit Friedberg (1993: 104), *permet de relativiser fondamentalement le statut même de l'organisation formalisée en tant qu'objet d'étude privilégié. Selon les objectifs et les centres d'intérêt d'une recherche, cette organisation pourra être étudiée pour elle-même ou comme une entrée en matière pour l'étude d'un système plus vaste dont elle constitue un segment particulièrement*

[8] E. Reynaud se remet en effet à l'avis des associations de protection de l'environnement et aux cabinets décernant des prix environnementaux.

visible, formalisé et conscient ». Cette notion différencie en cela notre problématique, des travaux menés en sciences de gestion, centrés essentiellement sur l'organisation et qui cherchent souvent à comprendre pourquoi l'entreprise peut être amenée à agir en faveur de l'environnement[9]. Nous partons nous du constat qu'une entreprise participe à la prise en charge de l'environnement avec d'autres. Via son activité industrielle et les impacts que celle-ci engendre sur les milieux naturels, une entreprise se retrouve en effet projetée au cœur d'un ensemble d'acteurs concernés selon leur propre logique, par le devenir du ou des biens environnementaux impactés. Soulignons bien ici que ce groupe d'acteurs est différent de celui qui constitue le secteur d'activités de l'entreprise considérée. Par ailleurs, nous l'avons déjà abordé, l'entreprise n'est pas constituée d'un ensemble homogène d'individus. Elle est elle-même le résultat de jeux d'acteurs internes à l'entreprise qui, selon leurs missions, seront amenés à se positionner différemment sur la problématique des biens environnementaux en question. Ces jeux d'acteurs, particulièrement complexes, se structurent autour de scènes d'actions, révélatrices d'attentes différentes si ce n'est divergentes, et dont les dynamiques décisionnelles, nous l'imaginons aisément, conditionnent la participation de chacun à la prise en charge globale du ou des biens environnementaux considérés.

- Pouvoir mieux ?

Nous formulons en outre volontairement, notre question empirique autour du verbe « pouvoir ». Il s'agit en effet de travailler sur la notion de potentialité afin de souligner la dynamique d'amélioration que nous cherchons à rencontrer. *« Il faut se garder de l'idée que l'entreprise ne peut faire davantage »*, écrivent à ce propos Bourg et al (2006 : 6). *« Soyons clairs,* continuent-ils, *nous ne sommes pas des militants de l'écologie profonde et nous travaillons assez en entreprise pour percevoir l'existence de limites. Mais nous savons que les limites ne sont pas un obstacle si la détermination et la capacité d'innovation sont présentes »*. Peut-on donc attendre que l'entreprise participe mieux à la prise en charge de l'environnement? Pour beaucoup et notamment pour les employés même des entreprises, l'environnement se réduit en effet à la simple expression de « contrainte ». Peut-on alors proposer des clés de réflexion qui aideront l'entreprise, notamment en situation concurrentielle, à dépasser cette notion de contrainte ? Tel est un des enjeux de ce travail.

[9] Voir chapitre 3.

- Un sujet volontairement anonyme : qui peut attendre quoi ?

Enfin, il serait aisé de limiter notre explicitation en passant outre le sujet de la question posée, ce pronom personnel quelque peu perdu au sein de notre phrase, ce « on » en attente d'une réponse. Notre réflexion se heurterait alors certainement très rapidement à ses propres limites en se confrontant peu à peu à la réalité. S'agissant d'environnement, nous imaginons en effet bien que Nicolas Hulot n'attend pas la même chose d'un acteur sectoriel que l'Etat, les citoyens, les actionnaires ou bien même les employés de l'entreprise en question. Il ne s'agit donc pas de banaliser notre question de recherche mais au contraire, il nous faudra la décliner afin d'apporter des réponses à chacune des catégories d'acteurs concernées par cette question et porteuses d'attentes différentes.

1.2 Enjeu théorique sous- jacent et paramètres d'analyse associés

Cette clarification de notre question pragmatique laisse entrevoir la complexité de la problématique posée et nous renvoie à la question analytique, d'ordre théorique, suivante : **Comment analyser la participation d'un acteur sectoriel à la prise en charge de l'environnement ?**

Mettant le lecteur sur la piste d'une solution, les éléments de clarification ci-dessus exposés nous conduisent tout d'abord à souligner trois constats :

- une entreprise n'a tout d'abord, a priori, pas de vocation particulière pré-établie à prendre en charge l'environnement ;
- mais, via la réalisation de sa mission, une entreprise peut engendrer des impacts néfastes sur l'environnement. Elle est de ce fait, inéluctablement confrontée à des processus de gestion de l'environnement, caractérisés par des scènes de décisions regroupant de nombreux acteurs qui se retrouvent à la fois en situation d'interdépendance et de divergences d'intérêts : ils sont tous en effet, entreprise comprise, intéressés par un même bien environnemental mais selon des attentes divergentes si ce n'est contradictoires ;

- enfin, l'action globale d'une entreprise en termes d'environnement est par ailleurs le fait de décisions internes, résultant de la confrontation entre divers acteurs de l'entreprise, qui se retrouvent, eux aussi, en situation à la fois d'interdépendance et de divergence d'intérêts : ils portent tous en effet les intérêts de l'entreprise mais peuvent chacun être amenés selon leur mission spécifique, à se positionner différemment sur des thématiques environnementales, auxquelles leur entreprise est confrontée ;

Ces trois constats nous permettent de penser en premier lieu qu'une entreprise dont la mission engendre des impacts néfastes sur les milieux naturels, est conduite à adopter des stratégies d'ordre relationnel, dans un climat inévitablement marqué par des conflits, afin d'interagir avec les acteurs auxquels elle est confrontée sur les scènes de gestion de l'environnement (et réciproquement) (cf. Figure 1).

Nous stipulons ici que tout comportement, même s'il n'a pas été pensé stratégiquement, est néanmoins stratégique par les conséquences qu'il peut entraîner. Nous parlerons donc de « stratégie relationnelle » pour décrire une attitude relationnelle qui peut, ou non, avoir été préalablement pensée et choisie mais qui engendre en tout état de cause des impacts notables sur certains processus décisionnels[10]. Par ailleurs, nous reviendrons plus en détail sur la notion de conflit ci-dessus introduite, en présentant lors du chapitre 3 notre ancrage théorique à l'Analyse Stratégique de la Gestion de l'Environnement (ASGE) (Mermet, 1992).

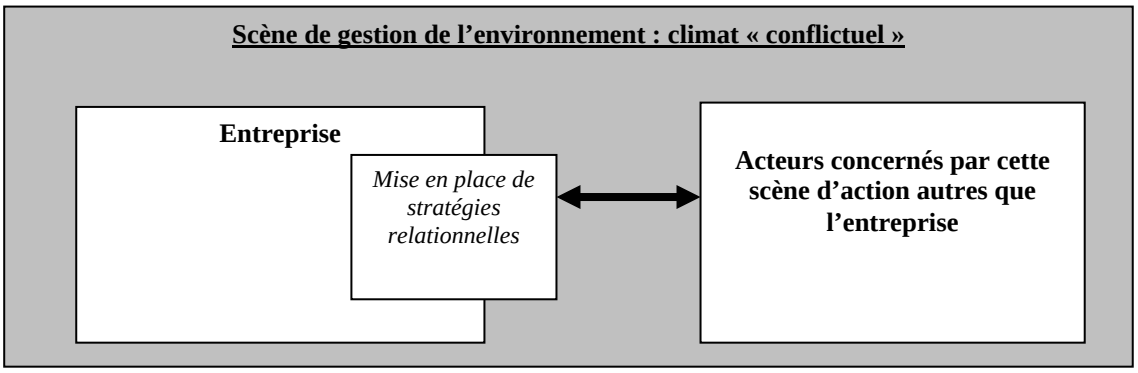


Figure 1 : Explicitation de la mise en place de stratégies relationnelles.

[10] Nous adoptons donc ce terme en le définissant de manière plus large que les auteurs des Approches Relationnelles (Strategor, 1993 : 251) pour qui une stratégie est dite relationnelle lorsqu'elle se fonde non pas sur la loi de la concurrence mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement.

Nous pouvons également déduire des trois points de constat soulignés ci-dessus, que l'adoption de ces stratégies relationnelles peut être influencée par des enjeux organisationnels internes, qui caractérisent toute entreprise intégrée à un secteur d'activité donné (et réciproquement) (cf. Figure 2).

Notons à ce propos que nous entendons par « enjeux organisationnels internes » tous les enjeux qui caractérisent la vie d'une entreprise tels que les enjeux de croissance, les enjeux liés aux choix d'organisation, ceux liés au personnel et à leurs compétences, etc.

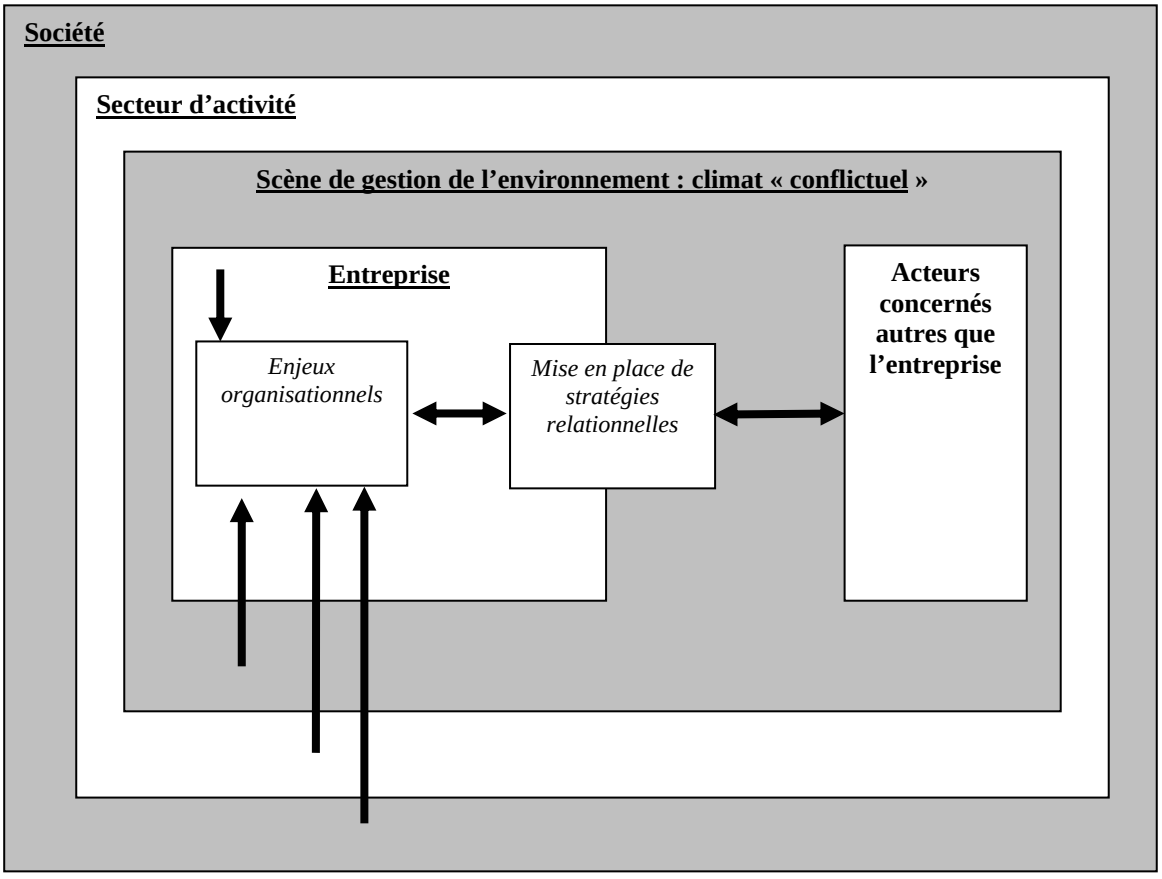


Figure 2 : L'influence potentielle des enjeux organisationnels internes d'une entreprise sur la mise en place de ses stratégies relationnelles.

Il est alors intéressant de se demander en quoi la résultante des impacts croisés entre « enjeux d'organisation internes » et « mise en place de stratégies relationnelles » peut conditionner la

dynamique décisionnelle caractéristique des scènes d'actions où s'effectue la gestion de l'environnement (et réciproquement) (cf. Figure 3).

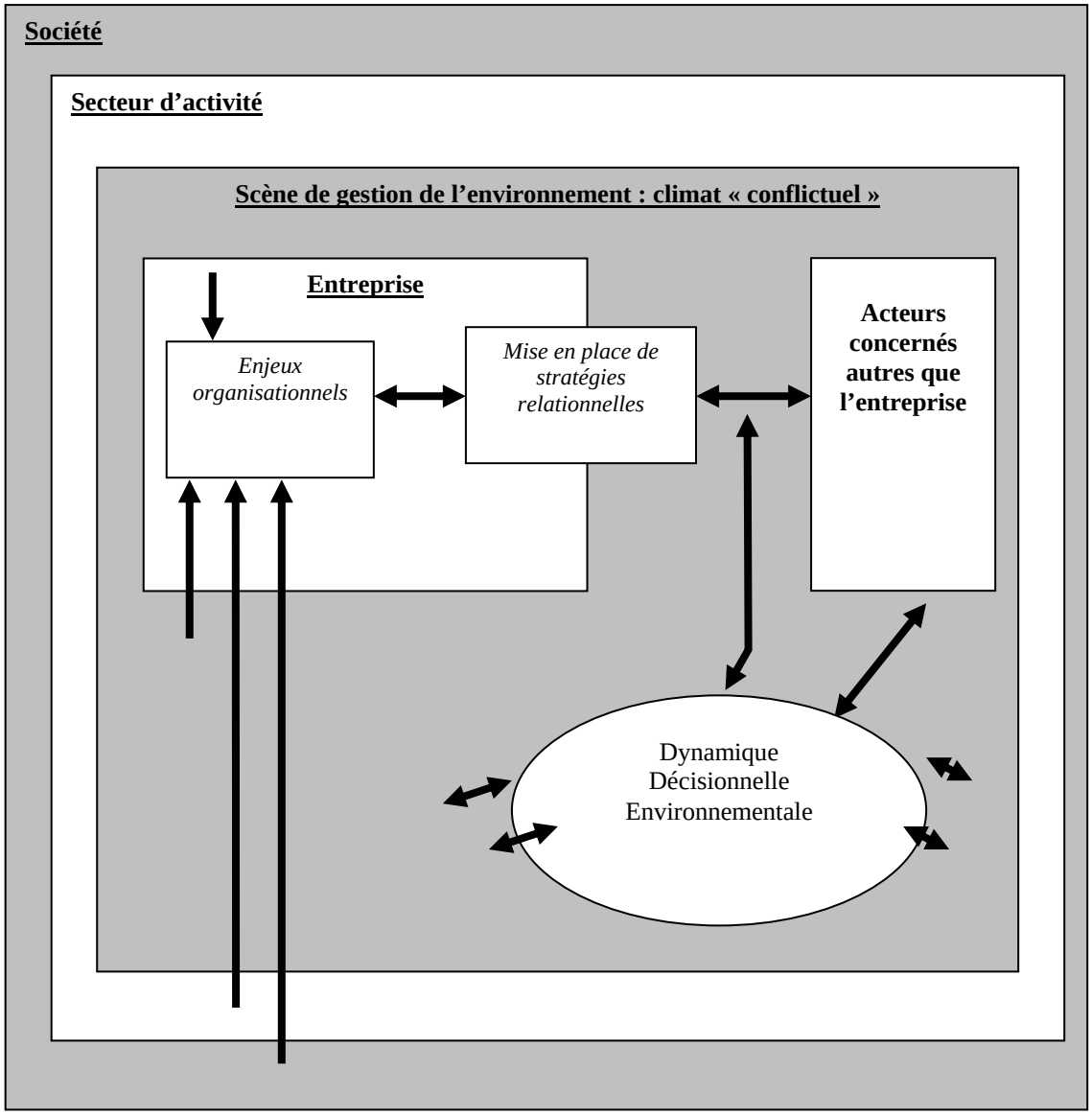


Figure 3 : Enjeux organisationnels internes, stratégies relationnelles et dynamique décisionnelle environnementale.

Enfin, puisque nous nous intéressons à des processus d'interactions, de relations et de décisions, précisons ici que la négociation est « *une activité mettant en interaction plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable* » (Dupont, 1994 : 11). Les acteurs qui nous intéressent étant en situation à la fois

d'interdépendance et de divergence d'intérêts, la négociation apparaît donc être un mode d'interaction potentiellement clé des processus de décision caractéristiques des scènes de décision étudiées. Les modalités de sa mise en œuvre, tant entre employés d'une même entreprise qu'entre des employés de l'entreprise et des individus qui n'en sont pas, pourraient donc également conditionner la prise en charge de l'environnement par une entreprise (cf. Figure 4).

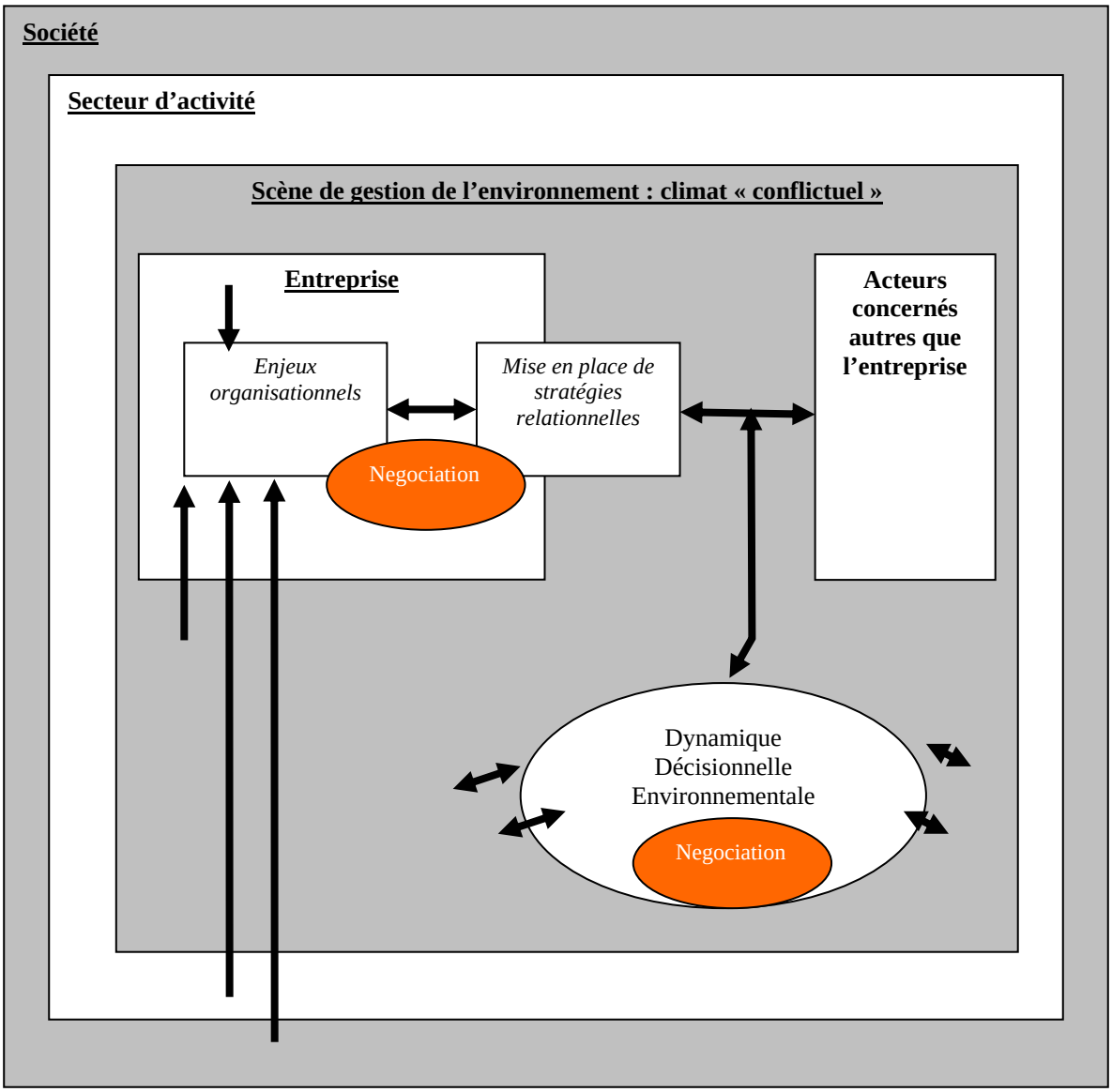


Figure 4 : La négociation mise en valeur dans le système décisionnel étudié.

Notons que le cheminement parcouru pour l'acteur ciblé, entreprise, peut être effectué de la même manière pour chacun des acteurs concernés par la scène de gestion considérée. Nous aurons l'occasion de nous y intéresser mais nos contraintes de temps nous ont conduite à focaliser notre attention plus spécifiquement sur les mécanismes ci-dessus schématisés.

Au regard de ces différents éléments de réflexion, nous proposons alors d'aborder la participation d'un acteur sectoriel à la prise en charge de l'environnement comme étant la résultante des processus de décision qui se déroulent entre les acteurs des scènes définies ci-dessus, qu'elles soient internes à l'entreprise ou au contraire hors entreprise.

1.3 Thèse défendue

Notre travail nous a plus spécifiquement conduite à exprimer et à défendre la thèse suivante : **toute participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement ne peut se penser et se comprendre qu'en reconnaissant d'une part, non seulement la dimension de synergie (et donc de coopération et de négociation) sous-jacente à la confrontation entreprise-environnement mais également la dimension conflictuelle qui lui est inévitablement associée. Elle ne peut d'autre part, se penser et se comprendre qu'en s'intéressant au jeu complexe d'influences qui articulent les enjeux organisationnels internes d'une entreprise aux stratégies relationnelles externes qu'elle met en place, depuis les arènes locales jusqu'aux arènes globales de décision et d'action environnementales.**

La dimension conflictuelle (ci-dessus exposée) une fois assumée par l'ensemble des acteurs concernés, et notamment par l'entreprise, nous affirmons plus précisément que cette dernière peut s'organiser pour gérer cette dimension de manière constructive et stratégique tant pour elle que pour l'environnement :

- **en favorisant notamment, à un niveau organisationnel relativement global, la distinction et la mise en relation (via notamment des processus de négociation) entre trois catégories d'acteurs internes à l'entreprise : la première devra avoir plus spécifiquement pour mission celle de produire ; la seconde, mandatée par le dirigeant, sera chargée d'intégrer l'environnement au sein de l'entreprise tout en**

jouant un rôle tampon quant aux attentes environnementales émanant de ses parties prenantes ; la dernière, enfin, généralement incarnée par la direction générale d'une entreprise, devra réguler et encourager ces entités à passer au-delà de la tension qui caractérise inévitablement leur rencontre, afin de travailler ensemble et assurer ainsi, la survie et la croissance de l'entreprise, la motivation de ses employés, la fidélisation de ses actionnaires, etc.

- **en participant par ailleurs stratégiquement à la création et à la mise en œuvre de savoirs opérationnels en lien avec les problématiques environnementales auxquelles elle est confrontée du fait des impacts néfastes de son activité sur les systèmes écologiques ;**
- **et en favorisant enfin, à des niveaux organisationnels plus locaux et sous conditions, la création de communautés de concertation-négociation au sein desquelles elle pourra s'intégrer, se donnant ainsi les moyens de dépasser certaines divergences qui l'opposent a priori aux acteurs d'environnement et parvenir ainsi dans certains cas à des solutions partagées et environnementalement efficaces.**

Nous verrons lors du chapitre 2 que notre recherche nous a conduit à l'élaboration d'un cadre théorique d'analyse qui permet d'éclairer l'ensemble des processus décisionnels liés à notre problématique, en les projetant selon trois axes définis implicitement par notre thèse et que nous mettrons dans ce manuscrit, à l'épreuve des terrains réalisés tout au long de notre travail:
1 : *« Préservation des milieux naturels - Production industrielle »* : le premier axe caractérise l'apparente opposition des objectifs de préservation des milieux naturels et de production industrielle.
2 : *« Interne – Externe »* : le second axe sépare les acteurs selon leur degré d'appartenance à l'entreprise et souligne la caractéristique « multi-acteurs » de la problématique abordée.
3 : *« Global - Local »* : le troisième et dernier axe différencie enfin géographiquement les scènes de décisions considérées et souligne le côté « multi-scalaire » de la problématique traitée.

2 Champs disciplinaires concernés

« La problématique environnementale est avant tout une problématique de l'action » (Charles et Kalaora, 2003 : 45).

La problématique que nous traitons s'affiche très nettement sous l'angle d'une approche nécessairement pluridisciplinaire. Une approche purement écologiste, purement managériale ou purement sociologique ne saurait répondre de manière satisfaisante à nos questions.

Ce travail s'inscrit ainsi en premier lieu, au sein d'une démarche de recherche collective en **gestion de l'environnement** initiée par Laurent Mermet au début des années 1980 et développée plus précisément à partir des années 1990. Présentée en détail **chapitre 3**, nous pouvons d'ores et déjà signifier qu'elle s'est structurée autour du cadre d'Analyse Stratégique de Gestion de l'Environnement (**ASGE**) proposé par Mermet (1992) selon lequel toute problématique environnementale doit être appréhendée d'un point de vue organisationnel au regard des objectifs environnementaux fixés, de la responsabilité des acteurs concernés et des stratégies qu'ils mettent en œuvre (Mermet, 1992; Narcy, 2000; Michel, 2003; Billé, 2004; Leroy, 2004; Van der Helm, 2005; Treyer, 2006; Emerit, 2007).

Par ailleurs, en s'intéressant plus spécifiquement à la **relation entreprise - environnement**, notre travail s'est rapproché des travaux réalisés à ce propos en **gestion de l'entreprise**. Quelques approches proposées au sein de cette littérature pour analyser cette relation ont plus particulièrement retenu notre attention. Nous les présenterons également au cours du **chapitre 3** (Godard, 1993; Reynaud, 1997; Dreschler, 2002; Aggeri, Pezet et al., 2005).

L'enjeu sous-jacent à l'ensemble de ce travail s'est ainsi rapidement annoncé comme devant parvenir à positionner notre réflexion au confluent de ces deux champs de recherche que sont la gestion de l'environnement et la gestion d'entreprise, afin de définir certaines pratiques qui puissent être à la fois raisonnables, voire même profitables à une entreprise et efficaces en termes de protection de l'environnement.

Mais nos besoins théoriques ont rapidement débordé ces deux champs disciplinaires. Pour satisfaire l'évolution de notre réflexion jusqu'à sa stabilisation ici présentée, nous avons ainsi dû recourir à plusieurs théories dont la mobilisation nous a été indispensable. Nous

aborderons ainsi en fin de **chapitre 3** une série de résultats proposés sur **l'évolution chronologique de la prise en charge de l'environnement** au sein de nos sociétés (Winsemius et Guntram, 1992 cité par Reynaud, 1997 ; Mermet, 1998; Boullet, 1999). Par ailleurs, nous nous intéresserons au début du **chapitre 5** à la ***Stakeholder Theory*** qui traite de la gestion des parties prenantes d'une organisation et qui représente aujourd'hui un des courants majeurs de la pensée managériale. Source de débats intenses, cette théorie est le fait de nombreux travaux que nous avons abordés principalement à partir d'auteurs qui en ont fait des synthèses ou qui ont développé certains des débats en lien avec la problématique environnementale (dont Boiral et Jolly, 1992; Mercier, 2001; Persais, 2004; Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006; Martinet et Reynaud, 2006). Nous présenterons également au sein du **chapitre 5,** le **courant de pensée dit « Ressource »** qui reconnaît le rôle exercé par les compétences dans l'acquisition d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise. Nous nous y intéresserons notamment au travers des travaux réalisés plus spécifiquement sur les compétences relationnelles (dont Durand, 2000; Persais, 2002; Persais, 2004; Ségal, 2005). Puis nous présenterons **dans ce même chapitre 5**, certaines recherches effectuées sur la **négociation**. Là encore, le champ d'investigation qui nous est propre reste minime en comparaison de l'ampleur des travaux fournis dans ce domaine. C'est donc de manière sélective que nous en avons choisi certains dont la résonance avec notre réflexion nous est apparue particulièrement pertinente (dont Fisher et Ury, 1982; Raïffa, 1982; Lax et Sebenius, 1986; Baszanger, 1992; Dupont, 1994; Faure, Mermet et al., 1998; Colson, 2004; Dupont, 2004; Mermet, 2005).

Par ailleurs, de manière certes plus discrète mais néanmoins très utile au déroulement de notre pensée, nous ferons référence à certains auteurs de la **théorie des organisations, du management et de la stratégie** (Crozier et Friedberg, 1977; Mintzberg, 1982; Friedberg, 1993; Bernoux, 2002; Amblard, Bernoux et al., 2005), à certains écrits de Mary Parker Follett sur le **conflit** (Mousli, 2002) ou bien encore aux travaux menés par Lourau (1971) sur **l'analyse institutionnelle** et par Arnaud (2004) sur **la psychanalyse des organisations**.

Enfin, d'un point de vue technique, notre problématique n'a pu se passer d'une incursion au sein des sciences de la nature d'une part afin de cerner les enjeux environnementaux abordés et d'autre part, au sein des sciences dites « dures » qui soutiennent les activités industrielles que nous allons étudier.

En résumé, pour clarifier notre positionnement théorique, nous pouvons l'organiser autour de quatre pôles thématiques qui soutiennent et caractérisent notre démarche, celui de l'entreprise, de l'environnement, de l'organisation (prise au sens du fonctionnement organisationnel) et enfin celui de la négociation. Nous en profitons pour souligner dès à présent que nous avons initié notre réflexion depuis l'entreprise (cf. Figure 5) mais nous aurons l'occasion de revenir sur cette particularité ci-après en discutant plus généralement de notre démarche de recherche. Cette figure souligne enfin le fait que l'ASGE est amenée à croiser en gestion de l'environnement les pôles « environnement », « organisation » et « négociation » tandis que le management de l'entreprise s'interesse plus particulièrement aux pôles « entreprise », « organisation » et « négociation ».

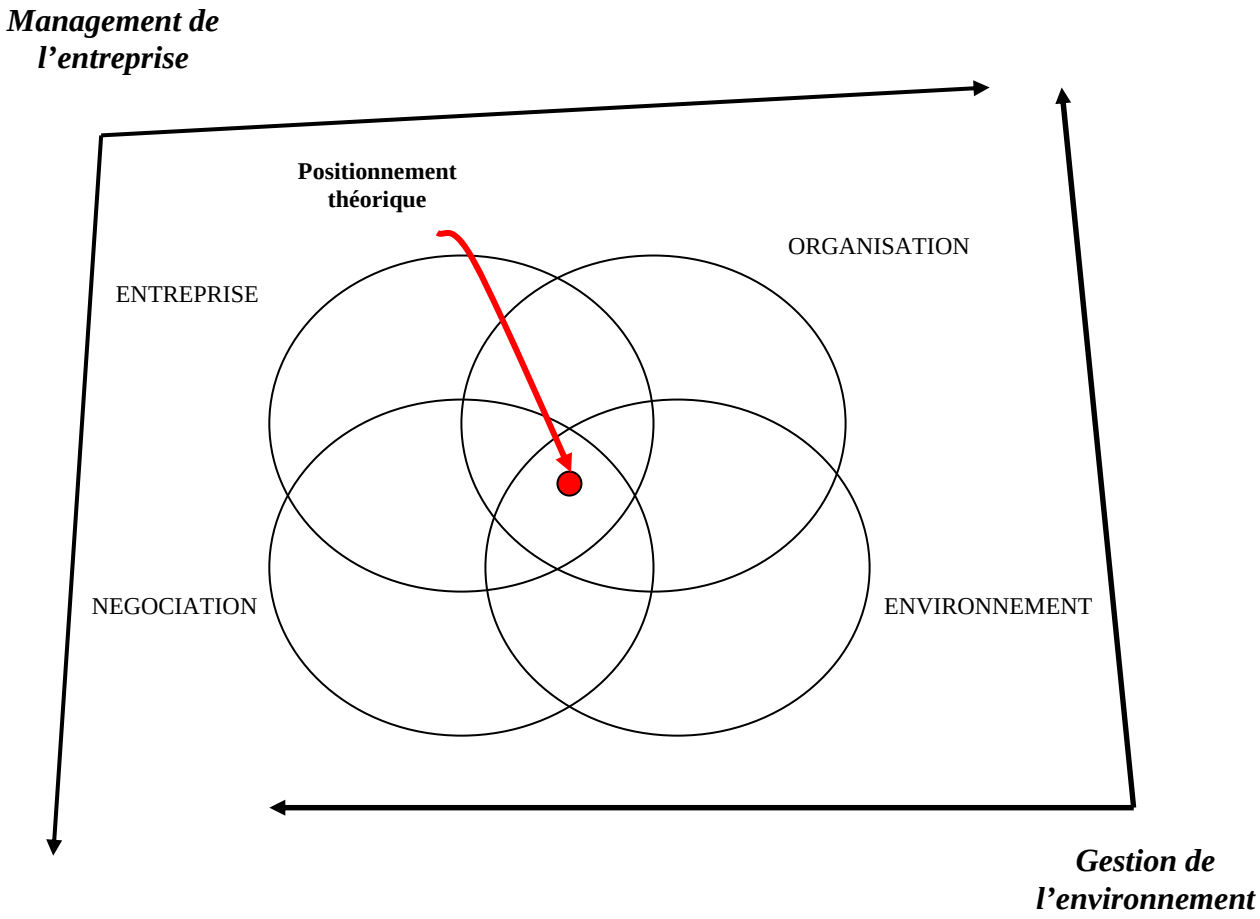


Figure 5 : une recherche à l'intersection de quatre domaines pratiques et académiques.

Nous verrons ainsi que les travaux traitant d'« entreprise et d'environnement », d'« entreprise et de négociation » ou bien encore d'« entreprise et d'organisation » sont florissants depuis parfois plusieurs dizaines d'années. Ceux réalisés sur « environnement et organisation » le sont déjà beaucoup moins malgré leur croissance flagrante ces toutes dernières années, tandis que les travaux qui confrontent « environnement et négociation » apparaissent sans équivoque beaucoup plus émergents. Notre recherche s'inscrit quant à elle au confluent de ces quatre sphères qu'elle se donne pour défi de mettre en tension et ce, soulignons le bien, parce que notre travail nous en a peu à peu révélé le besoin et alors qu'elles ne l'ont encore jamais été à notre connaissance.

En accord avec notre positionnement « Recherche-Intervention » (défini à la fin de cette introduction générale), nous avons fait le choix de présenter les différents travaux sélectionnés tout au long de la réflexion menée au sein de cette thèse : il s'agira d'expliciter au moment opportun, les concepts que nous avons retenus pour mener à bien notre analyse ou bien que nous mettons en discussion à l'aune de nos résultats.

3 Déclinaison de notre question générale à l'étude d'une entreprise précise : le cas de la branche hydroélectrique d'EDF (EDF-H_20) confrontée à la gestion de l'eau

Ce travail de thèse est le reflet d'une recherche qui revendique pour origine des problématiques concrètes de terrain. C'est en déclinant nos questions tant pragmatique que théorique à travers la réalité d'un acteur donné, en France, que nous avons pu construire puis tester la validité de notre cadre d'analyse et proposer à partir de là une montée en généralité sur les questions posées au sein de cette introduction.

La présente recherche s'est ainsi appuyée sur l'étude de la participation d'EDF-H_20[11], la branche « Production Hydraulique » d'EDF, à la gestion environnementale de l'eau alors que son activité industrielle engendre des impacts néfastes principalement sur les milieux aquatiques. Nous verrons que cette étude nous conduira à nous intéresser tant aux scènes

[11] Pour simplifier la lecture du texte nous parlerons par la suite d'EDF-H_20 (au féminin) pour dénommer la branche « Production Hydraulique » d'EDF en France.

concrètes d'action environnementales d'EDF-H_20 qu'aux sphères organisationnelles générales d'EDF, indissociables d'EDF-H_20, malgré parfois leur apparente indépendance.

Notons dès à présent, qu'en sciences de gestion, les formes de recherches mises en œuvre se distinguent par leur mode de raisonnement (Hlady-Rispal, 2000). Et si, « *en sciences de gestion, la plupart des recherches comportent une phase de terrain, ce terrain a une fonction et apporte des connaissances très différentes selon que le chercheur est un observateur indirect ou, au contraire intervient directement, volontairement et dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de l'organisation étudiée, sur le cours des choses* » (David, 2000 : 193). Nous aurons à ce propos l'occasion de mieux présenter notre positionnement de recherche ci-après.

Par ailleurs, l'INSEE[12] recense en 2005, 2 617 870 entreprises ICS (Industrie, Construction, Commerce, Service)[13] en France. Plus d'un million n'emploie aucun salarié et 4900 seulement en emploient plus de 250. L'entreprise que nous étudions[14] tout comme celle qu' *« étudie le sociologue n'est donc guère celle des statistiques : les chercheurs enquêtent souvent dans les grandes entreprises, là où sont rassemblés des milliers de salariés, où peuvent s'observer et se comprendre des phénomènes liés à la taille ou à la puissance de la firme sur ses marchés ou dans certaines régions »* (Thuderoz, 2005 : 27-28). Tel est effectivement notre ambition.

Enfin, en choisissant de nous intéresser à une entreprise en particulier, il faut bien souligner que nous n'avons aucunement l'intention de lui mener un procès d'intention ou de faire au contraire, de notre thèse, un support marketing en sa faveur. « *Il s'agit pour le chercheur, non pas d'évaluer, voire de critiquer, les pratiques observées mais de les comprendre. (…). Le propre de son travail est de rechercher et de trouver le « sens profond » qui souvent se cache derrière le « sens » et le « non-sens » apparents* » (Crozier et Friedberg, 1977 : 456). L'enjeu de ce travail est de parvenir à s'appuyer sur un cas d'étude pour tirer des enseignements d'ordre général. Tout comme Gilles Barouch (1989 : 14), *« C'est donc à un itinéraire théorique à partir d'un cas concret, une promenade d'élargissement d'idées (…) que je convie le lecteur »*.

[12] Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
[13] France métropolitaine et DOM, hors entreprises agricoles et financières.

4 En résumé, quatre objectifs de recherche

« Certes les sciences sociales ne résolvent rien, mais c'est justement parce qu'elles ne nous apportent pas de solutions toutes faites qu'elles peuvent nous aider à accomplir la seule révolution qui compte désormais : la révolution dans les têtes », (Crozier, en préface de Barouch, 1989 : 8).

Pour résumer les éléments jusqu'ici mentionnés, notre souci est de définir un cadre théorique, construit à partir d'analyses de cas concrets, qui nous permette :

- de proposer aux acteurs étudiés une lecture volontairement simplifiée mais justifiée et cohérente de leur dynamique d'action environnementale afin qu'ils puissent en tirer leurs propres enseignements : ces acteurs sont leurs propres stratèges, personne n'est donc mieux placé qu'eux pour traduire et intégrer l'analyse que nous leur proposerons ;
- de répondre, via cette lecture de situation, à notre question générale de thèse : « quelle participation à la gestion environnementale peut-on attendre d'une entreprise ? », répondant par la même à la déclinaison de cette question au contexte spécifique d'EDF-H_20 ;
- de participer à la discussion, à l'affinage, à l'évolution et à l'amélioration de l'ensemble des théories sur lesquelles s'appuie notre réflexion en utilisant le vivier des observations réalisées au cours de notre travail ;
- de prendre enfin du recul par rapport à l'exemple choisi afin de proposer des lignes analytiques directrices à ceux qui souhaiteraient traiter de questions similaires, appliquées à d'autres valeurs que l'environnement.

5 Déroulement de la thèse, choix des terrains retenus et méthodologie générale

« L'étudiant chercheur en doctorat ou le jeune chercheur en sciences de gestion s'interroge parfois sur la pertinence de choisir l'étude de cas comme stratégie de recherche. Il a souvent entendu dire que ce n'est pas une approche valorisée dans le milieu académique (…). Je crois personnellement que la valeur d'un outil dépend de son adéquation à l'usage que l'on veut en faire (…). Si le chercheur désire décrire le phénomène dans toute sa complexité selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode est toute indiquée » (Giroux, 2003 : 43).

[14] En 2006, EDF emploie 110 000 agents en France rattachés à la maison mère et EDF-H_20 3800 en 2006.

Une thèse se construit généralement au gré de la soif de savoir propre au doctorant concerné et des opportunités qui se présentent à lui. Lorsqu'une équipe de recherche d'EDF, le GRETS-environnement[15], s'est montré intéressée par notre problématique de thèse du fait des échos qu'elle suscitait avec certains besoins exprimés par EDF-H_20, nous avons alors mis en place un contrat CIFRE[16] entre EDF et l'ENGREF[17], auquel nous devons notre statut de « doctorant en entreprise ».

C'est donc ainsi que nous avons intégré début mai 2004, l'équipe du GRETS-environnement, basée sur le site R&D d'EDF de Clamart. A notre arrivée, une des personnes de cette équipe travaillait plus spécifiquement en relation avec la branche hydraulique d'EDF et s'intéressait aux problématiques de gestion du multi-usage de l'eau et de renouvellements de concessions hydroélectriques. Nous avons donc débuté et développé notre travail de thèse sous sa responsabilité, avant qu'elle ne quitte l'équipe du GRETS en décembre 2005, pour rejoindre celle, opérationnelle, d'EDF-H_20 en charge des problématiques « Eau et Environnement » au niveau national.

5.1 Cinq expériences de terrain

« Comme le disait Mintzberg, qui dans ses cours m'a donné le goût de faire des études de cas, « quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar ; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-unes de près » » (Giroux, 2003 : 43).

Notre travail de thèse, nous l'avons déjà dit, revendique un solide ancrage au terrain. Il veut, dans sa démarche, proposer des analyses qualitatives de cas concrets, confrontés à des éléments théoriques dont l'utilité nous était révélée au fur et à mesure des besoins exprimés par ces cas étudiés. J. Van Maanen (Van Maanen, 1983 cité par Hlady Rispal, 2002 : 43) conçoit l'analyse qualitative inductive comme le recours à *« une palette de techniques d'interprétation dont le projet est de décrire, décoder, traduire ou du moins saisir la signification, et non la fréquence, d'un phénomène du monde social survenant de façon plus*

[15] GRETS-environnement : Groupe de Recherche Energies Techniques et Société : constituée à cette époque d'une petite dizaine de personnes (politologues, sociologues et ingénieurs), cette équipe a pour mission générale d'éclairer les prises de décision et les définitions d'action d'EDF en matière environnementale.

[16] Les Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) associent autour d'un projet de recherche, qui conduira à une soutenance de thèse de doctorat, trois partenaires : une entreprise, un jeune diplômé (bac + 5 minimum) et un laboratoire. Depuis leur création en 1981, les CIFRE sont gérées et animées par l'ANRT pour le compte du ministère de la recherche. Fin 2006, plus de 12 000 doctorants en ont bénéficié (source : site ANRT www.anrt.asso.fr).

[17] ENGREF : Ecole Nationale du Génie Rurale des Eaux et Forêts.

ou moins naturelle ». Par ailleurs, l'étude de cas selon Yin (1990 : 17 cité par Hlady Rispal, 2002 : 48) *« est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomènes et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »*. Pour Hlady Rispal, l'étude de cas, (2002 : 48) *« met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte de données diverses »*. Elle se justifie entre autres selon cet auteur par la complexité du problème à étudier. Yin (1990 cité par Hlady Rispal, 2002 : 55) démontre quant à lui que l'étude de cas peut constituer une stratégie de recherche à part entière et viser principalement la génération de concepts et de propositions théoriques ; telle est également notre visée. Enfin, notre question de recherche s'intéresse au processus de participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement et comme le souligne Hlady Rispal (2002 : 63), *« l'analyse de processus sous-tend également cette stratégie de recherche et s'avère bien souvent indissociable d'une visée compréhensive »*.

Pour notre part, tout en travaillant sur une entreprise unique, nous avons pu mener à bien cinq expériences de terrain complémentaires et indispensables au traitement de notre problématique de thèse. Avant de présenter ces expériences, soulignons qu'une des premières garanties de la rigueur de cette démarche a trait selon Hlady Rispal (2002) à quatre postulats prescriptifs que nous nous sommes attelée à respecter, le lecteur en restant bien entendu le seul juge:

1. *« La recherche qualitative doit être guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques » :* il ne s'agit pas de donner une place première aux méthodes d'investigation mais bien au problème à traiter au regard des théories existantes ou à générer.
2. *« La recherche qualitative doit se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés »* : l'activité humaine peut en effet difficilement être appréhendée hors de son contexte historique et social.
3. *« La recherche qualitative doit se concentrer non sur les explications de faits mais sur les explications de processus »* : les comportements humains ne s'expliquent pas par une simple relation de cause à effet. Ils révèlent un ensemble de signification et de valeurs qui donnent un sens aux faits qui sont observés.

4. *« L'observateur est à la fois sujet et objet car il interfère avec les phénomènes observés. Il doit en tenir compte dans la production des informations et de la connaissance »* : la recherche menée comprend en effet toujours un contact personnel et prolongé avec un milieu ou des acteurs et une sensibilité à leur point de vue, à leur expérience et à leurs actions. Toutefois le chercheur qualitatif n'a pas nécessairement un projet transformateur. Il est certain en revanche que, quel soit son statut et par sa simple présence, il modifie le phénomène observé.

Ces postulats soulignés, présentons au lecteur les cinq expériences de terrain qui ont jalonné notre travail de thèse, chacune d'entre elles ayant rapporté son lot de « pépites » pour reprendre l'expression employée par Michel Berry (2000 : 97). Les deux premières se sont déroulées sur des scènes locales françaises de gestion de l'eau. La troisième, menée par l'intermédiaire d'un stagiaire, s'est déroulée aux USA, tandis que les deux dernières se sont appliquées à des scènes décisionnelles internes à EDF.

1. **2004 :** un premier travail de terrain nous a été confié dès notre arrivée au sein du GRETS en mai 2004. Une étude de cas était en effet menée par un ingénieur chercheur du GRETS sur le barrage de Guerlédan, en Bretagne, depuis le début de l'année 2004. Nous l'avons rejoint en mai 2004 et avons finalisé ensemble cette étude (entretiens et analyse)[18] fin 2004. Cette étude de cas visait à alimenter un partage d'expérience au sein d'EDF sur le(s) positionnement(s) de l'entreprise dans le cadre des processus de renouvellement de concession et d'élaboration de SAGE[19]. Cette première expérience a joué en quelque sorte le rôle de « prétest » au sens défini par Royer et Zarlowski (1999 : 218) : *« En pratique, la conduite d'une recherche comporte souvent une phase de prétest. Ce prétest ne concerne pas spécifiquement l'échantillon mais fournit des informations qui permettent de mieux définir la taille et la composition de l'échantillon final nécessaire »*.

2. **2005-2006 :** suite à cette étude qui nous a permis de faire connaissance avec « le monde » de l'hydraulique d'EDF, mais dont le cahier des charges avait été fixé avant notre arrivée,

[18] Cette étude a donné lieu, fin 2004, à une note interne à EDF : Dubien et Gaudefroy de Mombynes (2004).

[19] Cette expérience de terrain nous a entre autres permis de nous familiariser avec certains enjeux organisationnels d'EDF-H_2O à partir desquels nous avons participé aux journées « Conflits d'Usages et de Voisinage » en octobre 2004 à Paris.

nous avons réfléchi à un second terrain d'étude plus approprié à nos objectifs de thèse, celui-ci devant répondre à cinq critères préalablement établis pour effectuer notre choix.

- **Un premier critère territorial** : nous avions travaillé en Bretagne principalement autour de l'exploitation d'un barrage. Il nous fallait pour notre projet travailler à l'échelle d'un bassin versant, scène aujourd'hui privilégiée de mise en œuvre des politiques de gestion de l'eau en France[20].

- **Un second critère technico-économique** : l'intérêt pour notre étude consistait par ailleurs, à retenir un bassin versant sur lequel l'enjeu de production électrique pour EDF était important et sur lequel si possible la concurrence, nouvelle donne du contexte de participation à la prise en charge de l'environnement d'EDF-H_20, était d'actualité. La condition de production garantissait d'une part de véritables enjeux environnementaux associés aux impacts de l'activité d'EDF sur les milieux aquatiques. Elle garantissait par ailleurs, tout comme la seconde, l'implication d'EDF dans les processus de décision liés à ces impacts, l'intérêt étant pour EDF d'assurer voire d'augmenter sa force de production lors de prochains renouvellements de concession en concurrence.

- **Puis un critère d'ordre socio-environnemental** : nous cherchions également un bassin versant sur lequel l'eau soit le fait d'un usage multiple et qui soit un lieu effectif ou potentiel, de concertation via l'élaboration de SAGE, de contrats de rivières ou tout autre processus destiné à provoquer des changements et des améliorations de gestion, notamment environnementales. Ces conditions favorisent en effet l'existence d'une scène d'interactions active et complexe autour de la gestion de l'eau, animée par divers acteurs, dont EDF, qui portent des attentes souvent divergentes.

- **Un quatrième critère, plus pratique, concernait la disponibilité et l'accueil que nous réserveraient les acteurs que nous devions rencontrer**. Nos objectifs de thèse nécessitaient en effet de pouvoir rencontrer les agents d'EDF-H_20 travaillant sur ce territoire et d'avoir accès à un maximum de documents, parfois confidentiels, concernant leur activité sur ce territoire, afin de cerner leurs points de vue, leurs enjeux et leurs pratiques. Cette

[20] Pour un développement du contexte de gestion concertée de l'eau en France et en Europe, cf. Pillet (2000), Mermet et Treyer (2001), Ghiotti (2007) ou encore Barraqué (1995).

première condition demandait donc que les équipes d'EDF-H_20 locales soient favorables à notre venue et même si possible demandeuses de notre intervention. Par ailleurs, notre travail nécessitait également de pouvoir rencontrer tous les acteurs de la scène de gestion de l'eau à laquelle les agents EDF-H_20, ci-dessus mentionnés, sont confrontés via leurs pratiques industrielles locales. Il nous fallait pour cela obtenir l'accord des différents responsables d'EDF-H_20 concernés.

- **Un cinquième et dernier critère a enfin eu trait aux études déjà réalisées sur le territoire visé** : nous souhaitions favoriser, si possible, les territoires ayant déjà fait l'objet d'études notamment historiques pouvant venir enrichir notre analyse.

Nous avons donc, concrètement, couplé une recherche bibliographique (Internet, documents divers et archives d'EDF) à des discussions menées avec des agents EDF et certains auteurs [21] d'études préalablement récupérées. **Cette démarche a finalement abouti au bassin versant de la Dordogne** pour les raisons suivantes :

- **Critère technico-économique :** le bassin de la Dordogne constitue pour EDF un complexe hydroélectrique de toute première importance. Il est équipé de 30 usines hydroélectriques EDF alimentées par 61 retenues (dont 20 barrages de plus de 20 mètres de haut). La puissance délivrable par l'ensemble des installations EDF est de 1526 MW, soit environ 8 % du parc national EDF de production hydroélectrique. Le potentiel hydroélectrique d'EDF correspond à quatre chaînes d'aménagements installées sur quatre principaux cours d'eau (la Dordogne et ses affluents supérieurs, la Maronne, la Cère et la Vézère) qui captent un bassin versant de 7088 km2 soit près de 30 % du bassin total. La capacité utile des réservoirs EDF du complexe Dordogne s'élève à près de 1 Milliard de m^3, soit 44% des réserves hydroélectriques du bassin Adour-Garonne. Outre les installations EDF, 3 aménagements significatifs, d'une puissance installée de 295MW, sont gérés par la SHEM (Société Hydroélectrique du Midi : ancienne filiale de la SNCF, aujourd'hui rachetée par Electrabel). Enfin, deux aménagements majeurs verront leur concession renouvelée en 2012. L'un d'entre eux, Bort-les-Orgues est aujourd'hui une concession d'EDF tandis que l'autre, Marèges est une concession de la SHEM. Ainsi non seulement nous sommes dans un contexte

très prochainement concurrentiel mais en sus, un concurrent d'EDF est d'ores et déjà présent sur le territoire.

- **Critère socio-environnemental :** loisirs nautiques, tourisme vert, pêche professionnelle, pêche de loisir, extraction de granulat, irrigation, alimentation en eau potable et activités industrielles sont les principaux usages de l'eau effectifs sur ce bassin. Le multi-usage est donc à l'ordre du jour. Par ailleurs, l'Etablissement Public Territorial de Bassin, EPIDOR, travaille depuis les années 1990 à insuffler des pratiques de concertation et d'amélioration de gestion avec la signature de la Chartre Dordogne (1992), d'un Plan de Gestion des Etiages (PGE) Isle Drôme (2004), d'un PGE Dordogne-Vézère en cours de lancement, d'un SAGE Eaux souterraines dans l'estuaire de la Gironde (2000) ainsi que de plusieurs contrats de rivière, Céou en 1997, Cère en 2000 et Haute-Dordogne en 2005.

- **Critère d'accueil :** l'accord attendu du siège d'EDF-H_20 a été relativement rapidement obtenu et l'équipe locale d'EDF-H_20 s'est montrée dès le début, particulièrement attentive au bon déroulement de notre étude.

- **Critère concernant l'existence d'études antérieures**: enfin, entre l'activité de l'établissement public territorial du bassin de la Dordogne, EPIDOR, les pratiques de concertation innovantes testées et analysées sur ce bassin et l'intérêt historique des aménagements hydroélectriques d'EDF implantés sur ce territoire, nous avons pu profiter de travaux particulièrement enrichissants et établir des relations intéressantes avec leurs auteurs. Citons en exemple l'ensemble des études écologiques réalisées par EPIDOR et disponibles sur leur site Internet. Citons également les travaux publiés sur l'évaluation de la chartre de la vallée de la Dordogne (Faure, Moquay et al., 2002; Faure, 2003; Moquay, 2003), ceux publiés sur les expériences de participation du public dans le bassin de la Dordogne (Barraqué, Le Bourhis et al., 2004), ainsi que les travaux menés en histoire sur le bassin versant de la Dordogne (Amelot, 2002).

[21] Bernard Barraqué (LATTS –CNRS, Laboratoire Techniques Territoires et Société), Armelle Faure (Laboratoire d'Ethnobiologie-Biologie-Géographie, Muséum d'Histoire Naturelle) et Patrick Moquay (ENGREF Clermont-Ferrand).

Cette seconde phase de terrain a débuté en avril 2005 et s'est finalisée pour certains des dossiers suivis à la fin de l'année 2006[22].

3. **2006 :** par ailleurs, nous avions en tête, depuis les tout débuts de notre thèse, la volonté de pouvoir comparer nos résultats franco-français, avec une réalité de terrain étrangère. Nous avions à ce propos déterminé les Etats-Unis comme une source d'enseignements potentiellement intéressante du fait d'une part de leur culture aiguë de la négociation, d'autre part de l'environnement et enfin parce que la production d'hydroélectricité est soumise depuis plusieurs années à concurrence dans certains Etats des Etats-Unis, ce qui rendait ce terrain d'autant plus enrichissant par rapport à notre contexte français tout nouvellement concurrentiel. Ce souhait s'est concrétisé en mai 2006 lorsqu'EDF, intéressé par cette comparaison, nous a donné l'opportunité de prendre sous notre responsabilité un stagiaire pendant six mois. Hugo Valin, étudiant au master EDDEE[23], a ainsi effectué un travail important du mois d'avril 2006 au mois octobre 2006, sur la problématique de l'intégration de l'environnement au cours des renouvellements de licences hydroélectriques aux Etats-Unis (Valin, 2006).

4. **2006** : parallèlement à ces études de terrain consacrées à l'hydroélectricité, est né le besoin de mener une série d'entretiens internes dépassant le monde de l'hydraulique d'EDF afin de reconstituer le processus d'intégration de l'environnement au sein de l'entreprise et de ses impacts potentiels sur EDF-H_20. Ces entretiens se sont déroulés au cours du second semestre 2006.

5. **2004-2007 :** enfin, il nous a été donné de participer tout au long de notre thèse, à une réflexion participative expérimentale, sur la définition d'indicateurs d'une hydroélectricité durable, lancée sous l'impulsion de la Direction du Développement Durable d'EDF. Initiée lors de notre arrivée en 2004, cette réflexion a abouti en mars 2007. Ce temps d'« observation participante » (Baumard, Donada et al., 1999) a été pour nous l'occasion de mieux comprendre les rouages internes de l'entreprise EDF, influençant la participation de notre acteur EDF-H_20, à la prise en charge de la gestion de l'eau.

[22] Nous avons présenté certains résultats de ce travail de terrain lors des journées d'études : « Argumentation Ecologiques, Sociétés Locales et Grands Barrages » en janvier 2006 (Gaudefroy de Mombynes, Janvier 2006).

5.2 Une approche méthodologique de terrain proche de celle des anthropologues et le choix narratif comme outil de restitution

Nous aurons l'occasion de revenir sur notre méthodologie[24] lors de la présentation de chacun de nos travaux de terrain mais d'un point de vue global, l'ensemble de ces derniers ont été entrepris selon une même démarche qui résonne a posteriori particulièrement bien avec la description d'Hlady Rispal (2000 : 65-66) selon laquelle le chercheur doit, lors de ses études de cas, tenter de développer quatre qualités : l'observation, le funambulisme, l'interprétation et la plaidoirie :

- « *le chercheur est en premier lieu un observateur qui questionne son terrain par l'écoute et l'empathie (Mucchielli, 1983). L'observation silencieuse des lieux, des données écrites et orales, de la nature des interactions entre acteurs ainsi que l'écoute de leurs questionnements est essentielle. (…). L'observateur est ensuite poseur de questions plus que dispensateur d'affirmations ;*
- *ce chercheur est de fait un funambule en phase d'apprentissage. Il peut être amené à privilégier certaines informations parce qu'elles confirment ses a priori, ses constructions mentales sur la réalité observée. Lorsqu'au contraire des données s'opposent à ses attentes ou tendent à infirmer ses constructions, son réflexe premier est de l'écarter. Il lui faut alors lutter pour parvenir à les réintégrer dans son cadre d'analyse. (…). Le chercheur est seul et doit créer ses propres outils d'analyse, établir un pont d'une donnée à l'autre, évoluer tel un funambule. (..). Il lui faut apprendre à vivre avec son incapacité à trouver une explication immédiate et définitive aux donnés recueillies ;*
- *le chercheur est aussi interprète puisqu'il est amené à traduire la pensée d'autrui aux autres (…). Il se meut dans deux univers de référence : le monde de l'action organisationnelle et celui de la réflexion académique. Confronté aux langages distincts adoptés par l'un et l'autre de ces mondes, il doit s'adapter sous peine d'exclusion. En cours d'analyse, il interprète par ailleurs les données générées au regard de théories proches du thème étudié et confronte de nouveau son projet aux travaux de ses prédécesseurs ;*

[23] Master EDDEE : Economie du Développement Durable de l'Environnement et de l'Energie.

[24] Pour une revue intéressante et synthétique de la méthodologie de terrain en sciences sociales, proche des démarches anthropologiques, voir notamment Sardan (1995). Voir également en sciences de gestion Thiétart (1999), Haldy Rispal (2002), et Giordano (2003).

- *le chercheur est enfin avocat. Il doit prouver en permanence à ses lecteurs le soin apporté à la collecte et à l'analyse des données.*

Soulignons également ici que nous avons choisi de restituer nos travaux de terrain selon le mode du récit narratif d'une part parce que personnellement nous sommes sensible à ce type d'écrit et d'autre part, parce que ce mode d'appréhension, de représentation, voire même d'explicitation du réel, usité depuis vingt-cinq ans par des chercheurs en sciences humaines, sociales et cliniques, a sans conteste, montré son intérêt. Les usages de la narration sont multiples : la narration peut être selon le cas, source de données, objet d'étude, mode d'analyse, médium de diffusion et/ou instrument d'intervention (Giroux et Marroquin, 2005). Elle est avant tout pour nous une méthode de description des données et de diffusion des résultats de notre recherche. Rentz (1992 cité par Giroux et Marroquin, 2005 : 22) affirme à ce propos que l'exposé narratif a l'avantage de pouvoir être lu, compris et retenu facilement. Il présente aussi l'intérêt d'être très persuasif et de favoriser l'implication du lecteur. Par ailleurs, les récits permettent souvent de rapporter de manière plus complète un évènement entre autres parce qu'ils ont la capacité de faire resurgir le passé dans le présent (Ricoeur, 1984) et qu'ils permettent à travers des histoires individuelles de favoriser l'émergence de ce qui traditionnellement doit être tu et refoulé, particulièrement dans l'univers du collectif de l'entreprise (Dubouloy, 2005). Le récit ne peut néanmoins être exhaustif : *« Il est de toute évidence irréalisable et chimérique de vouloir décrire chaque aspect du contexte »* (Hlady Rispal, 2002 : 213). Enfin, dans leur dimension interventionniste qui nous intéresse également, les histoires peuvent faciliter la résolution de problèmes en permettant par exemple à des acteurs en désaccord de construire une vision collective du futur (Levin, 2000 cité par Giroux et Marroquin, 2005 : 21). En revanche, l'approche narrative n'est toutefois pas une panacée. Raconter une belle histoire peut être un outil de mobilisation. Mais, Giroux et Marroquin (2005 : 30) nous mettent en garde : « *si la narration n'est pas fidèle à la réalité, en accord avec l'expérience, cette stratégie sera justement perçue comme une tentative de « raconter des histoires* » et aura un effet inverse à celui recherché ». Fort de cette mise en garde, nous aurons l'occasion de proposer au lecteur différents récits de terrains, que cela soit pour lui faire prendre contact avec notre problématique de travail en Bretagne (chapitre 1), lorsque nous reconstituerons l'intégration de l'environnement à EDF (chapitre 4) ou bien encore lorsque nous nous intéresserons à certains processus décisionnels environnementaux en cours sur le bassin versant de la Dordogne (chapitres 6 et 7). Nous avons ainsi endossé à

plusieurs reprises le rôle du « *passeur* » (Levy, 2000 cité par Dubouloy 2005 : 274) afin d'aider à transformer des récits individuels en mémoire collective. Plus qu'un produit de recherche, ces récits servent également de pierre d'angle aux analyses que nous menons.

Enfin, nous avons, tenu à utiliser l'outil visuel que représente la figure comme l'a sans doute déjà remarqué le lecteur et comme il pourra à nouveau le constater au fil des conclusions que nous élaborerons. Il est vrai *« qu'il est très difficile de faire une figure intéressante, qui soit d'un réel apport au lecteur. Une figure trop complexe sera illisible et une figure trop simple n'apportera aucune information »* (Forgues, 1999 : 485). Nos figures ne sont pas parfaites, loin s'en faut, elles sont mêmes toujours perfectibles. L'usage de la figure présente malgré tout à notre avis un grand intérêt tant d'un point de vue pédagogique pour diversifier les méthodes de diffusion que d'un point de vue cognitif pour accompagner le lecteur dans la compréhension de notre pensée.

Au-delà de ces phases de terrain, réalisées sur des périodes plus ou moins longues, nous avons été confrontée à une situation particulière de recherche, celle du chercheur en entreprise qui s'intéresse de plus, à une thématique secondaire pour l'entreprise, ici l'environnement.

6 L'immanence spécifique d'un docteur en gestion de l'environnement à EDF : entre prisonnier et aventurier

« Deux orientations, deux passions plutôt ont d'abord dominé mon apprentissage, d'une part la passion d'empathie et de contact, qui vous pousse à vous mettre à la place de l'autre, à essayer de raisonner comme lui et d'autre part, à l'opposé, le besoin et la passion intellectuelle d'analyser, de comprendre les mécanismes des comportements et à travers eux la société » (Crozier, 1996).

Comme le montre la liste des terrains effectués ci-dessus, nous avons tenu à profiter pleinement de notre statut particulier de « doctorant en entreprise » en exploitant l'opportunité offerte, mais aussi parfois conquise via la persuasion, d'avoir accès aux scènes de réflexion et de décision internes à l'entreprise. C'est pourquoi nous nous sommes employée à privilégier tout au long de notre travail de thèse une proximité réelle avec les employés d'EDF concernés par notre problématique. Certains nous reprocheront sans doute de ne pas avoir conservé suffisamment de distance avec l'opérationnel et d'avoir ainsi mis en péril notre intégrité de chercheur. Les positivistes par exemple affirment *« la nécessaire position d'extériorité du chercheur vis-à-vis de son terrain, l'effacement de sa subjectivité (…) devant la réalité empirique* » (Friedberg, 1972 cité par Hlady-Rispal, 2000 : 65). C'est pourtant

volontairement que nous avons choisi cette posture de recherche afin d'avoir accès à des informations que nous n'aurions pu obtenir en étant étrangère au système. Nous avons par ailleurs souhaité confronter notre pensée aux préoccupations réelles des hydro-électriciens. Il nous fallait, pour donner toute son ampleur à notre réflexion, partager leurs idées, leurs enjeux, leurs stratégies, leurs illusions, leurs désillusions et même parfois leurs décisions.

Arrivée en fin de parcours, il nous semble intéressant et intellectuellement honnête de retracer la manière dont nous avons vécu nos trois années d'immersion à EDF. Forte de rebondissements souvent imprévus, elle participe tout d'abord au débat existant sur l'intégrité du chercheur en entreprise. Par ailleurs, la reconstitution de notre cheminement nous permet de définir notre démarche de recherche au sein des sciences de gestion. Elle nous conduit de plus à prendre position dans le débat qui oppose les chercheurs revendiquant la neutralité de leur travail, à ceux qui, au contraire, y voient l'objet d'une utopie voire même d'une certaine perversion de la science. Enfin, la reconstitution de notre parcours personnel à EDF relève directement d'une des questions que nous nous sommes posées tout au long de notre travail, à savoir quelle place et quel rôle un acteur peut-il avoir en entreprise lorsqu'il est nourri d'un désir d'environnement ?

Notre décision de mener une thèse en gestion de l'environnement repose en effet initialement sur un désir fondamental de nature. Ce désir, s'il est personnel, n'en reflète pas moins, selon nous, les préoccupations d'une partie de notre société à savoir ceux et celles pour qui la dégradation de l'environnement constitue une véritable agression envers l'humanité.

Sans être militante, nous n'en sommes pas moins convaincue. Notre positionnement est celui d'un acteur en attente d'une amélioration de gestion notamment de la part d'une entreprise, lorsque celle-ci est souhaitable et qui plus est possible ; une amélioration de gestion souhaitable pour l'environnement, souhaitable pour nous, pour la société mais pourquoi pas aussi pour l'entreprise ? Pourquoi l'entreprise se cantonnerait-elle à considérer l'environnement comme une contrainte ? L'objet de notre travail est donc de poser la **responsabilité environnementale comme pôle central d'une lecture de situation**, position qui ne doit pas pour autant être confondue avec l'affirmation d'une prééminence absolue des préoccupations environnementales (Mermet, Juin 2006). Le corrollaire de cette démarche est

en effet d'accepter et même d'encourager le fait de voir d'autres chercheurs réaliser leur propre recherche en choisissant d'autres pôles de lecture que le nôtre.

La confrontation de notre désir d'environnement à la logique d'un acteur sectoriel tel qu'EDF, ne pouvait donc qu'être mouvementée. Porter un désir d'environnement au sein d'une organisation industrielle, forte d'une histoire de 60 ans et principalement constituée d'ingénieurs du génie civil, a parfois véritablement relevé de l'expérience de la schizophrénie. Nous avons ainsi été amenée à remettre en cause notre désir de nature. Puis nous avons dû reconstruire notre engagement personnel en nous appuyant sur des moments de stupéfaction, d'incompréhension, d'animosité, de passion, d'écoute, d'observation, de respect et de compréhension. En caricaturant quelque peu, il nous semble avoir endossé quatre rôles successifs, celui de « prisonnière », celui de « traître », puis celui de « révolutionnaire » et enfin celui d' « aventurière ».

Consciente de la subjectivité d'une telle approche, je me permettrai d'employer la première personne du singulier pour esquisser ces étapes de mon parcours.

6.1 « Doctorante Prisonnière »

Cette étape n'a pas été très longue mais elle a marqué les tout débuts de mon travail. Intégrée à l'équipe du GRETS-Environnement, j'étais en quelque sorte préservée du monde de l'opérationnel d'EDF. Protégée par le cocon du GRETS, je ne risquais d'être ni manipulée, ni perturbée, ni même critiquée. Géographiquement implantés dans des centres de recherche d'EDF, à l'écart des centres opérationnels, les chercheurs d'EDF n'ont en effet que des contacts ponctuels avec les équipes dites commanditaires pour lesquelles ils travaillent. Cette distance leur permet d'apporter un regard neuf sur certaines situations et est en cela une des valeurs ajoutées potentielles du travail des chercheurs pour l'entreprise. Mais mon statut de doctorante n'étant pas le même que celui d'un chercheur statutaire et expérimenté en entreprise, je me suis sentie très rapidement prisonnière de mon cocon et ce, d'autant plus qu'il n'était pas question dans mon travail de jongler avec des chiffres ou des statistiques. Comment étudier la participation d'un acteur sans pouvoir l'observer et le voir évoluer ? Comment comprendre ce qu'il décide de faire sans avoir accès à ses réflexions, ses doutes et

ses certitudes ? Comment enfin être légitime auprès de ceux à qui je souhaite apporter une lecture nouvelle de leur dynamique d'actions, sans qu'ils me connaissent ? Comment exister tout simplement, pendant trois ans, en travaillant sur une problématique de gestion tout en restant déconnectée de ce qui se passe au quotidien sur cette problématique ?

Le lien s'est peu à peu mis en place avec les équipes opérationnelles EDF-H_20 au fil des études de terrain décrites ci-dessus et grâce à l'ouverture d'esprit des agents que j'ai croisés sur mon chemin. J'ai alors endossé mon second rôle.

6.2 « Doctorante Traître »

En découvrant le monde de l'opérationnel EDF-H_20, à qui j'allais entre autres m'adresser dans ma thèse, j'ai alors découvert l'histoire et les enjeux d'une profession qui m'est rapidement apparue noble et qui plus est, actuellement nécessaire. J'ai pénétré la réalité d'une activité de production et la complexité d'un produit, l'hydroélectricité, répondant à la demande très forte d'une société. Si personne n'avait besoin d'électricité, il est vrai qu'EDF-H_20 n'existerait pas. Si tout le monde n'allumait pas son radiateur ou ne faisait pas bouillir sa marmite en même temps, il est vrai que la production d'hydroélectricité aurait sans doute beaucoup moins lieu d'être. J'ai enfin été directement confrontée aux attaques agressives que peuvent mener certains acteurs contre EDF-H_20, parfois motivés par le simple fait qu'ils collent à EDF l'étiquette du « Goliath », celle du « grand, fort et riche » contre lequel David doit lutter et vaincre. Comme me l'a un jour mentionné un ancien haut cadre d'EDF, une version de l'histoire où David se ferait terrasser par Goliath ou bien où le petit chaperon rouge se ferait dévorer et digérer par le grand méchant loup ne serait pas très appréciée. J'ai enfin découvert des personnalités raisonnées et raisonnables, passionnées par leur métier, qui n'étaient pas contre « faire de l'environnement » bien au contraire, mais qui ne voyaient pas d'alternative à la production d'hydroélectricité pour répondre aux besoins des citoyens français et qui ne souhaitaient pas non plus, au nom de l'environnement, voir disparaître leur activité.

Ma réflexion a donc eu comme porte d'entrée, non pas la dégradation environnementale mais la survie d'une activité de production : les premiers entretiens que j'ai menés se sont effectués auprès d'agents EDF-H_20 et non pas auprès de pêcheurs ou d'environnementalistes. Tel Henri

de Malassise dans le récit plus psychologique qu'historique de François Walder (1958 : 23) *« Je me suis tournée vers l'autre parti, je me suis façonnée selon sa condition, je me suis moulée dans sa destinée, et vivant à sa place, je me suis mise à éprouver ses biens et ses maux »*. Et puis un beau jour, je me suis retrouvée lors d'un séminaire à l'ENGREF dans mon laboratoire de recherche, en train d'expliquer que je ne voyais pas comment EDF-H_20 pourrait mieux participer à la gestion de l'environnement, qu'on ne pouvait pas lui en vouloir et d'ailleurs finalement, qu'on ne pouvait peut être pas plus lui demander. Ô surprise lorsque j'ai perçu après un an de thèse dans les yeux des chercheurs de mon laboratoire, une certaine accusation de traîtrise : « Tu es trop influencée par ce qu'ils te racontent, m'a ainsi dit l'un d'entre eux ». M'étais-je donc laissée manipuler ? Sans doute en partie mais surtout je n'avais encore à cette époque qu'une partie trop restreinte des cartes en main.

C'est à partir de cette période que j'ai endossé la casquette de révolutionnaire.

6.3 « Doctorante révolutionnaire »

Les cartes que j'avais en main se sont peu à peu renforcées au fil des rencontres que j'ai provoquées auprès d'agents d'EDF ne faisant pas partie d'EDF-H_20 ou bien encore auprès d'acteurs de terrain hors EDF. Les frontières de mon analyse se sont élargies, mon observation est devenue plus critique et mes discussions avec EDF-H_20 ont alors pris une tournure plus frontale. J'avais parfois l'impression, et aujourd'hui il me semble que c'était beaucoup plus qu'une impression, de prendre systématiquement le contre-pied des arguments que m'avançaient les agents d'EDF-H_20. Il m'est ainsi arrivé à plusieurs reprises d'outrepasser mon statut de « thésarde EDF », en réunion ou bien lors de discussions de couloir, pour donner un avis très « écolo » sur des idées, des comportements qui me semblaient à cette époque tout simplement incompréhensibles. Qu'un haut cadre de l'hydraulique dise par exemple qu'EDF était un acteur proactif sur la problématique de la sauvegarde de l'anguille et moi de rétorquer qu'EDF avait 10 ans de retard sur la question. Ce comportement de « révolutionnaire » ne m'a sans doute pas valu beaucoup d'amis. Il n'était autre que le reflet de la révolution interne qui s'opérait en moi. Il me fallait tout simplement assumer que je n'étais ni hydroélectricien, ni employé d'EDF, ni pêcheur, ni kayakiste, ni préfet mais j'étais juste « moi », doctorante en science de gestion de

l'environnement. C'est d'ailleurs ainsi que j'ai, par la suite, signé tous mes échanges électroniques, qu'ils soient personnels ou professionnels, ce qui m'a d'ailleurs valu quelques remarques amusées de la part de certains proches. Ils ne pouvaient pas comprendre que cette signature était le résultat d'un cheminement mouvementé et que cette révolution devait s'opérer pour faire revivre mon désir initial d'environnement et mener à bien ma mission.

Peu à peu mes idées se sont affûtées et la révolution s'est calmée. Mon positionnement s'est stabilisé et c'est alors que j'ai choisi de me lancer dans l'aventure. Deux ans s'étaient déjà écoulés depuis mon arrivée à EDF.

6.4 « Doctorante aventurière »

Mon désir d'environnement retrouvé et assumé, il devait dorénavant coexister avec tout ce que j'avais appris du monde industriel qui m'avait ouvert ses portes. C'est là que l'aventure a vraiment commencé, lorsque j'ai cherché à intégrer des éléments apparemment insolubles de façon constructive pour chacun des acteurs à qui je souhaitais m'adresser. Proposer une réflexion utile pour tous sans pour autant qu'elle soit fade et sans intérêt ; critiquer ces acteurs quand il le fallait mais sans idéalisme et savoir reconnaître leurs efforts quand ils étaient réels et efficaces ; prendre du recul et enfin leur apporter une lecture de situation dans laquelle ils se retrouvent et qui leur permette de progresser en faveur de l'environnement, tel était mon défi. « Aventurière », oui il me semble l'avoir été, parce que derrière cette démarche, se cachent plus d'un risque, dont ceux de décevoir et de se tromper.

6.5 Discussion - Conclusion

« La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable (Martinet, 1990) » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 15).

La reconstitution de ce parcours personnel montre tout d'abord que l'aboutissement de cette recherche, menée en partenariat entre entreprise et monde académique, a été le fruit d'un

certain degré de liberté d'action, coordonné de façon hybride par EDF d'une part et par notre équipe de recherche à l'ENGREF d'autre part. Elle vient en cela confirmer l'appel à la prudence lancée par Malhiot et Mesny (2004). Ces auteurs, en s'interrogeant sur la recherche en partenariat entre l'entreprise et l'université, rappellent en effet que l'hybridation entre science et industrie est loin d'être un fait accompli, bien que ce soit souvent ce que le discours public laisse penser. L'article conclut entre autres qu'il faut, pour tendre vers un succès, « *à la fois ne pas imposer d'emblée une organisation ou un cadre formel aux partenariats afin de conserver une certaine souplesse dans les modes d'organisation pour permettre aux personnes de trouver, à travers la négociation, des arrangements locaux, et néanmoins tenter de créer des conditions d'élaboration de dispositifs de coordination hybrides* » (Malhiot et Mesny, 2004 : 30).

Soulignant notre position d'intériorité[25], propre au statut de doctorant CIFRE, ce travail est par ailleurs l'occasion de rappeler que les sciences de gestion se sont aussi construites à partir de travaux de praticiens-théoriciens comme Taylor ou Fayol (Calori, 1999 cité par Lallé, 2004 : 48). Quant à la question de l'indépendance du chercheur en situation d'intériorité, nous nous rallions au travail de Lallé (2004 : 48) qui affirme à très juste titre qu'« *au-delà du statut, l'indépendance du chercheur doit être avant tout intellectuelle et culturelle* ». La question qui se pose selon elle au « chercheur-acteur »[26] est donc de savoir dans quelles conditions, sous ce statut aussi, on peut faire œuvre scientifique, c'est-à-dire œuvre originale qui donne une représentation des phénomènes réellement observés et fasse avancer les projets de connaissance. Elle montre alors que les itérations successives, auxquelles nous nous sommes largement adonnée, entre l'entreprise et le laboratoire universitaire, l'ancrage théorique, bibliographique et scientifique, la confrontation avec d'autres chercheurs lors de colloques universitaires, l'évaluation périodique par les milieux académiques sont autant d'éléments qui permettent de s'assurer de la validité de ses travaux de recherche.

Revenons enfin sur la réflexion de Lourau (1971 : 101) qui pose, la question suivante : *« Qu'en est-il exactement du « contre-transfert » du sociologue à l'égard de son objet ? En quoi l'implication institutionnelle du chercheur ou du praticien (celle du chercheur étant beaucoup moins lisible que celle du praticien) est-elle ou non un obstacle à l'analyse mais le lieu même où commence l'analyse institutionnelle ?* ». Et lui-même de répondre (1971 : 117) :

[25] A savoir le fait de mener des recherches en faisant partie de l'organisation étudiée.

[26] Lallé (2004 : 47) définit le chercheur-acteur comme étant un chercheur en gestion qui est aussi un praticien, à savoir un chercheur qui part d'une situation d'intériorité pour aller vers l'extérieur, l'environnement, la conceptualisation.

« *Le vécu, la situation affective permettent au sociologue d'imaginer, de comprendre emphatiquement l'existence et les rôles de ces objets imaginaires que sont les institutions. Parce qu'il est sensible, comme tout individu, aux phénomènes d'attraction, d'interaction, de répulsion, il peut comprendre ces « états vécus de société » que sont les formes sociales nommés groupes, communautés, organisation, institution, société,… »*. Il nous semble que cette réflexion concerne tout autant le chercheur en gestion que le sociologue.

Cette reconstitution nous permet également de définir notre positionnement de recherche en Sciences de Gestion qui s'est dévoilé tout au long de cette introduction. Notre travail n'est pas seulement une recherche sur l'action mais dans l'action (Lallé, 2004 : 46). A l'aune des éléments développés jusqu'ici notre démarche serait ainsi à rapprocher des pratiques de « Recherche-Intervention » qui « *consistent à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en science de gestion. Le terrain a donc dans ce type de recherche un statut enrichi par rapport à des démarches d'observations classiques. Loin de se réduire à un lieu d'expérience « aquarium » que le chercheur observerait de l'extérieur, le terrain constitue au contraire un lieu d'émergence de la connaissance pratique et de la théorie. Le terrain est indissociable des théories qui permettent d'interpréter ce qui s'y passe et ce que le chercheur lui-même y fait et, en retour, il contribue à l'élaboration de théorie de divers niveaux*» (David, 2000 : 210). Par ailleurs, au sein de ce courant de recherche, notre démarche montre plus précisément un lien fort avec la démarche de l' « Action Science » (Argyris, Putnam et al., 1985 cité par David, 2000 : 197) qui cherche à « *élaborer un dispositif permettant de libérer les acteurs du poids qui les empêchent d'agir de manière appropriée. L'objectif est, plus globalement, de générer des données qui à la fois décrivent et permettent la transformation de l'existant* ». Il s'agit en effet pour Argyris et al (1985 cité par David, 2000 : 197) comme pour nous : *(1) de proposer une explication qui décrive ce qui s'est produit de manière à suggérer la façon dont les choses pourraient être changées, (2) de formuler ensuite une alternative qui transforme ce qui a été décrit et (3) de développer finalement un chemin pour passer de l'existant à l'alternative proposée*. Soulignons enfin qu'un des principes communs aux démarches scientifiques d'intervention repose sur le fait que le chercheur parcourt différents niveaux théoriques : faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales, niveaux

axiomatiques (concept de base) et paradigmatique (postulats de base) (David, 2000). « *Ce qui signifie qu'il est difficile dans de telles recherches, d'établir au début du processus et avant d'aller sur le terrain, une revue de littérature entièrement pertinente, les théories existantes étant sans cesse revisitées grâce aux matériaux empiriques* » (David, 2000 : 203). Ayant vécu ce même cheminement d'allers et retours alternatifs et successifs entre terrain et théorie au cours de notre recherche, nous avons par conséquent fait le choix de le retracer au sein de cette thèse en ne dévoilant au lecteur qu'au fur et à mesure les théories que nous avons peu à peu mobilisées (parfois même tardivement) lors de notre travail.

La restitution et l'analyse de notre cheminement nous projettent par ailleurs au sein du mouvement de pensée qui dénonce, avec les ethnométhodologues[27], le mythe de la neutralité de l'observateur sans projet transformateur (Plane, 1996 cité par Hlady-Rispal, 2000 : 65). Si nous revendiquons notre indépendance intellectuelle et ce malgré notre situation d'intériorité au sein de l'entreprise, cela ne doit pas masquer le fait que notre recherche est le fruit d'un parcours personnel propre qui sans aucun doute est venu modeler notre travail. Telle Maya Leroy (2006 : 45), nous nous autorisons donc à « *mener une recherche – intervention éventuellement dérangeante - reconnaissant l'absurdité, pour reprendre les mots de J. Favret-Saada, de revendiquer une neutralité finalement ni crédible, ni admissible pour personne et ce parce qu' « il n'y a pas de place pour un observateur non engagé »* ». Plus globalement, Mermet (Juin 2005) affirme qu'il n'est pas légitime d'attendre qu'on puisse, par la pensée, s'extraire de la situation dans laquelle on est placé pour la voir comme si on la voyait de l'extérieur d'un point de vue transcendant. Qui que nous soyons, nous voyons le monde du dedans et nous n'avons, dit-il, aucune capacité à le voir du dehors. Ainsi, il n'existe pas de situation, pas de pensée qui ne soit pas immanente. Pour faire lien avec le paragraphe précédent, il n'y aurait donc pas de recherche « non-intervention » puisque l'on considère alors que toute recherche intervient mais de façon différente. En sciences sociales, « *dire sur le social, c'est déjà intervenir. Et ne pas dire, c'est encore dire* », affirme ainsi Mermet en s'appuyant sur les résultats des psychosociologues de l'Ecole de Palo-Alto (dont Watzlawick, Weakland et al., 1981). Si l'on renonce donc à une prétendue neutralité du chercheur en sciences sociales, la vraie question est donc de savoir quelle est l'« intervenance » d'une

[27] *« Le projet scientifique de l'ethnométhodologie est d'analyser les méthodes ou, si l'on veut, les procédures que les individus utilisent pour mener à bien les différentes opérations qu'ils accomplissent dans leur vie quotidienne, telles que communiquer, prendre des décisions, raisonner »* (Hlady Rispal, 2002 : 42). Harold Garfinkel est le fondateur de ce courant.

recherche. Mermet propose de répondre à cette question en articulant systématiquement la réponse selon deux axes (cf. Figure 6) : (1) Le premier axe stipule qu'il faut prendre en compte, et donc expliciter clairement pour mener à bien une telle réflexion, le « souci de référence » du chercheur ainsi que le « cadrage théorique » adopté pour y répondre[28]. Rappelons que nous avons explicité à ce propos notre désir d'environnement ainsi que l'ASGE (Mermet, 1992) choisi comme cadrage théorique de référence ; (2) le second axe proposé, affirme quant à lui, la nécessité de prendre en compte d'une part le « dispositif de recherche », c'est-à-dire la méthode et la situation concrète de recherche au sein de laquelle le chercheur s'inscrit (son microcosme) et d'autre part, le « Dispositif » auquel ce dernier s'intéresse, soit le problème de société particulier qu'il tente de traiter. Nous avons pour notre part présenté à ce propos notre « dispositif » spécifique de « Doctorant en Entreprise » à EDF ainsi que le problème particulier auquel nous nous attelions à savoir la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau.

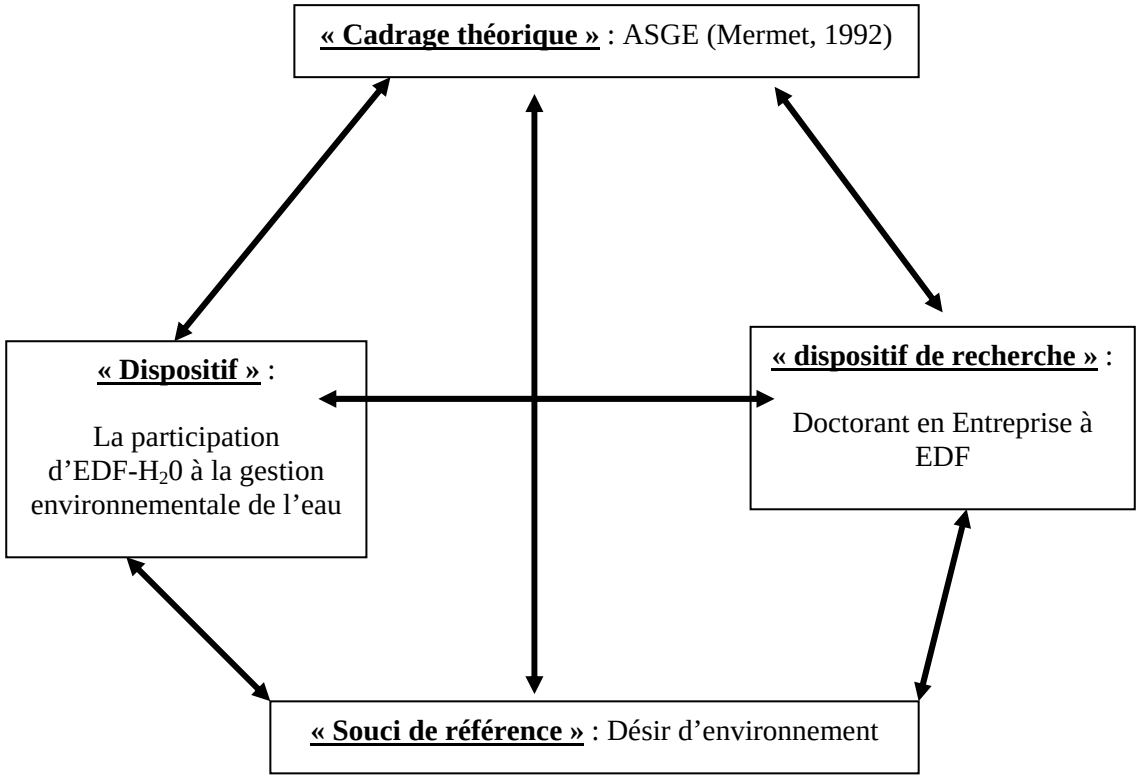


Figure 6 : Caractérisation de l'intervenance propre à notre recherche, selon Mermet (2005).

[28] Ce cadrage est généralement sous-jacent au discours du chercheur concerné.

Enfin, cette reconstitution de notre parcours personnel introduit les grandes lignes d'une réflexion plus globale que nous avons menée sur le statut et le cheminement des acteurs qui, au sein des entreprises, s'occupent de problématiques environnementales : si en tant que doctorant, nous avons été amenée à vivre parfois une situation quelque peu schizophrénique, nous verrons au cours du chapitre 4, qu'une certaine ambivalence caractérise effectivement le statut des employés de l'entreprise dont la mission est d'intégrer l'environnement au sein de l'entreprise.

Notre introduction générale touche à sa fin ; présentons pour finir la structure de ce manuscrit de thèse.

7 Présentation du plan

Sept chapitres soutiennent notre thèse organisée selon trois parties.

Première partie *:* cette première partie sera l'occasion pour le lecteur de prendre contact avec la réalité de terrain et d'assimiler notre cadre théorique de recherche.

Chapitre 1 : nous proposerons en effet tout d'abord au lecteur de s'imprégner en douceur du sujet par une immersion en Bretagne. Il ne sera pas question dans ce chapitre de dégradation de l'environnement mais de risque d'inondation. Malgré cela, ce chapitre nous permettra d'illustrer l'appartenance effective d'EDF-H_20 à la scène d'action qui caractérise la gestion de l'eau à l'échelle d'un bassin versant. Il sera également l'occasion d'expliciter les raisons sous-jacentes à l'attention que nous avons décidée de porter aux enjeux organisationnels et aux stratégies relationnelles d'EDF-H_20, choisis comme paramètres d'analyse privilégiés de notre problématique.

Chapitre 2 : en revenant à la dimension environnementale propre à notre problématique, et après avoir présenté quelques caractéristiques de l'exemple traité, à savoir l'identité d'EDF-H_20, les spécificités de l'hydroélectricité et les impacts de sa production sur l'environnement, ce second chapitre présentera notre cadre théorique élaboré au fil des éléments recueillis sur le terrain afin de répondre à la problématique de recherche posée. Ce dernier mettra notamment

en évidence la nécessité de s'intéresser d'une part aux sphères organisationnelles générales d'EDF et d'autre part à celles d'EDF-H_20 pour traiter notre question de thèse.

Seconde partie *:* nous proposerons alors au lecteur de s'intéresser en seconde partie au processus d'intégration historique de l'environnement au sein d'EDF sous divers angles.

Chapitre 3 : le lecteur prendra tout d'abord connaissance au cours du troisième chapitre des principaux supports théoriques que nous avons mobilisés pour mener à bien cette partie de notre réflexion. Nous lui présenterons principalement à cette occasion le cadre de l'Analyse Stratégique de Gestion de l'Environnement (Mermet, 1992) auquel l'ensemble de notre réflexion se rattache ainsi que certains travaux réalisés en gestion de l'entreprise traitant de la relation Entreprise-Environnement.

Chapitre 4 : puis nous lui proposerons une première réflexion sur l'institutionnalisation de l'environnement au sein d'une grande entreprise. Il s'agira à partir d'un récit d'ordre historique, de reconstituer le cheminement de l'institué « environnement » au sein d'EDF, de s'interroger sur les déterminants de cette institutionnalisation et enfin de s'appesantir sur le rôle d'une figure d'acteur spécifique, et pourtant encore très peu étudiée, à savoir celle que nous nommerons « acteur d'entreprise, intégrateur d'environnement » (AEIE) et dont nous essaierons de proposer un modèle.

Troisième partie : après nous être appesantie sur l'intégration de l'environnement à EDF d'un point de vue global, nous nous intéresserons au cours de cette troisième partie, aux processus de décision concrètement menés par EDF-H_20 et le reste des acteurs concernés par la gestion environnementale de l'eau à l'échelle d'un bassin versant.

Chapitre 5 : avant d'aborder le terrain et tout comme nous l'avons fait lors de notre seconde partie, nous débuterons cette partie par la présentation d'éléments théoriques particulièrement utiles à notre réflexion : nous aborderons ainsi la question de la gestion des parties prenantes d'une entreprise, celle du conflit, de la négociation et enfin celle des compétences relationnelles.

Chapitre 6 et 7: nous nous concentrerons alors au sein des chapitres six et sept sur l'analyse de la participation globale d'EDF-H_20 à la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne (chapitre 6) et nous tenterons de tirer des enseignements d'un processus de décision environnementale analysé en détail auquel EDF-H_20 participe depuis les années 1995 (chapitre 7).

Conclusion Générale : outre le rappel des étapes suivies tout au long de ce manuscrit de thèse, la conclusion générale sera surtout l'occasion de prendre du recul par rapport à l'exemple traité en présentant les enseignements généraux de notre thèse et notamment ses quatre résultats principaux. Il s'agira également de discuter de la pertinence de notre cadre d'analyse, des limites de notre recherche et des perspectives qu'elle offre à de futurs travaux.

PREMIERE PARTIE

Prise de contact et présentation du cadre d'analyse adopté

Cette première partie de notre réflexion a pour objet d'immerger le lecteur en situation concrète d'action afin qu'il puisse mesurer par lui-même les enjeux auxquels nous dédions ce travail de thèse. Nous pourrons alors lui présenter le cadre d'analyse que nous avons construit pour encadrer notre réflexion et qui servira de fil conducteur au reste de notre manuscrit.

CHAPITRE 1 : IMMERSION PONCTUELLE EN BRETAGNE POUR UNE ENTREE EN MATIERE

1 Introduction.
2 Méthode.
3 La mise en évidence de l'appartenance d'EDF-H_20 à la scène de gestion de l'eau d'un bassin versant via le récit historique de la gestion de l'eau sur le Blavet depuis le XIX^{ème} siècle.
4 Un acteur sectoriel projeté sur une nouvelle scène d'action du fait de son activité industrielle.
5 La négociation au cœur de la scène de gestion de l'eau : un processus de 30 ans pour tenter d'établir une gestion collective du risque d'inondation du Blavet, accéléré par le renouvellement de concession du barrage de Guerlédan.
6 Un processus de décision analysé à l'aune des stratégies relationnelles d'EDF-H_20 et de ses enjeux organisationnels internes.

CHAPITRE 2 : RETOUR A LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DE NOTRE PROBLEMATIQUE ET PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE PROPOSE

1 Comment aborder une problématique multidimensionnelle ?
2 Une anecdote introductive.
3 Identification des trames utilisées et cadre d'analyse associé.

CHAPITRE 1 : IMMERSION PONCTUELLE EN BRETAGNE POUR UNE ENTREE EN MATIERE

… ou encore l'explicitation des enjeux organisationnels et des stratégies relationnelles d'EDF-H_20 comme paramètres déterminants dans l'analyse des pratiques de cet acteur sectoriel

1 Introduction

Dès notre arrivée au sein du GRETS-environnement, en mai 2004, nous avons eu l'opportunité de partir étudier un premier cas de terrain. Une étude de cas était en effet menée par un ingénieur chercheur du GRETS sur le Blavet en Bretagne depuis le début de l'année 2004. Nous l'avons rejoint en mai 2004 et avons finalisé ensemble cette étude (entretiens et analyse)[29] à la fin de l'année 2004. Celle-ci avait pour cahier des charges d'alimenter un partage d'expériences au sein d'EDF-H_20 sur le(s) positionnement(s) de l'entreprise dans le cadre des processus de renouvellement de concessions hydroélectriques et d'élaboration de SAGE[30].

Un des enjeux primordiaux de gestion de l'eau liés à l'activité d'EDF-H_20 sur ce bassin versant concernait au moment de notre étude, le risque d'inondation. Il n'est donc pas ici question de prise en charge de l'environnement par EDF-H_20 mais de prise en charge de la sécurité de la population locale. Ces deux thématiques certes différentes présentent néanmoins plusieurs points communs : aucune des deux ne fait par exemple partie de la mission de l'entreprise mais, du fait de ses activités, l'entreprise se voit nécessairement impliquée dans leur prise en charge. Nous aurons l'occasion de nous appesantir plus en détail sur cette comparaison en conclusion générale mais en attendant, il nous semble intéressant de souligner le fait que, sans parler d'environnement, l'analyse que nous avons menée en Bretagne offre au lecteur une entrée en matière consistante pour la suite de notre travail.

---

[29] Cette étude a donné lieu à un rapport interne à EDF : Dubien et Gaudefroy de Mombynes (2004)

[30] La loi de 1992 reconnaît l'eau comme étant un patrimoine commun et prône une gestion décentralisée et concertée de l'eau à l'échelle du bassin versant. Elle instaure comme nouvel outil de gestion, les Schémas Directeurs d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SDAGE) à l'échelle 6 des grands bassins français et les Schémas d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE) avec comme entité responsable les commissions locales de l'eau (CLE). Le SDAGE, " *fixe pour chaque bassin les orientations fondamentales d'une gestion équilibrée de la ressource en eau* " (art.3). Ceux-ci ont été réalisés en 1996 et sont actuellement en cours de réécriture. Si nécessaire, les priorités des SDAGE sont ensuite déclinées à l'échelon local au niveau des SAGE (Schéma d'Aménagement de Gestion des Eaux), qui concernent des unités hydrographiques limitées.

Les récits de l'historique de la gestion de l'eau sur le Blavet depuis le XIX^{ème} siècle et de la gestion collective du risque d'inondation, nous permettent en effet d'illustrer concrètement l'appartenance effective d'EDF-H_20 à la scène d'action qui caractérise la gestion de l'eau à l'échelle d'un bassin versant. Par ailleurs, ces récits sont l'occasion d'expliciter certains enjeux organisationnels clés auxquels EDF-H_20 est aujourd'hui confrontée, engendrés, entre autres, par la croissance du multi-usage de l'eau, la multiplication des acteurs de l'eau, la diminution de la place de l'hydroélectricité sur la scène énergétique et l'arrivée de la concurrence. Parallèlement à ces enjeux, nous aurons également l'opportunité de mettre en évidence et de contextualiser la mise en place de stratégies relationnelles par d'EDF-H_20 ainsi que le rôle de la négociation dans les processus décisionnels caractéristiques des scènes de gestion étudiées.

2 Méthode

Notre analyse a été établie sur la base d'entretiens qualitatifs semi directifs[31] et confidentiels complétés par l'analyse d'une série de documents écrits permettant de retracer les échanges entre protagonistes.

La première étape, à laquelle nous n'avons pas participé, a consisté à rencontrer l'animatrice et le Président de la CLE[32] et à analyser l'ensemble des comptes-rendus écrits de réunions de CLE et de groupes de travail associés, concernant plus particulièrement le devenir de la gestion du barrage. Ces premiers échanges ont ainsi permis d'identifier des acteurs « clés » du Schéma d'Aménagement et de Gestion de l'Eau (SAGE), ces derniers ayant été à l'initiative de la démarche et/ou particulièrement assidus aux réunions. L'analyse des documents écrits a conduit à repérer d'autres acteurs particulièrement concernés par le devenir de la gestion du barrage de Guerlédan (inondation, tourisme, pêche, eau potable). Enfin, cette liste d'acteurs a été complétée par les acteurs plus spécifiquement impliqués dans le processus de renouvellement de concession du barrage.

[31] D'une durée moyenne d'une heure et demi. Le guide d'entretien, présenté en Annexe Chapitre 1 (2), comportait une phase de qualification de la mission de l'interlocuteur, une seconde sur l'historique de la gestion de l'eau et une dernière sur les perceptions d'EDF aujourd'hui et demain. Voir entre autres Thietart (1999), Hlady Rispal (2002 : 125-127) ou encore Demers (2003) pour une définition de l'entretien semi-directif ainsi que des conseils d'ordre precriptif.

[32] Commission Locale de l'Eau : instance tri-partite (Etat, Elus, Usagers) en charge d'élaborer le SAGE.

La seconde étape d'entretiens auprès d'acteurs non EDF-H_20, s'est déroulée entre mars et juin 2003. C'est à cette époque que nous avons rejoint l'étude, début mai 2004**.** Au total 23 acteurs de l'eau hors EDF-H_20 [33] ont été rencontrés. L'étalement dans le temps de cette phase nous a permis de suivre indirectement l'avancée des deux processus en cours, SAGE et renouvellement de concession.

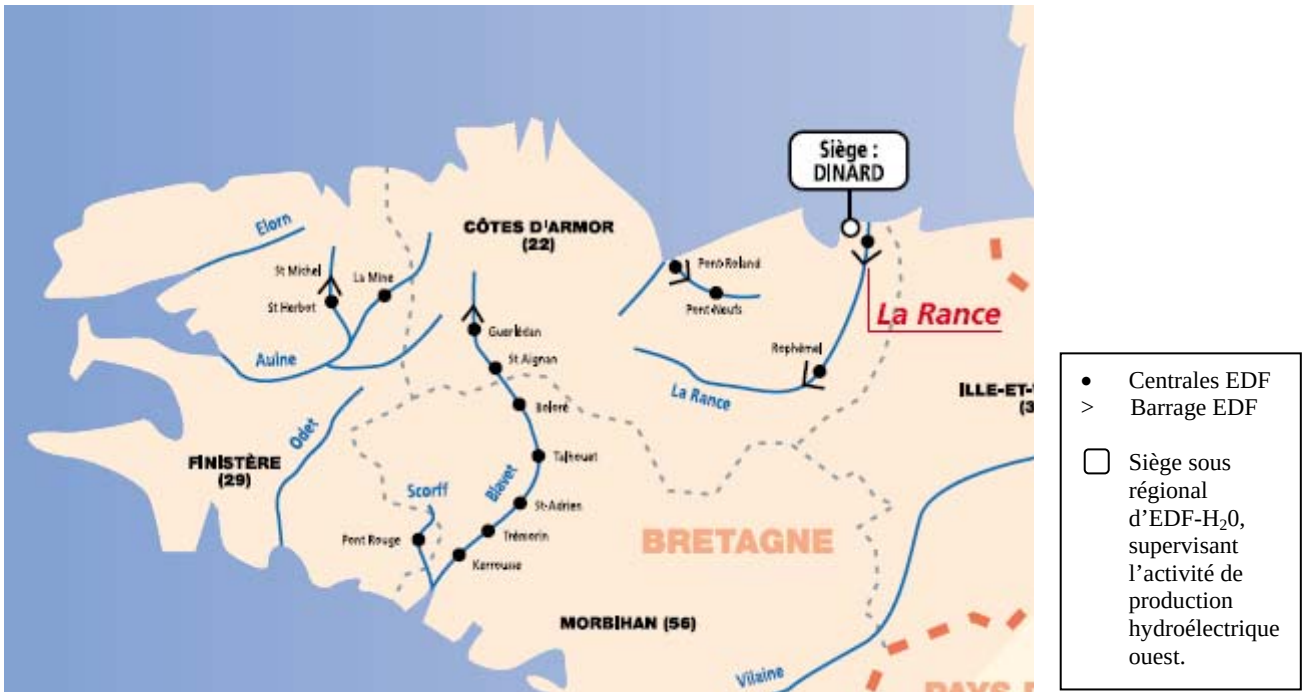
La troisième étape complétant la précédente, a consisté à analyser l'ensemble des documents écrits relatifs aux dossiers de « Guerlédan » et du « SAGE Blavet », archivés au sein de l'unité régionale de gestion hydraulique d'EDF coordonnant l'activité Ouest d'EDF-H_20. Ces documents datent pour les plus anciens de 1994 et comprennent des études, des documents administratifs (dossier de renouvellement), des courriers, fax et mails échangés entre acteurs internes et entre EDF-H_20 et les acteurs externes.

Enfin, au cours de la dernière étape, nous avons rencontré huit acteurs internes à EDF-H_20[34], impliqués par le passé ou actuellement dans la gestion du dossier « Guerlédan ». Le contenu de ces entretiens nous a permis de compléter l'histoire relationnelle entre EDF et les acteurs du bassin du Blavet.

3 La mise en évidence de l'appartenance d'EDF-H_20 à la scène de gestion de l'eau d'un bassin versant via le récit historique de la gestion de l'eau sur le Blavet depuis le XIX^{ème} siècle

Le Blavet prend sa source sur la commune de Bourbriac dans les côtes d'Armor à 284m d'altitude. Il parcourt 136km avant de se jeter dans la mer à Lorient, à 60km de Guerlédan. Son bassin a une superficie totale de 2087km^2 dont 1300 dans le département du Morbihan. Ses principaux affluents sont sur la rive droite : la Sarre, le Bradifrout, le Sebrevet, le Kersalo et sur la rive gauche : l'Evel, le Sullon, le Daoulas.

[33] Cf. Annexe Chapitre 1 (1).
[34] Cf. Annexe Chapitre 1 (1 et 2).



Carte 1 : Le Blavet.

- La canalisation du Blavet : une vocation du cours d'eau pour la navigation

Au XIX^{ème} siècle, l'identité du Bassin Versant du Blavet est marquée par l'activité agricole de cette région et également par une forte tradition ouvrière notamment près des forges d'Hennebond. Depuis la première moitié du XIX^{ème} siècle, le Blavet est canalisé de Gouarec à Pontivy (38km) sous le nom de « canal de Nantes à Brest » et de Pontivy à Hennebont (60km) sous le nom de « canal du Blavet ». Il ne reste ainsi dans la partie amont du Blavet que 40km de rivière naturelle. A sa construction, le « canal de Nantes à Brest » avait une vocation pour la navigation commerciale entre les deux ports bretons mais cette navigation n'a jamais vraiment eu lieu du fait de l'apparition rapide du chemin de fer et des routes. En déclin depuis 1918, le trafic fluvial est-ouest a été arrêté à partir de 1923, date de début des travaux de construction du barrage de Guerlédan. Il n'en est pas moins que le Blavet compte aujourd'hui 40 écluses entre le barrage et la mer.

- La construction du barrage : une vocation du cours d'eau pour la production d'électricité

L'histoire du barrage de Guerlédan commence en 1921, deux ans avant le début de sa construction, avec le retour au pays d'Auguste Leson, à une époque où les représentants de l'Etat étaient hantés par l'évidente nécessité d'électrifier les villes et les campagnes. C'est la

rencontre d'un sous préfet curieux et imaginatif qui encouragea ce jeune ingénieur, diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité, à mettre en forme un projet de barrage du Blavet entre les collines de Mûr de Bretagne et Saint Aignan, projet qui reçut rapidement l'appui du ministre des travaux publics. Le barrage de Guerlédan avait pour visée d'alimenter en électricité la ville de St Brieuc ainsi que l'Arsenal militaire de Lorient, industriel et gros consommateur d'électricité en plein développement. Il faut se souvenir qu'à l'époque, dans une Bretagne sous équipée en réseaux électriques, Guerlédan représentait une source d'énergie très significative au niveau régional. Après deux ans de négociations et de préparation, le chantier débute en avril 1923. Au moment de l'ouverture de chantier, il n'existe que 4 barrages en France dépassant 40m de haut, 9 en Europe et 6 aux Etats Unis. La construction est par la suite arrêtée en septembre 1925 en raison de la crise économique et financière puis les travaux reprennent en mars 1927. La mise en exploitation de l'usine débute progressivement et non sans accidents en 1929 etfinalement tous les ouvrages sont définitivement achevés en juin 1930. L'inauguration a lieu le 12 octobre 1930 et la date de mise en service est fixée par arrêté préfectoral au 1er janvier 1931.

La construction du barrage a été marquée par de longues négociations et des échanges plus ou moins houleux d'une part avec les riverains et d'autre part avec les différents élus et responsables de l'état, notamment à propos de la navigation et l'expropriation de certains propriétaires (Rihouay, 2002). Elle a nécessité 115 000 journées d'ouvriers. L'ouvrage barre le canal à 18km en amont de la ville de Pontivy, mesure 45m de hauteur, 208m de largeur et présente une retenue qui s'étend sur 12km, d'une superficie d'environ 300ha et d'une capacité de 51 millions de m^3. Le bassin versant qui alimente la retenue du barrage est de 613km^2 et sa pluviométrie moyenne élevée est voisine de 0.70m/an**.** La production moyenne de l'ouvrage est évaluée à 26.5GWh**.** Pour donner une échelle, on a coutume de situer la production annuelle d'une usine comme Guerlédan à hauteur de la consommation annuelle d'une ville de 15 000 habitants.

Suite à l'ouverture du chantier, en 1923, s'était constituée l'Union Hydroélectrique Armoricaine (UEHA), société anonyme dont l'Etat, le département des Côtes du Nord (aujourd'hui Côtes d'Armor), celui du Morbihan ainsi que la ville de Lorient sont actionnaires. C'est cette Union qui obtient en 1923, la concession du barrage pour une durée de 75 ans. Puis, suite à la Loi de Nationalisation en avril 1946, l'UEHA disparaît. Les actionnaires sont indemnisés et EDF se substitue alors à l'UEHA. La concession lui est cédée,

à titre gratuit, pour une durée de 60 ans, avec comme contrainte de respecter d'une part le cahier des charges (rédigé en 1923 et déjà modifié à différentes reprises) et d'autre part, de restituer l'ouvrage en bon état de fonctionnement au terme du contrat en 2005. Notons également depuis 1981 l'existence d'un second barrage sur le Blavet, celui de Kerné-Uhel, géré par le Conseil Général des Côtes d'Armor et dont la vocation concerne l'alimentation en eau potable.

- <u>De 1930 à 1995 : une mise à jour des différents enjeux autour du Blavet et du barrage de Guerlédan et l'apparition d'une situation « multi-usage » de l'eau</u>

Après le choc émotionnel subi par la population du fait de la construction de l'ouvrage et des transformations paysagères qui en ont découlé, le barrage de Guerlédan est devenu un élément central de la vie du bassin versant. C'est au cours de la période 1930-1995, riche en termes de développements économiques et d'évolution des usages de l'eau, en amont tout comme en aval de l'ouvrage, que l'on retrouve l'origine des enjeux discutés depuis 2004.

□ **La gestion du barrage**

En termes d'exploitation, le cahier des charges prévoit un débit réservé de 2.5m^3/s. Ce débit minimum doit permettre le maintien d'une vie biologique élémentaire dans la rivière ainsi que le prélèvement en eau potable. Par ailleurs, est adoptée comme consigne d'exploitation en contexte de crue, un principe simple et très répandu à l'époque auprès des gestionnaires de barrage sur le territoire : le débit entrant en amont de la retenue de Guerlédan doit être égal au débit sortant du barrage.

□ **Quelques tensions autour de la restauration de la navigation fluviale**

Depuis sa création, le barrage de Guerlédan constitue une coupure physique sur le Blavet et un obstacle à la navigation sur le canal de Nantes à Brest. En 1923, le cahier des charges de la concession mentionne à ce propos la création de 7 écluses pour la circulation des bateaux et l'obligation de laisser passer les poissons si l'administration le justifie. Mais, dès 1925, face aux difficultés financières rencontrées pour la construction du barrage, l'entreprise électrique a pour la première fois l'idée d'envisager la suppression de la navigation à Guerlédan pour alléger les immobilisations. Mais, alors même que l'inauguration du barrage se prépare en 1929, une campagne est engagée contre l'entreprise en faveur du rétablissement de la navigation.

En 1946, lors de l'attribution de la concession à EDF, la possibilité de rétablir la navigation sur le canal est toujours à l'ordre du jour. Mais en 1953, constatant la chute du trafic fluvial sur le canal de Nantes à Brest entre Pontivy et Carhaix, EDF rachète à l'Etat le droit de navigation. Un avenant à la convention est alors signé et le projet de construire un dispositif destiné à rétablir la navigation est officiellement abandonné. Cette décision n'est pas sans créer quelques remous d'opinion et quelques rancœurs, au sein de la population qui accuse EDF de ne pas avoir respecté le cahier des charges initial.

□ **Les revendications des pêcheurs légitimées par l'adoption en 1984 de la «Loi Pêche »**

Le Blavet a depuis toujours été un lieu très apprécié des amateurs de pêche au saumon, notamment dans le secteur d'Hennebond[35]. Une certaine tradition s'est développée autour de cette activité créant un lien social au sein de la population. A ce propos, si l'avenant de 1953 condamne le rétablissement de la navigation et si l'approche environnementale est encore très peu développée, l'obligation de créer une échelle à poisson est, elle, néanmoins maintenue, « si l'administration le juge nécessaire ». On note dès la fin des années 1970 une diminution du nombre de saumons, supposée liée à la baisse du stock en mer, à la présence du barrage, des nombreuses écluses et au faible niveau d'eau dans les biefs. La « Loi Pêche », promulguée en 1984, vient légitimer les revendications des acteurs de la pêche et des actions que ces derniers souhaitent mener. Elle promeut la sauvegarde des rivières et le développement de la faune piscicole. Suite à la promulgation de cette loi, en 1985, des pêcheurs, aujourd'hui cadres à la fédération départementale de la pêche du Morbihan (56), créent une association de défense du saumon qui travaille depuis cette date et non sans altercations avec les autres acteurs du territoire, à la restauration des populations de saumons.

□ **Un nouvel enjeu : la fourniture en eau potable**

Vers la fin des années 1960, on assiste à un changement de priorité. Au fur et à mesure que l'électrification de la Bretagne se termine, la demande en eau potable ne fait, elle, que croître. La retenue de Guerlédan constituant la plus grande réserve d'eau douce bretonne, présente également une qualité d'eau exceptionnelle. Sous l'impulsion des élus départementaux, un Syndicat Départemental d'Alimentation en Eau Potable du Morbihan est alors créé avec pour

[35] En 2004, l'activité halieutique concerne le Blavet d'une part sur sa partie canalisée notamment avec la pêche au brochet et à la perche et, par ailleurs, sur la retenue qui contient des sandres, des brochets et des perches.

objectif central de favoriser l'adduction d'eau potable en milieu rural et le développement des industries agro-alimentaires, grandes consommatrices d'eau.

En juillet 1990 le Schéma Régional d'Alimentation en Eau Potable du Conseil régional de Bretagne est publié et déclare Guerlédan, « réserve d'eau stratégique ». En 1993, une étude est menée à la demande de la Région, sur la faisabilité hydraulique et quantitative d'un prélèvement dans la retenue de 12 000, 40 000 et 50 000m^3/jour. La décision d'un prélèvement de 40 000m^3/jour accompagné d'une augmentation du soutien d'étiage est acquise dans son principe. Par ailleurs, cette étude stipule qu'il est possible de ménager un creux hivernal pour l'écrêtement des crues (cf. paragraphe suivant) sans pénaliser le remplissage de la retenue. Ce travail a été réalisé sans en vérifier les effets tant sur la production électrique que sur l'écrêtement[36]. En 1995, une étude menée par un cabinet local prévoit un captage de 30 000m^3/s à Guerlédan et 10 000m^3/s à Hennebont.

□ **Un cours d'eau marqué par de fortes crues : un début de réflexion quant au rôle du barrage en tant qu'écrêteur de crues**

Le Blavet étant initialement utilisé comme voie de transport, un certain nombre d'habitations du bassin versant furent construites sur les rivages du cours d'eau. Certaines traces de crues remontant aux années 1880, tendent à montrer que les habitants du bassin, furent confrontés de tout temps aux phénomènes de crues et qu'ils furent en quelque sorte contraints à s'«habituer» à évacuer le rez-de-chaussée de leur maison en cas de forte crue. Mais la création du barrage et le phénomène d'urbanisation font évoluer les mentalités de la population qui cherche de plus en plus à vouloir maîtriser les crues. Depuis la construction du barrage plusieurs crues historiques ont été enregistrées. Celles de 1950 et de 1966[37] furent sans grands dommages mais celle enregistrée en février 1974[38], provoque en revanche l'inondation de la ville de Pontivy. Une plainte est à cette époque déposée contre EDF et finalement rejetée. Après une période relativement tranquille, le Blavet subi à nouveau, en février 1988, une nouvelle crue historique (110m^3/s), suivie d'une seconde, deux ans après, en février 1990 (110m^3/s). Ces deux évènements amplifient la polémique et provoque notamment des échanges tendus entre EDF-H_20 et le maire de Pontivy.

[36] Source : « Analyse Tassili », 1998.
[37] En février 1950 (153m^3/s) puis en février 1966 (124m^3/s).
[38] Le débit sortant à Guerlédan, suite à la fonte de neige et à une pluviométrie élevée, fut de 205m^3/s.

Pendant plus de 40 ans, la gestion de la retenue de Guerlédan fut mise en oeuvre dans le respect d'une consigne fixant un principe d'exploitation simple : le débit amont entrant doit être égal au débit sortant du barrage. L'amplification graduelle de la polémique autour des crues, l'évolution des mentalités quant à l'acceptation du risque inondation et le développement de différents usages de l'eau a conduit au fait qu'il était de moins en moins possible d'observer une ligne de conduite rigide quant à la gestion du barrage.

Des études réalisées afin d'envisager les possibilités de contrôle de ces crues par le barrage ont rapidement vu le jour avec, pour commencer, un travail réalisé en 1978[39] mais qui est resté sans gros échos. En 1989, un cabinet d'études[40] se penche à nouveau sur la question. Et préconise in fine le maintien d'un « creux permanent »[41] durant toute la saison des crues. Ses propositions sont testées a posteriori sur les crues des années 1988 et sur celle de 1990 mais les résultats obtenus sont décevants : le pic de crue étant au mieux retardé de 2 heures. Puis en 1992, la DDE du Morbihan commande une nouvelle étude[42], sur la faisabilité d'un système d'annonce de crue et sur la gestion du barrage comme écrêteur de crue. En conclusion, l'étude précise que « la solution d'utiliser le barrage de Guerlédan à des fins d'écrêtement des crues n'est pas opportune pour le moment et ce tant que la bonne connaissance du réseau d'annonce des crues n'est pas acquise ».

Mais en 1993, dans le cadre de la préparation du Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion de l'Eau (SDAGE) Bassin Loire et Bretagne en 1993, initiée en application de la «Loi sur l'eau » de 1992, on voit apparaître par écrit que « *le barrage de Guerlédan devrait jouer un rôle de régulateur de crue* »[43].

□ **Un cours d'eau soumis à la sécheresse : le soutien d'étiage comme nouveau rôle pour le barrage**

Les aléas climatiques provoquèrent en 1976 une sécheresse particulièrement sévère et le Blavet fut la seule rivière bretonne à rester en eau grâce à la retenue**.** A partir des années

[39] Par la SOGREAH (Société Grenobloise d'Etudes et d'Applications Hydrauliques).
[40] Ibid.
[41] Ce qui signifie que la hauteur d'eau dans le barrage est abaissée à un niveau qui reste identique pendant toute la période de crue.
[42] Au Service Hydrologique Centralisateur (SHC), devenu DIREN de bassin.
[43] Auguste Leson l'avait déjà écrit en 1925 : Le barrage avait été accusé alors qu'il n'était pas encore construit : « *je profitais de cette occasion pour mettre en lumière le rôle de régulateur de crue que remplirait l'ouvrage quand l'usine tournerait* » (Rihouay *:* 66).

1980, EDF-H_20 met alors en place une gestion saisonnière basée sur une réserve maximale, assortie de faibles variations, de façon à favoriser l'alimentation en eau potable, le tourisme sur le lac et autour du lac. Ce mode de gestion est renforcé dans les années 1990 après les étés très secs de 1989 et 1991. N'entraînant aucun préjudice énergétique (condition sine qua non établie au sein du cahier des charges de la concession), ce mode de gestion n'a pas donné lieu au versement de compensation financière à EDF.

□ **Le développement de l'activité touristique sur le lac**

Le développement économique de la région se poursuit. Dans les années 1970, les forges d'Hennebond ferment leurs portes et un intérêt tout récent apparaît à partir de1980 autour des activités touristiques et de leur potentiel économique. C'est de cette époque que date la création du Pays d'Accueil de la Vallée du Blavet et le développement de nouvelles activités touristiques telles que les loisirs sur les chemins de halage ainsi qu'une base nautique sur le lac. Par ailleurs, un évènement majeur a marqué les mémoires en 1985, à savoir la vidange décennale du barrage[44]. Les médias ont servi de relais afin d'expliquer à la population que cette vidange serait la dernière, l'entretien des structures pouvant désormais avoir lieu sans mettre la retenue à sec. La grande médiatisation de cet événement a attiré un très grand nombre de visiteurs et a provoqué « une seconde saison touristique ». La prise de conscience de potentiel économique se traduit entre autres en 1988 par un inventaire communal qui a enregistré une capacité d'accueil autour du lac de 3800 personnes.

Au cours des années 1990 se développe un fort engouement pour une nouvelle manière de visiter les régions : le tourisme vert. En centre Bretagne, une étude du Conseil régional place le lac de Guerlédan en tête des sites à fort potentiel de développement touristique. Il faut en effet souligner le fait que si le tourisme en Bretagne se concentre sur le littoral, la retenue du barrage de Guerlédan présente également un fort attrait : c'est la plus grande étendue d'eau interne en Bretagne. Guerlédan est donc appelé à valoriser son plan d'eau et ses environs, compte tenu de la richesse naturelle et culturelle du site. C'est même selon cette étude une question de survie pour cette région rurale de centre Bretagne d'accès difficile. Il ne saurait donc être question toujours selon cette étude de faire l'impasse sur cet usage de la retenue pour privilégier la production d'électricité ou le soutien d'étiage.

[44] Les dernières vidanges dataient de 1951, 1966 et 1975.

D'un point de vue plus général, cette première partie de notre récit souligne l'évolution exponentielle du caractère multi-usage de l'eau notamment depuis le début du XX^{ème} siècle. A l'agriculture, la navigation et la production d'énergie viennent notamment s'ajouter les loisirs nautiques, la pêche en tout genre, le tourisme ainsi que des attentes environnementales. Le multi-usage croissant de l'eau, s'est vu par ailleurs porté par une multiplication des acteurs concernés par la gestion de cette ressource naturelle, entraînant relativement brusquement, une complexification du système d'action au sein duquel EDF-H_20 s'est vu naturellement propulsée du fait de sa dépendance à la ressource. Cette explosion de l'usage de l'eau, associée à une multiplication des acteurs et couplée à des choix énergétiques orientés en France vers la production nucléaire, laisse donc à la fin du XX^{ème} siècle, une place beaucoup moins importante à l'hydroélectricité que celle qu'elle avait dans les années 1960.

Les divers enjeux, ci-dessus rapportés, vont se cristalliser au cours des années 1995-2004 dans le cadre de la mise en place de deux procédures: d'une part, de la préparation du renouvellement à venir de la concession (initialement prévu 2005) et d'autre part, du processus d'élaboration du SAGE du Blavet.

- 1995-2004, période de préparation du SAGE et du renouvellement de la concession de Guerlédan : deux processus pour confirmer et gérer les enjeux du territoire, la confirmation du caractère « multi-usage » de l'eau

□ **Trois évènements majeurs de l'année 1995**

Le 29 décembre 1994, EDF-H_20 rédige une lettre d'intention pour renouveler la concession de Guerlédan avec notamment un dossier d'orientation qui stipule les modifications prévues dans le cahier des charges. EDF-H_20 dépose son dossier pour instruction et décision sous 5 ans.

Dans la foulée, en février 1995, CAP Lorient (Communauté d'Agglomération du Pays de Lorient) et l'Entente Interdépartementale (structure en charge du développement du tourisme sur la voie d'eau et de son équipement en passes à poissons) prennent l'initiative de mener une réflexion collective sur la gestion du Blavet du fait de leur intérêt commun à la qualité de son eau. L'idée de mettre en place un SAGE apparaît assez vite et les Conseil généraux Côtes d'Armor et Morbihan font alors une demande conjointe auprès du préfet. En 1996, le SDAGE

Loire et Bretagne[45] identifie ainsi le Blavet, suite à cette demande, comme étant un bassin versant pertinent pour mettre en place un SAGE.

A cette même date, une crue avec un débit de 165m^3/s provoque des inondations catastrophiques à Pontivy nécessitant l'évacuation en pleine nuit, un dimanche soir, de 235 malades de l'hôpital de Pontivy. Cet événement provoque une véritable « guerre » médiatisée entre le député-maire de Noyal-Pontivy (président du syndicat départemental d'eau potable et devenant six mois plus tard Président du Conseil Général du Morbihan) et EDF-H_20 quant à la gestion du barrage vis-à-vis des inondations. EDF-H_20 est accusée de tous les maux et le Conseil Général menace de reprendre la concession à son compte lors de son renouvellement si rien n'est mis en place pour éviter ces inondations à l'avenir.

Avant d'aller plus loin[46], nous soulignons ici, qu'outre le multi-usage de l'eau et la multiplication des acteurs de l'eau, ce sont des évènements particuliers (ici un phénomène d'inondation associé à une problématique de sécurité de la population mais il eut tout aussi bien pu s'agir d'un conflit environnemental), couplés potentiellement à la mise en place de démarches spécifiques qui vont, à un instant « t », donner sens à ce que l'on peut appeler une scène de gestion de l'eau. Nous pouvons signaler plus précisément à ce propos la création à la fin des années 90 d'outils publics de gestion de l'eau (les SDAGE et SAGE) qui viennent très clairement interférer avec la production d'hydroélectricité. Nous pouvons également souligner à ce propos, le processus administratif de renouvellement de concession qui conduit en fin de concession à la désignation par l'Etat du futur concessionnaire auquel l'activité de production d'hydroélectricité est confiée pour une durée d'exploitation comprise généralement jusqu'à aujourd'hui, entre 30 et 60 ans. Ce processus peut alors être l'occasion de revenir sur le cahier des charges de l'exploitation du barrage et d'en faire évoluer certains aspects. Jusqu'en 2004, étant en situation de monopole, EDF-H_20 ne craignait que peu la remise en question de son mandat. Mais il en est tout autrement depuis l'ouverture du marché de l'électricité et le changement de statut d'EDF en 2004 (cf. Annexe Chapitre 1 (3)). Chaque concession est à présent mise en situation de

[45] Les priorités soulignées par le SDAGE sur les enjeux du Blavet sont : la protection de la qualité des eaux de surface, la contribution à la qualité des eaux littorales, la restauration des ressources en eau potabilisables, la protection des populations piscicoles et la restauration de la circulation piscicole.

[46] Toujours avec le souci de tirer de cet exemple certains points généraux, caractéristiques de la problématique de thèse globalement traitée.

concurrence, les concessionnaires intéressés proposant à l'Etat leur propre cahier des charges. On conçoit donc aisément que ce changement de contexte puisse avoir des répercussions notables sur le comportement d'EDF-H_20 et sur les contours de son activité à long terme.

C'est donc suite aux trois évènements ci-dessus rapportés, que vont se dérouler des échanges formels et informels autour des enjeux précédemment cités, entre les différents acteurs de ce territoire impliqués dans le processus de renouvellement de concession de Guerlédan ou/et celui d'élaboration du SAGE.

□ **1995-2000 : Une phase de préparation et de tests**

Suite à la catastrophe de février 1995, les échanges sur le rôle du barrage en termes d'écrêtement des crues s'amplifient. Le 13 octobre 1995, EDF-H_20 organise une soirée «crues et barrages» et affirme sa volonté de travailler sur une gestion globale de l'eau avec l'ensemble des partenaires. En janvier 1997, une nouvelle soirée débat a lieu sur les crues du Blavet avec pour thème : « le comportement du Blavet en temps de crues ». Les échanges et les décisions prises conduisent entre autres, en 1998, à la création du Centre d'Annonce des Crues (CAC) du Blavet. Un réseau de mesures télétransmises est mis en place, financé à 50 % par les collectivités intéressées riveraines du Blavet et à 50% par EDF-H_20, ainsi qu'un système d'alerte. On assiste parallèlement à la finalisation de deux PPR (Plan de Prévention des Risques) sur les régions de Pontivy et d'Hennebont. De plus, entre 1999 et 2000, sous l'impulsion du sous-préfet, EDF-H_20, la DRIRE et la DDE mènent une étude sur les possibilités d'écrêtements des crues. Elle conduit à une consigne d'exploitation du barrage de creux modulable dit « creux de pré-crue[47] » testée au cours des hivers 99-00 et 00-01.

Bien que la problématique des crues soit centrale à cette époque les thèmes sécheresse, alimentation en eau potable et tourisme ne sont pas pour autant mis à la trappe.

Ainsi en 1995, afin de prévenir d'éventuelles sécheresses, le préfet du Morbihan passe une convention avec EDF-H_20 pour réduire les débits sortants en hiver et constituer ainsi une

[47] Le creux « pré-crues » consiste, en fonction du système de prévision climatique, à diminuer la hauteur d'eau dans le barrage quelques heures avant que le pic de crue n'arrive et ensuite de laisser passer l'eau une fois le barrage rempli. Ce creux n'est donc pas permanent de sorte que si un second pic survient, le barrage n'est pas en mesure de l'écrêter.

réserve suffisante en cas de besoin. Le débit réservé est fixé à 1.5 - 2m^3/s en fonction du niveau de la réserve.

En 1996 est adopté un Schéma Départemental d'Alimentation en Eau Potable dans les Côtes d'Armor qui stipule le droit de prélever de l'eau dans la retenue. Cette même année, EDF-H_20 lance une étude de qualité de l'eau pour modéliser l'exploitation multi-usage du barrage. Puis en 1998, EDF-H_20 réalise à nouveau une étude sur la qualité de l'eau dans la retenue et à son aval qui constituera une référence pour le dossier de renouvellement.

Toujours en 1996, un groupe de travail nommé « Guerlédan 2005 » est constitué au sein d'EDF-H_20. Il a pour mission générale d'étudier et de rendre compte de l'impact des différents usages de l'eau de Guerlédan sur la concession hydroélectrique, en préparation de son renouvellement et dans un contexte de reprise éventuelle par le Conseil Général du Morbihan. Ce groupe a alors entre autres pour objet de travailler sur le thème du tourisme, cher au Conseil Général des Côtes d'Armor, département d'implantation de l'ouvrage. EDF-H_20 réfléchit à cette occasion à l'aménagement d'un circuit de visite du barrage de l'usine et décide d'investir 5 millions de francs pour ré-aménager l'usine hydroélectrique. Par ailleurs, le diagnostic réalisé fin 1996 met en évidence d'énormes difficultés à structurer une politique de tourisme autour du lac, chacun travaillant de son côté. EDF-H_20 lance alors, fin 1997, un projet fédérateur pour les acteurs locaux en collaboration avec l'office du tourisme du pays de Guerlédan. C'est ainsi qu'est créé en 1998 le « Challenge de l'Eau ». De plus, le Blavet est une rivière prisée des kayakistes. Après négociation, une convention est signée au niveau national entre EDF-H_20 et la Fédération de Canoë-kayak pour fixer des modalités de partenariat. EDF-H_20 programme ainsi des lâchers d'eau au printemps pour les sports d'eau vive, alors que les rivières bretonnes deviennent ailleurs moins attractives. Ces lâchers d'eau provoquent néanmoins des variations du niveau d'eau en pleine période de reproduction des poissons, ce qui provoque quelques tensions entre kayakistes et pêcheurs. Le nombre de visiteurs de l'usine hydroélectrique est passé de 3000 en 1995 à 7800 en 1997 et 12 000 en 1998. L'usine devient une des attractions majeures du territoire avec le lac de Guerlédan, les Forges des Salles et l'Abbaye de Bon repos. En 1998, la fréquentation touristique est évaluée à 100 000 personnes sur une saison qui va de mi-juin à mi-août. Enfin, en 1999, toujours sur le thème du tourisme et suite à l'étude lancée par le Conseil régional de Bretagne en 1997, visant à valoriser le réseau de canaux de navigation existant, émerge l'idée de mettre en place un franchissement du barrage de Guerlédan, à l'aide d'un ascenseur à bateaux géant.

A propos du renouvellement de concession, EDF-H_20 débute une phase d'étude et de préparation de dossier. En 1997 est ainsi créé un groupe de contact dont la mission est de construire un pré-cahier des charges pour le renouvellement sur la base d'une connaissance fine des enjeux départementaux, de leurs convergences et leurs divergences. Ce groupe est composé de responsables techniques des Côtes d'Armor et du Morbihan, de spécialistes des questions d'alimentation en eau potable et de la qualité de l'eau.

Concernant l'avancée du SAGE au cours de cette période, c'est le 29 avril 1998 que le périmètre de 109 communes est approuvé par arrêté préfectoral après de longues années de discussion quant à l'inclusion ou l'exclusion de Lorient au sein de ce périmètre. Le Conseil Général du Morbihan se rallie au SAGE afin de gérer principalement la problématique des inondations et les problèmes de qualité de l'eau. La CLE[48] est définie par arrêté préfectoral le 11 mai 1999. Elle est composée de 48 membres. C'est à cette même date que se fait l'élection du premier président de la CLE.

□ **2000-2004 : un face à face entre renouvellement de concession et SAGE**

Une animatrice de SAGE est embauchée en août 2000 par le Conseil Général du Morbihan. Afin de conduire la première étape de l'élaboration du SAGE qui consiste en une phase de diagnostic, six commissions de travail thématiques, chacune dirigée par un président élu, sont mises en place : ressources/utilisation de l'eau et régime hydrographique, qualité des eaux ; patrimoine naturel ; protection contre les crues, zone estuarienne, communication. A cette même occasion un débat est ouvert sur la nécessité de créer une commission « Guerlédan ». Certains acteurs estiment en effet que le barrage représente un point central des problématiques de l'eau sur le bassin versant et qu'en cela un travail ciblé sur sa gestion est nécessaire tandis que d'autres estiment que la gestion du barrage sera étudiée au sein des commissions concernées et qu'un bilan spécifique au barrage pourra être effectué au final. On remarque donc que dès les débuts du SAGE, Guerlédan suscite un intérêt tout particulier. La même année, en octobre 2000, EDF-H_20 informe la CLE de l'échéancier du renouvellement de titre. Si EDF-H_20 ne s'était pas prononcée sur le débat concernant la création d'une commission « Guerlédan » en 2000, voyant se rapprocher l'échéance des délais de

[48] Commission Locale de l'Eau : instance tri-partite (Etat, Elus, Usagers) en charge d'élaborer le SAGE.

renouvellement de titre, l'entreprise se prononce finalement fin janvier 2001 en faveur de sa création. Celle-ci est crée en CLE le 23 janvier 2001 et est composée de 18 membres.

De 2001 à 2004, les échanges entre EDF-H_20 et les acteurs de l'eau s'accentuent à l'approche des dates butoirs de 2005, date à laquelle le processus de renouvellement de concession devrait aboutir à la signature d'arrêtés préfectoraux et de 2006, date à laquelle le SAGE devrait faire l'objet d'une DUP[49]. Chacun des enjeux fait l'objet de négociations, d'études, de débats encore non finalisés en 2004, à la fin de notre étude de terrain.

Nous arrêtons notre récit ici, suffisamment illustrateur de l'appartenance d'EDF-H_20 à la scène d'action de gestion de l'eau sur laquelle nous nous proposons de nous arrêter ci-après.

4 Un acteur sectoriel projeté sur une nouvelle scène d'action du fait de son activité industrielle

Ce premier récit est explicite. L'activité de production hydroélectrique est venue influencer et influence encore en profondeur le système de gestion de l'eau du bassin versant du Blavet. Nous pouvons même dire qu'une partie du système de gestion effectif en 2004, est le résultat d'une évolution qui s'est peu à peu structurée autour du barrage de Guerlédan, projetant ainsi EDF-H_20, en sa qualité d'exploitant, au cœur même d'un ensemble d'acteurs porteurs d'attentes diverses quant à l'utilisation de l'eau. Ce système aurait sans conteste en 2004, une toute autre teneur si Auguste Leson avait renoncé dans les années 1920 à son projet de construction de barrage.

Une fois la retenue d'eau créée par la construction du barrage de Guerlédan, elle a rendu possible la production d'hydroélectricité. Mais, et ce notamment parce que l'eau des cours d'eau est un bien dit « commun »[50] et qu'en cela personne ne peut revendiquer en être le propriétaire, cette retenue a également généré le développement d'une activité touristique, la

[49] DUP : Déclaration d'Utilité Publique.

[50] *« L'ensemble des ressources aquatiques du territoire français est réparti selon trois catégories principales (Régime Générale des Eaux, 1898) :*

- *Les grands lacs réservoirs et aménagements =hydroélectriques, les rivières navigables et les lacs disposent du statut de ressources res publica : elles appartiennent au domaine public.*
- *Les eaux closes sont propriété des riverains.*
- *L'ensemble des ressources restantes appartiennent à tous – res communes- ou à personne en particulier – res nullius »* (Pillet, 2000: 16). Cf. Tableau récapitulatif ; Pillet (2000 : 21).

constitution d'une réserve d'eau potable, la colonisation de nouvelles populations de poissons, faisant le bonheur d'une certaine catégorie de pêcheurs. Elle a rendu possible le soutien d'étiage, évitant ainsi la destruction des milieux naturels aquatiques en temps de sécheresse. Elle a enfin laissé entrevoir la possibilité de maîtriser les crues et de provoquer des lâchés d'eau, dont les kayakistes sont friands, en toute saison.

Le barrage et la retenue d'eau constituée, ont donc engendré de nouveaux besoins (maîtriser le risque d'inondation) et induit le développement[51] de nouvelles vocations[52] de l'eau (pêche, tourisme, AEP, sports d'eau vive et préservation des milieux aquatiques en temps de sécheresse).

En revanche, le barrage a mis à mal certaines autres vocations de l'eau, vocations préalablement existantes, vocations potentielles ou bien encore vocations qui avaient disparu mais qui auraient très bien pu être un jour à nouveau lancées. La retenue artificielle d'eau, le barrage et son activité ont ainsi par exemple entravé la réalisation de certains usages tels que la navigation ou bien encore la pêche aux poissons migrateurs. Ils entraînent également une dégradation de l'environnement notamment dans sa composante aquatique[53].

Pêcheurs, professionnels du tourisme, défenseurs de l'environnement, collectivités locales, élus, riverains, exploitant hydroélectrique se retrouvent donc tous sur une même scène d'action, que nous qualifions de « scène de gestion de l'eau », chacun défendant ses propres attentes, ses propres intérêts. Cette scène d'action n'est que très rarement figée, toujours en mouvement du fait notamment des entrées et sorties d'acteurs. Cadrée par certaines lois et règlements, elle se concrétise lors de problématiques données dans le temps et dans l'espace. En fonction des textes législatifs, des attentes, des acteurs et des processus de décision qui s'y déroulent, un équilibre se crée entre les diverses vocations énoncées ci-dessus, mais il est bien souvent fragile et sans cesse remis en jeu.

[51] Le terme développement étant pris au sens initiation et/ou progression, croissance.
[52] Nous parlons volontairement de vocations de l'eau plutôt que d'« usage » de l'eau. Ce terme permet de ne pas évincer le rôle écologique de l'eau, ce à quoi tend le terme d'« usage » de l'eau, implicitement rapporté à l'action humaine.
[53] Nous développons plus en détail les impacts environnementaux de la production hydroélectrique au sein du chapitre 2.

Telle est la réalité d'une grande majorité des scènes de gestion de l'eau en France, auxquels EDF-H_20 est inévitablement et très intimement liée lorsqu'elle est présente sur le territoire concerné.

Ce premier récit nous a donc permis de mettre en évidence la croissance exponentielle de l'usage de l'eau, la multiplication des acteurs concernés par sa gestion et au final, la place d'EDF-H_20 mise à mal par l'évolution de cette situation à laquelle l'entreprise est intimement liée. Nous pouvons à présent nous demander comment EDF-H_20 interagit concrètement avec l'ensemble des acteurs concernés par la gestion de l'eau et en quoi l'ensemble des enjeux internes à EDF-H_20, légèrement esquissés au cours du récit proposé ci-dessus (croissance de l'entreprise à venir, etc.), peut expliquer ces interactions. Tel est l'objet du récit suivant qui retrace un processus décisionnel visant à établir une gestion collective du risque d'inondation du Blavet. Certains éléments ont déjà pu être soulignés dans le récit précédent mais il nous a semblé utile de les rappeler à nouveau afin de conserver la cohérence du processus de décision étudié.

5 La négociation au cœur de la scène de gestion de l'eau : un processus de 30 ans pour tenter d'établir une gestion collective du risque d'inondation du Blavet, accéléré par le renouvellement de concession du barrage de Guerlédan

- Le rôle écrêteur de crues du barrage de Guerlédan : un objet de conflit depuis 1925 dont l'intensité varie en fonction des épisodes de crues

En 1925, alors même que le barrage de Guerlédan est encore en cours de construction, il est déjà tenu responsable dans la presse, de l'inondation que connaît la région la même année. Auguste Leson, constructeur du barrage, écrit alors par la suite : « *je profitais de cette occasion pour mettre en lumière le rôle de régulateur de crue que remplirait l'ouvrage quand l'usine tournerait* » (Rihouay : 66). Cet épisode constitue le point de départ d'un conflit qui, fin 2004, perdure encore quant au rôle que pourrait jouer le barrage dans l'écrêtement des crues du Blavet.

50 ans plus tard, durant l'hiver 1974, en raison d'une pluviométrie et d'un enneigement particulièrement importants, le débit du Blavet atteint 205m^3/s à l'aval du barrage de Guerlédan. Ce débit est le plus important des débits enregistrés jusqu'à ce jour[54]. Suite à l'inondation de la commune de Pontivy, située à 18km du barrage, le maire dépose une plainte contre EDF, au final rejetée. Les relations entre ces deux acteurs seront à nouveau tendues en février 1990 lors d'un nouvel épisode de crues.

Sans conséquence pénale, ce premier contentieux de 1974 a néanmoins pour effet d'initier un processus de production d'expertise technique quant à la gestion du risque inondation. Ainsi, dès 1978 puis en 1989, à la demande d'EDF-H_20, un bureau d'études réalise deux études sur les consignes d'exploitation du barrage en vue de l'écrêtement des crues du Blavet. Le rapport de 1989 préconise in fine le maintien d'un creux « permanent »[55] durant toute la saison des crues.

Testé en 1991 et a posteriori sur des crues de 1988 et 1990, les résultats obtenus sont cependant décevants : le pic de crue étant au mieux retardé de 2 heures. Par ailleurs en 1992, la DDE du Morbihan, en charge de l'exploitation des voies navigables en aval du barrage[56], commande une étude sur la faisabilité d'un système de prévision et d'annonces de crues et d'une gestion du barrage comme écrêteur de crues. En l'absence de connaissances scientifiques supplémentaires, l'étude conclut à la non-opportunité d'une telle gestion.

- Lors de la crue de février 1995, l'hôpital de Pontivy est évacué de nuit et EDF-H_20 fait figure d'accusé : un puissant stimulus pour l'action collective

En février 1995, avec un débit sortant de 165m^3/s, le Blavet provoque une inondation de la commune de Pontivy constituant un épisode de gestion de crise très marquant pour tous. L'évacuation des 235 patients de l'hôpital de Pontivy dans la nuit d'un dimanche au lundi est particulièrement traumatisante. En outre, les élus du Pays de Pontivy dont le député-maire de Noyal-Pontivy, devenant six mois plus tard Président du Conseil Général du Morbihan,

[54] Les crues précédentes recensées concernent les épisodes de 1880, 1925, 1950 et 1966.

[55] Ce qui signifie que la hauteur d'eau dans le barrage est abaissée à un niveau « n », qui reste identique pendant toute la période de crue.

[56] C'est en 1989 que l'Etat transfère ses compétences en matière de voies navigables à la Région Bretagne qui en confie l'exploitation et les investissements au Conseil général du Morbihan en 1990. Des moyens humains de la DDE sont mis officiellement à disposition de la Région, en 1992 puis du Département en 1999 pour assurer ces missions.

accusent EDF-H_20 et spécifiquement le responsable de Guerlédan, de ne pas avoir utilisé le barrage pour réduire le débit et voire même d'avoir aggravé l'inondation. EDF-H_20 de son côté estime être dans son droit en ayant scrupuleusement respecté le règlement d'eau attaché à la concession. A l'époque, la consigne en vigueur, identique pour tous les barrages français, consiste à faire en sorte que le débit sortant du barrage soit identique au débit entrant. La pression est forte et les échanges virulents. Ainsi le responsable du barrage seul en poste 24h/24 reçoit jusqu'à 300 coups de téléphone par jour durant les trois semaines que durent la crue ; le député-maire de Noyal-Pontivy le menace de demander au Conseil Général de se porter candidat pour le renouvellement de la concession prévue pour décembre 2005. Par ailleurs, en réponse à la dénonciation d'un manque de compétences d'EDF-H_20, le responsable du barrage accuse via la presse le député-maire d'instrumentaliser la situation à des fins électorales[57]. Ce conflit fortement médiatisé constitue le point de départ d'une mise sur l'agenda des différents acteurs, du sujet de la gestion des crues.

Ainsi, cette problématique représente, en sus des enjeux qualitatifs et quantitatifs de la ressource en eau potable, une des motivations des élus du Morbihan pour initier à partir de 1998[58], un processus d'élaboration de SAGE[59] sur le Blavet, déjà reconnu comme prioritaire dans le SDAGE[60] Loire-Bretagne en 1996.

Au sein d'EDF, un groupe de travail nommé « Guerlédan 2005 » est constitué en 1996. Il est en charge d'étudier et de rendre compte de l'impact des différents usages de l'eau de Guerlédan sur la concession hydroélectrique. Un cabinet d'études assure un accompagnement de l'entreprise dans la gestion de ses relations avec les acteurs externes. Ainsi en janvier 1997 se tient une nouvelle[61] soirée débat avec les acteurs locaux sur le lien entre crues et gestion de barrage. Une note sur la simulation de l'effet d'un creux initial en période de crues est produite en juin 1997. Celle-ci semblerait montrer la faisabilité d'un écrêtement des «petites» crues et l'obtention d'un délai d'alerte de 40 heures à Pontivy.

[57] Les élections cantonales sont proches.
[58] Le périmètre du SAGE est approuvé par arrêté inter préfectoral le 29 avril 2004 ; la composition de la CLE est officiellement arrêtée le 11 mai 1999.
[59] Schéma d'Aménagement et de Gestion de l'Eau du bassin versant du Blavet
[60] Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion de l'Eau du bassin Loire-Bretagne
[61] Le 13 octobre 1995, EDF souhaitant affirmer sa volonté de travailler sur une gestion globale de l'eau avec l'ensemble des partenaires avait déjà organisé un événement identique.

Enfin, l'épisode marquant de la crue de 1995 a été déterminant dans la création en 1998 d'un Centre d'Annonces de Crue (CAC). L'objectif recherché est de parfaire la prévision des crues de telle sorte que le préfet et les maires disposent d'un délai suffisant pour alerter la population et l'évacuer si nécessaire. Ainsi, l'Etat, EDF-H_20, le Conseil Général du Morbihan et l'Entente interdépartementale de la vallée du Blavet signent le 9 mars 1998 une convention pour la mise en place et le fonctionnement de stations de mesures : pluviomètres et limnimètres[62].

- La gestion « pré-crue » de 1999/2000, un tournant en termes d'implication visible d'EDF-H_20

Ce réseau de mesures permet de parfaire la connaissance « objective » et la prévision des crues, facilitant ainsi l'étude in situ réalisée entre 1999 et 2001, à la demande du sous-préfet du Morbihan. En effet, lors d'une réunion bilatérale du 20 décembre 1999, entre EDF-H_20 et le sous-préfet du Morbihan, celui-ci avait clairement exprimé que la gestion du risque inondation par le barrage primait sur la production d'électricité (un creux de 2m en situation comparable à celle de 1995, permettant de garantir un délai d'alerte de 24 à 48h): « *entre la perte minime*[63] *de production d'électricité pendant 2 ou 3 jours et les dégâts causés par une crue du type de 1995, il a fait son choix* » précise le compte-rendu. EDF-H_20, la DRIRE et la DDE mènent ainsi une étude sur les possibilités d'écrêtements des crues en constituant en prévision de la crue de décembre 1999, un *creux « pré-crue » et non « permanent »*[64]. Un bilan de cette gestion est réalisé le 11 janvier 2000 en présence de la DDE, du maire de Pontivy et du responsable du barrage de Guerlédan. Si l'action d'EDF-H_20 et la collaboration entre EDF-H_20 et le centre d'annonces de crues ont été jugées excellentes, les élus font néanmoins part de leur incompréhension quant aux modalités de constitution du creux : ils croyaient qu'EDF-H_20 assurait un *creux « permanent » de 2m* de *novembre à avril* (période à laquelle surviennent les crues), seule modalité réellement efficace selon eux.

[62] Un pluviomètre mesure les précipitations ; un limnimètre mesure les débits.

[63] EDF ayant précisé lors de cette rencontre qu'un creux de 2m engendrait une perte de production de $0.2MW/m^3$.

[64] A la différence d'un creux permanent de x mètres maintenu durant plusieurs mois, que la crue ait lieu ou non, le creux « pré-crues » consiste en fonction du système de prévision à diminuer la hauteur d'eau dans le barrage quelques heures avant que le pic de crue n'arrive et ensuite de laisser passer l'eau une fois le barrage rempli. Le creux n'est donc pas permanent de sorte que si un second pic survient, le barrage n'est pas en mesure de l'écrêter.

La même consigne de *creux « pre-crue »* a été appliquée lors des crues de décembre 2000/janvier 2001. Bien que lors des deux épisodes (décembre puis début janvier) caractérisés par une même pointe à 195m^3/s, le débit sortant de Guerlédan a été de 140m^3/s, Pontivy fut inondé en janvier 2001, en raison d'apports intermédiaires sur la partie aval du bassin. La gestion du premier épisode fait donc l'objet d'un article élogieux tandis que celle du second suscite une mise en accusation d'EDF-H_20 pour faute professionnelle dans la presse.

Excédé par ce nouvel épisode, le président du Conseil Général du Morbihan dans un courrier en date du 4 janvier 2001, persuadé qu'EDF-H_20 a délibérément diminué le creux dès le 21 décembre, demande au Préfet d'organiser une table ronde entre acteurs concernés (EDF, Conseil Général et Régional, président du SAGE et maires) afin de définir ensemble une consigne de crues. Dans ce courrier, le président du Conseil Général du Morbihan dénonce le positionnement mercantile d'EDF-H_20, qui selon lui, refuserait un creux « permanent » au motif d'une perte de recette d'un million de francs, et précise que les élus envisagent de voter à l'unanimité contre le renouvellement de la concession de Guerlédan. En guise d'ouverture à une éventuelle négociation, il mentionne la possibilité d'un dédommagement de la part du Conseil Général. **C'est la première fois que la question de la compensation financière d'un manque à gagner pour EDF-H_20 est explicitement évoquée.**

- 2001, le lancement d'une étude pilotée par la CLE et l'obtention d'un accord sur une consigne de crues

Le préfet prend acte. Le 8 janvier 2001, dans le cadre d'une réunion en présence du sous-Préfet de Pontivy, de la DDE, du président du Conseil Général, du maire de Pontivy, et du directeur local d'EDF-H_20, il propose alors à la DDE d'engager une étude d'aide à la décision sur la gestion du barrage de Guerlédan au regard des crues. Son cahier des charges devra être établi en étroite collaboration avec les services du Conseil Général du Morbihan et son suivi organisé dans le cadre de la CLE[65] du SAGE Blavet. Le prestataire de l'étude sera « *indépendant d'EDF-H_20* »[66], le cabinet SAFEGE[67] est choisi. Ses propositions en termes de consignes d'exploitation ne seront validées en CLE que le 18 novembre 2002. Ainsi, durant

[65] Commission Locale de l'Eau : instance tri-partite (Etat, Elus, Usagers) en charge d'élaborer le SAGE.
[66] Compte-rendu de la réunion de la CLE du 9/02/01.
[67] Pour clarifier la lecture du texte, nous parlerons de cette étude comme l'étude SAFEGE (Bureau d'études Société Anonyme Française d'Etudes et de Gestion).

tout le second semestre 2001, des échanges ont lieu entre Conseil Général, Préfecture et EDF-H_20 quant aux modalités de gestion de crue à adopter en prévision de l'hiver 2001/2002.

En date du 26 juillet 2001, le président du Conseil Général du Morbihan dans un courrier adressé au sous-Préfet de Pontivy et en réaction à une proposition de consigne de crue de type « pré-crue » transmise par la DRIRE réaffirme la volonté de la CLE de voir se mettre en place une gestion par creux « permanent » de 2m du 15/11 au 15/02. Dans ce même courrier, il dénonce le fait qu'EDF-H_20 et la DRIRE ne reconnaissent pas comme préalables à la discussion, les priorités établies par la CLE entre les usages du barrage à savoir : l'AEP[68], la gestion des crues, le tourisme sur la retenue (et l'hydroélectricité). Concernant la proposition de consigne de la DRIRE (constitution d'un creux à l'annonce de crues et dès que le barrage est plein, laisser passer des débits sortants supérieurs à $80m^3/s$), il la juge inadmissible en raison des dégâts potentiellement provoqués sous l'effet conjugué du débit et de la pression. A ce sujet, il rappelle que le coût de réparation des dégâts (ouvrages, écluses, maisons éclusières, portes d'écluses) dû aux crues s'est élevé à 35MF[69] en décembre 2000, auxquels s'ajoutent, également à la charge du Département, ceux de 1999 (15MF). Il dénonce enfin la position d'EDF, « *Etat dans l'Etat* », qui, pour une « *affaire de gros sous* » seulement de l'ordre de 1.5MF[70] de *manque à gagner*, refuse de mettre en place un « creux permanent ». Tout comme dans son courrier du 4 janvier 2001, il se dit alors prêt à négocier sur le plan financier.

Dans un tel climat et en prévision d'une gestion des crues 2001/2002, la réunion en préfecture du 21 septembre 2001 entre services de l'Etat (préfecture/DRIRE/DDE) et EDF permet une avancée notable. EDF-H_20 se dit prête à réaliser un creux de 2 m du 1/12/01 au 28/02/02 sous trois conditions : (1) la définition par les services de l'Etat d'un cadre réglementaire avec une clause mentionnant une amélioration des conditions de prévention des crues à l'aval sans pour autant représenter une garantie définitive contre les crues, (2) le vote par la CLE d'une motion autorisant EDF à réaliser ce creux, (3) un engagement écrit du Conseil Général à indemniser EDF suivant un coût à discuter au dernier trimestre 2001.

[68] Alimentation en Eau Potable
[69] 1MF = 152 449 euros.
[70] Au regard des 50MF de réparation des dégâts dus aux inondations.

En réponse, dans son courrier du 15 octobre 2001, le président du Conseil Général informe le directeur régional d'EDF-H_20 de son intention de faire voter une motion par la CLE et de son accord sur un principe d'indemnisation.

Le 17 octobre les vice-présidents de la CLE émettent à l'unanimité un avis positif sur la mise en place d'un *creux « permanent » de 2m du 15/11/01 au 28/02/02*, modalité de gestion qui fera l'objet d'une *consigne de crues* officielle approuvée par le Préfet le 30 novembre 2001. Celle-ci est testée durant l'hiver 2001/2002.

- 2002 : EDF et le Conseil Général du Morbihan entament une négociation financière relative à un creux permanent sur la base d'un partage des charges, la CLE demande au Préfet du Morbihan qu'EDF-H_20 expérimente les préconisations de l'étude SAFEGE en termes de creux modulable et la procédure du renouvellement suit son cours

Dans ce nouveau contexte, les services du Conseil Général et les représentants locaux d'EDF-H_20 se mettent en rapport pour trouver un accord sur les modalités de financement du creux permanent. Ainsi dans un courrier du 11 février 2002, EDF-H_20 propose un principe de calcul pour la participation financière du Conseil Général. Le principe retenu ne repose pas sur une compensation d'un manque à gagner (en lien avec une perte de production) mais sur celui d'un « *partage des charges* »[71]. La formule employée est la suivante : 950 x Volume creux/32 x durée du creux en mois/12.

Le 18 novembre 2002, la CLE valide les conclusions de l'étude SAFEGE qui préconise un *creux « modulable »* (entre 1.7 et 2.5m) au cours de la période de crues, en fonction du débit. Elle mandate alors son Président pour demander au Préfet que soit expérimentée cette préconisation durant les hivers 2002/2003 et 2003/2004. Mais EDF-H_20, principal acteur de cette expérimentation émet des réticences. Reconnaissant l'intérêt d'une contribution de Guerlédan à la gestion des crues mise en oeuvre depuis 1999 et rappelant l'efficacité de la consigne de crue (*creux « permanent » de 2m*) du 30 novembre 2001, EDF-H_20 met en avant les limites techniques de réalisation d'un creux supplémentaire à l'arrivée de la crue, sans

[71] Deux termes sont utilisés :
- « charges partageables » liées à la présence, l'entretien, la surveillance et l'exploitation barrage
- « estimation part » de ces charges liées à la mise à disposition du creux permanent en fonction de son volume et de la durée. Montant total des charges partageables = 25% charges conduite ; 67% pour maintenance, logistique, fiscale, amortissement ; 100% charges surveillance et prévention risques = 950 keuros en moyenne sur 1999 et 2000.

compter les contraintes en termes de main d'oeuvre. De plus, EDF-H_20 regrette que l'étude n'ait pas conduit à des propositions sur la gestion même de ce creux et que la gestion en fortes crues n'ait pas été étudiée précisément. Enfin, EDF-H_20 regrette d'une part que la CLE n'ait pas délibéré sur l'intérêt de mettre en place un outil de prévention des pointes de crues à Guerlédan et Pontivy. D'autre part, l'entreprise ne souhaite pas, pour des raisons de sécurité et de responsabilité, s'engager dans une expérimentation sans qu'une nouvelle convention de consigne de crue soit co-signée au préalable entre Préfecture, Conseil Général du Morbihan et EDF-H_20.

Lors de la réunion de la CLE du 18 février 2003, le sous-préfet de Pontivy, rappelle qu'aucun accord n'ayant été trouvé, la consigne de crues du 30 novembre 2001 a été appliquée pour la seconde fois durant l'hiver 2002/2003, ajournant l'expérimentation des préconisations de l'étude SAFEGE demandée par la CLE.

La position du sous-Préfet est alors perçue comme une non-reconnaissance de la légitimité des décisions de la CLE (du 18/11/02). Elle est dénoncée par le président de la CLE lors de la réunion du 25 mars 2003 de la commission de travail « Guerlédan ». L'objectif de cette réunion était de recueillir le point de vue de ses membres quant au premier dossier définitif de renouvellement de concession et plus particulièrement sur le cahier des charges et le règlement d'eau transmis en décembre 2002 par la DRIRE pour consultation. Lors de cette réunion aux échanges vifs, le président de la CLE et l'animatrice du SAGE ont également dénoncé le fait que le dossier de renouvellement de concession ne mentionnait pas les conclusions de l'étude SAFEGE, ce qui ne fit que confirmer pour eux, le peu de crédit accordé à la CLE et la prééminence de scènes de décision parallèles. Plus tard, dans la même réunion, le représentant de la DRIRE chargé de préciser le déroulement du renouvellement de la concession a mentionné que la loi ne prévoyait pas une consultation de la CLE lors de l'enquête publique, phase finale de la procédure. Cette remarque a été perçue comme une nouvelle remise en cause de la légitimité de la CLE, voire comme une non cohérence juridique dans la mesure où, comme l'a souligné avec véhémence la représentante de la MISE[72], le SAGE constitue un document opposable à l'administration. En d'autres termes, si le renouvellement de concession n'intègre pas les décisions de la CLE, le cahier des charges et/ou le règlement d'eau seront modifiés une fois le SAGE approuvé. Au terme de la réunion,

[72]Mission Interservices de l'Eau coordonnant à l'échelle départementale les différents services de l'Etat déconcentrés dans le cadre de l'instruction de dossiers entrant dans le cadre de la loi sur l'eau de 1992.

la commission demande à EDF-H_20 de compléter le dossier de renouvellement de concession en intégrant l'étude SAFEGE : prévoir dans le cahier des charges une amplitude de creux de 1.7 à 2.5m avec consignes variables selon la valeur de débits ; entreprendre une expérimentation le prochain hiver suivi par un comité de pilotage et fournir un bilan des ressources humaines supplémentaires nécessaires à une telle expérimentation. Le représentant d'EDF-H_20 n'a pour autant pris aucune décision en réunion. Il s'est limité à reprendre son argumentation quant aux limites des propositions SAFEGE[73].

Trois semaines supplémentaires seront nécessaires pour qu'EDF-H_20 accepte une expérimentation des mesures SAFEGE. Durant cette période, l'interlocuteur « technique » du Conseil Général du Morbihan puis le représentant de la DRIRE encouragent EDF-H_20 à faire preuve d'ouverture. Ces interventions suscitent une réflexion stratégique interne, incluant l'objectif de parvenir à l'obtention d'un renouvellement de concession avec partage de charges. Cette réflexion conduit à opter sur le dossier de la gestion des crues pour un scénario d'expérimentation sous conditions : (1) l'officialisation préalable d'un *comité de pilotage assumant la responsabilité* de la valeur du creux à l'arrivée de la crue et la gestion en période de crue, (2) des modalités de gestion qui éviteraient toute constitution du creux à l'arrivée de la crue et qui tendraient vers une modulation du creux en fonction du régime hydrologique.

Ce n'est que le 17 avril 2003 qu'EDF-H_20 accepte une expérimentation sous conditions dont la création d'un comité (responsable) de gestion des crues.

C'est ainsi que lors de la CLE du 17 avril 2003, le directeur local d'EDF-H_20 accepte le principe d'une expérimentation. Le sous-préfet de Pontivy y annonce que la composition du *comité de gestion des crues* est arrêtée : préfecture (représentée par le sous-Préfet de Pontivy), CAC[74] (représenté par la DDE), Maires de St Aignan et Pontivy. Cette instance qui prend la responsabilité de la gestion devra se réunir à l'automne et travailler avec un *comité technique* élargi, émanant de la CLE.

[73] Quel que soit le mode de gestion retenu, le barrage ne peut stocker toutes les crues ; le creux permanent de 2m peut écrêter la plupart des crues sauf celles de 1974, 1995 et 2000 ; la constitution d'un creux à l'arrivée de la crue telle que préconisée par l'étude SAFEGE (Société Anonyme Française d'Etudes et de Gestion) est difficile en raison de contraintes sur les ouvrages situés à l'aval ; enfin EDF ne dispose pas de moyens humains suffisants pour effectuer en service de quart, l'ensemble des manœuvres nécessaires.
[74] Centre d'Annonces de Crues crée en 1998.

Le 22 avril 2003, EDF-H_20 demande, dans un courrier au Conseil Général, une participation financière, pour la régularisation de la gestion opérée durant les 2 hivers précédents[75], d'environ 52 keuros/an, calculée selon la formule proposée en février 2002.

Le 17 octobre, le comité technique, établit les modalités de mise en oeuvre de l'expérimentation SAFEGE qui a lieu comme prévue, sous la responsabilité du comité de gestion du 1/12 au 28/02/04. Notons que c'est par l'intermédiaire de la presse, que Président et animatrice de la CLE apprendront fin janvier qu'un creux de 2.8m (en dehors de la fourchette établie préalablement qui était de 1.7 à 2.5m) a été constitué.

- Un bilan est tiré de l'expérimentation le 15 mars 2004 : dans un contexte d'insatisfaction des acteurs locaux quant au contenu du dossier de renouvellement de concession, EDF-H_20 propose une gestion par creux permanent

Un bilan « officiel » de l'expérimentation SAFEGE a lieu le 15 mars 2004 en présence des membres du comité technique.

Le climat est tendu dès le début de la réunion. En effet, courant février, dans le cadre de la procédure du renouvellement de concession qui suit son cours en parallèle, élus et président de la CLE ont reçu de la DRIRE pour avis, le « triple colonne[76] » assorti d'une annexe 1 relative aux réponses d'EDF-H_20 faites aux propositions développées dans l'étude SAFEGE de 2002. Or, dans cette dernière, il est écrit : *« si le fait de disposer d'environ 1 million de m^3 supplémentaires peut paraître un avantage pour limiter les conséquences des grosses crues, les conditions d'utilisation du creux proposées par l'étude SAFEGE vont à l'encontre et jouent le rôle inverse »*. Outre l'incompréhension quant à cette évolution soudaine de l'argumentaire d'EDF-H_20, celui-ci s'étant jusqu'à alors centré sur des contraintes de main d'oeuvre, cette phrase conduit à jeter un double discrédit : d'une part, comme le souligne l'animatrice du SAGE, l'objectivité de l'annexe peut être remise en cause dans la mesure où sa rédaction a eu lieu avant l'expérimentation. Par ailleurs, et c'est ce point qui a provoqué la colère notamment du maire de Pontivy, cette phrase, si elle était connue de la population,

[75] Hivers 2001/2002 et 2002/2003 : un creux de 2m et une indisponibilité du barrage de 3.5 mois (3 mois de creux et 0.5 de remise en exploitation normale).

[76] Le « triple colonne » est un document officiel qui rassemble sur 3 colonnes les avis des institutions consultées, la réponse d'EDF et l'avis de la DRIRE.

remettrait totalement en cause la confiance accordée aux élus dans leur gestion du risque inondation.

C'est dans un tel contexte que le sous-Préfet, la DDE et EDF-H_20 présentent leur bilan des expérimentations SAFEGE réalisées au cours de l'hiver 2003-2004. Le sous-préfet souligne que le suivi réalisé par EDF-H_20 a été précis mais que si la gestion fine telle que préconisée par SAFEGE est rassurante elle n'en reste pas moins complexe (astreintes de personnel à gérer au dernier moment), ce que confirme la DDE. EDF-H_20 explicite la difficulté de mise en oeuvre d'un creux modulable : lorsque le débit entrant augmente fortement comme ce fut le cas le 8 janvier 2004, il est particulièrement difficile de « surcreuser » en raison du temps nécessaire de manœuvre manuelle des vannes à l'aval. En conséquence, EDF-H_20 estime qu'un creux permanent de 2-2.5m constituerait une solution plus sécurisante. Le représentant du Conseil Général du Morbihan, rappelle que les propositions SAFEGE tenaient compte des réticences passées d'EDF-H_20 à mettre en place un creux permanent en raison de la perte de production associée et affirme que l'expérimentation n'a pas permis selon lui, de mettre en évidence les raisons pour lesquelles il n'est pas possible de « surcreuser le creux » dans la retenue. Il précise également que la gestion du creux « permanent » n'est toujours pas résolue. Enfin, il rappelle que le Conseil Général ne versera a priori aucune indemnité à EDF H_20 pour des contraintes connues ou prévisibles avant le renouvellement de concession. Ce refus d'indemnisation a par ailleurs été officiellement relayé le 8 mars 2004 auprès de la DRIRE dans le cadre de la consultation sur le renouvellement de concession. Au terme de cette réunion, il est demandé à EDF-H_20 de faire de nouvelles propositions de gestion à inclure dans le dossier de renouvellement.

Le 3 mai 2004, lors d'une nouvelle réunion du comité technique et à l'aune des conclusions de l'expérimentation et des échanges qui ont lieu alors, EDF-H_20 accepte une gestion des crues par constitution d'un creux permanent de 2.5m moyennant un partage des charges, applicable également pour la contribution du barrage à d'autres usages. Cette condition de partage des charges avait été mentionnée dès le 5 décembre 2002, lors du dépôt du premier dossier définitif, dans le courrier adressé au Préfet des Côtes d'Armor, décideur au terme du processus de renouvellement. Elle avait auparavant été évoquée mais de façon beaucoup plus évasive en 1994, dans la lettre d'intention de reprise de concession par EDF-H_20, dans les termes suivants : « les besoins des différents partenaires pourront être satisfaits en considération de la loi sur l'eau et des coûts économiques des différents partages de l'eau ».

- Le 9 juin 2004, EDF aborde le principe de partage des charges sans fournir de données économiques : la situation est bloquée

Suite à la position d'EDF-H_20 de début mai, le Président de la CLE convoque par courrier du 10 mai 2004, l'ensemble des membres du comité technique de gestion des débits réservés et ceux du groupe de pilotage de l'expérimentation pour une réunion relative au partage de charges, prévue le 9 juin 2004. La lettre mentionne qu' « *EDF présentera ce qui, du point de vue économique, est acceptable pour l'entreprise, et les niveaux d'indemnisation demandés pour chaque usage sollicité* ».

Or, lors de cette réunion, le 9 juin 2004, le représentant d'EDF-H_20 ne présente aucun montant financier. Les aspects économiques sont néanmoins abordés à travers deux supports. Il s'agit d'une part, d'un ensemble de courbes de cote[77] dans la retenue suivant la période de l'année, relatives aux différents usages possibles du barrage (exploitation hydroélectrique optimale, tourisme estival sur la retenue, prévention des inondations et soutien étiage) et, d'autre part, d'un tableau récapitulatif pour chaque usage (ses bénéficiaires et ses impacts sur les autres usages et sur la production hydroélectrique[78]). La déception est grande parmi les participants et l'objectif d'EDF-H_20, perçu comme une obtention d'un accord de principe sans présentation de données chiffrées, est localement inadmissible. Le Conseil Général du Morbihan reste quant à lui sur une position de refus d'indemnisation considérant qu'à l'instar d'un marché de délégation de services publics, un renouvellement de concession est l'occasion de produire un nouveau cahier des charges que l'exploitant est libre d'accepter ou de refuser[79].

La situation concernant le partage des charges semble bloquée. Elle n'est plus discutée au sein de la CLE mais relève désormais d'un arbitrage inter-préfectoral. La procédure de renouvellement se poursuit néanmoins. Ainsi, le 15 juin 2004, dans l'objectif de rendre un avis à intégrer dans le dossier de renouvellement, le groupe de travail de Guerlédan a finalisé

[77] Cote = hauteur d'eau dans la retenue.

[78] Ainsi, la protection contre les crues entraîne un déplacement d'énergie hors période d'hiver ainsi qu'une perte d'énergie par déversement entre 49 et 80m^3/s entrant ; le soutien étiage limite la capacité d'utilisation de la retenue au printemps et suscite un déplacement d'énergie lorsque le soutien est effectif en été ; le tourisme sur la retenue limite fortement l'utilisation de la capacité de la retenue en hiver et au printemps tout comme la pratique de la pêche sur lac (à la fin de l'hiver et au printemps).

[79] En juin 2004, dans le cadre de la procédure en cours non soumis à concurrence, aucun autre repreneur qu'EDF ne s'est porté candidat.

des propositions sur les modalités de gestion du barrage par rapport aux crues : 2.5m de creux permanent du 1er décembre au 28 février selon des modalités précises et variables en fonction de 3 plages de débits entrants[80].

Nous arrêtons notre récit ici, certes un peu brusquement mais considérant que l'immersion proposée au lecteur est déjà largement suffisante.

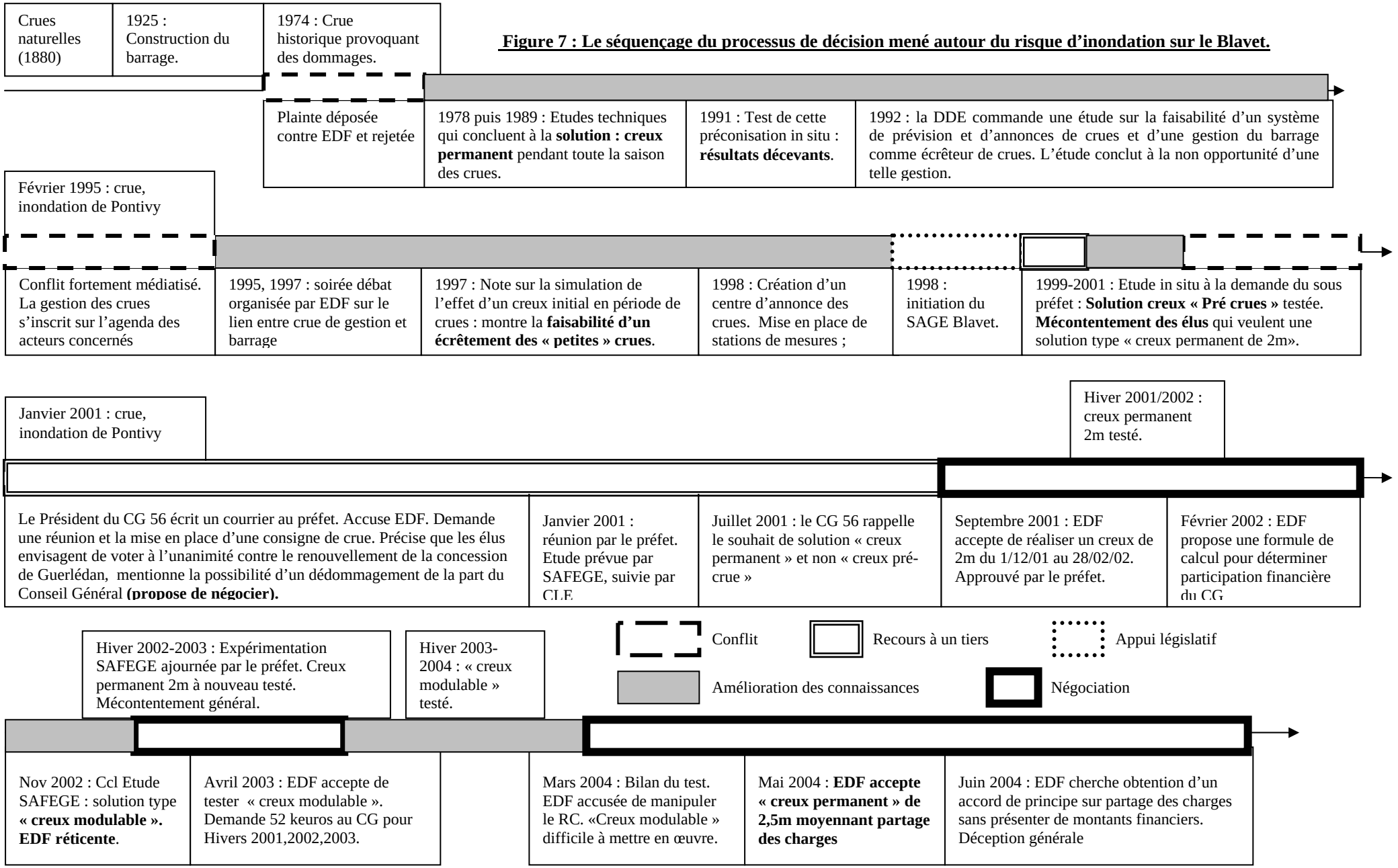
6 Un processus de décision analysé à l'aune des stratégies relationnelles d'EDF-H_20 et de ses enjeux organisationnels internes

Ce récit nous permet de décortiquer le processus d'interaction qui a eu lieu entre EDF-H_20 et les acteurs locaux concernés par le risque d'inondation du Blavet. Il nous donne plus spécifiquement l'opportunité d'expliciter d'une part, la mise en place de diverses stratégies relationnelles par EDF-H_20 au cours de ce processus, et d'esquisser d'autre part, le lien potentiel existant entre ces stratégies et les enjeux d'ordre interne de l'entreprise et enfin de proposer une première réflexion sur la place et le rôle de la négociation dans un processus de décision.

Si l'on s'intéresse au processus de décision ci-dessus rapporté, nous pouvons le présenter selon une succession de trois étapes principales (cf. Figure 7). La première est une phase de **recherche et d'accroissement des connaissances**, la seconde est une phase interactionnelle via le **recours à un tiers**, en l'occurrence le préfet et enfin, la troisième est une phase de **négociation**. Trois **éléments conflictuels** s'intercalent enfin au cours de la première moitié du processus ainsi que le lancement déterminant d'un **outil à valeur législative**, le SAGE.

[80] Débit : Q<49m3/s ; entre 49 et 80m3/s et Q>80m3/s et décroissants.

Figure 7 : Le séquençage du processus de décision mené autour du risque d'inondation sur le Blavet.



En opérant un léger zoom sur ce processus, le lecteur remarquera qu'EDF-H_20 a adopté tout un panel de stratégies relationnelles. Notre acteur commence en effet, au cours des phases de recherche et d'accroissement des connaissances (phase 1), par adopter un mode d' « **évitement** » (Mermet, 1998), en réalisant des études décidées en catimini, qui concluent à la non pertinence du désir de maîtriser les crues. Puis cette phase d'« évitement » est suivie d'une phase d'ouverture, faisant preuve d'une certaine volonté de « **coopération** » (Mermet, 1998), via l'organisation de soirées débats et la conclusion de faisabilité d'un écrêtement des « petite crues ». Suite à cette phase d'ouverture, EDF-H_20 tente alors un « **passage en force** » (Mermet, 1998) en essayant de faire adopter une consigne de crue du type « pré-crue » non acceptée par le reste des acteurs. Jusqu'ici, la décision stagne, l'opposition entre les acteurs se cristallise et les solutions techniques tardent à apparaître.

Ces stratégies relationnelles que sont l'évitement, la coopération ou le passage en force sont le résultat de décisions prises (ou non prises) par des agents d'EDF-H_20. Ces dernières peuvent être le fait d'une seule personne mais on imagine bien qu'elles résultent plus fréquemment, d'un ensemble de paramètres dont certains sont internes à l'entreprise et sont caractéristiques des enjeux auxquels une organisation doit faire face (enjeu de personnel, d'organisation, de gestion des compétences, des choix stratégiques effectués au niveau du siège, etc.)[81].

Si l'on continue à s'intéresser aux stratégies relationnelles mises en place par EDF-H_20, après l'intervention du préfet (phase 2), qui ne semble pas vraiment faire progresser le processus, EDF-H_20 entre en négociation[82] (phase 3). Cette entrée en négociation est donc assez tardive et ce, malgré la proposition relativement précoce de négocier faite par le Conseil Général à EDF-H_20. L'entrée en négociation apparaît être le résultat d'un ensemble de paramètres déterminants dont en particulier l'occurrence récurrente de conflits très médiatisés, l'amélioration progressive des connaissances techniques en lien avec le problème dénoncé, l'action du préfet, l'élaboration en cours d'un SAGE et, à long terme, le spectre du renouvellement de la concession de Guerlédan. Tout se passe comme si le processus de décision avait atteint un seuil caractéristique (degré de conflit, niveau de connaissances,

[81] Nous avons à ce propos mené une étude plus précise sur le conflit médiatisé de 1995, mettant entre autres en évidence l'impact sur le conflit, de certains paramètres caractéristiques de l'organisation d'EDF-H_20 en Bretagne à cette époque. Cette étude est restée confidentielle à EDF : Gaudefroy de Mombynes (2004).

[82] Dupond (1994) : « *la négociation est un processus mettant en interaction plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable* ».

pressions administratives et réglementaires, pressions internes etc.), au niveau duquel EDF-H_20 bascule, estimant (trop tardivement ?) qu'il est alors dans son intérêt de négocier.

Une fois la négociation enclenchée, l'opposition de posture entre les acteurs se calme. Ces derniers peuvent alors débattre sur le fond du problème et parviennent à un accord technique satisfaisant pour les opposants d'EDF-H_20 et néanmoins réalisable pour EDF-H_20. Cette solution technique approuvée, les négociations se focalisent dans un second temps (négociations dites en « cascade ») sur l'aspect financier de la solution à mettre en œuvre mais il apparaît très nettement que le processus de décision a d'ores et déjà considérablement progressé.

La négociation apparaît donc comme un processus particulièrement efficace dans l'évolution de la prise de décision, conduisant à l'adoption d'un accord qui permet d'une part, de trouver une solution technique au problème traité et qui soit, d'autre part, partagé et accepté par tous. Notre exemple montre par ailleurs, que pour être étudiée à sa juste valeur, la négociation ne doit pas être isolée du processus interactionnel d'ensemble auquel elle appartient et qui, en quelque sorte, participe à sa prédéfinition (Mermet, 1998).

Enfin, si la négociation semble avoir effectivement désamorcé la situation locale conflictuelle, il n'empêche que le lecteur pourra à juste raison regretter qu'elle n'ait pas été enclenchée plus tôt et dans de meilleures conditions. Il semble en effet que tout le monde aurait pu en profiter, tant EDF-H_20, qui a dû essuyer divers conflits mettant en péril son image, que les autres acteurs, politiques ou riverains. La négociation serait-elle un processus potentiellement efficace mais sous-exploité ? Si tel est le cas, comment l'expliquer et peut-on y remédier ?

Cet exemple n'ayant qu'une fonction introductive, nous nous arrêterons ici pour laisser aux chapitres suivants le soin de développer notre réflexion. Mais avant cela, nous pouvons dorénavant expliciter le cadre d'analyse élaboré pour mener notre étude.

CHAPITRE 2 : RETOUR A LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DE NOTRE PROBLEMATIQUE ET PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE PROPOSE

Le lecteur à présent concrètement sensibilisé aux enjeux sur lesquels se concentre notre analyse, revenons à la cible de notre recherche, les problématiques environnementales, et présentons notre cadre d'analyse.

Comment construire un cadre d'analyse qui nous permette de rapporter et d'exploiter l'essentiel de ce que nous racontait notre terrain? Cette question nous a valu un certain nombre de feuilles de brouillon froissées ainsi que d'intenses discussions principalement avec notre directeur de thèse. Face à une problématique multidimensionnelle complexe, il nous fallait parvenir à construire notre analyse autour de deux ou trois dimensions privilégiées sans quoi notre analyse était vouée à l'échec, bloquée par une complexité apparemment insoluble. Mais lesquelles choisir ? Quelles étaient les dimensions les plus adaptées au problème que nous avions choisi de traiter à savoir la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau ?

1 Comment aborder une problématique multidimensionnelle ?

La question de la participation d'un acteur sectoriel à la gestion de l'environnement constitue un exemple typique de problématiques à « n » dimensions, qui courent le champ de la dégradation environnementale. Vouloir intégrer en une fois ces dimensions afin de proposer des solutions, relève tout simplement de l'utopie. Et ceux qui s'y adonnent, parviennent bien souvent, consciemment ou non, à bloquer tout débat, engendrant des conflits et un ensemble de frustrations croissantes, plutôt qu'à chercher des solutions qui soient efficaces.

Présentons en guise d'exemple quelques caractéristiques du produit étudié, l'hydroélectricité, afin de montrer concrètement le type de complexité abordée par les questions traitant de sa production.

- Quelques caractéristiques du produit « hydroélectricité »

L'hydroélectricité est produite dans des usines dites centrales hydrauliques qui fonctionnent, le plus souvent, en association avec des barrages, en dérivant l'écoulement naturel de l'eau. Il existe une grande diversité d'aménagements hydroélectriques en fonction de leur situation géographique, du type de cours d'eau, de la hauteur de chute, de la nature du barrage et de sa situation par rapport à l'usine de production électrique. On distingue néanmoins généralement cinq principaux types de centrales, les centrales au fil de l'eau, celles dites de lac, celles dites à éclusées, les centrales marémotrices et enfin les STEP (Station de Transfert d'Energie par Pompage) (cf. Encadré 18).

Cinq types de centrales hydroélectriques :

- **Les centrales au fil de l'eau** : Ces aménagements sont situés sur de grands fleuves ou de grandes rivières à fort débit. Le barrage ne retient pas l'eau qui s'écoule librement. Ce sont des barrages sans réserve (durée de remplissage inférieure à 2h). Les centrales associées produisent de l'électricité en temps réel, au fil de l'eau. Elles fournissent une énergie dite « de base » qui est appelée en premier pour répondre aux besoins de la consommation, mais ne jouent aucun rôle de régulation.
- **Les centrales de lac :** Ces aménagements sont implantés sur les cours d'eau à forte pente, dans les régions de moyenne ou de haute montagne. La chute d'eau va de plusieurs dizaines de mètres à plusieurs centaines de mètres. Le dénivelé est important entre le barrage qui retient l'eau et l'usine. Le lac de retenue est alimenté par les torrents, la fonte des neiges et des glaciers ainsi que par les pluies de printemps. Ces réservoirs de grande capacité, peuvent rapidement et à tout moment démarrer ou faire varier leur production et ainsi « suivre la courbe de charge » notamment lors des pointes hivernales de consommation (et/ou assurer la sécurité du réseau). Ces centrales réalisent ainsi un placement énergétique à l'échelle annuelle. Leurs réservoirs ont un temps de remplissage calculé à partir du débit annuel moyen des apports. Il est supérieur à 4000 heures. Ces centrales fonctionnent généralement sur le mode des éclusées.
- **Les centrales d'éclusées,** similaires à celle dite de lac, possèdent néanmoins une réserve d'eau plus limitée correspondant à une courte période d'accumulation qui leur permet d'arrêter le turbinage pendant les heures les moins chargées de la journée ou de la semaine (« heures creuses ») et de turbiner l'eau stockée pendant les heures de forte consommation (« heures pleines »). La durée de remplissage de ces réservoirs est comprise entre 2 et 400 heures.
- **Les STEP** : Une station de Transfert d'Energie par Pompage fonctionne en circuit fermé. Son principe repose sur une double retenue d'eau : l'eau du bassin supérieur situé en amont est turbinée aux heures de très forte consommation, puis recueillie dans une retenue en aval. Aux heures de faible consommation, l'eau est pompée et remontée dans la retenue en amont. Le stock d'énergie potentielle est ainsi reconstitué indéfiniment.
- **Les centrales marémotrices** : La centrale de la Rance est la seule au monde à produire à partir de la force de la marée de l'électricité de façon industrielle. Située à proximité de Saint-Malo, en Bretagne, elle occupe l'estuaire de la Rance sur 700 m de large. Son principe de fonctionnement repose sur l'utilisation de la force du courant créée par l'amplitude des marées.

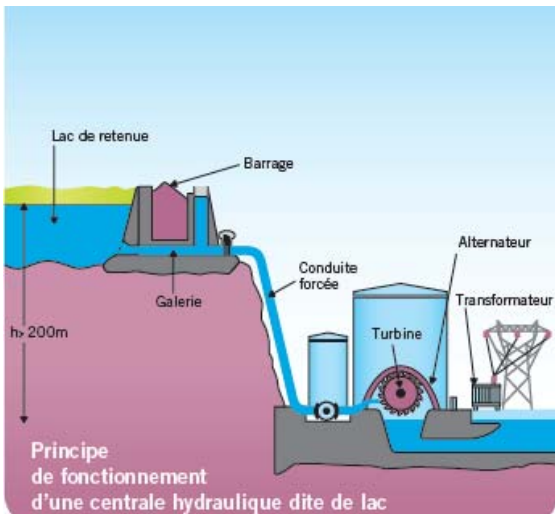
Source : « Environnement et Electricité » (EDF, 1996) et « L'énergie hydraulique, toute la souplesse de l'eau » (EDF, 2005).

Encadré 1 : Cinq types de centrales hydroélectriques.

La production d'hydroélectricité consiste à utiliser dans les turbines hydrauliques l'effet gravitaire de l'eau tombant d'une certaine hauteur (cf. Encadré 2).

Production d'hydroélectricité

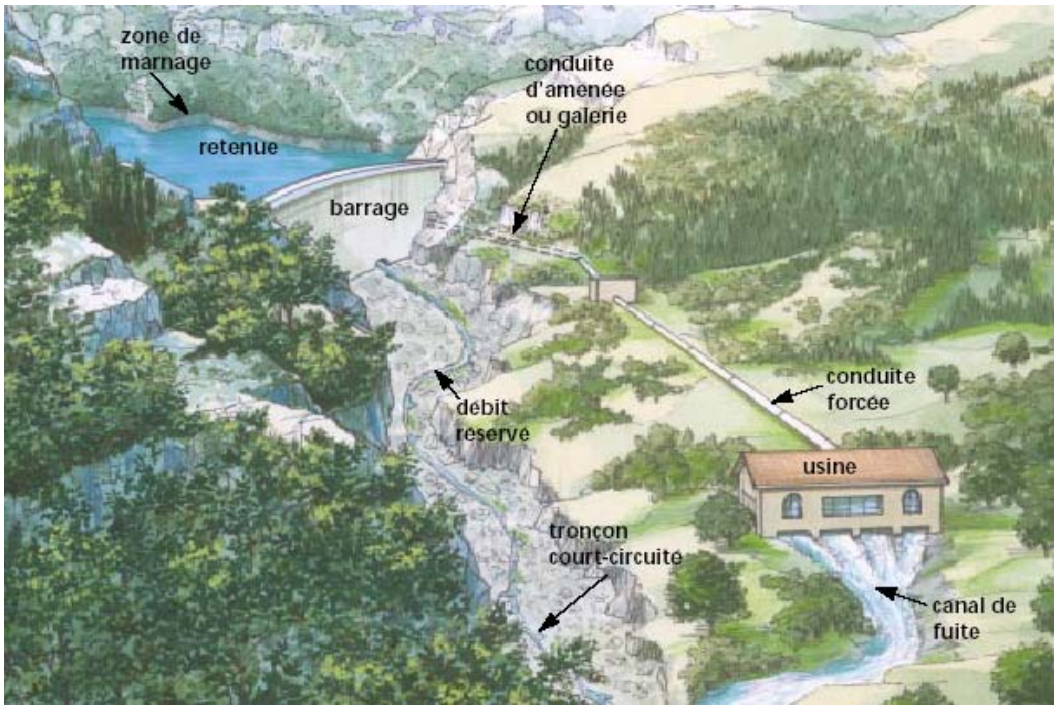
1 : Le barrage retient l'écoulement naturel de l'eau. De grandes quantités d'eau s'accumulent et forment un lac de retenue.
2 : Lorsque l'eau est stockée, il suffit d'ouvrir des vannes pour amorcer le cycle de production d'électricité. Suivant l'installation, l'eau s'engouffre alors dans une conduite forcée ou dans une galerie creusée dans la roche, et se dirige vers la centrale hydraulique située en contrebas.
3 : A la sortie de la conduite, la force de l'eau entraîne la rotation de la turbine.
4 : La turbine entraîne l'alternateur, qui produit de l'électricité.
5 : Un transformateur élève alors la tension du courant produit par l'alternateur pour qu'elle puisse être plus facilement transportée dans les lignes à haute et très haute tension.
6 : L'eau turbinée rejoint la rivière par le canal de fuite.



Source : « L'énergie hydraulique, toute la souplesse de l'eau » (EDF, 2005).

Encadré 2 : Principe de fonctionnement d'une centrale hydraulique.

L'illustration suivante (Encadré 3) permet de représenter le principe de dérivation de l'eau caractéristique d'une majorité des aménagements hydroélectriques, notamment dit « de lac » et « à éclusées », en gardant à l'esprit que chacune des parties présentées peut varier : le tronçon court-circuité est par exemple plus ou moins long, il peut même ne pas exister lorsque la centrale est intégrée au barrage (barrage usine).



Encadré 3 : Représentation générale d'un aménagement hydroélectrique.

Avec ses massifs montagneux et ses fleuves, la France (métropole et DOM) dispose d'un contexte hydraulique favorable à la production hydroélectrique. La Grande Hydraulique constitue ainsi une partie fondamentale du système de production électrique français (entre 11 et 14% de la production électrique nationale française selon les années). La Petite Hydraulique[83] représente quant à elle environ 1.5% de la production nationale selon les années.

En nous intéressant à ce produit qu'est l'hydroélectricité, nous avons rapidement pris conscience de la complexité sous-jacente à sa prodution et à son utilisation. Listons-en certaines caractéristiques, particulièrement déterminantes de la gestion qui en est faite.

D'un point de vue énergétique : l'électricité, soulignons-le, est un produit que l'on ne peut stocker. Une fois produit, il doit être immédiatement acheminé et consommé. Néanmoins, l'eau représente une certaine forme indirecte de stockage d'électricité, ce qui fait de l'hydroélectricité une énergie dite, potentiellement, de « pointe ». Les centrales

[83] On parle de Petite Hydraulique pour des installations de production énergétique d'une puissance inférieure à 10 000kW (UNIPEDE, Union Internationale des Producteurs et Distributeurs d'Energie Electrique). On recense en 2004, en France, 3000 petites centrales hydrauliques dont 1300 inférieures à 1MW, produisant environ 7-8TWh/an pour un total hydroélectrique de 65TWh produit en France à la même date.

hydroélectriques (hormis les centrales dites « au fil de l'eau » et marémotrices, cf. Encadré 1), lâchant l'eau stockée dans leurs retenues, peuvent en effet en quelques minutes délivrer un volume important d'électricité[84]. Elles permettent donc, d'une part de sécuriser le réseau national (parfois soumis à des défections notoires suite par exemple à l'arrêt brutal de centrales nucléaires) et d'autre part, elles permettent de répondre à des besoins soudains d'électricité (suite par exemple à l'occurrence d'une vague de froid non prévue) alors que les centrales nucléaires nécessitent un certain temps de mise en marche. La production d'hydroélectricité se caractérise donc par cette grande flexibilité. Les centrales thermiques ont également cette caractéristique mais leur coût de mise en œuvre est en 2006 beaucoup plus onéreux. Le directeur d'EDF-H_20 illustre ces propos dans l'encadré suivant (Encadré 4), en rappelant que la production d'hydroélectricité a permis le 4 novembre 2006 de minimiser les risques d'un black out.

Panne d'alimentation : le précieux secours de l'hydraulique

"L'hydraulique, énergie souple et réactive" passe souvent pour une lapalissade, une évidence, une formule qui prête à sourire pour être fréquemment mise à contribution au sein de notre Division. Samedi 4 novembre, elle a néanmoins une fois de plus témoigné de son bien-fondé, contribuant à enrayer ce qui aurait pu être un gigantesque "black-out" européen.

Alors qu'un incident survenu sur le réseau électrique allemand entraînait un déficit brutal d'énergie - de l'ordre de 10 000MW - et une baisse de la fréquence du réseau, le démarrage immédiat de 5 000MW hydrauliques a apporté un précieux concours pour rétablir l'alimentation électrique de 50 % des clients français en moins de trente minutes et de la totalité en moins d'une heure.

Ce démarrage de production, coordonné à des actions similaires des autres gestionnaires de réseaux de transport européens, a contribué à compenser rapidement le déficit de production en Allemagne et permis un retour aux conditions normales d'équilibre sur l'ensemble de l'Europe de l'Ouest.

Cet événement témoigne, s'il en était besoin, de l'importance stratégique du potentiel hydraulique. Il met aussi en lumière la réactivité et le professionnalisme des équipes d'EDF-H20, ainsi que la pertinence des centres de conduite hydrauliques pour commander le démarrage des ouvrages. Enfin, la qualité de la réponse attendue du parc d'EDF-H20 en de telles circonstances ne peut que renforcer notre détermination à tous pour mener à bien les programmes de mise à niveau et de maintenance sur lesquels nous sommes engagés.

S'il est dans la nature de l'évidence de passer inaperçue, la mobilisation de la DPIH le 4 novembre est une démonstration opportune, à l'entrée dans la période hivernale, de l'importance et de la fiabilité des moyens de production hydrauliques. Merci à tous ».

Jean-François ASTOLFI
Directeur d'EDF-H20

Source : site intranet d'EDF.

Encadré 4 : Panne d'alimentation : le précieux secours de l'hydraulique.

[84] La centrale hydroélectrique de Grand maison peut ainsi délivrer en deux minutes un puissance de 1800MW, soit l'équivalent de deux tranches nucléaires de 900MW.

D'un point de vue économique : la production hydroélectrique représente selon les années, entre 12 et 15% de la production électrique nationale française. Mais, et c'est un élément qui, nous le verrons, s'avèrera central lors de notre réflexion à venir, le marché électrique et donc également hydroélectrique a profondément évolué suite à l'ouverture des marchés. Produite puis vendue lorsque le marché est en forte demande d'électricité, l'hydroélectricité est ainsi devenue une source de gains non négligeable pour les producteurs et leurs actionnaires et ce, d'autant plus, que la construction des grands aménagements, datant des années 30-40, peut être considérée en 2006 majoritairement amortie. Par ailleurs, avant novembre 2004[85], EDF détenait le monopole de la vente d'électricité et quasiment le monopole de sa production[86], en particulier, pour ce qui nous concerne, d'origine hydraulique[87]. Mais suite à l'ouverture du marché, EDF est dorénavant soumis à concurrence d'une part en tant que commercialisateur mais également en tant que producteur. Concernant l'hydroélectricité, cela se traduit notamment par une concurrence potentielle sur les renouvellements des concessions de barrage. Jusqu'à présent, propriétaire des barrages, l'Etat concédait à EDF leur exploitation pour une durée d'environ 70 ans et renouvelait tacitement ces concessions arrivées à terme[88]. Depuis novembre 2004, la procédure est modifiée et des concurrents peuvent désormais prétendre à l'obtention de concessions arrivées à échéance (et n'ayant pas fait l'objet avant 2004 d'un accord de principe de reconduction). En outre, nous avons dit que la production d'hydroélectricité était source de gains pour le producteur et pour ses actionnaires mais elle est également source de gains pour les communes qui récupèrent notamment les taxes professionnelle et foncière[89] des industriels.

D'un point de vue environnemental, la consommation d'hydroélectricité n'entraîne aucun rejet de déchets polluants. Elle peut donc être considérée en cela comme un « produit

[85] En novembre EDF change de statut et devient S.A (Société Anonyme). Cf. Annexe chapitre 1 (3).
[86] Hormis quelques autres producteurs minoritaires, la SHEM, la CNR et un certain nombre de micro-producteurs.
[87] En 2004, sur 65TWh d'origine hydroélectrique produit en France, 45.3 provenait d'EDF-H_20. Ce qui représentait 9, 2% de la production globale d'EDF SA (Source : Rapport Annuel EDF, 2004).
[88] La loi de 1919 ayant fixé à 75 ans la durée de toutes les concessions alors en vigueur, la première échéance de renouvellement s'est produite en 1994. Depuis 1994, en 2003, le renouvellement d'une centaine de concessions a été demandé par EDF, qui détient en 2003 plus de 400 concessions. (Source : « Entre énergie et aménagement, l'eau, une richesse, un partage », EDF, 2003).
[89] En 2003, 1700 communes réparties sur 53 départements ont bénéficié de 300 millions d'euros de taxes professionnelle et foncière auxquelles s'ajoutent les prélèvements gratuits d'énergie réservée effectués par les collectivités locales qui ont ainsi bénéficié de 8% de l'électricité produite (Source : « Entre énergie et aménagement, l'eau, une richesse, un partage », EDF, 2003).

propre », ce qui n'est pas le cas par exemple des pneus de voiture ou bien encore des produits agroalimentaires vendus dans des emballages non recyclables. Par ailleurs, alors que le réchauffement climatique est une des problématiques environnementales majeures de notre temps, il faut également souligner que la production d'hydroélectricité n'entraîne quasiment pas d'émissions de gaz à effet de serre, ce qui est également le cas de la production nucléaire mais pas de la production thermique. Enfin, produite à partir d'une ressource naturelle dite renouvelable, à savoir l'eau, qu'elle ne consomme pas mais qu'elle remet en circulation après utilisation, elle mérite la qualification environnementale d' « énergie renouvelable », ce qui n'est pas le cas par exemple de l'électricité thermique produite à partir de charbon ou de gaz, ressources naturelles non renouvelables. La production d'hydroélectricité n'est pour autant pas sans impacts sur l'environnement, loin s'en faut. Les aménagements hydroélectriques sont tout comme la technique de production de l'hydroélectricité modifient en profondeur les systèmes écologiques. Nous développons certains des impacts directes connus dans l'encadré suivant (Encadré 5).

Enfin, d'un point de vue social, la production d'hydroélectricité permet de répondre à certains besoins de consommation électrique de la société et, nous l'avons vu, elle peut participer au développement de certaines vocations de l'eau (tourisme, pêche, loisirs nautiques, alimentation en eau potable, gestion des inondations, soutien d'étiage, irrigation). Mais paradoxalement, sa production entre en compétition avec d'autres vocations de l'eau (dont très souvent celles qu'elle participe à développer) et peut parfois, localement, être source de vifs débats comme nous aurons l'occasion de le voir.

Quelques impacts néfastes des aménagements hydroélectriques sur les milieux naturels (Gouraud, 2003)

Les impacts des aménagements hydroélectriques sur la biocénose sont le plus souvent de nature indirecte, par modification des caractéristiques de l'habitat physique, de la qualité des eaux, des facteurs trophiques relatifs aux ressources nutritionnels disponibles et des facteurs biotiques. La biocénose répond aux modifications du milieu au travers de la diversité des peuplements de végétaux, de macro-invertébrés et de poissons (disparition et apparition d'espèces), de leur abondance (effectifs et biomasses par espèces) et de leur structure (classes d'âge pour les peuplements piscicoles).

Les plantes aquatiques

De nombreux facteurs jouent sur la composition et la biomasse des végétaux aquatiques (vitesse du courant, nature, granulométrie et stabilité du substrat, turbidité/profondeur, propriétés physico-chimiques de l'eau, temps de transit). Les ouvrages hydroélectriques de par leur présence ou leur mode de gestion (débit réservé, éclusées, chasses, vidanges) ont un impact sur l'ensemble de ces facteurs. Les aménagements hydroélectriques en créant notamment un système lentique au niveau de la retenue, peuvent induire un fort développement des espèces limnophiles. De même, un faible niveau de débit dans le tronçon court-circuité, peut susciter un développement important de quelques espèces végétales. Enfin, la modification de la ligne d'eau, l'érosion des berges, le marnage peuvent impliquer des changements dans la ripisylve et entraîner des modifications de sa fonctionnalité, avec une évolution des sous-berges, de l'ombrage, du régime thermique et de l'apport de nourriture exogène au cours d'eau (Baril, 2002 cité par Gouraud, 2003 : 14).

Les invertébrés

Le ralentissement du régime hydraulique au niveau des retenues des centrales de lac est susceptible de modifier le peuplement d'invertébrés en favorisant le développement des espèces limnophiles. Dans les tronçons court-circuités des centrales de lac, les paramètres du milieu structurant les peuplements de macroinvertébrés sont modifiés (vitesse de courant, taux d'oxygène dissous, la température, supports de colonisation (minéral, végétal et organique), qualité de l'eau, ressources alimentaires..).Enfin, la dérive des invertébrés benthiques est perturbée par le fonctionnement en éclusées au droit du barrage de tout type de centrale, la dérive des invertébrés benthique est perturbée, ce qui entraîne une baisse du peuplement en aval (Gay, 2002 cité par Gouraud, 2003 : 17).

Les poissons

Le compartiment piscicole est d'une part un indicateur intégrateur de la qualité du milieu aquatique dans ses dimensions physiques et biologiques et par ailleurs un des éléments les plus visibles et médiatisés relatifs à l'impact des ouvrages hydroélectriques sur la faune aquatique.

Les aménagements hydroélectriques et leur gestion ont un impact sur les différentes phases du cycle biologique des populations de poissons présentes : la reproduction, l'éclosion et la croissance (Baril, 2000).

- La libre circulation (montaison et dévalaison) conditionne ces trois étapes au travers des conditions d'accès aux zones spécifiques nécessaires pour l'accomplissement de ces besoins physiologiques. L'impact d'un aménagement à la montaison sur le peuplement piscicole est fonction des conditions de franchissabilité de l'ouvrage pendant la période de migration de l'espèce mais aussi de la présence en aval et en amont de zones de croissance ou de zones de frayères. L'impact de l'aménagement sur la libre dévalaison dépend de l'espèce considérée, des risques d'entraînement et de mortalité dans les turbines ou/et dans les ouvrages évacuateurs de crue, ainsi que des perturbations des processus migratoires induits par les modifications d'écoulement du cours d'eau.
- Les conditions de gestion (éclusées, débit réservé, chasses, marnage…) influent sur le régime hydrologique, la morphologie du lit, la qualité physico-chimique de l'eau, l'habitat offert aux poissons et ont un impact sur le fonctionnement des zones de frayères durant la phase d'incubation et sur la croissance des individus. Les impacts prévisibles de l'aménagement et de sa gestion sur le peuplement piscicole concernent les tronçons court-circuités, les tronçons à éclusées, la circulation des poissons et les retenues.

Encadré 5 : Quelques impacts néfastes des aménagements hydroélectriques sur les milieux naturels.

- Hydroélectricité et environnement, comment éviter de bloquer le débat ?

Au cours de notre réflexion, nous avons souvent été confrontée à la défense suivante des cadres supérieurs d'EDF-H_20 : *« Ces écolos, ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Ils nous demandent de réduire nos impacts sur les milieux aquatiques et en même temps ils veulent qu'on réduise nos émissions de gaz à effet de serre. Qu'on m'explique alors, comment produire de l'électricité en période de grand froid, sans faire fonctionner ni nos barrages, ni nos centrales thermiques. Que préfèrent-ils ? Veulent-t-ils qu'on protège l'atmosphère ou les systèmes aquatiques ? »*. Il est effectivement vrai que la production d'hydroélectricité, dans le contexte technologique actuel, permet pour une production donnée, de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les hydroélectriciens auront donc tendance à favoriser cet argument écologique pour montrer qu'ils participent activement à la protection de l'environnement. Mais imaginez la réaction d'un pêcheur venant se plaindre de ne plus avoir de poissons dans ses rivières lorsqu'EDF lui répond : *« nous protégeons l'atmosphère et le réchauffement climatique»*, sous-entendu, *« nous ne pouvons pas tout faire, débrouillez vous avec ceux qui sont d'ailleurs des vôtres et qui militent pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre »*. Aucun débat n'est alors possible, les conflits se cristallisent et les frustrations s'accumulent.

C'est pourquoi nous nous proposons de réduire la complexité de la situation abordée. Il n'est pas question de l'éluder, mais au contraire, il s'agit de se donner les moyens de mieux la cerner et de pouvoir ainsi débattre sur la base de réflexions concrètes et argumentées. Soulignons ici que cette démarche de réduction de la complexité apparaîtra naturellement infaisable au gestionnaire qui ne peut, lui, rien laisser de côté. Il doit tout gérer en même temps. Or il faut indéniablement parvenir à s'abstraire de quelques questions pour réussir à en analyser une en détail. L'ASGE (Mermet, 1992) que nous présenterons en détail au sein du chapitre suivant, propose ainsi de poser clairement une question au regard de quelques dimensions finement sélectionnées qui permettent à l'analyste d'y répondre. Elle reconnaît à ce propos s'intéresser elle-même de manière privilégiée à la dimension environnementale des situations qu'elle aborde. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle réfute l'intérêt de s'intéresser aux autres dimensions de ces situations. Bien au contraire, *« il va de soi que d'autres préoccupations d'intérêt commun sont justiciables du même traitement »* (Mermet, 1998 : 284). L'ASGE appelle simplement d'autres analystes à suivre la même démarche afin

de pouvoir confronter et croiser au final l'ensemble des réflexions ainsi obtenues. Tel est selon nous l'unique moyen de dépasser le stade de l'observateur extérieur, perplexe et incapable d'agir. Ainsi seulement, il sera possible à l'analyste d'avancer au cœur de la complexité.

La figure 8 suivante permet d'illustrer notre démarche.

Figure 8 (a): La complexité, source de blocage, d'inefficacité et de manipulation :

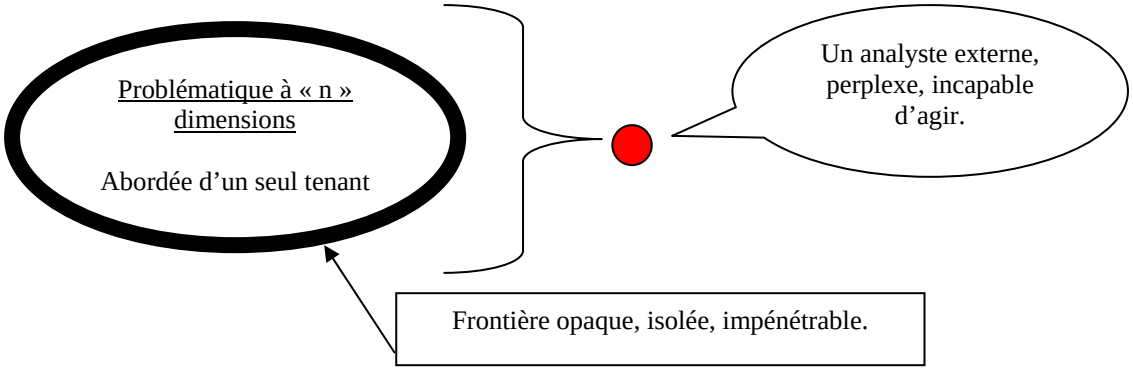
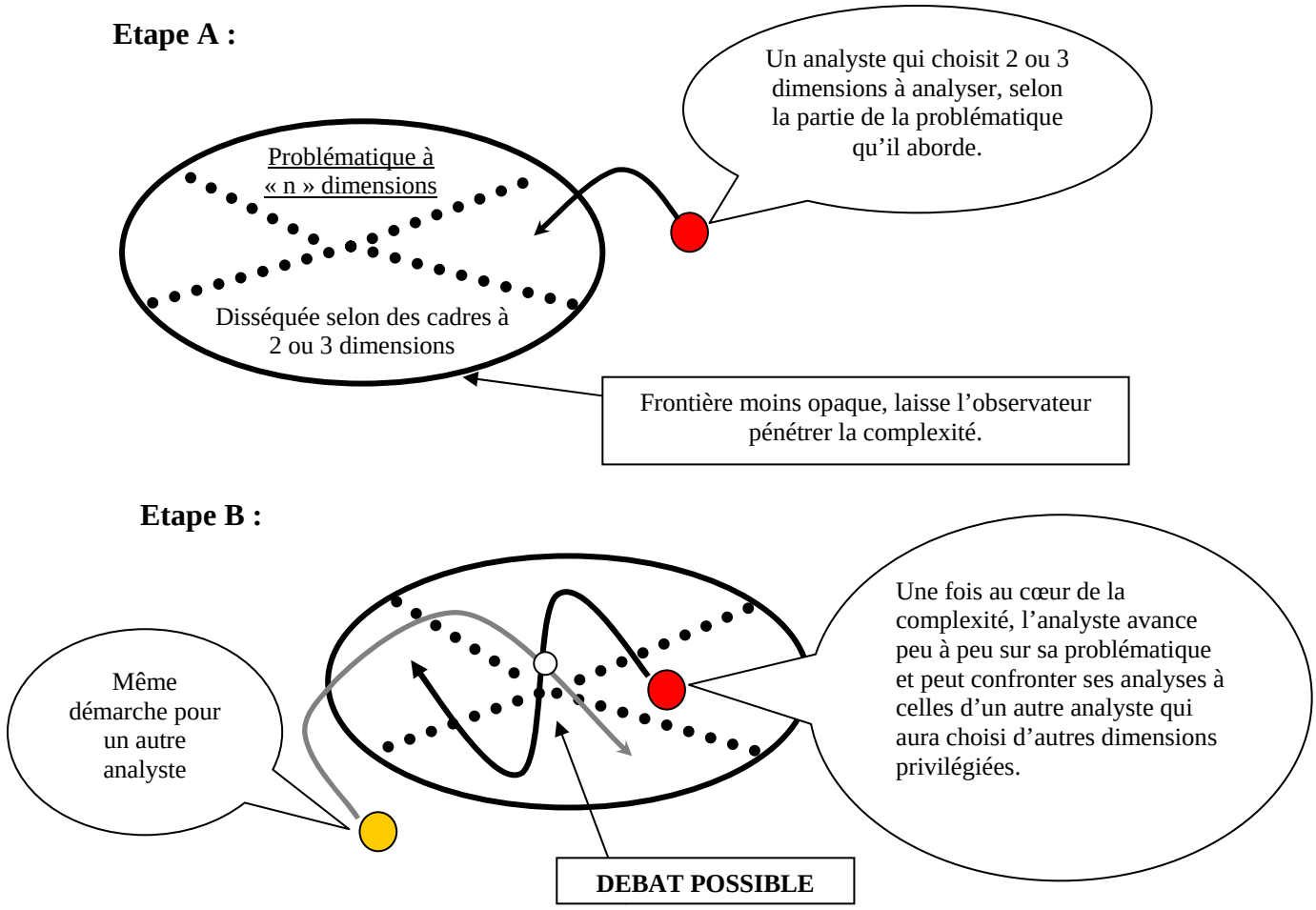


Figure 8 (b) : La complexité réduite, source de compréhension et d'avancées efficaces :



Figue 8 : Notre approche de la complexité : la réduire pour mieux la cerner.

Plutôt que de parler de « dimension », nous parlerons ici de « trame » suivant le concept[90] développé par Mermet (2005), qui encourage le chercheur à exploiter des éléments transverses, scrupuleusement sélectionnés et reliés entre eux au regard de leur pertinence quant à la problématique traitée. De manière plus imagée, ce concept encourage le chercheur à focaliser son attention sur les « fils » d'un « textile » donné, qui sont les plus pertinents pour répondre à la question qu'il se pose. Une fois identifiés, ces fils pourront ainsi être renforcés, suivis aussi loin que désiré jusqu'à cerner la question centrale auxquels ils se rattachent. L'enjeu de ce concept, et c'est en cela qu'il nous parait particulièrement utile, est donc bien d'empêcher tout analyste confronté comme nous à des problématiques « multi-acteurs », « multiscalaires » et « multidimensionnelles », de se perdre dans un dédale d'éléments encombrants au détriment du sujet traité.

Mermet (2005 : 101-102) développe ainsi différentes images et différents sens particulièrement évocateurs de la richesse sous-jacente au concept de « trame »: «*La trame peut être appréhendée comme une structure proche dans une structure lointaine. On peut aussi la suivre sans saisir tout le tissu, en tirant quelques fils (…) qui sautent par dessus les enchâssements de la proximité. La trame peut encore se prendre comme trame d'une narration (…) ou encore comme schéma stratégique d'action, qui relie des actions (proches) et des buts stratégiques (plus lointains)* ».

De plus, « *la trame ouvre des possibilités de conceptualisations très diverses* » qui nous semblent particulièrement appropriées à notre recherche :

(a) Dans la trame, il n'est pas possible de ponctuer définitivement entre le proche et le lointain, de dire, par exemple, si l'acteur fait le système, ou si le système fait l'acteur, ou bien encore, si une négociation « fait » la décision ou si le processus de décision « explique » les négociations qui se déroulent en son sein. Les deux lectures sont non seulement possibles mais nécessaires.

(b) La trame est montrée ou cachée. Elle se révèle au moment où le tisserand s'installe et croise les premiers fils, puis poursuit jusqu'à remplir le cadre ; elle fait sentir sa présence lorsqu'on tend le tissu, soit pour son usage prévu (le rideau qui pend dans le sens du fil),

[90] Notons que le mot « trame » fut utilisé par Baszanger (1992) comme titre d'un recueil de textes d'A. Strauss mais qu'il ne fut à cette occasion que très peu développé.

soit dans les « tirages » de l'usage quotidien ; elle apparaît dans l'accroc qu'il faut repriser, lorsque l'on taille dans le vêtement pour le modifier ; elle se révèle enfin dans la nudité du tissu usé « jusqu'à la corde ».

(c) La trame n'est pas le tissu. Elle en est un schème. Elle soutient un jeu de forces donné en son sein. Elle exprime bien l'idée que nos stratégies et nos interprétations ont une prise à la fois fondatrice et extrêmement partielle sur les situations.

(d) Sur un autre plan, (…) la question n'est plus de savoir s'il faut arracher ou pas le tissu derrière lequel se voilerait, pour les uns, la turpitude des intentions cachées dans leur nudité, et pour les autres, le respect humain. C'est dans le voile lui-même que la turpitude et le respect trament leurs rhétoriques.

(e) Enfin, comme l'ont développé Deleuze et Guattari (1981 : 593-596), l'image textile peut s'élaborer en une conceptualisation souple et diversifiée. Le tissu (trame fixée au départ) n'est pas le tricot (où le point fait la trame), ni la broderie, ni le patchwork…

Ce concept ainsi défini, quelles sont donc les trames qu'il nous faut à présent tirer et suivre pour parvenir à notre fin ? Une anecdote récupérée a posteriori, nous permet de mettre le lecteur sur la voie de leur identification.

2 Une anecdote introductive

Début 2006, toute personne qui se promenait à Paris dans le cinquième arrondissement, pouvait contempler sur les grilles du parc du Luxembourg, l'exposition « Planète Mers ». Organisée par la Fondation Nicolas Hulot, cette exposition, fondée sur la base d'une série de photos majestueuses de fonds sous-marins, cherchait à sensibiliser le grand public sur la richesse écologique de ces fonds et sur leur dégradation alarmante d'origine anthropique. Quelques partenaires, dont EDF, ont participé financièrement à sa réalisation et tout promeneur pouvait ainsi y découvrir l'engagement suivant d'EDF, signé par son président Pierre Gadonneix : *« (…) Issue des retenues de haute altitude, des fleuves, des marées ou des courants marins, l'eau est une source d'énergie renouvelable qui représente environ 10% de l'électricité produite par EDF en France.* ***A ce titre, la préservation du milieu aquatique est un objectif majeur du groupe EDF.*** *Par sa volonté de maîtriser durablement les impacts environnementaux crées par l'ensemble de ses activités, situées en majorité le long des fleuves ou de la mer, EDF en tant que partenaire fondateur, partage les préoccupations de la*

Fondation Nicolas Hulot et soutient ses actions (cf. Photos 1a, b etc.)». Quelques jours après l'installation de cette exposition, lors d'une réunion à laquelle nous assistions, un haut cadre de la production hydroélectrique nous raconte avoir beaucoup apprécié cette exposition mais avoue s'être sentir trahi par son président : « ***Personne ne m'a jamais donné pour mission de préserver les milieux aquatiques. La mission que l'on m'a attribuée,*** **affirme-t-il,** ***c'est de produire du kWh hydroélectrique, ce n'est pas de sauver les saumons*** ».

Photo 1a, 1b et 1c : L'exposition « Planète Mers » : EDF partenaire.

3 Identification des trames utilisées et cadre d'analyse associé

L'identification des trames à utiliser représente un enjeu fondamental. L'analyste est en effet toujours confronté au risque de se rabattre sur de mauvaises trames correspondant à d'autres questions de recherche que celle qu'il cherche à traiter. Tout l'enjeu est donc de prioriser les trames nécessaires au problème abordé. Cette démarche ne doit pas résulter d'un choix mécanique mais doit au contraire s'effectuer à l'écoute du terrain. Chacun est bien entendu libre du choix qu'il effectue mais un analyste devra sans conteste privilégier les trames qui émergent le plus fort de son terrain afin d'assurer la pertinence de son analyse. Dans notre cas, trois trames sont peu à peu apparues nécessaires à l'élaboration de notre cadre d'analyse.

- Deux trames pour un premier niveau d'analyse

La première trame que nous avons retenue s'est imposée dès notre arrivée à EDF. Elle est relativement explicite depuis le début de cette thèse et le président d'EDF l'introduit lui-même sur l'encart de l'exposition ci-dessus présenteé : la production hydroélectrique engendre des impacts néfastes sur la qualité des milieux. Cet état de fait caractérise une **première tension, celle qui oppose à première vue la production d'un kilowattheure d'origine hydraulique à la qualité des milieux aquatiques**. Rappelons bien ici que si nous choisissons en priorité cette tension comme première trame, c'est parce que nous avons fait le choix de situer l'état de l'environnement au cœur de notre analyse. Par ailleurs, il nous faut souligner que cette première polarité oppose la logique industrielle à celle de la protection de l'environnement. Elle est en cela fondatrice du jeu relationnel qui soutient toute confrontation entre un acteur sectoriel et un acteur d'environnement et explique par la même le fait que nous ayons choisi de mobiliser l'ASGE comme support théorique principal (cf. chapitre 3).

La seconde trame retenue, est certes moins apparente mais néanmoins assez implicite tant dans les récits du chapitre 1 qu'au sein de l'anecdote ci-dessus rapportée : elle **caractérise la séparation entre un « interne » et un « externe » à l'entreprise** (ce dernier pouvant être illustré par exemple par le public de l'exposition ou, en Bretagne, par l'ensemble des acteurs de l'eau qui interagit avec EDF-H_20). Cette seconde trame est tout d'abord inhérente à notre problématique qui s'intéresse à l'organisation versus le reste des acteurs. Elle rappelle à ce propos que l'entreprise met en œuvre tout un panel de stratégies relationnelles afin d'interagir avec un ensemble d'acteurs qui ne font pas partie de l'entreprise. Par ailleurs, nos expériences de terrain nous ont rapidement permis de prendre conscience de l'omniprésence de cette trame au sein des situations qui nous concernaient tant la séparation « interne » - « externe » est caractéristique du langage de l'ensemble des agents d'EDF[91]. Enfin cette distinction s'est avérée convenir parfaitement au vocabulaire de la littérature consacrée à l'entreprise en sciences de gestion, les termes d' « interne » et d'« externe » en faisant partie intégrante.

Notons que le croisement ente ces deux premières trames constitue le premier niveau de notre cadre d'analyse et qu'il permet d'ores et déjà d'expliquer le sentiment de « trahison » ressenti

[91] Par mimétisme, nous l'avions d'ailleurs (trop !) rapidement intégré à notre propre language, ce qui nous a valu un certain nombre de remarques de la part de notre équipe de recherche en dehors de l'entreprise.

par le cadre de la production hydroélectrique vis-à-vis du président d'EDF (cf. Figure 9): le dirigeant de l'entreprise joue en quelque sorte dans le cas présent, un rôle « pro-environnemental » (il se situe en cela dans le quart haut et droit du cadre[92]) alors que le cadre en question est dédié à la production du KWh hydraulique (il se situe en cela dans le quart haut et gauche du cadre). Leurs positions sont différentes, leurs rôles sont complémentaires pour l'entreprise comme nous aurons l'occasion de l'étudier plus tard, et leurs discours ne peuvent donc être les mêmes, engendrant un potentiel sentiment d'incompréhension explicité par le cadre d'EDF-H_20 concerné.

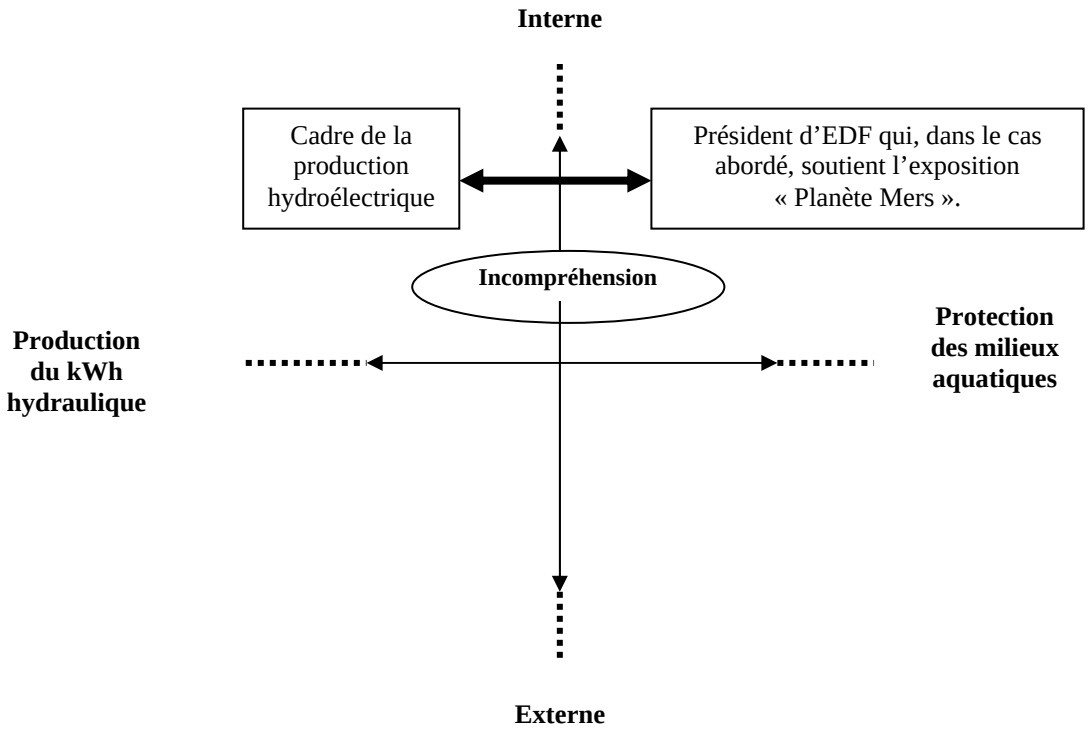


Figure 9 : Notre cadre d'analyse (a) présentant les deux premières trames choisies.

Ce sentiment n'est qu'une des nombreuses conséquences engendrées par le fait que l'entreprise est constituée d'un ensemble hétérogène d'individus qui, selon leurs missions, sont amenés à se positionner différemment le long des trames présentées. Cet élément de l'anecdote nous montre que pour étudier de manière détaillée la participation environnementale d'EDF-H_20, **il nous faudra nous intéresser au rôle environnemental de**

[92] Nous aurons l'occasion de nous pencher sur le rôle « régulateur » du dirigeant d'enreprise dont le statut au sein de l'entreprise est a priori neutre.

certaines entités d'EDF autre que la branche hydroélectrique mais avec lesquelles EDF-H_20 est inévitablement en relation du fait de son rattachement au groupe EDF.

Le lecteur aura par ailleurs sans doute remarquer le fait que les deux premiers axes illustrant le choix de nos deux premières trames, se terminent volontairement par une série de pointillés afin de montrer que notre cadre ne correspond en aucun cas à un repère fixé selon un point d'origine déterminé. Non, c'est un cadre qui se veut dynamique, tout simplement car les situations de gestion de l'environnement ne sont jamais figées.

- *Une analyse nécessairement relative de la prise en charge de l'environnement*

Ces pointillés montrent tout d'abord, que l'analyse de la prise en charge de la gestion environnementale de l'eau s'effectue de manière relative. L'équilibre existant entre production de kWh flexible et protection des milieux aquatiques tend plus ou moins vers un des pôles explicités. Il ne s'agit pas ici de trouver le point d'équilibre idéal mais notre mission est d'expliciter de manière dynamique cet équilibre et de voir ce qui pourrait conduire à le déplacer vers une meilleure protection des milieux aquatiques.

- *Une frontière indéniablement « floue » entre l'interne et l'externe de l'organisation*

Par ailleurs, les pointillés qui figurent sur notre second axe, rappelle que la frontière entre l'externe et l'interne d'une organisation n'est, elle non plus, jamais fixe.

Ce n'est qu'au milieu des années soixante que le problème de la frontière d'une organisation et des influences qu'exerce sur elle son environnement s'installe au centre de l'agenda des recherches sur les organisations. Nous nous inscrivons en particulier ici dans la continuité des travaux proposés par Friedberg (1993 : 87) qui rappelle que « *l'existence de frontières permettant de distinguer sans ambiguïté un intérieur et un extérieur constitue une des prémisses du modèle classique de l'organisation* ». Mais qu' *« elle ne résiste pas longtemps à une analyse sérieuse »* et qu' *« elle a été progressivement mise à mal et relativisée* ».

Friedberg (1993 : 101) souligne à ce propos que « *les membres d'une organisation n'interagissent pas avec un environnement abstrait, mais avec un nombre limité*

d'interlocuteurs concrets, qui deviennent leurs correspondants privilégiés. Liés à l'organisation par des relations plus permanentes d'échange et de pouvoir, ceux-ci en viennent à personnifier complètement des segments entiers d'environnement qu'ils finissent par « représenter » face à l'organisation, tout en constituant les « relais » (Grémion, 1970; Crozier et Friedberg, 1977 cités par Friedberg, 1993 : 101) ou les « porte-paroles » (Callon, 1986; Akrich, Callon et al., 1987 cités par Friedberg, 1993 : 101) de celle-ci au sein de leur segment d'environnement. Ces relais ou porte-parole permettent bien évidemment à l'organisation de réduire l'incertitude inhérente à son environnement et à la négocier en (Pages, 1965) partie, ou, pour employer la terminologie de Callon et Latour, à le « traduire » et à l'enrôler (Callon, 1986 cité par Friedberg, 1993 : 101). *Mais la relation n'est pas à sens unique, les relais pas plus que n'importe quel acteur humain, n'acceptant pas de devenir de simples moyens. En effet, les relais ou porte parole de l'organisation n'acceptent de « rendre service » à leurs interlocuteurs dans l'organisation que moyennant contre partie, d'une part, et en tenant compte de leurs propres intérêts tels qu'ils les perçoivent, d'autre part* ». « *Comme dans tous les processus concrets d'interactions*, explique Friedbberg (1993 : 103) par la suite, *on est en présence de mécanismes d'échanges et d'influences réciproques à travers lesquels une organisation définit les problèmes en y répondant et en est influencée parce qu'elle y répond. C'est en nouant des rapports privilégiés avec des interlocuteurs extérieurs que l'organisation structure son environnement tout en s'ouvrant en quelque sorte sélectivement à lui. C'est en cherchant à s'adapter à son contexte, c'est-à-dire à répondre aux problèmes qu'elle y perçoit, qu'elle le constitue et l'institue à son tour* (…). *Ce système ne coïncide donc que très imparfaitement avec les frontières d'une ou plusieurs organisations. C'est un système d'acteurs, individuels ou collectifs, institutionnalisés ou non, qui englobe tout ou partie d'une organisation et des acteurs de son environnement et pour lequel une partie de l'organisation peut devenir environnement. C'est un système d'acteurs, en un mot, qui a son existence propre et dans lequel le fait d'être formellement membre de l'organisation n'est plus nécessairement le fait essentiel*. Les conséquences d'un tel déplacement de l'objet affirme enfin à ce propos cet auteur, entraînent entre autres, la relativisation et la problématisation de la notion même de frontière organisationnelle. « *La délimitation de l'organisation en tant qu'objet d'étude ne peut plus se faire a priori ni à partir de critères formels tels que, par exemple, l'appartenance ou la non- appartenance. Elle devient problème et objet de recherche, et elle ne pourra être établie qu'en fin de recherche lorsqu'on aura saisi ce que R. Pages (1965 cité par Friedberg, 1993: 103-104) a appelé le « ressort » d'une*

organisation et surtout son élasticité, c'est-à-dire les mécanismes et processus existants qui permettent de mobiliser les membres de ce ressort. On verra alors que les frontières réelles d'une organisation et son degré d'ouverture ou de fermeture ne sont pas stables, mais au contraire, fluctuantes. Ils varient au gré des circonstances, en fonction des problèmes à traiter et des enjeux du moment tout autant que de la capacité des différents membres de l'organisation à les étendre ou à les rétrécir, bref à les manipuler ».

Tout en nous inscrivant dans cette réflexion et nous aurons l'occasion de l'illustrer à plusieurs reprises au cours de cette thèse[93], il nous faut néanmoins exprimer que cette « *élasticité* » des frontières devra très certainement être relativisée, dans notre cas, tant le rempart qu'EDF semble avoir constitué depuis 60 ans autour de ses agents, apparaît solide et parfois impénétrable.

- Une troisième et dernière trame reliant les scènes d'action locales et globales

A ces deux premières trames, nous en ajoutons une troisième qui part du terrain, des arènes de gestion locales et qui rejoint les scènes globales d'action et de décision. Egalement très implicite au sein de notre anecdote, la nécessité de mobiliser cette trame pour répondre à notre question de thèse s'est affirmée au fur et à mesure de notre progression. Elle permet tout d'abord de rappeler le débat environnemental aujourd'hui caractérisé par la dialectique « gestion locale » versus « gestion globale » : à quel niveau faut-il mieux prendre en charge l'environnement ? Nous ne pouvions l'éviter et montrons via cette trame qu'il ne s'agit pas de choisir en séparant les niveaux géographiques mais au contraire de les associer. Elle nous permet par ailleurs de resituer le contexte intense de réformes stratégiques organisationnelles internes à EDF-H_20 auquel nous avons été confrontée. Il s'agissait par exemple de définir à quel niveau tant géographique (national, régional, sous-régional ou local) que hiérarchique (directeur, sous-directeur, ingénieur, responsable de barrage, etc.), il fallait attribuer la mission de gestion des dossiers environnementaux[94]. Enfin, pour répondre à notre question de thèse, nous avons-nous même dû sillonner l'entreprise depuis les entités du siège situé à Paris jusqu'aux barrages situés bien souvent au fond de vallées encaissées. Notre

[93] Citons dés à présent à ce propos l'épisode récent du rapport confidentiel d'EDF sur la sûreté de ses ouvrages hydrauliques, qui est parvenu aux mains des médias fin février 2007 sans que l'entreprise ne le sache.
[94] Nous aurons l'occasion de revenir en détail sur ces réformes en troisième partie de thèse.

troisième trame permet donc au lecteur de suivre le cheminement de recherche qui nous a conduite à remplir les objectifs que nous nous étions fixée.

C'est ici l'occasion de présenter succinctement notre acteur EDF-H_20 afin de détailler sur notre cadre d'analyse finalisé (cf. Figure 10), ces différentes scènes auxquelles nous aurons affaire tout au long de notre travail.

- *Présentation succincte d'EDF-H_20*

En 2006, EDF-H_20 exploite environ 500 centrales hydroélectriques[95] en France d'une puissance allant de 100kW jusqu'à 1200MW (cf. Encadré 6) pour une puissance installée globale d'environ 20GW[96]. Ces centrales sont alimentées par près de 250 barrages dont 150 mesurent plus de 20 mètres de haut. La plupart de ces installations se trouvent dans les Alpes, le Massif Central, les Pyrénées ou le long du Rhin (cf. Cartes 2a et 2b) et une centaine d'entre elles, les plus importantes, sont pilotées par quatre centres de commande qui gèrent près de 80% de la production hydroélectrique. L'ensemble de ces centrales a conduit à la réalisation de plus de 220 retenues qui peuvent stocker plus de 7 milliards de m^3[97]. Quant au potentiel de développement français, tout le monde s'accorde pour dire que tous les sites potentiellement importants pour la production hydroélectriques sont exploités. Plus précisément, 90% des ressources exploitables seraient déjà exploitées, ce qui laisserait une marge de développement pour la petite hydraulique (installation de moins de 10MW).

[95] 200 centrales sont d'une puissance inférieure à 10MW, (Source : chiffres clés d'EDF en 2005, Intranet d'EDF).
[96] Pour une puissance installée globale d'EDF d'environ 99GW (Source : chiffres clés d'EDF en 2005, Intranet d'EDF).
[97] Soit environ 75 % de l'eau stockée en France (Source : document de base d'EDF enregistré par l'Autorité des marchés financiers, EDF, 2005).

Quelques chiffres :

- La puissance installée hydroélectrique d'EDF-H_20 est d'environ 20GW (environ 3.6GW au fil de l'eau et 16.4GW correspondant à des barrages de retenues) pour une puissance installée globale d'EDF en France d'environ 100GW (Nucléaire : 63GW et Thermique : 12GW. La puissance hydroélectrique d'EDF-H_20 représente donc environ 20% de la puissance globale d'EDF installée en France.
- En 2004, sur 65TWh d'origine hydroélectrique produit en France, 45.3 provenait d'EDF-H_20. Ce qui représentait 9.2% de la production globale d'EDF SA (Rapport d'activité EDF, 2004).
- La première usine hydroélectrique date de 1883 à Bellegarde dans l'Ain.
- L'usine hydroélectrique la plus puissante en France est la STEP (Station de Transfert d'énergie par pompage) de Grand'Maison, construite en Isère en 1985. Elle développe une puissante de 1800MW, soit l'équivalent de deux réacteurs nucléaires.
- La plus grande réserve d'eau hydroélectrique française se trouve à Petit Saut en Guyane avec 3.5 milliards de m^3 d'eau. En métropole, elle se trouve à Serre-Ponçon dan les Hautes- Alpes avec 1.2 milliards de m^3 d'eau.
- La plus grande hauteur de chute est celle de Portillon en Gaute Garonne avec 1420m.
- Quant au barrage le plus haut, c'est celui de Tignes en Savoie qui mesure 180m de haut.

Sources : « Document de base d'EDF enregistré par l'Autorité des marchés financiers » (EDF, 2005) ; « Rapport d'activité 2004 » (EDF, 2004) ; « L'énergie hydraulique, toute la souplesse de l'eau » (EDF, 2005).

Encadré 6 : Quelques chiffres illustrateurs de l'activité d'EDF-H_20.

Carte 2 (a): Répartition de la puissance hydroélectrique exploitée par EDF-H_20.

Carte 2 (b): Les principaux sites de production hydraulique d'EDF-H_20.

Carte 2 : Sites de production hydroélectrique nationaux

- *Personnel et organisation d'EDF-H_20*

En 2006, EDF-H_20 emploie 3800[98] personnes réparties quasiment depuis 1946, selon quatre échelons organisationnels (national, régional, sous-régional et local) (cf. Figure 10), chaque échelon ayant subi de très fortes modifications organisationnelles au cours de l'évolution de la filière et de ces restructurations.

- **L'échelon « National »,** correspondant au siège, est basé à Paris, il compte en 2006 quelques 35 personnes.
- **L'échelon « Régional » appelé « Unité »**. On recense aujourd'hui 5 Unités de Production (UP) en France (Alpes, Est, Centre, Méditerranée et Sud-Ouest).
- **L'échelon « Sous-régional » dits « Sous-unité »**. Cet échelon se caractérise en 2006 par les Groupements d'Exploitation Hydraulique (GEH). On en recense ainsi en 2006, 26 en France.
- Et enfin, **l'échelon « Local » dit « Groupement d'usines »** (GU)**,** représente l'échelon le plus local de gestion des centrales. Ces Groupements peuvent être composés d'un ou de plusieurs barrages. On en recense 114 en 2006.

En 2006, 125 personnes parmi ces 3800 employés, s'occupent plus spécifiquement de gérer la facette multi-usage de la ressource en eau (enjeux environnementaux, divers usages de l'eau) et les renouvellements de concession.

[98]Pour un total à EDF de 110 000 agents en France rattachés à la maison mère et 160 000 dans le monde entier.

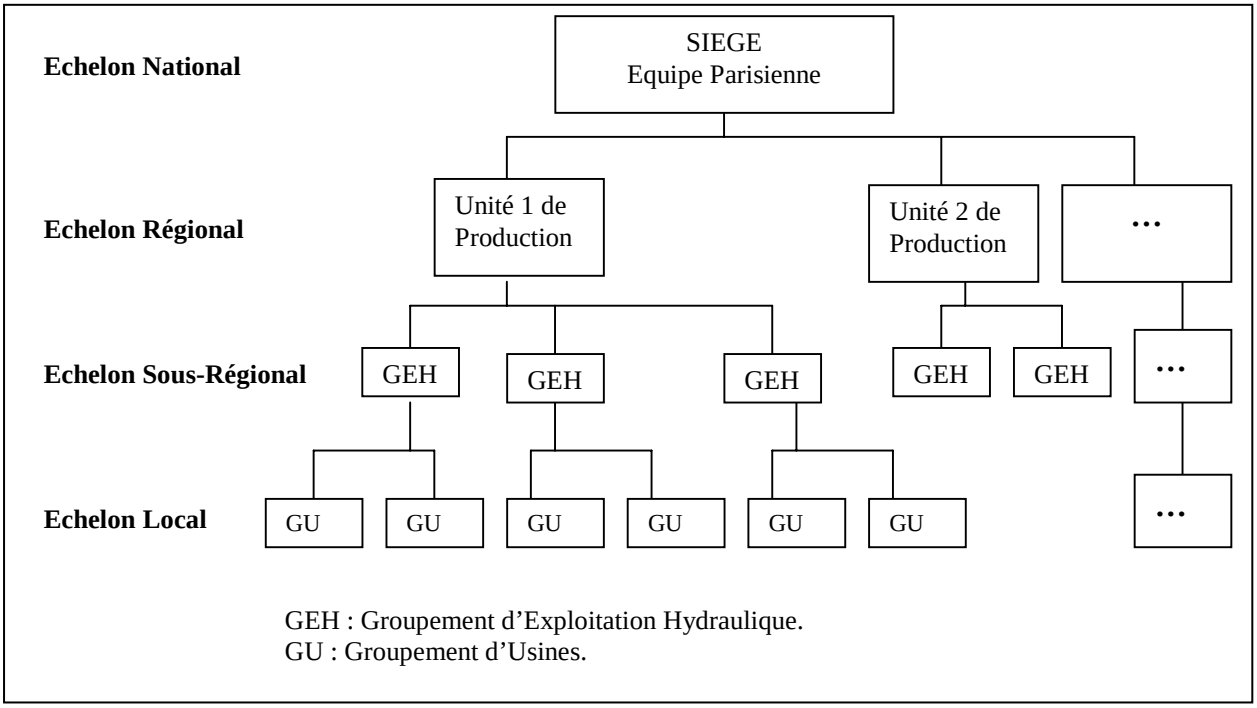


Figure 10 : Organisation globale d'EDF -H_20.

L'organisation est source de modifications récurrentes à EDF. Il ne s'agit donc pas ici de donner des détails précis sur une structure en perpétuelle évolution, ni même de proposer des « zooms » sur certains des échelons présentés. Nous aurons l'occasion d'y revenir, notamment lors du chapitre 6.

- *Cadre d'analyse finalisé*

En fonction des niveaux hiérarchiques et géographiques, cette troisième trame met en évidence des scènes d'interactions différenciées que nous pouvons visualiser sur la figure suivante (Figure 17), représentant notre cadre d'analyse finalisé.

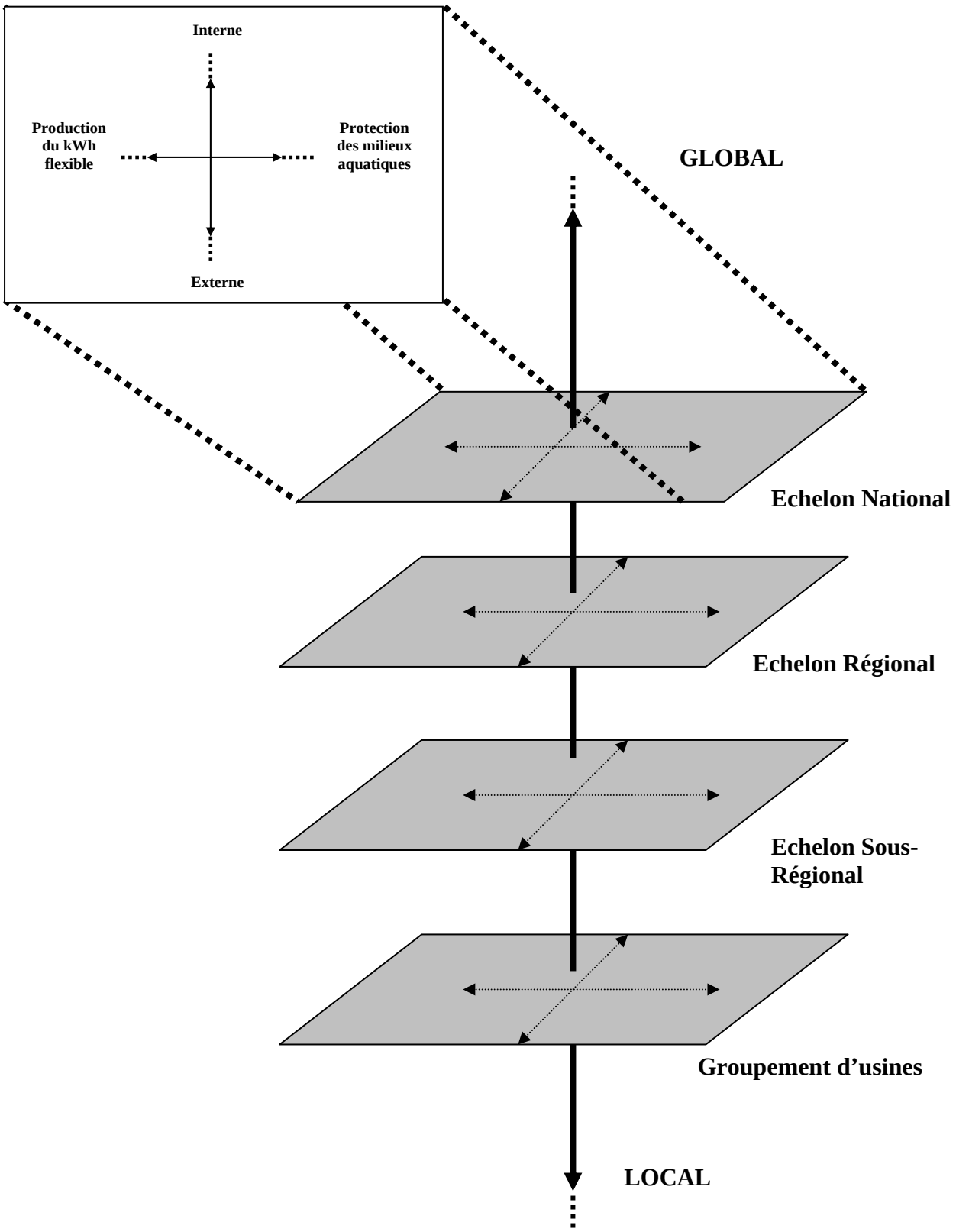


Figure 11 : Cadre d'analyse (b) de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau.

Ce premier cadrage fondateur de l'analyse que nous allons mener va d'une part nous servir dorénavant de fil conducteur pour présenter nos différents terrains et d'autre part, il vient coordonner l'articulation que nous effectuons tout au long de notre réflexion, entre les éléments théoriques mobilisés et nos observations de terrains, effectuées tant au niveau national de l'entreprise (seconde partie) qu'au niveau des scènes locales de gestion de l'eau (troisième partie). Nous utiliserons plus précisément les cadres (a) et (b) ci-dessus présentés, comme fond de carte, en fin de seconde et troisième partie, pour expliciter au regard des conclusions formulées, ce qui permet de faire tendre le système observé vers une meilleure efficacité environnementale[99]. Notons que nous parlerons souvent d' « efficacité environnementale » au cours de notre recherche ici présentée pour désigner l'efficacité pour l'état de l'environnement d'un système de gestion donné : plus ce système saura prendre en charge l'environnement, plus il sera efficace. A la suite de notre troisième partie, prenant du recul par rapport à l'exemple traité, nous rassemblerons ces divers éléments afin de présenter en conclusion finale les enseignements généraux que notre travail nous aura conduit à élaborer.

Pour débuter notre analyse, rappelons que nous avons démontré l'intérêt de nous intéresser aux entités de l'entreprise avec lesquelles EDF-H_20 est connectée, pour comprendre et analyser sa participation environnementale. Nous avons ainsi été amenée au cours de notre thèse à nous interroger sur le rôle et la place des acteurs en charge de la « fonction environnement » au niveau global de l'entreprise EDF (c'est-à-dire au niveau hiérarchique national explicité sur le cadre d'analyse (b) ci-dessus). Reconnaissant par ailleurs, l'intérêt de reconstituer les pratiques du passé pour comprendre celles du présent et en tirer des enseignements, nous nous sommes plus spécifiquement attelée à analyser le processus d'intégration historique de la thématique environnementale à EDF : c'est l'objet de la partie suivante de notre réflexion.

[99] Notons que nous parlerons souvent d' « efficacité environnementale » au cours de notre recherche ici présentée pour désigner l'efficacité pour l'état de l'environnement d'un système de gestion donné : plus ce système saura prendre en charge l'environnement, plus il sera efficace.

DEUXIEME PARTIE

L'intégration de l'environnement à EDF de 1946 à 2006

Cette seconde partie de notre réflexion s'intéresse au processus sous-jacent à l'intégration de l'environnement au sein d'EDF depuis 1946. Après avoir présenté les supports théoriques sur lesquels notre réflexion s'appuiera, nous proposerons au lecteur un récit de cette intégration environnementale puis nous l'analyserons selon différents angles jusqu'à concentrer notre attention sur le rôle particulier des acteurs qui au sein des entreprises ont pour mission de favoriser l'intégration de l'environnement.

CHAPITRE 3 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER L'INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT A EDF

1 Une recherche en sciences de gestion.
2 Une recherche en sciences de gestion appliquée aux entreprises et à leur action environnementale.
3 Une recherche également en lien avec les travaux en sciences de gestion sur la relation entre développement durable et entreprise.
4 Une recherche en sciences de gestion consacrée à l'efficacité environnementale.
5 L'environnement : une préoccupation historique sans cesse évolutive ?

CHAPITRE 4 : « L'ENVIRONNEMENTALISATION » D'EDF, SOURCE DE PROPOSITION POUR UN MODELE DE L'ACTEUR D'ENTREPRISE, INTEGRATEUR D'ENVIRONNEMENT (AEIE)

1 Introduction.
2 Méthode et objectifs.
3 L'Institutionnalisation de l'environnement à EDF et son devenir : un récit mouvementé.
4 Le Cheminement de l'« institué ».
5 Quelle relation entre institutionnalisation et action environnementale ?
6 Une analyse des forces instituantes du processus d'environnementalisation et des paramètres qui ont conditionné par la suite le devenir de l'environnement à EDF.
7 Vers un modèle de l'Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement (AEIE).
8 Conclusion.

CHAPITRE 3 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER L'INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT A EDF

Il nous incombe tout d'abord d'expliciter ici les principaux appuis théoriques que nous mobiliserons au cours de cette seconde partie.

Cette partie de notre réflexion cherche à mettre en tension deux types de travaux en sciences de gestion. Les premiers placent l'entreprise au centre de leur réflexion et tentent de définir ce qui peut expliquer son action environnementale sans pour autant accorder d'importance particulière aux résultats environnementaux à proprement dit. Les seconds mettent quant à eux au centre de leur analyse, non plus l'entreprise dont ils ne se préoccupent pas spécifiquement, mais l'efficacité environnementale d'un système de gestion, en s'intéressant notamment aux responsabilités et aux rôles des acteurs concernés par ce système.

Nous présenterons tout d'abord quelques fondements des sciences de gestion, auxquels nous rattachons notre travail puis nous nous intéresserons à certains des travaux des deux catégories citées ci-dessus. Nous finirons enfin cette partie sur les résultats de trois auteurs qui initient une réflexion sur l'évolution de la préoccupation environnementale en France et sur lesquels nous aurons l'occasion de nous appuyer au cours de cette partie.

1 Une recherche en sciences de gestion

L'ouvrage, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, publié en 2000 et coordonné par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer, nous paraît propice à la présentation de quelques réflexions sur les sciences de gestion résonnant particulièrement bien avec notre travail.

Ces auteurs rappellent que les sciences de gestion restent les plus jeunes des sciences sociales, tout au moins dans leur histoire universitaire[100]. Ils soulignent qu'elles forment en 2000 une discipline éclatée de multiples manières, encore à la recherche d'une cohérence d'ensemble,

[100] Les sciences de gestion sont ainsi totalement absentes d'un rapport de 1986 sur « L'état des sciences sociales en France » (Guillaume, 1986 cité par Hatchuel, 2000 : 7).

qui subit trop souvent les querelles, les engouements ou les reniements des autres sciences sociales et qui, enfin, hésitent à proposer ses théories à d'autres disciplines, faute d'une position claire sur les fondements de son propre discours. Les auteurs montrent alors que « *cet éclatement et cette porosité peuvent être réévalués et remis en cause à la lumière des nouveaux principes constitutifs que proposent à cette date plusieurs courants de recherche* » (David, Hatchuel et al., 2000 : 2).

L'histoire des sciences de gestion peut ainsi, selon eux, être décrite comme le passage progressif, d'un projet éducatif à un projet scientifique original en quête d'unification, qui a aboutit à une **« *science dont l'objet ne serait ni un type d'organisation, ni un type de phénomène, ni un ensemble de faits, mais plutôt une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription… Problématiques,* expliquent les auteurs*, sans lesquelles nous ne pourrions penser, et donc réaliser, aucun mode « d'agir ensemble »*** (David, 2000: 2). Par ailleurs, ils affirment (2000 : 2) que « *l'apparente universalité de ces problématiques a masqué le nécessaire renouvellement des réponses qui leur sont apportées au fil du temps. C'est donc, selon eux, à la genèse ou à la réinvention de ces problématiques que s'attachent les sciences de gestion* ».

Nous verrons au fil de cette thèse et plus précisément lors de notre conclusion générale, que nous nous inscrivons bien dans cette ligne de recherche, travaillant sur une problématique constitutive de l'action collective et participant autant que possible à l'amélioration et donc, par-là même, à la réinvention de la problématique qui lie entreprise et environnement.

De plus, avec la perspective de définir l'action collective comme objet des sciences de gestion, les auteurs se posent également dans cet ouvrage, la question de savoir s'il s'agit là encore de gestion. Revenant aux sources anciennes, Armand Hatchuel (2000 : 40) s'intéresse à l'étymologie romaine du mot « gestion ». « *Les dictionnaires latins*, écrit-il, *nous enseignent que « gestion » provient du verbe « gero » qui signifie « porter » aussi bien dans le sens de « porter une pierre » que de « se charger d'une tâche ». Mais le sens de ce terme s'étendait aussi*, continue-t-il, *dans deux directions apparemment opposées. La première, la plus classique, recouvre « toute conduite privée ou publique de l'action ». La seconde, moins*

commune, désigne l'action de « déférer aux désirs de quelqu'un, complaire à quelqu'un ». Ainsi conclut-il, ***« la pensée romaine associait à « gestion » une vision particulièrement riche de l'action collective. Gérer ce n'était pas seulement « diriger », c'était aussi accepter les prescriptions d'autrui ou tenir compte de ses désirs. Après coup comment s'en étonner ? Prescrire à autrui, sans accepter à son tour d'être prescrit, c'est proprement refuser l'action collective ».***

Cette précision sur l'action de gestion nous apparaît particulièrement pertinente et fondamentale pour notre réflexion. Le lecteur dès à présent prévenu, pourra ainsi en apprécier d'autant plus la portée lorsque nous l'aborderons plus en détail au cours de ce manuscrit de thèse.

2 Une recherche en sciences de gestion appliquée aux entreprises et à leur action environnementale

L'étude des entreprises représente historiquement le domaine d'élection des sciences de gestion : « *les sciences de gestion sont nées des questions et des difficultés de l'action dans les entreprises* » (Hatchuel, 2000, 17). L'entreprise constitue d'après cet auteur (2000 : 16-17), « *un type d'action collective où phénomènes économiques et sociaux s'entremêlent inévitablement (…). Elle n'est pas un collectif naturellement isolable et la révision permanente de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales, etc.) est une condition de son existence (…). Elle a pour particularité d'être éphémère et de n'admettre aucune définition naturelle* ». Par ailleurs, dit-il, *« elle est confrontée dès son origine à une liberté inédite : il lui revient de définir ce qu'elle va faire et la manière dont cette définition sera conduite »*. Elle n'est pour autant pas l'apanage de l'action collective réfléchie mais « *aucune forme d'action collective n'a autant éprouvé la nécessité de se définir par sa propre activité de définition : d'où sa capacité à incorporer des activités d'études, de conception et de recherche* ». Ainsi, selon Hatchuel (2000 : 17), « *l'entreprise, n'était pas une classe particulière de phénomène collectif, mais plutôt, l'une des formes les plus universelles de l'action collective* ».

En nous intéressant aux pratiques environnementales des entreprises, nous avons tout d'abord tenté d'appréhender les différentes démarches empruntées par les auteurs en sciences de

gestion qui s'étaient d'ores et déjà interrogés sur la relation Entreprise-Environnement. Mais si l'étude des entreprises est un des domaines de prédilection des sciences de gestion, il semble en être autrement de la relation entreprise-environnement : selon Christophe Dreschler (2002), les études en gestion font certes preuve depuis le début des années 1990, d'une prise de conscience croissante de la nécessité de mener des travaux de recherche se consacrant à l'analyse de la relation entre entreprise industrielle et environnement. *« Cependant, cette prise de conscience ne semble ni trouver d'écho fort en ce qui concerne le nombre de recherches réalisées pour analyser la relation entre l'entreprise industrielle et l'environnement, ni être suivi d'un ensemble de recherches tant empiriques que fondées sur des éléments théoriques solides »* (Gladwin, 1993 cité par Dreschler, 2002 : 11).

Sans revenir sur l'ensemble des travaux, malgré tout conséquent, dédiés au sujet environnement-entreprise, nous pouvons néanmoins présenter certains des résultats qui nous sont apparus particulièrement pertinents quant à la résolution de notre problématique et qui montrent que cette thématique a déjà été appréhendée selon divers angles. Nous nous appuierons notamment sur les travaux d'Emmanuelle Reynaud (1997 ; et Martinet, 2004) et de Christophe Dreschler (2002) qui ont, entre autres, le mérite de présenter un état de l'art conséquent et critique de la littérature traitant des déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises. Nous les complèterons alors par certaines propositions de l'économiste Olivier Godard (1993; 2002; 2005).

Emmanuelle Reynaud (1997) donne pour objectif à son travail de thèse, de comprendre le comportement des entreprises en matière de protection de l'environnement. Elle propose pour cela d'étudier les déterminants de ce type de comportement et de fournir aux firmes un outil qui leur permette de connaître les bénéfices potentiels que peut apporter la protection de l'environnement. Déroulons plus précisément, quoique de manière synthétique, la démarche suivie.

Avant d'aborder son étude de cas, Emmanuelle Reynaud dresse tout d'abord un état de l'art de la littérature concernant sa problématique. Elle passe ainsi en revue 47 études réalisées entre 1989 et 1995, traitant de la relation environnement-entreprise et distingue différents lots de déterminants du comportement environnemental des entreprises.

(1) Elle commence par distinguer un lot de « pressions environnementalistes » et, parmi ces pressions, elle cite notamment un lot de pressions internes (1997 : 86) : *« Les pressions internes à l'entreprise en faveur de thèmes de société ont longtemps été ignorées par la littérature stratégique : la crise économique et la peur du chômage semblaient priver les employés de toute opinion (…). Peu à peu, pourtant,* écrit-elle*, les auteurs se sont intéressés à un phénomène observable dans la réalité : les pressions environnementalistes internes. Bien qu'émergent, ce phénomène commence à être étudié, les principaux groupes étant les employés et les actionnaires »*. Elle cite alors à ce propos les pressions des employés et s'appuie sur une enquête de Mc Kinsey auprès de 440 chefs d'entreprises du monde entier, qui révèle que les employés sont la principale pression perçue par les entreprises en matière d'environnement : *« 68% des répondants pensent que les entreprises avec de mauvaises performances environnementales auraient de plus en plus de difficultés à recruter et à retenir des équipes de haut calibre* » (Winsemius et Guntram, 1992 : 13 cité par Reynaud, 1997 : 88).

(2) Puis, afin de dépasser le concept de pression, Emmanuelle Reynaud s'intéresse à l'écologie comme donnée économique ainsi qu'à l'écologie dans les modèles stratégiques.

Elle part entre autres du fait qu'il est très difficile de comprendre le comportement d'une entreprise et plus particulièrement de cerner les sources de différenciation ou de réduction des coûts, si on la considère de façon globale (Porter, 1986 cité par Reynaud, 1997 : 150). Par ailleurs, la prise en compte de l'environnement étant multiforme, elle peut apparaître, dit-elle, aux différents stades allant de l'élaboration à la mise sur le marché d'un produit. Pour appréhender le comportement de protection de l'environnement d'une entreprise, Emmanuelle Reynaud propose alors d'utiliser le modèle de la chaîne de valeur[101] et de s'intéresser à trois activités de l'entreprise : la communication externe, la production (regroupant approvisionnement et production) et la recherche. Elle détaille enfin, à partir de cette proposition, quatre stades stratégiques différents (cf. Figure 12) accessibles aux entreprises qu'il nous semble intéressant de présenter étant donné que notre recherche nous a menée à nous intéresser à ces thématiques (1997 : 162-181) :

[101] Concept qu'Emmanuelle Reynaud utilise selon le développement de Porter (1986) et dont elle rappelle les fondements page 203.

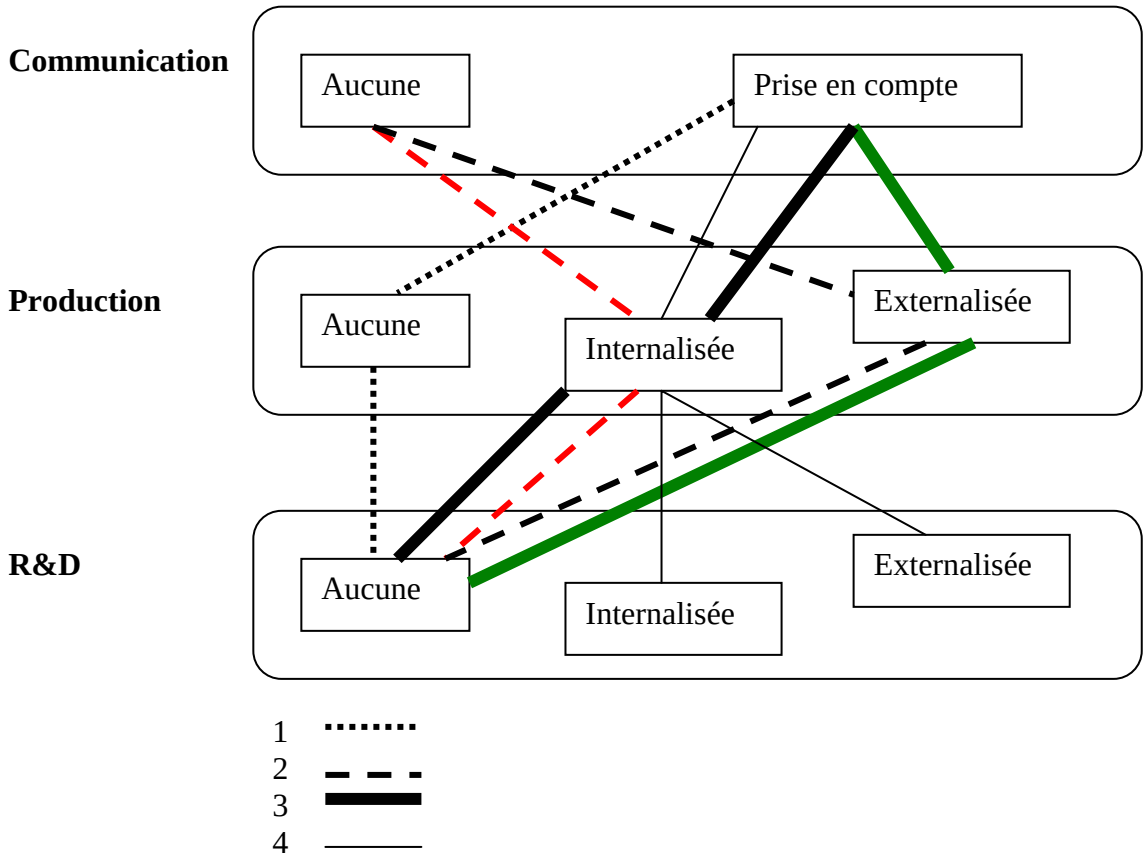


Figure 12 : Les niveaux de prise en compte de l'environnement (Reynaud, 1997 : 154).

- Stade 1 : « *Communication verte* ⟹ *Recherche de dédouanement* » (Reynaud, 1997 : 162-166).

La communication verte, sans être couplée ni à la production ni à la recherche, peut permettre, explique Emmanuelle Reynaud, d'instaurer une image verte favorable de l'entreprise à moindre coût[102]. Mais elle ne permet pour autant pas de réduire l'incertitude à laquelle l'entreprise est continuellement confrontée. L'entreprise encourt le risque d'un accident et de voir son image détruite durablement en mettant à jour son opportunisme. De plus, cette stratégie ne permet pas de gérer le risque attaché à une modification législative ou à une augmentation de la rigueur de contrôle.

[102] *« Ce qui suppose néanmoins une certaine crédulité des consommateurs »* (Reynaud, 1997 : 164).

- Stade 2 : « *Production verte* ⟹ *Respect de la législation ou économie de coûts de production* » (Reynaud, 1997 : 167-170).

(a) La production verte externalisée sans être couplée ni à une communication verte ni à la recherche, est un cas de figure d'une entreprise qui se contente de suivre la législation (par des mesures de protection amont ou par des mesures de dépollution en fin de chaîne) mais qui ne cherche pas à se différencier par rapport aux concurrents. Cette posture permet d'éviter une modification coûteuse de technologies de production et en cas de problème, l'entreprise peut se retrancher derrière son respect de la législation. Mais cette stratégie ne développe aucune compétence dans le domaine de la protection de l'environnement, et l'alignement de sa politique sur les seules contraintes légales ou réglementaires, ne permet pas d'immuniser l'entreprise contre l'évolution des exigences des consommateurs.

(b) L'internalisation de la production verte sans être couplée ni à une communication verte ni à la recherche, se rencontre lorsque produire propre coûte moins cher ou lorsque les pressions concurrentielles sont fortes :

- contrairement au postulat général qui considère que la protection de l'environnement est coûteuse pour l'entreprise, de nombreux exemples montrent qu'au contraire des technologies vertes peuvent contribuer à réduire les gaspillages et donc abaisser les coûts de production. Si tel est le cas, l'entreprise pourra adopter deux stratégies en termes de communication. Si le marché sur lequel l'entreprise est implantée est sensible à l'environnement, l'entreprise aura intérêt à communiquer « vert » sinon elle n'en a pas forcément intérêt ;
- par ailleurs, cette stratégie peut également être le résultat d'une pression concurrentielle importante : compte tenu des standards élevés imposés par la concurrence, la réduction de la pollution à la source est inévitable (= internalisation). Si ses concurrents sont en avance en matière de protection de l'environnement, l'entreprise n'aura alors aucun intérêt à communiquer. De même, une moindre capacité créative et/ou financière de l'entreprise par rapport à ses concurrents peut freiner sa communication verte.

Globalement, si cette stratégie permet de réduire l'incertitude liée aux accidents ou aux exigences législatives et commerciales, elle ne permet pas (à moins d'être dans le cas très

spécifique mentionné ci-dessus) de tirer pleinement bénéfice de la protection de l'environnement, notamment en termes d'image.

- Stade 3 : « *Communication et production vertes* ⟹ *Internalisation timide* » (Reynaud, 1997 : 171-172).

Alors que dans les deux stades précédents, la prise en compte de l'environnement était limitée au monde extérieur (communication verte) ou au monde intérieur (production verte), cette troisième stratégie réconcilie ces deux univers et peut permettre d'atteindre des objectifs d'image et de réduction des coûts tout en soulignant que la communication ne garantit pas une protection de l'environnement qui dépasse les normes législatives. Aussi cette harmonie apparente reste fragile. Si les entreprises qui adoptent ce type de stratégie ont compris l'importance actuelle de l'appellation d'entreprise « verte », elles ne gèrent néanmoins pas l'incertitude future, faute d'investissements en recherche et développement. Cette posture peut notamment s'expliquer en cas d'absence de ressources financières à investir dans les technologies « vertes » du futur, lorsque l'incertitude sur un investissement donné en R&D est très forte ou bien encore lorsqu'une entreprise estime que la protection de l'environnement n'est qu'un effet de mode.

- Stade 4 : « *Communication, production et recherche vertes* ⟹ *réduction de l'incertitude* » (Reynaud, 1997 : 173-179).

La recherche environnementale s'accompage généralement d'une politique de production internalisée et de communication. La recherche de nouvelles technologies ou de nouveaux produits peut répondre à deux impératifs (Quéré, 1990 cité par Reynaud, 1997 : 174) : une recherche de sécurité, la volonté de développer une capacité productive innovatrice.

(a) L'externalisation de la recherche permet de parer au risque d'obsolescence technologique, d'aller au-delà de la législation, d'économiser sur les coûts d'organisation interne, de consolider une image d' « ami de l'environnement ». En revanche, elle ne permet pas de gérer le risque d'opportunisme des fournisseurs sur un actif hautement spécifique, de mettre en place des innovations majeures ni de créer une culture d'entreprise fondée sur la défense de l'environnement. L'externalisation de la recherche rend moins profitable les actions visant à

faire pression sur les principales sources d'incertitude : les consommateurs et l'Etat. Les innovations n'étant pas parfaitement protégées, les concurrents peuvent en effet acquérir la même technologie et ainsi éviter des coûts d'adaptation élevés.

(b) L'internalisation de la recherche verte présente, elle aussi, des avantages et des inconvénients. Sa mise en œuvre permet d'améliorer la flexibilité stratégique de l'entreprise et de réduire l'incertitude du futur mais elle n'en demeure pas moins risquée tant est difficile d'évaluer sa rentabilité ex-anté. Le principal avantage réside dans la création d'une culture d'entreprise, réduisant ainsi ce que certains économistes nomment « l'incertitude interne » (incertitude comportementale, etc.). Cela permettrait en effet un renforcement de la cohésion interne de la firme, rendu possible par la création d'un méta « *principe supérieur commun* » (ici la protection de l'environnement). Emmanuelle Reynaud s'appuie ici sur la théorie de Boltanski et Thévenot (1987), selon laquelle, l'entreprise est le lieu de plusieurs « mondes »[103]. A chacun de ces mondes, est associé un principe supérieur commun. Surgit alors la problématique de la coexistence entre des mondes différents, nécessitant de trouver un « compromis ». Le meilleur moyen d'assurer la stabilité de ce compromis est de mettre en place des « dispositifs » qui associent des objets appartenant aux différents mondes pour créer un méta « principe supérieur commun ». A la question de savoir si la protection de l'environnement peut servir de méta « principe supérieur », Emmanuelle Reynaud (1997 : 178) affirme sans détour: « *la réponse est sans nul doute affirmative* ».

Ces stratégies explicitées, Emmanuelle Reynaud s'intéresse alors à la place de l'environnement dans les modèles stratégiques afin de mieux appréhender la signification de la protection de l'environnement pour les entreprises adoptant ces modèles. En associant l'environnement à une variable sociétale, elle passe ainsi plusieurs modèles stratégiques en revue et propose un tableau récapitulatif en 1997, remis à jour avec Alain Charles Martinet en 2004 (cf. Tableau 1):

[103] Pour une analyse environnementale approfondie utilisant les travaux de Boltanski et Thévenot, cf. Narcy (2000).

Places laissées aux variables sociétales dans les modèles stratégiques							
	Modèle de la Harvard Business School (1965)	Approche analytique et stratégie globale : modèle du BCG (1971)	Approche analytique et stratégie globale : modèles de Shell (1974) et General Electric (1972)	PIMS (*Project Impact on Market Strategy*) (1974)	Approche contingente : modèle initial (1980)	Approche contingente : avantage concurrentiel durable (1985)	Compétences – Connaissances (1990-2000)
Bases implicites	Rentabilité	Croissance rentable	Croissance	ROI (return on investment)	Croissance Profitabilité	Performance à long terme	Performance (ou objectifs) à long terme
Prise en compte de variables sociétales	Possible	Impossible	Prévue	Possible	Possible	Centrale pour certains auteurs	Centrale pour certains auteurs
Niveau du modèle où elles peuvent être prises en compte	Tendances de l'environnement Responsabilités	Exogène	Attractivité du domaine	Qualité effective Qualité perçue	Partout mais essentiellement dans les critères d'achat des clients	Avantage concurrentiel durable	Compétences
Ce qu'elles représentent	Contraintes, menaces ou opportunités	Contraintes	Contraintes menaces ou opportunités	Facteurs de rentabilité (si facteurs-clés d'achat)	Menaces ou opportunités	Opportunités	Opportunités

Tableau 1 : Places laissées aux variables sociétales dans les modèles stratégiques (Martinet et Reynaud, 2004 : 128).

Ce dernier montre que la prise en compte de la défense de l'environnement varie beaucoup d'un modèle à l'autre. Mais Emmanuelle Reynaud (1997 : 228) dégage la tendance suivante : « *Par le passé, envisagée comme une contrainte ou une menace, la protection de l'environnement est, de nos jours, de plus en plus considérée comme une opportunité* ». Sur ce thème toujours, Martinet et Reynaud (2004 : 135) concluent dans le contexte actuel, que « *les variables sociétales sont sources de création de valeur pour l'entreprise, via la création d'avantages concurrentiels, la motivation des employés mais aussi de plus en plus la reconnaissance par les marchés financiers, via la notation éthique* ».

(3) Suite à ces explorations théoriques, Emmanuelle Reynaud liste alors, tout en les développant, en les argumentant et en les illustrant, une série de déterminants abordés dans la littérature, qui correspondent non plus à des pressions mais à des bénéfices potentiels tant « internes » qu' « externes » que l'entreprise peut rechercher, en adoptant un comportement dit de « protection de l'environnement ». L'environnement est donc traité non plus comme une contrainte mais comme une opportunité. L'auteur (1997 : 285) conclue cette partie de son travail en affirmant que, « *nombre d'entreprises considèrent désormais l'environnement comme une opportunité* ».

(4) Puis elle propose de confronter l'ensemble de ces déterminants, récoltés via les 47 études passées en revue, à une étude empirique approfondie basée sur une méthode de récolte de données plus systématique que celles retenues par les auteurs des études passées en revue[104]. Cette étape la conduit tout d'abord à souligner l'absence de certains des déterminants listés à partir des études passées en revue ainsi que l'existence de déterminants encore jamais cités dans la littérature (cf. Tableau 2 récapitulatif des déterminants théoriques confirmés par l'étude empirique, non confirmés par l'étude empirique (a) ou encore décelés seulement lors de l'étude empirique (b)).

[104] Sur les 47 études qu'Emmanuelle Reynaud passe en revue, 34 ne précisent en effet pas leur méthodologie. Par ailleurs, 29 auteurs sur 47 ne spécifient pas leur échantillon. Au total, seuls 8 chercheurs sur 47 ont précisé leur méthodologie et leur échantillon.

Pressions environnementalistes	Bénéfices externes	Bénéfices internes
Pressions externes : • Clients, opinion publique, scientifiques, groupes environnementaux, médias, banque, assurance. • Pression de l'environnement (b). Pressions internes : • Investisseurs, employés. • Ethique du dirigeant. • Pression exercée par la maison mère (b).	Bénéfices potentiels de marché : • Amélioration de la position concurrentielle. • Gain de parts de marchés grâce à la satisfaction des consommateurs « verts » (a). • Recherche ou consolidation d'une image « verte ». Gestion de l'incertitude : • Prévention des accidents. • Gestion de l'incertitude liée à la concurrence (a). • Gestion de l'incertitude liée à la demande. • Gestion de l'incertitude liée à la législation.	Bénéfices financiers : diminution des coûts. • Réduction du gaspillage. • Substitution de matières nocives ou toxiques. • Adoption de nouvelles techniques permettant l'augmentation du taux de recyclage. • Diminution des coûts d'adaptation. Bénéfices organisationnels : • L'écologie : facteur stimulant de créativité (a). • La protection de l'environnement comme culture de l'entreprise.

Tableau 2 : Récapitulatif des déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises abordés par Emmanuelle Reynaud (1997).

(5) Son étude empirique la conduit alors à proposer cinq grands types de comportements environnementaux :

- Les « **Intégrateurs** » couplant la recherche, la production et la communication environnementales.
- Les « **Discrets** » prenant en compte la recherche et la production environnementale sans communication.
- Les « **Suiveurs** » où la production environnementale n'est couplée ni avec la recherche ni avec la communication.
- Les « **Frileux** » où la recherche n'est suivie ni d'une politique de production ni de communication.
- Les « **Ecrémeurs** » qui couplent production et communication sans investir dans la recherche.

(6) Enfin, grâce à l'ensemble des données qu'elle a recueillies, Emmanuelle Reynaud propose un modèle d'analyse à vocation prédictive qui définit l'indice de prise en compte de l'environnement des entreprises (cf. Figure 13). « *Ce modèle, élaboré à partir de notre recherche, n'en demeure pas moins de nature profondément exploratoire. Aussi la phase de test devra peut être précédée d'une phase de purification, le but ultime étant de proposer un modèle prédictif permettant à partir des caractéristiques du secteur et de l'entreprise, de prédire l'indice de prise en compte de l'environnement* » (1997 : 507).

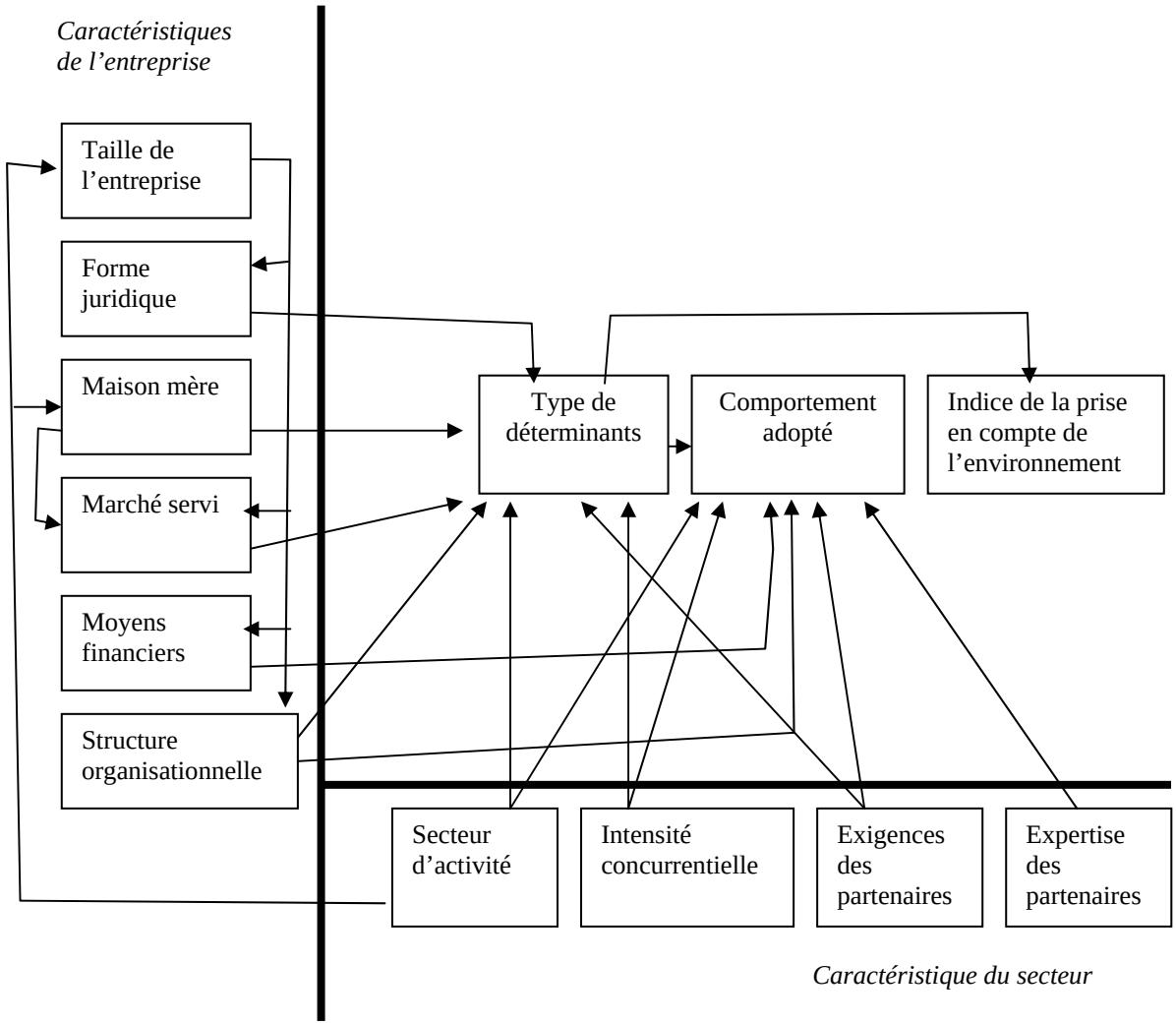


Figure 13 : Modèle d'analyse de l'indice de prise en compte de l'environnement proposé par Emmanuelle Reynaud (1997 : 507).

Christophe Dreschler (2002) estime quant à lui que l'on peut comprendre l'action environnementale d'une entreprise en s'attachant à étudier le processus de décision d'investissement environnemental. Il s'agit selon lui de travailler plus particulièrement sur la relation existant entre l'action environnementale de l'entreprise industrielle et la valeur financière que cette action est en mesure de créer. Tout comme Emmanuelle Reynaud, un de ses objectifs préalables est d'identifier les facteurs explicatifs majeurs de l'action environnementale de l'entreprise mais il décide de les appréhender différemment en s'intéressant avant tout aux « conditions préalables à l'action environnementale » ainsi qu'aux « effets de création de valeur financière de cette action».

Dans la continuité du travail effectué par Emmanuelle Reynaud en 1997[105], Dreschler dresse au début de son travail en 2002, un état de l'art des connaissances sur le thème de la relation environnement-entreprise, à partir des résultats de 34 études (francophones, anglophones et allemandes) qui se sont intéressées entre 1989 et 1999, au comportement dit de « protection de l'environnement » des entreprises.

Cette démarche le conduit à rassembler un ensemble de facteurs explicatifs étudiés de l'action environnementale des entreprises selon leur occurrence (cf. Tableau 3). Ils correspondent pour certains à des pressions particulières (1) et pour d'autres à des bénéfices recherchés (2).

(1) « *L'action environnementale des entreprises,* écrit ainsi Dreschler (2002 : 154), *s'explique très généralement, par l'influence de « pressions environnementales » : des pressions « externes », des « parties prenantes de l'entreprise » ou encore de « l'évolution de la réglementation ». Cette action environnementale peut être liée à une réaction d'anticipation de l'entreprise qui semble, selon les auteurs passés en revue, représenter un facteur explicatif à part entière des mesures de protection de l'environnement*.

(2) *L'action environnementale s'explique également par une logique de « coût-bénéfice » de l'entrepreneur en général. Cette dimension comprend un ensemble d'aspects tels que par exemple, la recherche intentionnelle d'avantages stratégiques du premier entrant ou bien la*

[105] Continuité que Christophe Dreschler n'explicite pas dans son travail.

recherche d'un gain potentiel suite à l'adoption d'une mesure de protection de l'environnement.

En comparaison de ces groupes explicatifs, ajoute-il, *d'autres facteurs apparaissent bien moins développés dans la littérature. La responsabilité sociale de l'entreprise, l'éthique du dirigeant et l'analyse financière des investissements environnementaux en font partie de même que certains facteurs explicatifs spécifiques à l'entreprise. Ces derniers concernent, par exemple, la disponibilité des ressources organisationnelles et financières, le nombre de segments concernés par la problématique environnementale ou encore la taille de l'entreprise mais ils apparaissent de manière singulière*. ».

Facteurs explicatifs évoqués	Nombre d'auteurs mentionnant le facteur explicatif
Pressions (des parties prenantes) externes	25
Anticipation et/ou évolution règlementaire	17
Logique coût-bénéfice	11
Analyse financière	5
Responsabilité sociale et éthique du dirigeant	4
Ressources organisationnelles et financières	2
Objectifs environnementaux explicites	2
Coût global très élevé des mesures de protection de l'environnement	1
Conscience collective	1
Nombre de segments concernés par la problématique environnementale	1
Taille de l'entreprise	1
Evolution des technologies environnementales	1

Tableau 3: Les principales catégories de facteurs explicatifs de l'action environnementale à partir des 34 études passées en revue d'après Dreschler (2002 : 153).

Christophe Dreschler (2002 : 407-410) propose enfin comme accomplissement de sa recherche, un modèle explicatif du processus de décision d'investissement environnemental selon quatre phases séquentielles (cf. Figure 14):

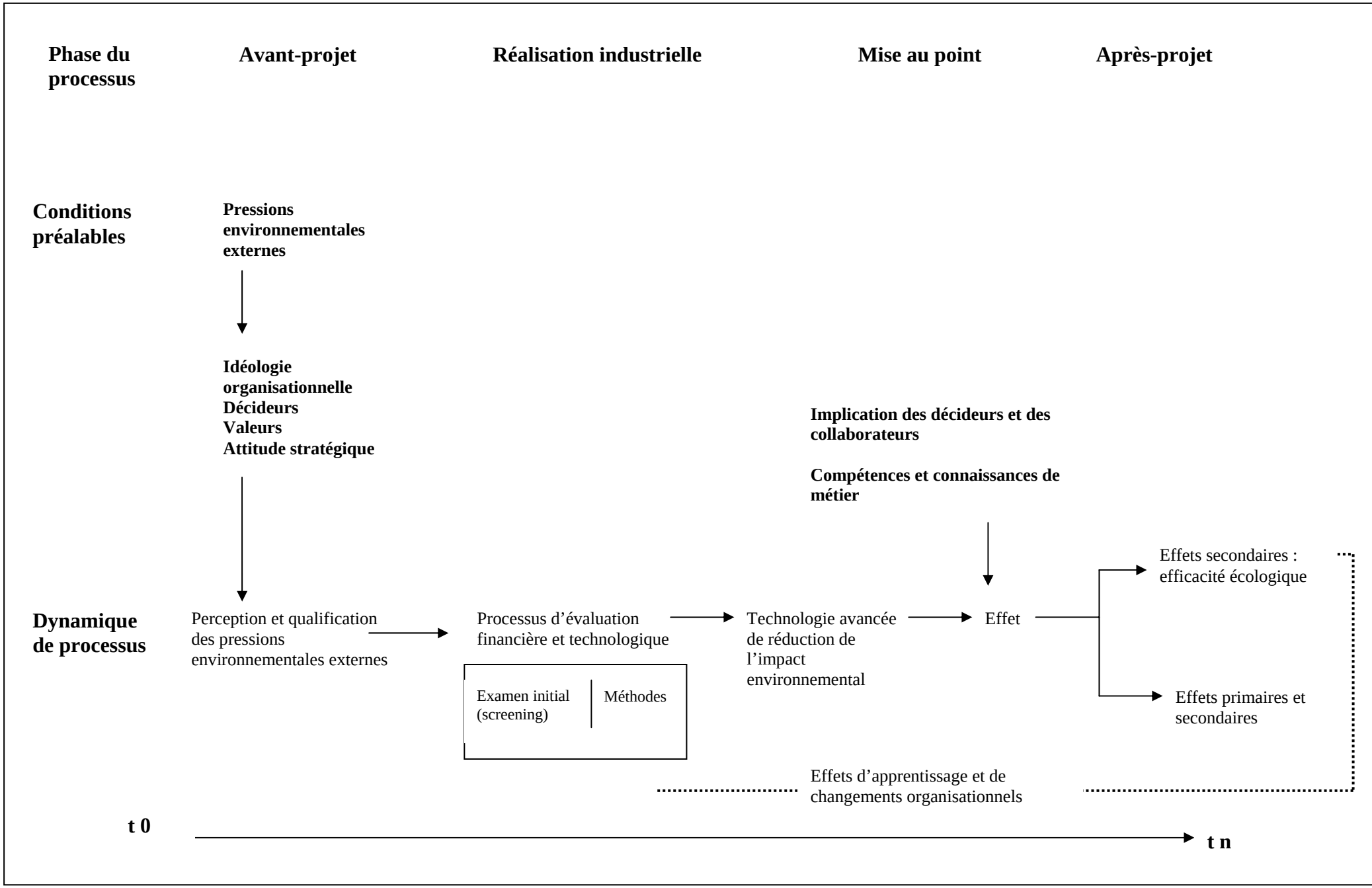
1. Lors de la première phase dite d'« *avant projet* », l'auteur (2002, 409) attire l'attention du lecteur sur « *le rôle des décideurs, sur les valeurs exprimant des objectifs organisationnels et sur l'idéologie organisationnelle : celle-ci est censée influencer les décideurs, leurs valeurs, leur attitude stratégique vis-à-vis de la protection de l'environnement, ainsi que leur perception et qualification des pressions environnementales externes* ».

2. Le modèle propose ensuite une phase de « *réalisation industrielle* » caractérisée en particulier par un sous-processus d'évaluation financière et technologique qui apparaît avoir un effet direct sur la définition du contenu du projet notamment lors de l'examen initial de ce sous-processus par les décideurs.

3. La troisième séquence de *« mise au point* » est par la suite principalement influencée d'après ce modèle, par l'implication des décideurs et des collaborateurs d'une part, et le niveau de compétences et de connaissances du métier d'autre part.

4. Enfin, lors de phase finale dite d'*« après projet* », *« la décision d'investissement semble apporter une contribution positive à la création de valeur financière pourvu que les « conditions préalables » soient respectées. A ce niveau, la décision d'investissement peut ainsi être justifiée à la fois sur le plan financier et sur le plan écologique ».* Par ailleurs souligne Dreschler (2002 : 410), il semble également exister des effets d'apprentissage dynamique et de changements organisationnels mais n'ayant pas été explorés de façon approfondie dans cette étude, ils sont représentés sur le modèle proposé par des pointillés.

Figure 14 : Modèle explicatif du processus de décision d'investissement environnemental (Dreschler, 2002 : 408).



Nous reprenons pour finir cette présentation du travail de Dreschler (2002), un extrait des conclusions générales de l'auteur sur le rôle particulier des décideurs dans le processus de décision environnemental. Nous aurons en effet l'occasion d'appréhender le rôle environnemental du directeur d'entreprise (que l'on peut associer au statut du décideur décrit par Dreschler ci-dessus) au cours du chapitre 4 suivant.

« *Le noyau central du modèle explicatif du processus de décision d'investissement environnemental est la représentation, en quatre phases séquentielles, d'une constellation de conditions préalables, d'effets et de catégories d'activités.*

Notre problématique initiale, à savoir la relation apparemment contradictoire entre la décision d'investissement environnemental et sa contribution à la création de valeurs financières, semble ainsi devoir être relativisée et approfondie dans des recherches ultérieures.

En ce qui concerne les conditions préalables du processus, nous avons observé en particulier la constitution progressive d'une situation, extérieure à l'entreprise, à partir de laquelle, ***deux facettes majeures de la décision interagissent*** *:*

- ***La première facette concerne la sphère extérieure*** *et la contingence de la décision environnementale, en fonction des contraintes spécifiques, imposées par les parties prenantes externes, et appelant des engagements majeurs de la part de l'entreprise.*
- ***La deuxième facette concerne les facteurs individuels au sein de la sphère intérieure de l'entreprise****. Cette dernière facette identifie le décideur dans une logique d'action circonstancielle. Au lieu de maintenir le concept de « valeur environnementale du décideur », nous proposons de faire appel au concept de l'idéologie organisationnelle. Ce concept à l'instar de celui des valeurs environnementales, se rattache fondamentalement à l'individu. Marquée par des croyances économiques intéressées, l'idéologie organisationnelle semble inspirer les valeurs économiques et organisationnelles des décideurs et leurs attitudes stratégiques vis-à-vis de l'enjeu de la protection de l'environnement. Cette deuxième facette parait imprégner de manière décisive l'engagement du processus de décision et de la définition de son contenu. Cela étant, elle oriente dans un premier temps, la perception et la qualification des pressions environnementales externes et donc le processus par lequel le décideur acquiert la*

conscience de ces pressions. Dans un deuxième temps, cette facette oriente l'attention consacrée à l'examen financier initial au début de la phase « réalisation industrielle ».

L'évolution du processus de décision par contrainte, sans être déterminé par l'environnement organisationnel externe en raison de cette deuxième facette du processus, attire, par conséquent l'attention sur les catégories cognitives de la décision d'investissement environnemental. (…) Tenant compte de l'enracinement historique du concept de l'idéologie organisationnelle, le modèle proposé nous permet de suggérer très généralement que la décision d'investissement environnemental sera uniquement considérée dans la mesure où elle apparaît comme une extension naturelle de la politique de l'entreprise et des structures de décision préexistantes.

A l'inverse, la décision environnementale n'apparaît que très peu comme un phénomène qui pourrait émerger en son propre droit à partir de l'adhérence d'une entreprise à des principes d'éthique ou de préoccupation d'impact environnemental au sens propre du terme, agissant à travers ce processus. Dès lors, le processus de décision environnemental semble se caractériser plus particulièrement par l'interaction entre responsivité (responsivness) de l'entreprise d'une part et cognition des décideurs par ailleurs » (Dreschler, 2002 : 415-416).

Bien que ces deux travaux aient fourni un effort bibliographique important sur la thématique entreprise-environnement, bien d'autres auteurs encore se sont intéressés à la relation entreprise-environnement. L'économiste Olivier Godard (1993, 2002, et al., 2005) nous semble en particulier avoir avancé des propositions complémentaires de celles jusque-là retenues :

« *Des entreprises*, dit-il, *développent des comportements anticipatifs dont les ressorts théoriques restent sources de débats dans la communauté des économistes* » (Godard et al., 2005 : 1). Les processus d'anticipation stratégique de problèmes environnementaux, différents de la prise en compte imposée par des mises en cause judiciaires ou par l'existence d'injonctions régaliennes, en sont notamment pour lui un bel exemple. Pour rendre compte de telles anticipations qui sont a priori déployées sans contrainte apparente, Godard (1993) émet alors l'hypothèse que les firmes en question sont amenées à **gérer par avance les menaces de contestation de leur légitimité à produire**. En suivant cette direction, il propose de se référer au modèle de la *Gestion Contestable* (Hommel, 2001 cité par Adant, Godard et al, 2005 : 1)

selon lequel en effet, les firmes qui anticipent sur les problèmes d'environnement, potentiellement résultant de leur activité ou de leurs produits, sont celles qui sont objectivement vulnérables au développement de processus de contestation, qui pourraient se nourrir de l'émergence de risques collectifs.

Ces quelques travaux nous seront particulièrement utiles au cours de cette seconde partie de notre réflexion lorsque nous nous interrogerons sur les paramètres ayant favorisé l'intégration de l'environnement au niveau global de l'entreprise EDF. Par ailleurs, ils représentent selon nous relativement bien la démarche suivie depuis les années 1990 par les recherches menées en gestion de l'entreprise sur la relation entreprise-environnement : il s'agissait d'appréhender le comportement environnemental de l'entreprise en l'analysant selon les concepts de « pression » puis de « bénéfice », concepts que les auteurs déclinent à divers paramètres, donnant lieu à des modèles d'analyse décisionnelle ou comportementale appliqués à la thématique précisément traitée par chacun des auteurs en question

Au-delà de la relation entre entreprise et environnement, certains auteurs se posent depuis quelques années la question de la relation entre développement durable et entreprise[106]. L'environnement en faisant partie intégrante au même titre que les questions sociales et économiques, il nous a semblé pertinent d'inclure ces travaux dans notre réflexion.

3 Une recherche également en lien avec les travaux en sciences de gestion sur la relation entre développement durable et entreprise

Certains de ces travaux viennent en effet compléter les éléments ci-dessus rapportés en suivant une autre démarche pour analyser la relation entreprise-environnement. Nous pensons notamment aux travaux de Franck Aggeri, Pezet et al. (2005).

Tel Olivier Godard (1993), ces auteurs partent du fait que l'engagement récent des grandes entreprises dans des démarches de développement durable constitue une énigme à éclaircir.

[106] La plupart s'était d'ailleurs auparavant posé la question de la relation entreprise-environnement et tente d'appliquer leurs concepts au développement durable ainsi qu'à la thématique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Selon ces auteurs, l'engouement subit et massif des grandes entreprises pour le développement durable, suscite des débats contradictoires: pour les uns, l'entreprise aurait toujours agi dans le sens du développement durable, il n'y aurait donc de nouveau que le terme. Dans ce cas là, « *L'entreprise serait par nature opportuniste ou au contraire responsable »* (Aggeri, Pezet et al., : 1). Pour d'autres, ce comportement des entreprises serait le résultat d'un ensemble de pressions externes exercées sur elles depuis peu : « *L'entreprise n'a pas de nature. Son comportement est entièrement déterminé par un ensemble de facteurs objectifs qui s'imposent à elle* » (Aggeri el al, 2005 : 2).

Aggeri et al (2005) revendiquent alors un positionnement différent. Il s'agit pour eux *« d'adopter une approche généalogique selon laquelle les pratiques et les réflexions sur ces pratiques s'influencent mutuellement, dans des processus faits de discontinuités et de ruptures. Ensuite, c'est adopter non pas un point de vue extérieur, celui d'un observateur projetant ses valeurs et ses critères d'efficacité, mais un point de vue intérieur : celui des entreprises en situation d'action, qui ont des stratégies, qui gouvernent, et dont les discours sur le développement durable peuvent être analysés à l'aune de leurs pratiques, des limites de celles-ci et des rationalisations qu'elles cherchent à conduire* » (Aggeri, Pezet et al., 2005 : 2-3).

Pour avancer dans l'exploration des questions posées par l'engouement des entreprises pour le développement durable, **les auteurs estiment par ailleurs qu'il est fécond d'appréhender le développement durable dans l'entreprise comme la formation d'espaces d'action collective fondés sur des processus d'apprentissage dont il s'agit de mettre à jour les mécanismes et les leviers d'action :**

- **Le cadre théorique mobilisé par ces auteurs s'inspire en cela de la théorie de l'action collective proposée par Armand Hatchuel (2000) dont le principe fondamental est « *l'inséparabilité des savoirs et des relations* » (Hatchuel, 2000 : 33). Ainsi selon cet auteur, l'action collective progresse toujours via un mouvement conjoint des savoirs (sur soi, sur autrui ou sur les choses) et des relations (de soi à soi, aux autres ou aux choses)** : *« Ces concepts ne décrivent pas l'action, ils la constituent, la rendent pensable et possible »* (Hatchuel, 2000 : 40). Ce qui l'amène entre autres à penser qu'aucun acteur ne peut à lui seul déterminer le cours d'une action collective : *« cela signifierait qu'il dispose d'un savoir infini et que les relations qu'il entretient avec les autres fondent des rapports de prescription extrêmes »* (Hatchuel, 2000 : 37).

- Aggeri et al (2005) résument en sus le principe fondamental de cette théorie, à savoir l'interaction entre savoir et relation censée constituer l'action collective, sous le concept d'« apprentissage collectif ». Pour caractériser ces processus d'apprentissage collectif, ces auteurs introduisent alors la notion d'espace d'action collectif : « *Etudier la formation d'un espace d'action collective, c'est élaborer, pour un phénomène particulier, la cartographie des apprentissages collectifs, définis par un périmètre et une échelle d'analyse* » (Aggeri et al, 2005 : 5).

Les auteurs soulignent qu'il est important de considérer cette notion d'espace d'action collective au pluriel (2005 : 5): « *Tout comme en géographie, il est fécond d'appréhender un phénomène à différentes échelles, selon des focales d'observation différentes, en montrant les interactions et l'articulation, toujours problématique, entre ces échelles. Il est également important de la considérer dans une dynamique, c'est-à-dire comme un processus dont les frontières, les interactions et les représentations se modifient en permanence en fonction des apprentissages* ». En outre, les auteurs notent qu'« *au sein de ces espaces, systèmes de relation et savoirs sont polarisés par des dispositifs et des règles, produits de l'action collective mais qui orientent en retour les apprentissages collectifs* ». Ils proposent alors comme point d'entrée privilégié pour analyser ces espaces d'action collective, d'étudier la conception, la mise en œuvre et les effets inattendus des dispositifs et des instruments mis en place à différents niveaux par les acteurs pour piloter ces processus d'action collective, en mettant en perspective ces instruments dans un cadre plus général : celui des techniques managériales. Enfin, pour construire une représentation intelligible de ces différents dispositifs et instruments, les auteurs mentionnent le fait qu'il est nécessaire de les mettre en perspective par rapport à la transformation des « objets de gouvernement »[107] sur lesquels ils s'exercent. Pour Aggeri et al (2005 : 7), le management de l'environnement est ainsi *« une fonction constituée de différents objets : gestion environnementale des sites, éco-conception, etc.* ».

Le développement durable, affirment alors les auteurs pour illustrer leur proposition, déborde très largement du cadre de l'entreprise. « *Cette notion mobilise une multitude d'acteurs (…) dont les objectifs, les fonctionnements et les rapports de prescription réciproques ont été*

[107] Un objet de gouvernement correspond à « *une catégorie repérable et partagée par des managers sur laquelle porte l'action. C'est une catégorie plus fine qu'un domaine d'action ou une fonction de l'en*treprise » (Aggeri et al, 2005 : 5). Proposée par Foucault, cette notion a été auparavant développée par Hatchuel (2001) et Lenay et Moidson (2003) cités par Aggeri et al. (2005 : 6).

jusqu'à présent peu explorés. Les rapports entre ces acteurs sont plus complexes que le laissent entendre les discours simplistes concernant l'émergence de nouvelles pressions sur les entreprises » (2005 : 7). Ainsi, les auteurs de l'ouvrage affirment qu'« *il convient de s'intéresser à* ***la formation de ces nouveaux espaces d'action collective et à leurs enjeux, en appliquant un principe de symétrie selon lequel aucun acteur n'a a priori de position centrale ou dominante*** **»** (2005 : 7).

Cela dit, ils mettent alors en avant une « méthodologie analytique » qui appréhende la relation développement durable-entreprise selon deux niveaux :

- Les auteurs proposent tout d'abord de prendre comme porte d'entrée le point de vue des dirigeants et des acteurs du siège en charge du développement durable : il s'agit alors de dresser une cartographie horizontale des relations et des savoirs que ces acteurs vont construire au sein de l'entreprise avec d'autres directions fonctionnelles (environnement, ressources humaines, communication, finance, etc.) ou à l'extérieur avec des homologues d'autres entreprises, des consultants, des responsables d'ONG, etc. La formation de ce premier espace d'action collective présente selon les auteurs trois points saillants : une dimension internationale inévitable, une dynamique de communication externe intense ainsi que le développement de nouvelles expertises et de nouveaux marchés.
- A l'étude de ce premier espace d'action collective qui ne s'intéresse qu'aux processus d'apprentissage les plus visibles, les auteurs proposent d'ajouter un deuxième espace d'action collective, moins médiatisé, qui touche aux pratiques locales des entreprises en matière d'environnement, de ressources humaines ou d'intégration des sites dans les communautés locales. Horizontalement, écrivent-ils, il est possible de construire une cartographie des relations et des savoirs sur ces différents thèmes qui ne se superpose pas à la précédente. Elle met en scène des collectifs, des savoirs et des règles qui ont leur propre logique interne et qui ont été constitués pour des motifs spécifiques.
- Aggeri et al (2005) soulignent enfin que les frontières entre ces espaces évoluent en fonction de processus de rationalisation et de nouvelles problématisations, et présentent des zones de recouvrement.

En s'appuyant sur l'étude des pratiques de quelques entreprises pionnières[108], les auteurs cherchent plus spécifiquement à répondre à trois questions de recherche au cours de leur ouvrage (2005 : 15-17).

- Comment se concrétise le développement durable au sein des entreprises ?
- Quelle dynamique interne et quels partenariats en matière de développement durable ?
- A quelles injonctions contradictoires se heurtent les démarches du développement durable ?

Sans développer en détail leur réflexion et pour finir la présentation de ces travaux, un des points d'analyse proposé au cœur de la seconde question, nous intéresse néanmoins tout particulièrement pour cette partie de notre réflexion. Les auteurs prêtent en effet attention à la genèse de nouvelles « figures d'acteurs » dans l'entreprise, à leur rôle, leur organisation, le type d'expertise qu'ils développent et sur lesquels ils fondent leur légitimité, leurs marges de manoeuvre et leurs moyens d'action. Ils affirment alors à ce propos que les entreprises pionnières étudiées ont toutes créé une nouvelle fonction, à savoir la Direction du Développement Durable. *« Parfois, cette direction est une extension de la direction des relations extérieures, confirmant l'importance du dialogue et des relations avec les parties prenantes, parfois elle chapeaute la direction de l'environnement, soulignant l'importance de cette dimension dans la politique de l'entreprise* » (2005 : 252-253). Au-delà de ces différences, ces fonctions partagent d'après leurs études trois points communs :

- Le soutien des dirigeants.
- Responsable développement durable et *risk manager* : deux fonctions distinctes.
- Un rôle d'animation, de coordination et d'incitation.

Conclusion :

Pour conclure cette première partie théorique dédiée aux travaux menés en gestion de l'entreprise sur la **relation entreprise-environnement**, nous pouvons souligner qu'elle a permis au lecteur de palper la diversité et la densité des travaux pouvant être conduit sur cette relation. Cette première partie l'a également sensibilisé à certaines **démarches retenues pour aborder cette relation** : le lecteur a ainsi pu s'initier aux concepts de « **pression** », de « **bénéfice** » et de « **proactivité** » introduits via la notion de « **déterminant** » de l'action

[108] Tout un chapitre est notamment consacré à l'exploration de la dimension environnementale du développement durable.

environnementale de l'entreprise. Puis il a pris connaissance d'une démarche radicalement différente selon laquelle **l'interaction entre relations et savoirs** constituerait le fondement de toute action collective, à l'aune duquel il serait donc possible d'analyser toute pratique environnementale d'une entreprise. Le lecteur a également été légèrement sensibilisé au fait que certains acteurs faisant partie d'une entreprise peuvent avoir un rôle particulier vis à vis de cette action (dirigeant et Direction du Développement Durable).

Ces travaux n'ont néanmoins pas offert l'occasion au lecteur de se pencher réellement en détail sur l'action concrètement menée par ces acteurs et notamment par ceux qui, au sein de l'entreprise, ont pour mission de traiter les problématiques environnementales. Par ailleurs, **les différentes manières d'analyser la relation entreprise–environnement présentées jusqu'à maintenant, n'ont jamais abordé la dimension conflictuelle que pouvait générer cette relation** et que nous avons esquissée en introduction générale **ni même la question de l'efficacité environnementale des pratiques de l'entreprise**. **Or l'enraiement de la dégradation environnementale est un des objectifs centraux de notre recherche qui revendique en cela son ancrage au sein des sciences de gestion de l'environnement et plus précisément au sein de la démarche de recherche collective initiée par Laurent Mermet au cours des années 1980 et développée activement dès le début des années 1990**.

4 Une recherche en sciences de gestion consacrée à l'efficacité environnementale

Différentes écoles se sont intéressées à la gestion de l'environnement[109]. Néanmoins, la thématique qui nous intéresse, à savoir l'étude de systèmes de gestion au regard de leur efficacité environnementale est plus précisément l'objet des recherches menées par Laurent Mermet et le groupe de « Recherche en Gestion sur les Territoires et l'Environnement » (RGTE) : « *il n'y a pas de gestion sans objectifs, ni responsabilités. Voir une situation environnementale en termes de gestion, c'est projeter sur un système complexe (biologique, technique, économique, social), une référence simple « conserver ou rétablir les qualités désirables » de l'environnement, qui recouvre à la fois un but que la gestion vise à atteindre,*

[109] Pour un panorama rapide des grands courants de gestion de l'environnement et des ressources naturelles apparues au 20ème siècle, voir Emerit (2007).

et une responsabilité qui incombe, nolens volens, à ceux qui ont quelque pouvoir dans le cadre de cette situation ». (Mermet, 1998 : 247).

Pour Mermet, Billé et al (2005), **la question de l'efficacité et la cohérence de l'action en matière d'environnement est aujourd'hui centrale** : si l'on peut en effet témoigner d'une émergence spectaculaire de la question environnementale sur les scènes politiques et scientifiques depuis 40 ans, d'une constitution progressive d'un ensemble d'engagements pris vis-à-vis du public en matière de gestion de l'environnement et de la mise en place de dispositifs de gestion innombrables, divers, souvent complexes et parfois de grande ampleur, il n'empêche que les processus qui aboutissent à la dégradation des écosystèmes restent pour une bonne part à l'oeuvre, voire s'accélèrent.

Afin de favoriser cette efficacité environnementale, les travaux de Laurent Mermet et du groupe RGTE se sont attelés depuis 1992 et plus encore depuis 1997, à développer un cadre théorique qui propose une **Analyse Stratégique de la Gestion Environnementale** (ASGE), articulée autour de quatre principes organisateurs définis comme s'en suit dans Mermet, Billé et al. (2005 : 129-130) :

Le premier de ces principes instaure « *l'analyse du système d'action lié à un problème d'environnement sur la définition préalable, en termes écologiques, de l'objet environnemental à prendre en compte et des objectifs poursuivis. La formule un peu provocatrice* ***« buts dans la nature, moyens dans la société »*** *insiste sur la ponctuation*[110] *très spécifique qu'opère, dans le continuum socio-écologique, l'opération particulière qui consiste à répondre à une question précise de responsabilité sur l'état de l'environnement* ».

Le second principe stipule que « *le diagnostic de la gestion de cet objet environnemental doit prendre en compte l'ensemble des actions anthropiques qui, consciemment ou non, intentionnellement ou non, ont une influence déterminante sur ses qualités* ». Cet ensemble est alors définit comme la ***« gestion effective »***. « *Ce concept, souvent mal compris, opère un décalage majeur par rapport aux habitudes qui restreignent en général l'usage du mot*

[110] Ce concept essentiel, emprunté aux travaux de l'école de Palo Alto (Watzlawick, Weakland et al., 1981), désigne le choix par lequel un observateur, devant un enchaînement continu d'événements (causalité circulaire ou enchevêtrée, par exemple), fonde une ligne particulière d'analyse en désignant l'un des moments de l'enchaînement comme premier.

gestion à l'intervention délibérée sur une organisation. Pourtant, le concept de gestion désigne bien aussi l'exercice de fait, conscient ou non, d'une responsabilité d'ensemble. Ainsi, une entreprise mal gérée n'est pas tant celle que ses dirigeants « mal-gèrent » consciemment et activement, que celle où le management ne parvient pas à insuffler à la gestion effective la cohérence nécessaire avec les objectifs de gestion ».

Le troisième principe organisateur souligne quant à lui, qu'il est indispensable d'*« apporter une attention centrale aux acteurs dont la mission principale est de provoquer des changements appropriés de la gestion effective de l'objet écologique : ce sont les* ***acteurs d'environnement, opérateurs de la gestion intentionnelle****. Ce concept est souvent, lui aussi, saisi avec peine. La tentation est forte en effet de considérer comme acteurs d'environnement tous ceux qui sont impliqués dans le problème environnemental que l'on considère, ou bien tous ceux qui mènent des actions à objectif environnemental affiché* ». Les auteurs lui donnent un sens plus étroit : « *il s'agit du ou des acteurs qui, dans une situation donnée, jouent effectivement (à la fois dans le discours et par leurs actions constatées), vis-à-vis des acteurs responsables des processus dommageables pour l'environnement ou des acteurs régulateurs (élus territoriaux, préfet, etc.), un rôle d'agent de changement en faveur de l'objectif environnemental pris en référence. Là encore, ce concept porte le poids d'un déplacement de l'analyse qui fait passer le problème d'environnement du statut de «problème collectif à résoudre tous ensemble» à celui de « responsabilité collective qui ne sera pas honorée sans l'intervention stratégique efficace d'un agent de changement », en général minoritaire, au moins au départ* ».

Enfin, le quatrième et dernier principe organisateur de l'ASGE indique que ces analyses doivent être replacées dans ***« la perspective dynamique d'un système de gestion qui change et se structure au fil du temps sous l'effet structurant des conflits, par lesquels les préoccupations portées par les interventions de gestion intentionnelle finissent par être partiellement intégrées, ce caractère intégré caractérisant avant tout un résultat de gestion, même s'il peut aussi porter sur l'intervention de gestion elle-même*** ».

« *Une des préoccupations fondatrices et organisatrices de cette analyse est de fonder, de construire et d'instruire des analyses qui tiennent clairement en regard à la fois (1) un objet écologique clairement défini, (2) les causes de sa dégradation (qui fait problème environnemental), (3) les conditions de l'arrêt de cette dégradation, de sa prévention ou*

d'une éventuelle restauration et (4) les situations concrètes d'action où se trouvent pris les acteurs sociaux qui s'engagent dans des initiatives pour obtenir des changements qui permettent de résoudre le problème ».

Revenons un peu plus en détail, compte tenu de notre problématique, sur l'acteur d'environnement désigné ci-dessus. Cet acteur est défini dans l'ASGE non pas par son statut institutionnel, mais par son rôle fonctionnel dans un système de gestion donné, au regard d'objectifs environnementaux posés en référence. « *Ce rôle est alors à caractériser à la fois sur un plan objectif (son action va de fait dans le sens des objectifs de référence) et sur un plan subjectif (elle est conduite délibérément à cet effet). (…). Ce qui ne doit pas pour autant, donner la fausse impression qu'au milieu des acteurs de la gestion effective, mus par de prosaïques et égoïstes motifs, apparaîtrait un esprit pur conduit par le seul souci de l'environnement. Quelque soit l'acteur considéré, acteur d'environnement compris, même s'il vise des objectifs d'intérêt général, cet acteur n'en est pas moins conduit à composer entre la poursuite de ces objectifs et les impératifs de sa participation aux jeux d'acteurs que lui impose son contexte d'action. L'idée d'acteur d'environnement se limite donc à pointer la différenciation des rôles au sein du processus de prise en charge collectif de la gestion environnementale. Elle insiste sur l'importance centrale que revêt pour le succès de ce processus, l'activité d'un ou plusieurs agents de changement* » (Mermet, 1998 : 275).

Par ailleurs, Mermet (1992) souligne la **nature conflictuelle propre au contexte d'action de l'acteur d'environnement** : ce dernier ne possède en effet généralement qu'une faible capacité d'action sur les milieux naturels. Son action consiste donc le plus souvent à amener les acteurs de la gestion effective à faire ce qu'ils ne feraient pas sans son intervention. « *L'acteur d'environnement est amené à se situer plus que les autres acteurs sur le plan des rapports de force. Comme il est souvent en position de faiblesse, on peut dire que son action se fonde sur l'établissement d'un « rapport de faiblesse »* » (1992 : 61). Ce qui permet à l'auteur de considérer que «*le rapport conflictuel qui s'établit entre gestion intentionnelle et gestion effective, entre l'acteur d'environnement et ses interlocuteurs, est le moteur de la gestion de l'environnement* ».

En réfléchissant sur la position de l'acteur qui s'occupe d'environnement par rapport aux autres acteurs et à ses relations avec les autres, il est possible de définir plus précisément trois catégories d'acteurs d'environnement (Mermet, 1992 : 61-64):

1. L'acteur d'environnement peut être spécialisé (association locale ou organisation internationale d'environnement, Ministère de l'Environnement, etc.). Sa mission consiste alors à défendre la part de la nature dans le développement ou les aménagements ou bien encore à intervenir dans le développement ou l'aménagement pour que l'environnement soit pris en compte à long terme. « *Dans les deux cas l'acteur d'environnement est en situation d'opposition d'intérêts, (…) ce qui implique d'emblée une situation conflictuelle* » (1992 : 62).

2. L'acteur qui s'intéresse à l'environnement peut également être « *un de ces acteurs intégrateurs qui a la charge de faire cohabiter les autres* » (1992 : 61). Son rôle est de « *représenter un équilibre entre les différents acteurs et les différentes préoccupations de la Société, et de traduire cet équilibre dans les faits par leur médiatisation ou leurs arbitrages. Par contre, il n'est guère en position de faire évoluer nettement dans un sens ou dans l'autre les rapports de force entre les acteurs* » (1992 : 63). Le rôle de cet acteur intégrateur peut à ce propos être relativement ambigu. Ainsi, s'il existe déjà une pression en faveur de l'environnement dans le jeu d'acteurs, l'acteur intégrateur peut jouer son rôle de médiation ou d'arbitre. En revanche, si cette pression n'existe pas, l'acteur intégrateur n'a alors que trois stratégies possibles : défendre la prise en compte de l'environnement, mais au risque de provoquer des conflits et de se transformer en acteur spécialisé ; il peut ne représenter l'environnement que lorsque l'évolution de gestion effective n'entraînera pas de conflits et, dernière possibilité, il peut ne s'occuper que de développement et ne plus jouer son rôle d'intégration.

3. L'acteur qui s'occupe d'environnement peut enfin être le même qui cause les problèmes d'environnement : cela peut par exemple être le cas d'une entreprise et de son service « Environnement », situation que nous allons être amenée à étudier en détail dans le chapitre 4. L'action de cette catégorie d'acteurs en faveur de l'environnement s'explique alors selon l'auteur (1992) soit parce que son activité est dépendante de la viabilité de certaines ressources naturelles, soit parce que sous la pression de la loi et d'autres acteurs, il en vient à s'intéresser sérieusement aux problèmes d'environnement causés par son activité. A partir de là, « *sa position et ses actions ne peuvent être comprises que replacées dans le cadre de la tension qui s'établit entre cet acteur et les acteurs d'environnement spécialisés qui font pression sur lui. La politique d'environnement de l'entreprise est donc à comprendre comme*

une réaction face aux pressions du public et des acteurs spécialisés d'environnement. Il peut s'agir :

- *d'une soumission contrainte et forcée, qui se traduit souvent par un non-respect chronique des engagements et des contraintes règlementaires, donc par des conflits incessants ;*
- *d'une adaptation à l'état des techniques de l'environnement à mesure que celles-ci évoluent, adaptation qui vise à réduire les conflits et correspond à une sorte de négociation implicite entre le secteur économique concerné et les acteurs d'environnement ;*
- *d'une initiative par laquelle l'entreprise prend les devants, et fait par exemple de l'environnement un élément de son image de marque et de sa politique de qualité* ».

Le conflit occupera encore une fois une place importante si l'on réfléchit à la position du service d'environnement d'une entreprise. « *Ou bien il se subordonne tout à fait aux orientations générales de l'entreprise : il devient alors un simple auxiliaire technique, qu'il n'est pas utile de considérer dans l'analyse comme un acteur à part entière (…) et qui sert finalement surtout à la défense de l'entreprise dans les conflits d'environnement. Ou bien, il suit la logique propre à sa mission et veille alors à protéger la Nature contre les agressions de sa propre entreprise…et quels beaux conflits internes en perspective !* ».

A ces trois catégories d'acteurs d'environnement, il faut ajouter la diversité soulignée par Mermet (1998) des stratégies et des rôles joués par l'ensemble des acteurs concernés par la prise en charge d'une problématique environnementale donnée : *« Souvent ce ne sont pas les mêmes organisations qui mettent en œuvre les différentes stratégies. Cette différentiation est tout à fait fonctionnelle au sens ou la combinaison d'organisations poursuivant des actions différentes pour le changement est bien plus efficace que chaque organisation prise séparément. Par exemple, l'impulsion donnée par une ONG vouée à la dénonciation, peut être reprise par le Ministère de l'Environnement pour soutenir sa négociation avec d'autres secteurs de l'administration, puis les programmes qui en découlent être gérés par une organisation para-publique plus proche des professionnels responsables du problème initial* » (Mermet, 1998 : 227). Cet auteur (1998 : 227) souligne à ce propos « *le paradoxe qui veut que, pour fonctionnel que soit ce cycle qui va de la remise en cause au nom de l'environnement, à un changement partiel de la gestion effective, les différents intervenants qui se passent le relais se renient les uns les autres, s'accusant mutuellement d'extrémisme, de mollesse ou de trahison* ».

Plus qu'une simple dynamique linéaire de passage de relais, ces divers éléments sont à articuler selon les résultats proposés par Mermet (1992 et 1998) selon une relation plus complexe « triangulaire » instituée entre trois figures principales d'acteurs et caractéristique de la démarche sous-jacente à l'ASGE: **l' Acteur d'Environnement** (l'acteur de changement spécialisé qui fait pression), **l'Acteur Sectoriel** (envers lequel s'adresse généralement la pression de changement et qui doit être amené à intégrer l'environnement dans ses pratiques) et enfin **l'Acteur Régulateur** (l'acteur intégrateur qui cherche à faire cohabiter l'ensemble des acteurs, régulant la dynamique Pression-Intégration) et que l'on peut représenter selon la figure suivante (cf. Figure 15).

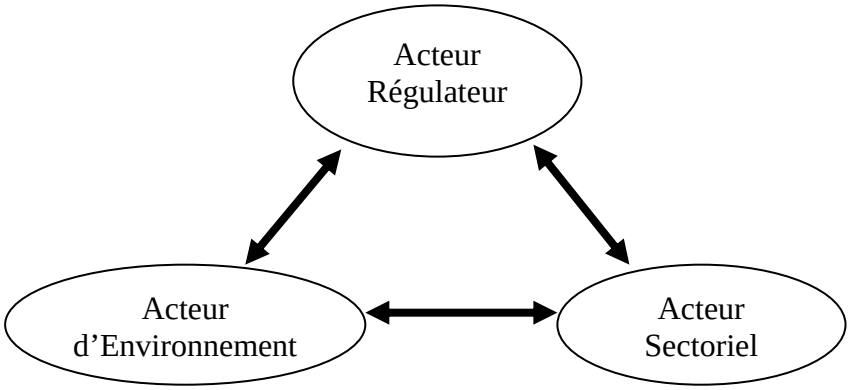


Figure 15 : Le système « triangulaire » : acteur d'environnement – acteur régulateur - acteur sectoriel.

Plusieurs travaux se sont intéressés au sein du groupe RGTE à la première catégorie d'acteurs d'environnement décrite par Mermet (1992), à savoir celle des acteurs d'environnement spécialisés. Nous pouvons en particulier rapporter certaines conclusions d'Alexandre Emerit (2007) :

En constatant que les équipes de gestion des espaces protégés (EGAP) se trouvent régulièrement critiquées dans leurs actions comme dans les intentions qu'on leur prête, la recherche menée par cet auteur en 2007 a en effet eu pour objet l'étude du rôle spécifique joué par ces équipes dans la gestion des problèmes de biodiversité qui se posent à l'échelle de nos territoires. Il s'agissait de comprendre comment s'organisent ces équipes pour intervenir concrètement dans la gestion effective d'un territoire et, plus précisément, il s'agissait de replacer l'action des EGAP dans le jeu des interactions entre filières sectorielles (la filière environnementale et la filière agricole, par exemple) et dans l'inscription de ces jeux au

niveaux des territoires. L'objectif de ce travail était donc d'articuler explicitement les dimensions sectorielles et territoriales des politiques de protection des espaces naturels.

En s'appuyant sur la théorie de la sociologie des organisations, sur l'ASGE et sur l'étude de deux cas de terrain, Alexandre Emerit (2007) montre que, contrairement aux courants de pensée aujourd'hui dominants, une gestion plus intégrée de nos territoires passe par le zonage et une spécialisation des acteurs. Ce résultat s'oppose donc aux paradigmes qui voient en la création d'institutions intégrées, c'est-à-dire regroupant en leur sein tous les acteurs d'un territoire, la solution aux problèmes de coordination des différents intérêts sectoriels afin d'aboutir en commun à une meilleure prise en charge de l'environnement. En considérant l'équipe de gestion des espaces protégés comme un acteur d'environnement, Alexandre Emerit démontre que cet acteur doit être considéré comme territorialisé et affirme que nier la possibilité des acteurs d'environnement de bénéficier d'une assise territoriale propre, reviendrait de facto à réduire leur capacité d'intervention dans les processus de mise en négociation des différents intérêts sectoriels à l'échelle des territoires. Sa thèse montre donc au final, que c'est la conjonction entre un acteur et une organisation territoriale, où cet acteur est à la fois légitimé à agir mais où il doit intégrer les intérêts sectoriels du territoire, qui provoque le passage d'une gestion spatialement spécialisée autour d'usages mono ou oligospécifiques à une gestion intégratrice qui favorise l'ajustement des intérêts en présence. Enfin, à une époque où les logiques sectorielles impriment très largement les lignes directrices de nos modes d'organisation et de développement territoriaux, cette recherche souligne le rôle fondamental que jouent et doivent continuer à jouer les acteurs spécialisés dans les connaissances naturalistes et gestionnaires que sont les équipes des aires protégées, dans l'aménagement du territoire. Elles jouent en effet un rôle capital dans le maintien, la recherche, l'expérimentation et la synthèse des connaissances naturalistes et gestionnaires des milieux et espèces naturels de nos territoires. Cette première mission constitue donc le socle de la légitimité et de la capacité à agir de l'acteur d'environnement territorialisé. Mais, pour conclure, l'auteur de cette recherche insiste sur le fait que ces équipes jouent également un rôle essentiel en faisant passer ces connaissances dans les différents secteurs d'activités de leur territoire.

La troisième catégorie d'acteurs d'environnement proposée par Mermet (1992), à savoir les acteurs qui, tout en faisant partie d'un acteur sectoriel, peuvent néanmoins être amenés à agir en faveur de l'environnement, résonne très fortement avec notre question de thèse. Très peu

abordé, du moins à notre connaissance[111], dans les travaux cités précédemment, consacrés à l'entreprise et à son action environnementale, cette catégorie d'acteurs n'a pas été non plus développée plus en détail que ce que nous en avons présenté ci-dessus, par les travaux du groupe RGTE. Nous verrons que ce sera l'un des enjeux principaux de cette seconde partie de notre réflexion et plus globalement de notre travail de thèse. Notons dès à présent que nous serons notamment amenée à replacer l'analyse que nous allons faire de cette catégorie d'acteurs d'environnement au sein du système triangulaire ci-dessus présenté (cf. Figure 15).

Par ailleurs, si l'ensemble des développements théoriques explorés ci-dessus nous intéresse dès le chapitre suivant, nous aurons également l'occasion de les mobiliser en troisième partie ainsi qu'en conclusion générale.

Au-delà de ces deux grandes catégories de travaux, et parce que nous allons nous intéresser à l'intégration historique de la thématique environnementale au sein d'un grande entreprise française, il nous semble important de présenter très synthétiquement la réflexion conduite par certains auteurs sur l'évolution de la préoccupation environnementale en France en lien (Winsemius et Guntram (1992) repris par Martinet et Reynaud (2006) ainsi que Boullet, (1999)), ou non (Mermet, 1998) avec le monde des entreprises.

5 L'environnement : une préoccupation historique sans cesse évolutive ?

Pour Mermet (1998 : 365), il s'agit d'une **préoccupation cyclique** : « *Comme dans la plupart des domaines politiques publiques, les efforts pour la protection de l'environnement s'intensifient et s'étiolent de manière cyclique* ». Un cycle selon Mermet (1998, synthétisé et complété par Emerit, 2007 : 115-116) se compose de plusieurs phases successives :

- Une première phase de montée des préoccupations environnementales au sein de la société, relayées par les associations, qui se traduit par leur prise en compte dans l'agenda politique et par un certain nombre d'avancées sur les plans législatifs et juridiques.
- Une seconde phase qui consiste à la mise en œuvre de ces changements dans les politiques publiques, à leur intégration et de leur diffusion au sein de la société.

[111] Soulignons ici que notre recherche bibliographique sur ce thème n'a pas été exhaustive. Toujours est-il que la fonction Environnement au sein des entreprises a une importance fondamentale et que nous estimons pertinent le fait de lui consacrer une partie de notre réflexion.

- Et finalement une troisième phase qui est celle du retour en arrière au cours duquel les intérêts socio-économiques désavantagés se mobilisent pour revenir sur les acquis du mouvement environnemental.

Ce cycle s'est ainsi déjà produit une fois, depuis les années soixante-dix avec la montée dans la société des préoccupations environnementales[112] et les grandes avancées environnementales qui ont suivi (création du Ministère de l'Environnement en 1972, loi sur la protection de la nature en 1976) jusqu'à la fin des années 1980 avec la traversée du désert subie par le mouvement environnemental[113] : « *Il est révélateur en particulier que presque aucun texte de loi significatif n'ait vu le jour de 1977 à la fin des années 1980. L'éclipse de l'action et du débat public en matière d'environnement fut si forte à cette époque que de nombreuses personnes sont convaincues de bonne foi que le thème de l'environnement n'a véritablement émergé qu'à l'extrême fin des années 1980* » (Mermet, 1998 : 365). Nous sommes désormais au milieu du deuxième cycle qui a commencé au début des années 1990 avec une nouvelle montée des thèmes environnementaux au niveau mondial et français et les nouvelles avancées qui ont suivi (lois sur l'eau et sur les déchets en 1992, loi Barnier de 1995, création de l'IFEN, de l'ADEME, création d'un corps de l'environnement) : *« 1989 est le moment d'une forte montée en puissance des thèmes environnementaux au niveau mondial. Après des années d'une inaction plus prononcée que dans d'autres pays, la France va connaître dans les années qui suivent une résurgence spectaculaire du débat et des actions environnementales »* (Mermet, 1998 : 366). Les années 2000 sont alors celles du retour du balancier avec des reculs marqués (crise CSP, suppression de l'indépendance de l'IFEN, coupes budgétaires, remise en cause de la loi littoral, adoption d'amendements pro-chasse, probable transformation du ministère de l'environnement à l'arrivée du nouveau gouvernement en mai 2007, etc.).

Boullet (1999) s'est lui aussi intéressé lors de son doctorat en histoire contemporaine, à ce cheminement de l'environnement en France, en cherchant plus spécifiquement à retracer d'un point de vue historique la relation entre entreprise et environnement de 1960 à 1990 dans l'industrie française. Nous nous permettons d'ailleurs ici de saluer l'ampleur, la finesse et la

[112] Nombreux sont ceux qui ont oublié à ce propos les deux magazines grands publics consacrés aux problèmes environnementaux et aux enjeux de l'écologie politique : La Gueule Ouverte et Le sauvage (Mermet, 1998 : 365).
[113] Cf. par exemple Lascoumes (1995 cité par Emerit, 2007 : 116) sur l'historique des lois montagne et littoral et le recul qui a affecté les avancées obtenues dans ces domaines dans les années 1970 sous la pression des intérêts économiques aménagistes.

précision de ce travail remarquable. Cet auteur (1999 : 412) conclut son travail en affirmant : « *l'environnement est devenu une valeur de notre société. Non sans ambiguïté, comme beaucoup d'autres valeurs. Il préoccupe davantage : on agit assurément dans le pays et dans l'industrie pour sa protection, plus qu'on ne le faisait naguère, plus qu'on ne l'a jamais fait même !* ». En s'intéressant aux voies par lesquelles les entreprises ont été conduites au cours de la période étudiée à porter une attention plus grande à l'environnement, Boullet (1999) dénombre plus précisément quatre influences principales qui se sont exercées sur elles : l'influence de l'Etat, renforcée par celle de l'opinion ensuite auxquelles se sont ajoutées des influences extérieures dépassant le cadre de la France et pour finir l'influence que les entreprises elles-mêmes ont pu exercer les unes sur les autres. Il montre alors que le cheminement de ces influences a pu s'effectuer parfois de façon concomitante, mais souvent aussi décalé dans le temps.

Selon lui, on peut ébaucher *« une sorte de théorie »*, non pas basée sur l'idée de cycle tel qu'évoqué par Mermet (1998), mais sur un **modèle à deux rythmes** : *« il est possible de distinguer un rythme lent propre aux entreprises, amorcé avant 1970, et un rythme plus rapide et plus réactif, assez saccadé, caractéristique de l'opinion. A la rencontre des deux, a existé un rythme de la puissance publique, qui a nourri celui des entreprises : rythme lent sur le fond, il s'est parfois montré capable d'accélérations brusques imposant alors aux entreprises de s'adapter plus rapidement. La réalité a néanmoins consisté le plus souvent, en temps laissé pour s'adapter aux accélérations »* (1999 : 423). Selon cet auteur, deux ruptures vers 1958-1960 et vers 1970 permettent de dessiner trois périodes depuis la seconde guerre mondiale jusqu'aux années 1990 :

- Avant 1960, a existé jusqu'à la fin des années 1950, une période d'attention faible mais non pas nulle aux questions d'ordre environnemental : les questions d'ordre environnemental étaient envisagées dans l'industrie sous l'angle règlementaire voire judiciaire mais les textes n'étaient guère appliqués à cette époque en raison de l'inexistence des contrôles.
- La douzaine d'années qui s'échelonnent entre 1958-1960 et 1970 a constitué une seconde période. En réponse à des préoccupations émanant de divers secteurs du corps social ou exprimées par certains de ses services, l'Etat prit au cours des années 1960 une série d'initiatives. On a alors observé une sorte de pré-prise de conscience de responsables publics. *« Au cours de cette période, l'angle règlementaire ne cessa évidemment pas de*

demeurer le principal motif capable de retenir l'attention des entreprises mais leur regard commença à se modifier (…) la conscience d'une dépendance entre le développement industriel et les conditions d'utilisation d'eau et d'espace par l'industrie s'est développée pendant cette décennie » (Boullet, 1999 : 424).

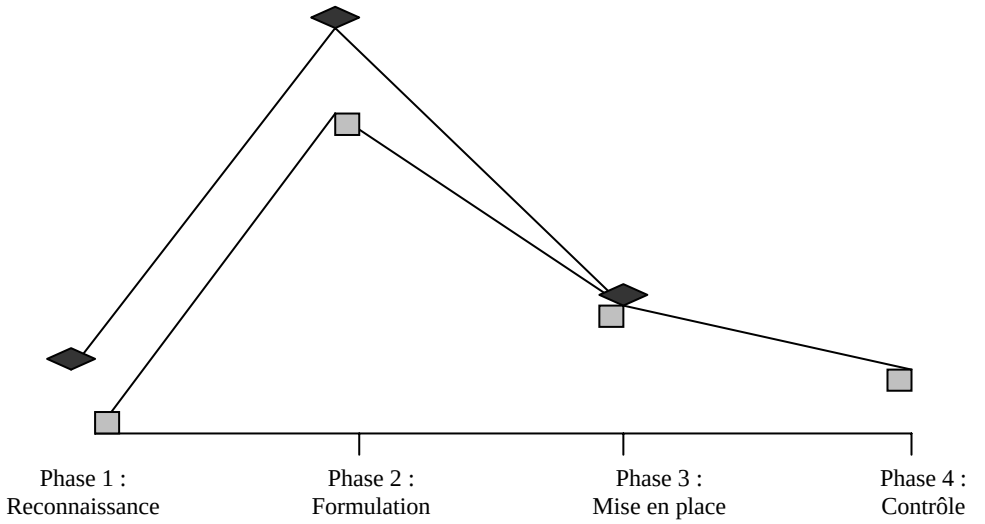
- Une troisième période a enfin commencé vers 1970 englobant les vingt années qui suivirent jusqu'au terme de 1990, fixé par l'étude de cet auteur. Ce dernier temps occupe la partie la plus importante de son travail. Il s'est caractérisé par un fort développement du mouvement de prise de conscience et d'attention pour l'environnement. L'auteur (1999 : 425) souligne néanmoins que cette période n'a pas offert l'image d'une croissance absolument régulière : *« deux montées, la première à partir du début des années 1970, la seconde à l'approche de la fin des années 1980 encadrent un temps de pause plus que de déclin, ces contrastes ne conduisant toutefois pas à remettre en cause l'unicité de la période »*.

Malgré « la relative réussite » décrite par Boullet, ce dernier pose néanmoins la question de la « réversibilité ou de l'irréversibilité » du processus décrit. « *Se pourrait-il, qu'au lieu de s'affermir, l'évolution se voit remise en cause par un retour des entreprises à des comportements dont elles s'étaient éloignées ?* (…). *Ce dont une génération a pris conscience, une autre ne pourrait-elle l'oublier ?* » (1999 : 147).

S'engageant dans un court exercice prospectif, cet auteur estime cependant que la plus forte probabilité est celle d'une perpétuation des facteurs qui ont permis toutes les transformations étudiées : aussi, selon lui est-il permis de penser que le phénomène ne sera guère plus sensible à l'avenir aux retournements de conjoncture que par le passé. Rappelant que son étude s'arrête en 1990, il souligne que le champ de la dernière décennie reste libre pour une autre recherche dont l'objet au-delà de son objet propre serait de valider ou non, en les consolidant ou en les révisant, les résultats de son travail. « *Peut être,* écrit-il, *conviendra-t-il un jour de faire du tournant des années 1980 et des années 1990 une troisième rupture chronologique, tant l'accélération déjà sensible depuis plusieurs années semble s'être alors précipitée. Peut-être faudra-t-il alors regarder le temps qui s'est écoulé de 1970 à 1990 comme la période d'émergence et d'affirmation de l'environnement industriel, et admettre qu'aux alentours de 1990 une nouvelle période a commencé ou la protection de l'environnement se serait déjà suffisamment consolidée pour relever d'une approche désormais gestionnaire. Une gestion considérée certes comme nécessaire, mais une gestion plus prospective qu'encore*

véritablement banalisée, tant des incertitudes nombreuses existent encore : sur la façon de faire face aux problèmes importants qui demeurent, surtout si l'on raisonne à l'échelle de la planète entière, ce que la mondialisation imposera ; sur les niveaux d'adhésion civique et de volonté politique requis, sans lesquels il sera difficile d'avancer. A défaut, l'histoire à venir se verrait dans les domaines environnementaux confiée au hasard des crises écologiques appelées ou non à survenir dans les prochaines décennies. Mais peut-être aussi, écrit-il enfin, *la dernière décennie du siècle devra-t-elle être plutôt considérée comme appartenant encore à cette période de propédeutique dont on a décrit ici le développement depuis 1970 et dont il serait hasardeux de dire que les entreprises, comme le reste du pays et du monde, sont déjà sortis. Et dans ce cas, considérer le temps de la maturité, en dépit de tout le chemin accompli, comme encore à venir* » (Boullet, 1999 : 427-428).

Enfin, sans véritable approche historique et en se concentrant plus sur la relation entreprise-environnement, « *un article de Pieter Winsemius et Ulrich Guntram (1992) soutient que la reconnaissance d'un problème par les scientifiques est quasiment toujours suivie d'une importante pression d'acteurs. C'est pourquoi, les menaces pesant sur l'environnement et donc sur l'homme, sont rapidement perçues par l'opinion grâce à la pression des acteurs. Ils affirment que* ***« chaque sujet environnemental passe au travers d'un cycle de vie stratégique consistant en quatre phases distinctes »*** » (Reynaud, 1997 : 70-71) (cf. Figure 16):



L'aire entre les deux courbes exprime le degré de désaccord entre les scientifiques (courbe de haut) et l'opinion (courbe du bas).

Figure 16 : Le cycle de vie politique (Winsemius et Guntram, 1992 : 13 repris par Reynaud, 1997 : 70 et Martinet et Reynaud, 2006 : 38).

« Phase 1 : reconnaissance *: cette reconnaissance est le fait de scientifiques. L'opinion n'est pas consciente, pour l'instant, de l'importance du problème puisqu'elle ne détient pas les informations suffisantes. Ce n'est que lorsque les autorités signalent, souvent à la suite d'un accident, la gravité du problème que la population en prend conscience.*

Phase 2 : formulation *: durant cette phase, la pression des acteurs est importante. L'entreprise se doit de prendre les mesures appropriées. Les premières entreprises ayant trouvé une solution efficace au problème inciteront le législateur à rendre l'application de la solution obligatoire afin de détenir un avantage sur leur concurrent.*

Phase 3 : mise en place *: lorsque des solutions sont mises en place, la pression du public tend à diminuer. Le contrôle est, alors, délégué à des instances gouvernementales proches des pollueurs éventuels (ex : communes).*

Phase 4 : contrôle *: cette phase commence lorsque la qualité environnementale recherchée est atteinte. Puisque la politique est internalisée, le contrôle devient moins systématique bien que la vigilance demeure. Au niveau international, cette phase est difficilement atteignable.*

A titre d'illustration, les auteurs déterminent les phases où se trouvent les principaux problèmes environnementaux dans les pays industrialisés. Ainsi l'effet de serre et la protection des sols se trouvent en début de formulation en 1992, tandis que les problèmes d'ozone, l'acidification et les déperditions chimiques se trouvent en fin de formulation. La phase de mise en place est presque terminée pour ce qui est de la diminution du bruit ou des gaspillages ménagers » (Reynaud, 1997 : 70-71).

Nous reviendrons sur ces différentes réflexions après avoir concrètement observé et analysé dans le chapitre suivant, le cheminement de la thématique environnementale à EDF entre les années 1946 et 2007 : nos résultats nous conduiront alors à la fin de cette partie à articuler ces différentes propositions au regard de l'ASGE (Mermet, 1992).

CHAPITRE 4 : « L'ENVIRONNEMENTALISATION[114] » D'EDF, SOURCE DE PROPOSITION POUR UN MODELE DE L'ACTEUR D'ENTREPRISE, INTEGRATEUR D'ENVIRONNEMENT (AEIE)

1 Introduction

L'histoire d'Electricité De France (EDF) commence avec la loi de nationalisation du 8 avril 1946. Cette loi crée un établissement public, national, à caractère industriel et commercial qui se voit confier la gestion des anciennes sociétés d'électricité nationalisées. Si à cette date, le terme d'« Environnement » n'apparaît ni dans l'organigramme ni dans les discours de cette toute nouvelle entreprise, il semble qu'aujourd'hui, EDF, fort d'une Direction du Développement Durable, revendique haut et fort sa responsabilité et son action environnementale. Il suffit, pour s'en convaincre, de lire la rubrique environnement de ses rapports annuels « Développement Durable » ou bien de prêter attention aux nombreuses publicités que l'entreprise diffuse via les médias, avec comme maître mot, la préservation de la planète. En 2007, il semble donc que l'environnement soit devenu une véritable « institution » au sein d'EDF, confirmant l'affirmation de Thuderoz (2005 : 88) : *« Instituante l'entreprise secrète ou mobilise en son sein d'autres institutions »*.

Pour Réné Lourau (1971 : 9), « *le fait de fonder une famille, l'acte de mariage, ou encore le fait de fonder une association, de lancer une affaire, de créer une entreprise, un type d'enseignement, un établissement de soins, ces phénomènes portent le nom d'institution* ». Citant le philosophe français Hauriou (1925), René Lourau (1971 : 56) rappelle qu' « *une institution peut également être appréhendée comme une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de cette idée, un pouvoir s'organise qui lui procure des organes ; par ailleurs, entre les membres du groupe social intéressé à la réalisation de l'idée, il se produit des manifestations de communion dirigées par les organes du pouvoir et réglées par des procédures* ».

[114] Nous utilisons ce terme pour décrire l'intégration progressive des problématiques environnementales au sein d'EDF et non comme Florian Charvolin (1989 : 37) qui définit « l'environnementalisation » comme étant le processus de construction de l'environnement.

Cette « institution » environnement d'EDF apparaît être le résultat d'un processus d'institutionnalisation mouvementé, que nous avons cherché à reconstituer et à analyser.

2 Méthode et objectifs

Cette analyse s'appuie principalement sur une série d'entretiens semi-directifs menés auprès d'une dizaine d'agents d'EDF[115], que nous avons rencontrés pour certains à plusieurs reprises entre fin 2005 et fin 2006, ainsi que sur divers documents recueillis au sein de l'entreprise (rapports Environnement, rapports divers de la R&D, comptes-rendus de réunion, etc.). Notons à ce propos que la publication de documents sur la thématique environnementale est relativement limitée à EDF et qu'elle n'a débuté que dans les années 1980 voire même 1990. Par ailleurs, si nous avons cherché à rencontrer les acteurs les plus représentatifs du processus, nous n'avons pas pu tous les interroger, certains étant malheureusement déjà décédés ou non disposés à nous rencontrer. Les témoignages récoltés nous ont finalement permis de remonter jusqu'aux années 1960, tout en sachant, d'après les personnes rencontrées, que c'est aux environs de cette date que l'on peut situer le début de l'intérêt porté par EDF aux problématiques environnementales.

La reconstitution du processus d'institutionnalisation que nous avons réalisée est donc bien entendu partielle mais, malgré ses limites, ce récit vient grandement alimenter notre réflexion, ne l'oublions pas, de gestionnaire. Rappelons à ce propos que « *la tâche d'un chercheur n'est pas de fournir une description exhaustive d'un domaine d'investigation donné, mais consiste à développer une théorie qui tienne compte et fasse état de comportements significatifs* » (Hlady-Rispal, 2000 : 68).

Ce récit constitue une base pertinente pour étudier en premier lieu, l'évolution, le cheminement de l'« institué », ici l'environnement, au fil de son processus d'institutionnalisation. Nous pourrons également nous intéresser aux « forces instituantes » spécifiques à l'histoire de l'environnementalisation d'EDF ainsi qu'aux paramètres qui ont conditionné par la suite le devenir de l'institution créée. Nous proposerons notamment une analyse de ces facteurs au regard des travaux d'ores et déjà effectués à ce sujet et présentés au sein du chapitre 3. Cette partie de notre réflexion sera alors l'occasion d'esquisser un modèle

[115] D'une durée moyenne de deux heures et demi. Cf. Annexe Chapitre 4 (1).

propre aux acteurs qui, tout en étant des employés d'une entreprise, jouent potentiellement un rôle fondamental en faveur de l'intégration de l'environnement au sein de leur entreprise. Cette étude sera enfin l'occasion de débuter en conclusion une discussion tant théorique que pragmatique sur notre question de thèse en nous appuyant sur le cadre d'analyse présenté lors du chapitre 2.

3 L'Institutionnalisation de l'environnement à EDF et son devenir : un récit mouvementé[116]

3.1 1946-1960 : l'environnement grand absent

Dans un article nommé « l'environnement industriel à travers les siècles », Philippe Rocard (1993) rappelle que les questions de pollution sont nées avec l'homme et qu'elles se sont développées au gré de ses rapports avec son entourage. Selon lui, le droit, reflet des conceptions des sociétés, permet d'en apprécier le déroulement. Il cite ainsi divers textes qui tendent à prouver l'existence d'une préoccupation environnementale depuis l'antiquité (cf. Encadré 7).

L'environnement industriel à travers les siècles (Rocard, 1993)

« *Depuis l'antiquité jusqu'à la fin du XVIII*^{ème} *siècle, deux préoccupations essentielles rythmèrent le droit qui régissait directement ou indirectement les activités industrielles : la préservation de l'eau (…) et la prévention des risques (…). La notion de la pollution de l'air n'apparaîtra que beaucoup plus récemment vers 1760-1780 (…).* »

Sont entre autres cités dans cet article, Hippocrate ; le livre 8 des lois de Platon ; des règlements destinés à la bonne gestion des cités grecques ; une inscription de la ville de Pergame, copie d'un règlement royal fixant les conditions et les charges des astynomes, véritables premiers inspecteurs ; des textes romains qui prolongent les axes développés par les grecs avec une précision bien illustrée par l'ouvrage de Sextus Julius Frontinus ; l'édit de Dagobert au VII ; l'ordonnance de 1415 de Charles VI ; la loi des Burgondes, titre XLVI ; l'ordonnance royale du 16 avril 1663 ; celle du 2 août 1738 et enfin le décret du 15 octobre 1810 signé par Napoléon ainsi que les deux révisions de ce texte le 19 décembre 1917 et le 19 juillet 1976.

Encadré 7 : L'environnement industriel à travers les siècles (Rocard, 1993).

Néanmoins, à la création d'EDF en 1946, la France, sortie particulièrement affaiblie de l'occupation et de la guerre, manquait cruellement d'énergie, notamment électrique, nécessaire à sa reconstruction et à la relance de son activité économique. Le pays, mal en point, affichait sans conteste à cette époque d'autres priorités que celle de lutter contre les impacts environnementaux des moyens de production d'électricité. Certes, les premiers dépoussiéreurs ont été mis en place sur des installations de combustion en 1929 et la loi Morizet, promulguée en 1932, limitait les teneurs en poussières des gaz de combustion[117] **mais on peut néanmoins affirmer qu'au début des années 60, nos dirigeants, chefs d'entreprise ou hommes politiques ne se lançaient pas dans de grandes envolées sur l'environnement. Pour le Petit Robert, le mot « environnement » ne signifiait d'ailleurs guère dans les années 60 qu'« action d'environner ; résultat de cette action ».**

3.2 Les années 60-70 : l'environnement à EDF est l'affaire de quelques pionniers via la lutte contre la pollution de l'atmosphère et de l'eau

Cette faible place laissée aux questions de protection d'environnement dans les années 1960 n'a néanmoins pas empêché certaines personnalités d'EDF, de commencer à amorcer le processus d'institutionnalisation de l'environnement via la mise en place progressive de moyens de lutte contre la pollution de l'atmosphère et de l'eau.

Comme l'atteste un article paru dans la revue de La Houille Blanche (n°2-2005) dont nous citons un extrait ci-après (cf. Encadré 8), deux noms semblent en particulier avoir marqué les débuts de l'environnement à EDF, ceux de Roger Ginocchio, à cette époque chef du Service de Production Thermique (SPT), et de Joseph Jacquet, chercheur aux Etudes et Recherches.

[116] Soulignons ici que le récit proposé et l'analyse qui lui est associée citent le nom des personnes rencontrées lorsque celles-ci nous l'ont permis. Il s'agit la plupart du temps de personnes qui ont quitté leur poste. Compte tenu de la dimension historique de ce récit, il nous a semblé pertinent de conserver ces noms.
[117] La limitation était fixée à 1.5g/Nm^3 (les directives européennes imposent actuellement moins de 50 mg).

Extrait issu de l'article: Joseph Jacquet : un demi siècle au service de l'environnement, La Houille Blanche n° 2 (Anonyme, 2005)

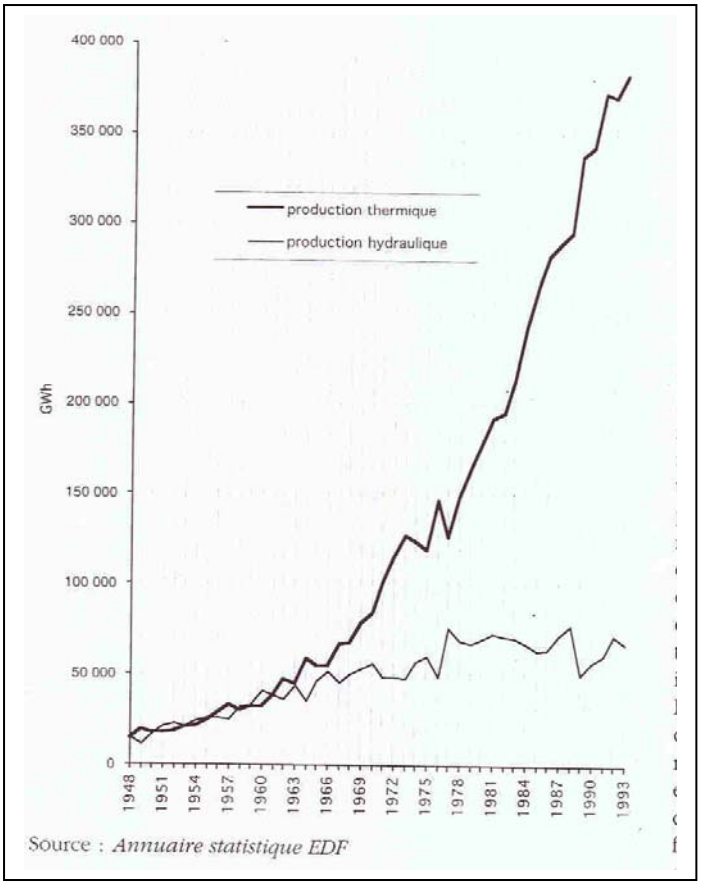
« Parmi les pionniers de l'environnement, deux figures émergent tout particulièrement au sein d'EDF. Il s'agit de Roger Ginocchio et Joseph Jacquet. Deux hommes tout à fait différents, certes, mais qui avaient en commun, outre le fait d'être polytechniciens (respectivement des promotions 1938 et 1941), d'avoir été des visionnaires en matière d'environnement.

Roger Ginnoccio fit une carrière de dirigeant. Chef du service de la production thermique au début des années 60, il a fait considérablement avancer la participation d'EDF à la lutte conte la pollution atmosphérique. Dominique Larroque dans « Histoire du service de la production thermique d'EDF » écrit ainsi : *« Dans l'esprit de Roger Ginocchio, il ne s'agissait pas seulement de se mettre en conformité avec la législation française. Il estimait qu'une grande maison comme EDF, avec son statut particulier, se devait d'être de ce point de vue un modèle de vertu ».*

Joseph Jacquet consacre lui sa carrière à la Direction des Etudes et Recherches, depuis la division Hydrologie du CERC (Centre d'Essai et de Recherche de Chatou) jusqu'au département Environnement Aquatique et Atmosphérique. Il fut également très actif après avoir quitté EDF, au sein de l'académie agriculture et association « Espaces pour demain » présidée longtemps par Roger Ginocchio. En retraçant la carrière de Joseph Jacquet c'est près d'un demi siècle d'histoire de la prise en compte de l'environnement que nous voyons défiler avec souvent un temps d'avance sur les décideurs. »

Encadré 8 : Les pionniers de l'environnement à EDF (Extrait de La Houille Blanche n°2-2005).

Il faut souligner qu'au début des années 1960, on assiste à une première vague d'augmentation de la production d'électricité et de la taille des unités de production (cf. Encadrés 9 et 10). Au sein du service de la production thermique, une des sources principales de production d'électricité à cette époque, « *les années 1963-1964 correspondent à la transition entre les paliers thermiques 125 et 250 MW* » (Larroque, 1997 : 172). Il semble que cela soit parallèlement à cette augmentation d'activité et principalement autour du fonctionnement des centrales thermiques qu'ont débuté les premières actions d'EDF en faveur de l'environnement.



Encadré 9 : Evolution de la production nationale d'énergie électrique de 1946 à 1992 (Larroque, 1997 : 400).

Quelques éléments sur l'évolution de la production d'électricité.

« De 1946 à 1960, l'énergie électrique française provient à 60% de l'hydraulique. Le charbon compte encore pour 37% dans la production totale mais la diminution dans le long terme de la consommation de houille commence dés 1958. Le reste est produit par le fuel. De 1958 à 1973, le fuel et le gaz deviennent la principale source d'alimentation primaire. L'année où leur emploi est le plus élevé est en 1973 avec 46% de la production d'électricité. La consommation de charbon représente encore 20%, celle de l'hydraulique est réduite à 26% et le nucléaire se profile avec 8%. On peut donc considérer qu'entre 1958 et 1973, il y a eu une sorte d'intermède d'une quinzaine d'années où l'essentiel des programmes de travaux neufs profite à la filière fuel, puis la part de la production de ces centrales s'étiole sur une quinzaine d'années. Grâce au programme nucléaire lancé sous la présidence de Giscard d'Estaing en 1974, la part du nucléaire commence à augmenter dès 1977 pour atteindre 75% de l'énergie primaire utilisée en 1990 ; l'hydraulique se réduit alors à 13% et le thermique classique plafonne à 11% ».
Source : Morsel (1996 : 19).

Quelques chiffres sur la production d'EDF en France :
Production en 1946: Hydraulique : 20 TWh, Thermique classique : 20 TWh .
Production en1955 : Hydraulique : 24 TWh, Thermique classique : 26 TWh
Production en 1973 : Hydraulique : 48 TWh, Thermique classique : 119 TWh, Nucléaire : 15 TWh.
Production en 1979: Hydraulique : 68 TWh, Thermique classique : 134 TWh , Nucléaire : 40 TWh.
Production en 1983 : Hydraulique : 71 TWh, Thermique classique : 81 TWh, Nucléaire : 144 TWh.
Source : Observatoire de l'énergie.

Encadré 10: Quelques éléments sur l'évolution de la production d'électricité.

L'ouvrage retraçant l'histoire de la production thermique (Larroque, 1997 : 427) nous apprend que *« pour la plupart des chefs de centrales thermiques et des chefs de groupes, dans le contexte de l'époque, les rejets atmosphériques ne constituaient pas une priorité, jusqu'au moment où Roger Ginocchio s'installe dans le fauteuil de chef adjoint du Service de Production Thermique (SPT) »*. Le souci d'environnement, selon cet ouvrage, est chez lui tout sauf une démarche simplement médiatique. *« Le gros apport que je peux m'attribuer, déclare-t-il, se situe dans la lutte contre la pollution atmosphérique ». Chef adjoint puis chef du SPT, plus tard appelé à d'autres fonctions, l'environnement restera pour Roger Ginocchio une préoccupation constante. Mais dans l'organisation du service, l'environnement ne s'inscrit pas d'emblée dans l'organigramme du SPT. Tout repose au départ sur les épaules et les convictions d'un homme. Conscient que l'affaire concerne également l'Equipement et les Etudes et Recherche, André Decelle, Directeur Général d'EDF*[118]*, charge officiellement Roger Ginocchio de la coordination de toutes les activités relevant de près ou de loin de ce domaine. Il devient, selon ses propres termes, « l'homme des poussières » »* (Larroque, 1997 : 305).

Ainsi, en 1959, afin de mieux connaître l'influence de la mise en service d'une nouvelle centrale à charbon sur la pollution atmosphérique d'une zone déterminée, EDF sous l'impulsion de Roger Ginocchio, charge le laboratoire du Conservatoire National des Arts et Métiers de procéder à des mesures de dépôts de poussière par des campagnes de mesure avant et après mise en service d'une centrale. Soulignons au passage que les centrales à charbon émettent plus de cendres volantes que les centrales au fioul mais lorsque Roger Ginocchio mobilise ses troupes sur le front de la pollution, le fioul est encore nettement minoritaire. Cette étude montre que si l'on pouvait trouver une certaine relation entre les dépôts de poussières et le fonctionnement de tranches anciennes, cette relation ne se retrouvait plus pour les centrales récentes, compte tenu des efforts faits pour améliorer le dépoussiérage des fumées et de l'augmentation de la hauteur des cheminées[119]. Roger Ginocchio semblait prendre très à cœur ce problème comme le montre l'anecdote retracée dans l'encadré suivant (Encadré 11) et le bilan est éloquent : le rendement moyen des dépoussiéreurs de l'ensemble des centrales à charbon passe de 93% en 1962 à 98,5% en 1973 ; le rejet des cendres volantes

[118] Cf. Tableau des Directeurs Généraux et Présidents d'EDF en Annexe Chapitre 4 (2).
[119] Cf. Ginnochio (1964; 1980).

dans l'atmosphère de plus de 5g/kWh en 1960 tombe à moins de 0,93g/kWh en 1971. (Larroque, 1997 : 305 et 427-430).

Dominique Laroque (1997 : 429) relate dans son ouvrage, « Histoire du Service de la production Thermique d'Electricité de France », une anecdote racontée par Roger Ginocchio lui même :

« Je reçois un jour la fiche de mesure d'une centrale quatre tranches de 125 MW. Je regarde cette fiche et je vois : rendement 22% ! Or nous en étions arrivés à une époque où un rendement de 95% nous paraissait déjà insuffisant, sachant que l'on parvenait à atteindre un niveau de rendement égal à 99% dans certains cas. Donc là, ce rendement affichait un chiffre de 22%, mais mon principal problème, celui qui a fait que mon sang n'a fait qu'un tour, est venu du fait que tous, l'ingénieur, le chef de centrale et le chef de groupe avaient signé la fiche sans rien signaler. Aussi dès le lendemain de cet envoi, je me suis rendu dans la centrale concernée afin d'essayer de comprendre le pourquoi de cette si faible capacité d'étonnement de leur part. Cette histoire m'a finalement servi d'exemple pour la suite et c'est ainsi qu'en définitive nous avons acquis de très bons résultats, à ma connaissance d'ailleurs uniques au monde ».

Encadré 11 : Anecdote sur Roger Ginocchio (Laroque, 1997 : 429).

Avec le fuel-oil, si prometteur sur le plan des poussières et dont l'utilisation augmente dès 1961 et plus fortement à partir de 1968, une autre forme de pollution apparaît, due au dégagement de composants soufrés. Celle-ci est prise en charge par la construction de très hautes cheminées et par le passage au fioul à basse teneur en soufre quand les conditions météorologiques sont mauvaises. Par ailleurs, après le contrôle des émissions dans l'atmosphère de polluants solides et gazeux, le SPT étend son action à partir de 1964 à l'observation des retombées sur le sol. A partir de 1965, le taux de $S0_2$ au voisinage des centrales fait ainsi l'objet d'une évaluation systématique. Trois ans plus tard, en 1968, apparaissent les premiers appareils automatiques permettant d'effectuer en continu les mesures relatives aux divers polluants atmosphériques.

Parallèlement à ces évolutions, le SPT promeut des recherches sur la prévention des nuisances en créant notamment en 1961, un laboratoire de prévention de la pollution atmosphérique sur le site de Saint Denis et s'associe aux travaux d'organismes tels que l'APPA (Association pour la Prévention de la Pollution Atmosphérique) ou le CITEPA (Centre Interprofessionnel Technique d'Etude de la Pollution Atmosphérique).

Avec quelques années de décalage par rapport au problème des rejets en atmosphère, l'eau, autre élément fondamental de l'environnement, entre à son tour dans le champ de préoccupation du SPT. En 1962, EDF commence ainsi à étudier le problème de l'échauffement des eaux par ses centrales thermiques et des conséquences de cet

échauffement sur la faune et la flore aquatique. C'est dans cette optique qu'est créé, toujours sous l'impulsion de Roger Ginocchio et en étroite relation avec Joseph Jacquet, le laboratoire d'hydrobiologie de Montereau dont la vocation première est d'entreprendre une étude systématique de l'influence de la température sur la faune et la flore d'une rivière (cf. Encadré 12). Pour la petite anecdote, un agent d'EDF avait alors écrit à l'époque : « *les centrales thermiques prennent désormais en charge les poissons* »[120].

Témoignage sur le laboratoire d'hydrobiologie de Montereau

« Le service de la production Thermique d'EDF a crée en 1962 à la centrale thermique de Montereau dont la puissance est de 750 MW et dont l'eau de circulation prélevée à la Seine, est totalement restituée après passage dans les condenseurs, un laboratoire d'Hydrobiologie afin d'entreprendre une étude systématique de l'influence de la température sur la faune et la flore d'une rivière. (…) Les études devant être entreprises à la fois sur le terrain et en laboratoire, diverses installations expérimentales ont été réalisées sur le site parmi lesquelles : l'aménagement d'une frayère artificielle, le creusement d'un canal expérimental en dérivation sur le canal de rejet, l'installation d'une pêcherie (…). Le programme de recherches du laboratoire est défini et son exécution contrôlée par un comité scientifique constitué par des spécialistes des laboratoires de physiologie animale de l'Université, de l'INRA, de la Section Technique « Pêche et Pisciculture » du ministère de l'agriculture, des représentants d'EDF et du ministère du développement scientifique et industriel ».

Source : Jacquet (1973). Cf. également à ce propos Ginocchio (1980 : 191).

Encadré 12 : Témoignage sur le laboratoire d'hydrobiologie de Montereau.

Le laboratoire entre en service en 1967 et les expériences qui y sont réalisées donnent naissance en 1974 aux *Cahiers du laboratoire d'hydrobiologie de Montereau.*

Toujours dans le domaine de l'eau, mais cette fois-ci en lien avec le Service de Production Hydraulique (SPH), certaines études à valeur environnementale semblent être menées parallèlement à la construction de nouveaux aménagements. Pierrette Larivaille[121] se souvient ainsi avoir étudié à la fin des années 1950 l'influence du barrage de Serre-Ponçon sur les nappes phréatiques[122].

[120] Mr Appourchaux, ingénieur EDF, dans la Revue Française de l'Electricité, 1968, n°22 : 36-48.
[121] Pierrette Larivaille fut embauchée en 1959 à la R&D d'EDF. Elle a été une des personnes qui a marqué le processus d'environnementalisation d'EDF dans les années 1980. Entretien le 11 mai 2006.
[122] « *Avec la reconstruction de la France, après la dernière Guerre, et le développement des sources nationales d'énergie, l'équipement hydroélectrique connut ses années de gloire. Pour le SPH, il y eut les « trente glorieuses » correspondant aux très nombreuses mises en service intervenues entre 1947 et 1977* » (Maurin, 1995 : 115).

Néanmoins, si l'on en croit les éléments relatés au sein de l'ouvrage « Histoire du Service de la Production Hydraulique » (Maurin, 1995 : 351-382), il semble que le SPH ne se soit pas préoccupé particulièrement de ses impacts sur l'environnement au cours des années 1960. L'ouvrage cite certes les relations d'EDF avec certains acteurs du tourisme ou de la pêche mais il n'est pas encore question de faire évoluer les modes d'exploitation vers un fonctionnement plus respectueux des systèmes naturels environnant. Suite à l'accroissement de l'usage de l'eau et l'apparition de pollutions, un premier événement en 1964 vient pourtant renforcer le paysage législatif avec l'écriture de la première grande loi sur l'eau. Celle-ci ne fut pas sans susciter quelques inquiétudes au sein de l'entreprise. *« La Direction Générale craignait qu'une nouvelle loi porte gravement atteinte au droit des concessionnaires* » écrit à ce propos Georges Maurin (1995 : 364). Mais cette loi ne semble néanmoins pas pour autant avoir bouleversé les pratiques du SPH.

Du côté des énergies renouvelables, la première éolienne (1MW) fut installée en France en 1958 à Nogent le Roi. Elle fonctionnera jusqu'en 1963. A cette date, devant le faible coût des combustibles fossiles, EDF décide de renoncer à l'énergie éolienne[123]. *« C'est l'époque*, nous dit Jean-Pierre Granier[124]*, où le fuel est substitué au charbon, il n'est pas cher et l'on croit qu'il le sera durablement »*.

La France dans les années 1960 n'est pas encore dotée de lois exigeantes en matière de protection de la nature. Le concept même d'environnement n'existe d'ailleurs toujours pas. Comme nous venons de le montrer, il semble qu'à cette époque, EDF commence néanmoins à s'en préoccuper via la lutte contre la pollution de l'atmosphère et de l'eau. Différents partenariats scientifiques sont mis en place et diverses innovations sont testées sous la houlette de la R&D et principalement du Service de la Production Thermique. Mais il n'est pas encore question d'environnement à proprement dit et surtout, ces actions sont quasiment exclusivement le fait de quelques rares pionniers. Aucune forme d'organisation ne semble encore s'être mise en place autour de la thématique environnementale, que cela soit au siège ou au sein des divisions existantes. Tout repose sur les épaules de quelques hommes. On assiste néanmoins à son émergence

[123] *« Les études relatives à l'énergie marémotrice- l'achèvement de l'usine de la Rance en 1966 mis à part-et à l'énergie du vent ont été interrompues au début des années 1960, lorsque le succès de l'utilisation de l'énergie nucléaire a paru assurée »* (Morsel, 1996 : 142)

[124] Jean-Pierre Granier fut embauché à la R&D d'EDF en 1972. Il est un ancien collaborateur de Joseph Jacquet et a fait partie de l'équipe de Pierrette Larivaille de 1982 à 1992. Entretiens les 9 mars et 1 octobre 2006.

en 1966 avec l'apparition au SPT d'une subdivision « Prévention des nuisances d'exploitation » mais nous sommes encore loin de la création d'une Direction du Développement Durable.

3.3 Les années 70-80 : sous la pression de l'administration et de la Direction de l'Equipement, la R&D d'EDF investit activement les problématiques environnementales

Le début des années 70 est marqué sur la scène administrative par la création du Ministère de la Protection de la Nature et de l'Environnement (1971). Au même titre que les entreprises font un bilan financier pour leurs actionnaires et un bilan social pour leurs employés, naît alors l'idée de faire un bilan environnemental pour la société. L'entreprise EDF dans son rapport d'activité de 1971 se dit ainsi clairement consciente de l'impact non négligeable de ses ouvrages sur l'environnement et s'engage à agir en conséquence. Par ailleurs, en 1976, le décret de 1810 est revu pour la seconde fois. Cette révision aboutit à la Loi sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement qui va profondément marquer la dynamique environnementale des entreprises françaises (cf. Encadré 13).

La Loi sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (19/07/1976):

- L'article 1 de la loi pose que la protection de la nature est d'intérêt général, que la sauvegarde du patrimoine naturel est un devoir qui s'impose également aux aménageurs, et qu'il convient aussi d'assurer l'équilibre harmonieux de la population résidant dans les milieux urbains et ruraux.
- L'article 2 précise que les travaux et projets d'aménagement doivent respecter les préoccupations d'environnement et que les études préalables à la réalisation d'aménagement doivent comporter une étude d'impact permettant d'en apprécier les incidences sur le milieu naturel et fixe certaines conditions d'application.

Source : Loi 1976.

Encadré 13 : La Loi sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement.

Côté EDF, les années 1970 correspondent à une nouvelle période d'investissements et d'augmentation notable des moyens de production : *« On construit désormais des tranches de 600-700MW fuel alors qu'avant les tranches étaient de 250MW et des centrales thermiques*

de quatre fois 700MW (Le Havre)[125] ». C'est aussi, suite au choc pétrolier, en 1973, l'accélération du programme de production d'électricité d'origine nucléaire.

A cette époque le directeur de la R&D, Mr Magnien[126], laisse carte blanche à l'équipe de recherche de Joseph Jacquet qui dirige la division « Echanges atmosphériques ». Selon les collaborateurs de Joseph Jacquet, les années 70-80 marquent la période la plus riche, « *l'âge d'or* » d'EDF en matière de recherche en environnement et notamment sur les problématiques liées au nucléaire.

L'article déjà cité qui rend hommage à Joseph Jacquet[127], rappelle les grandes thématiques traitées à cette époque : « *Au début des années 1970, la construction de très hautes cheminées s'accentue afin de prendre en charge le dégagement de composants soufrés dû à l'utilisation croissante de fuel. Puis, dès 1972 des études portent sur la désulfuration des fuels ou des fumées. Quelques années plus tard émerge le phénomène des pluies acides qui remet en cause la solution des très hautes cheminées*[128]*. Du fait de ses responsabilités notamment au Ministère de l'Environnement, Joseph Jacquet joue un rôle essentiel dans la définition du programme DEFORPA (Dépérissement des Forêts attribué à la Pollution Atmosphérique). Le problème des rejets thermiques des centrales donne également lieu à des études poussées, que ces rejets soient effectués directement dans la rivière, la mer, ou dans l'air. Il s'agit dans ce cas de mesurer les effets de l'emploi des réfrigérants sur la climatologie du site* ».

A cette même époque, dans le domaine acoustique, les efforts portent sur la prévision du niveau sonore des nouveaux matériels et sur la recherche de procédés et de dispositifs limitant le bruit autour des centrales, des postes de transfo, des lignes à haute tension. Parallèlement, des études de sites sont réalisées afin d'évaluer les niveaux sonores admissibles.

L'impact des lignes sur les paysages n'est pas oublié. La R&D d'EDF croit en l'élévation des tensions qui permettra d'accroître les capacités de transit sans pour autant augmenter les emprises au sol. Des études sont également lancées sur les possibilités d'utilisation de câbles cryogéniques et d'électroducs. Pour le réseau de distribution THT, EDF s'interroge sur les possibilités de passage en souterrain et sur l'utilisation de câbles torsadés en façade.

[125] Jean-Pierre Granier, entretiens les 9 mars et 1 octobre 2006
[126] Mr Magnien fut Directeur de la Direction des Etudes et recherches : 1969-1981.
[127] « Un demi-siècle au service de l'environnement », La Houille Blanche n° 2, 2005.

L'entreprise prône également le rapprochement des divers distributeurs et propose de mettre en place des supports communs EDF-PTT.

Sur un tout autre registre, il nous faut souligner l'embauche, en 1972, du premier écologue à EDF, Michel Khalanski[129]. C'est une grande première dans cette maison constituée quasiment exclusivement d'ingénieurs. Joseph Jacquet qui, selon ses collaborateurs, avait compris que les problèmes écologiques et biologiques prenaient une importance croissante, motive cette embauche par la nécessité d'établir et de réaliser des programmes d'études spécifiquement écologiques liés aux sites existants ou en projet, et d'assurer ou de développer des relations avec les organismes compétents en la matière.

Avec l'accélération du programme nucléaire, le choix des sites qui doivent intégrer les considérations de sûreté et de protection de l'environnement devient prioritaire. L'activité de l'entreprise en matière d'environnement porte alors sur la quantification des effets sur l'environnement des centrales nucléaires ce qui rend moins urgentes certaines études concernant le thermique classique, notamment sur la désulfuration.

Les efforts sur les énergies nouvelles, finalement relancés après l'arrêt des recherches en 1963, conduisent à la construction d'une éolienne à Ouessant en 1976. Mais après quelques semaines, cette éolienne s'écroule, ce qui fragilise la crédibilité d'EDF dans ce domaine si l'on en croit notamment les critiques dans l'article présenté ci-dessous (cf. Encadré 14).

De l'électricité grâce au vent

« Il y a une vingtaine d'années, un essai de production électrique éolienne a été expérimenté par l'Etat et EDF dans l'île d'Ouessant. Après quelques semaines seulement, le grand aérogénérateur s'est écroulé et on a dit que l'alternative éolienne n'était pas bonne, pour continuer tranquillement à favoriser le nucléaire. Mais au Danemark, les éoliennes fonctionnaient très bien. Alors ? Eh bien, il fallait mettre de petites éoliennes et ce n'est pas pour rien que les moulins de l'île étaient si enterrés. Et puis pourquoi l'hélice n'avait-elle que deux pâles alors qu'il en faut trois ? Avec la grande éolienne d'Ouessant, les vibrations d'une pâle se répercutaient sur l'autre, s'amplifiaient et elle a cassé. Ce phénomène était bien connu, et ceci depuis les débuts de l'aviation au moins mais les techno-crânes d'œuf d'EDF ont voulu innover en agrandissant un petit modèle existant et ça n'a pas fonctionné. Cette erreur de calcul des technocrates de l'électricité est à l'origine d'un échec, peut-être bien programmé, qui a en tout cas autorisé les responsables de nos politiques énergétiques à condamner un programme éolien en Bretagne, région pourtant parfaitement prédisposée à la production d'une telle énergie ».

Source : www.onpeutlefaire.com

Encadré 14 : De l'électricité grâce au vent (www.onpeutlefaire.com).

[128] Cf. Granier et Mery (9-11 décembre 1990).
[129] Michel Khalanski est entré à EDF en 1972. Il a fait toute sa carrière à la R&D d'EDF. Entretien le 18 mai 2006.

A cette même époque, dès 1973, Joseph Jacquet commence à s'intéresser au problème du changement climatique lié aux rejets de CO_2[130].

Côté Transport, l'impact de l'insertion des lignes dans les paysages peut désormais être simulé à l'aide de l'atelier « Silène », récemment inauguré à cette époque qui permet de simuler des lignes dans leur environnement à l'aide d'une maquette construite au 100ème.

En 1976, Roger Ginocchio alors passé directeur chargé de superviser les relations publiques et l'environnement, crée le fameux colloque « Energie et Environnement », lieu de rencontres et de débats entre des représentants d'EDF, de l'administration, des collectivités locales et des associations. Il les animera de 1976 à son décès en 1990.

Suite à la promulgation de la loi de 1976 sur les installations classées, la Direction de l'Equipement est désormais soumise à l'obligation de réaliser des études d'impacts, comportant un volet environnemental et ce, pour tout projet de nouvelle construction d'aménagement. Il y avait alors à cette époque à la Direction de l'Equipement, un département en charge de la réalisation de ces études qui affichait officiellement le terme d' « environnement » : le département « SEI » composé de trois divisions, « Site », « Environnement » et « Information ». Pierrette Larivaille qui a quitté la R&D et rejoint la Direction de l'Equipement, commence à s'intéresser aux questions d'environnement à cette époque. Elle apparaît comme une nouvelle pionnière sur ces questions encore très peu portées par l'entreprise.

En 1977, un deuxième écologue est embauché à la R&D d'EDF, François Travade[131], un des experts français aujourd'hui les plus reconnus en matière de connaissances sur les poissons migrateurs.

Enfin en 1979, la Fédération Française des Sociétés de Protection de la Nature (FFSPN rebaptisée FNE en 1990) publie le rapport « Les lignes moyennes tensions et les rapaces » et dénonce l'impact des lignes sur la population avicole. EDF engage alors des études de fond

[130] Cf. Jacquet (1978; 1980).
[131] François Travade fut embauché à EDF en 1977, il a fait toute sa carrière à la R&D d'EDF et est considéré comme un des grands experts des poissons migrateurs. Entretien le 2 avril 2006.

sur le réseau transport mais sans commune mesure avec la perte d'oiseaux due à leur électrocution et leur collision contre les réseaux électriques.

Dans les années 1970, on constate donc que l'environnement prend de l'ampleur sur la scène nationale administrative avec la création d'un Ministère dédié à sa cause en 1971 et la promulgation en 1976 d'une loi exigeante. Parallèlement, au sein d'EDF, les Etudes et Recherches se dotent d'outils de mesures performants. Les programmes de recherche quant à eux s'adaptent aux besoins de l'entreprise et se concentrent dans les années 1970 sur les problématiques nucléaires. Les directions commencent à afficher certains services plus spécifiquement en charge des dossiers liés à l'environnement (tels que les études d'impacts) mais il n'apparaît encore aucune dynamique de coordination au niveau de la tête de l'entreprise qui n'a pas encore pris d'engagements globaux en matière d'environnement. L'environnement est toujours le fait de quelques personnalités porteuses au sein de l'entreprise.

3.4 Les années 80 : le processus d'environnementalisation s'accélère avec la signature d'une convention entre EDF et le Ministère de l'Environnement

Joseph Jacquet quitte la direction des Etudes et Recherches d'EDF au début des années 1980. Il laisse une équipe forte d'une soixantaine de personnes regroupées dans ce qui s'appelle alors Département « Environnement Aquatique et Atmosphérique ». Sont également en partie en charge des questions environnementales à la R&D d'EDF, le Laboratoire National Hydraulique Environnement (LNHE) ainsi que le Département Acoustique.

En 1981, lors d'un colloque EDF, la FFSPN interpelle à nouveau EDF sur les risques pour l'avifaune du réseau aérien moyenne tension. EDF promet alors d'engager une large concertation sur ce dossier. De 1982 à 1987, quelques centres EDF se mobilisent à la demande d'associations de protection de la nature pour neutraliser au cas par cas les lignes meurtrières. Ces initiatives restent néanmoins locales alors que pendant cette même décennie, la France s'équipe de centaines de kilomètres de nouvelles lignes[132].

[132] Plaquette LPO, 1994, lettre d'information publiée à l'occasion du 10ème festival international du film ornithologique de Ménigoute.

En juillet 1982, un premier grand évènement marque et accélère le processus d'environnementalisation à EDF : le directeur général d'EDF, le ministre de l'Environnement et le ministre chargé de l'Industrie signent un accord pour une durée de cinq ans sous la forme d'une **Convention**. Cette convention est le premier document écrit notifiant des objectifs concrets et lisibles en termes de réalisations environnementales (cf. Encadré 15). Elle comprend deux parties : la première fait état d'engagements visant à réduire l'impact des ouvrages futurs et existants dans les quatre secteurs, eau, air, bruit et paysage ; tandis que la seconde partie s'intéresse aux actions de recherche dans ces mêmes secteurs. Elle insiste également sur les aspects de formation et d'information.

L'application de cette convention donne lieu à des rapports annuels qui font l'objet de présentations devant le Haut Comité de l'Environnement, présidé lui même par le ministre de l'environnement, *« très critique à l'époque»* déclare Jean-Pierre Granier.

Lors de sa signature, la convention est mise sous la responsabilité d'un « chargé de mission environnement » qui doit assurer le suivi du programme pour le compte de la Direction Générale d'EDF (Alliaume, 1996 : 52)[133]. Puis, pour chaque action de la convention est nommé un responsable.

[133] Notons à ce propos que la thèse de V. Alliaume (1996) n'interfère nullement avec nos travaux et ce malgré un titre laissant a priori penser le contraire : « Intégration de l'environnement dans la stratégie d'entreprise d'EDF ». Il n'est en effet nullement question d'efficacité environnementale dans son travail.

Quelques exemples de réalisations concrètes effectuées en application de la convention de 1982 :

- Installation sur les tambours filtrants de la prise d'eau de la centrale du Blayais (jets basse pression) permettant la récupération des poissons et autres organismes.
- Réduction du taux de chloration des circuits de réfrigération de la centrale des Gravelines
- Construction et mise en service d'une passe à Poissons à Bergerac sur la Dordogne
- Etablissement d'un inventaire du potentiel hydraulique gravitaire
- Mise en œuvre d'une procédure de suivi de la vidange des réservoirs hydroélectriques
- Equipement des centrales thermiques classiques en appareils de mesure de l'indice pondéral des gaz de combustion
- Travaux d'insonorisation à Bugey
- Diffusion d'une brochure destinée à aider les concepteurs et installateurs à rendre plus silencieux les postes de distribution d'électricité moyenne et basse tension.
- Réduction du niveau de bruit des pompes à chaleur grâce à une action concertée avec les constructeurs.
- Organisation de stages de sensibilisation aux problèmes d'insertion des réseaux de transport et de distribution dans l'environnement.
- Dépose de plusieurs centaines de km de lignes très haute tension hors service et autres ouvrages vétustes
- Mise en place sur quelques tronçons de lignes à haute tension de spirales ou de silhouettes de rapaces sur les câbles, qui ont permis de réduire de 60 à 100% la mortalité des oiseaux ;
- Intervention pour l'amélioration de l'esthétique ou la dissimulation des réseaux basse tension au titre de trois fonds spéciaux.

Source : « EDF et la protection de l'environnement : un volonté qui s'affirme » Larivaille (1990 : 48).

Encadré 15 : Quelques exemples de réalisations de la « Convention Environnement » de 1982.

Peu de temps après la signature de cette convention, le 5 **décembre 1984**, est créé le **Comité Environnement**. Celui-ci a pour secrétaire Pierrette Larivaille qui a quitté la Direction de l'Equipement et rejoint la Direction Générale. Ce comité réunit tous les Directeurs d'EDF ainsi que leurs adjoints et a pour mission d'élaborer la politique de l'entreprise en matière d'environnement et de veiller à sa mise en oeuvre. A ce comité est ajouté un Groupe de Coordination Environnement[134], présidé lui, par Pierrette Larivaille, avec pour secrétaire Jean-Pierre Garnier. Ce Groupe a pour mission de veiller à la mise en œuvre de la politique élaborée par le Comité Environnement. Il réunit des représentants des diverses unités, hors Directeurs.

En 1984, la loi pêche est votée. Cette loi a alors créé une demande forte auprès de la R&D d'EDF qui se lance sur les thématiques ciblées par cette loi. Michel Khalanski se souvient

[134] Alliaume (1996 : 53) écrit : « *En 1990, le Comité de Coordination de l'environnement (décision du 22 mai 1990) est mis en place. Présidé par le chef de la mission Environnement, il est composé des personnes représentatives Environnement des différentes Directions centrales et opérationnelles. Ce groupe soutient le Comité Environnement dans l'élaboration de la politique environnementale, sa mise en œuvre et son suivi. Il identifie les problèmes qui se posent dans les différents secteurs d'environnement affectés par les activités d'EDF et propose des actions et des solutions* ». Néanmoins au dire des acteurs ce comité fonctionnait déjà en 1985. Nous avons donc laissé leur expression en émettant l'hypothèse qu'un document pourrait avoir formalisé ce groupe a posteriori en 1990.

ainsi qu'en 1985, *« la production hydraulique qui avait été totalement exonérée en matière d'environnement jusqu'aux années 1980, a soudainement été frappée par la loi Pêche. Cela a donc créé une demande intermédiaire vis à vis de la R&D et tout le monde s'est lancé sur les problématiques de débits réservés, de passes à poissons et de vidanges ».* Suite à la signature de la convention, renforcée par la promulgation de cette loi pêche, une cellule spécialisée sur les migrateurs est constituée à EDF. D'importants aménagements sont alors construits visant à rétablir la circulation des poissons migrateurs. Le premier ascenseur à poissons est ainsi construit en 1986 à Poutès et plus de 300 passes à poissons sont mises en place entre 1982 et 1994.

Rappelons qu'à cette même période, en 1986, eut lieu le terrible accident nucléaire de Tchernobyl dont les ravages furent innombrables. Le traumatisme que cet accident engendra toucha de plein fouet la France et EDF.

En 1987 (décision du 25 décembre 1987), nouvelle date importante, la petite équipe qui entoure Pierrette Larivaille à la Direction Générale est instituée en **une Mission Environnement** et comprend alors trois personnes. Elle est crée au sein de la Direction de l'Economie, de la Prospective et de la Stratégie (DEPS), et est rattachée au directeur général adjoint d'EDF.

La mission environnement devient ainsi le principal interlocuteur des partenaires d'EDF en matière d'environnement. Ses fonctions sont explicitées au sein d'un document interne à EDF[135] :

- Préciser et apprécier les termes dans lesquels les choix s'établissent, en veillant à la cohérence d'ensemble.
- Evaluer les évolutions possibles au plan national et international.
- Développer des outils et mener des opérations pour une meilleure sensibilisation du personnel à l'environnement.
- Favoriser, en liaison avec la direction communication, les actions de communication interne et externe.

[135] « L'environnement à EDF, Quelle organisation? » (EDF, 1993).

En 1987, le comité d'hydroécologie remplace le comité scientifique de Montereau mis en service en 1967 et perpétue le dialogue avec les instances scientifiques françaises en organisant notamment chaque année un colloque qui réunit en moyenne 200 participants. Les *Cahiers du laboratoire d'hydrobiologie de Montereau* deviennent alors *la revue d'hydroélecologie*.

Cette même année, dans son rapport historique de 1987, «Notre avenir à tous», la commission mondiale de l'environnement et du développement (Commission Brundtland) soulignait l'importance de la protection de l'environnement pour la réalisation d'un développement durable. Mais la notion de développement durable ne pénètre pas l'entreprise. Jean-Pierre Granier se souvient à ce propos qu'en 1987-1988, le Mouvement National de Lutte pour l'Environnement (MNLE) avait essayé de parler du rapport Bruntland[136] aux responsables d'EDF en disant qu'il allait faire du bruit. Le MNLE souhaitait que l'entreprise participe financièrement à la réalisation d'une plaquette qui présenterait le développement durable mais *« personne n'y a fait attention à cette époque »,* souligne Jean-Pierre Granier. *« C'est tombé aux oubliettes ».*

Le 27 janvier 1988 est signée une nouvelle convention cette fois-ci pour une durée de 3 ans. Cette nouvelle convention insiste sur les thèmes « concertation et coopération », notamment dans le domaine de la recherche et de la valorisation des outils développés par EDF.

Egalement en 1988, sous l'impulsion de Raymond Faure, administrateur, la LPO lance dans sa revue « L'oiseau Magazine » et auprès de la presse, le dossier « Electricité de France et le génocide des oiseaux » (LPO, 1994). Les médias relaient largement l'information. EDF et le Ministère de l'Environnement demandent alors à rencontrer la LPO. Toutes les parties reconnaissent que le sujet est d'importance et qu'une politique nationale de protection de l'avifaune contre les risques liés au réseau électrique aérien s'impose. Cet événement marque un tournant de la politique d'EDF vis à vis des dommages causés à l'avifaune. L'initiative de la LPO et ses propositions, déclenchent après négociation une série de mesures de la part d'EDF (cf. Encadré 16)[137].

[136] La commission mondiale pour l'environnement et le développement, présidé par Gro Harlem Bruntland, alors premier ministre de la Norvège, a forgé le concept de « développement durable » dans son rapport aux Nations-Unies Notre avenir à tous, publié en 1987.

[137] Soulignons ici que les relations entre les défenseurs de l'avifaune et EDF (dont nous ne rapportons ici qu'un très faible échantillon) ont été le fait d'un passif particulièrement dense et tendu qui explique en partie les résultats obtenus.

Quelques exemples de mesures négociées en 1988 entre EDF et la LPO :

- La neutralisation des pylônes dangereux dans un rayon de 1000m autour des nids de cigognes blanches,
- La conception par des tests en volières de nouveaux armements moins meurtriers ou inoffensifs, accélération des opérations ponctuelles de neutralisation des points dangereux à la demande des ornithologues,
- La multiplication des opérations de mise en sous-terrain et de pose des systèmes d'effarouchements et de visualisation (spirales et silhouettes de rapaces),
- La réalisation d'une cartographie des points noirs pour le réseau haute tension et THT,
- La diffusion aux agents EDF de documents de sensibilisation et renforcement de sa politique de formation initiée en 1982,
- La signature de conventions départementales et régionales avec les associations du réseau « avifaunes réseau électrique aérien » pour définir des zones d'actions prioritaires,
- La mise en place d'un double réseau EDF et LPO de correspondants avifaunes.

Source : (LPO, 1994).

Encadré 16 : Quelques exemples de mesures négociées en 1988 entre EDF et la LPO.

Les années 1980 marquent donc un véritable tournant dans le processus d'environnementalisation à EDF à la tête duquel Pierrette Larivaille semble s'imposer. On assiste en 1982 au lancement de la première Convention, en 1984 à la création du Comité Environnement soutenu par un Groupe de Coordination Environnement et, en 1987, à la création de la Mission Environnement rattachée au Directeur Général Adjoint d'EDF. Cette dernière a officiellement pour mission de coordonner les actions faites en matière d'environnement au sein de l'entreprise. C'est donc l'époque des premiers engagements globaux pris par l'entreprise en matière d'environnement et la mise en place d'une unité, certes encore restreinte, mais néanmoins entièrement dédiée à l'environnement au niveau de la tête d'EDF.

3.5 Les années 90 : l'environnement s'institutionnalise à EDF

En 1990, Pierrette Larivaille compte cinq personnes dans son équipe à la Mission Environnement.

Cette même année, Brice Lalonde, premier ministre de l'environnement rédige le plan environnement du Ministère de l'Environnement et demande à ce que son élan soit poursuivi par tous, collectivités locales et entreprises. Il crée également les DIREN (Directions

Régionales de l'Environnement), l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) ainsi que l'IFEN (Institut Français de l'Environnement) (cf. Encadré 17).

Extrait de « L'Humanité » du 20 décembre 1990

« Le ministre chargé de l'environnement et de la prévention des risques technologiques majeurs, Brice Lalonde a présenté hier au conseil des ministres son Plan national pour l'environnement. Demandé en décembre 89 par le premier ministre, ce plan avait fait l'objet d'un rapport préliminaire en avril 90 et d'un débat d'orientation le 9 octobre dernier à l'Assemblée nationale. La coopération internationale dans la lutte contre les pollutions qui ne connaissent pas de frontières, comme les émissions de CO2, un effort accru contre la pollution atmosphérique, la pollution des eaux domestiques et l'abandon des déchets, ainsi qu'une meilleure sauvegarde des paysages et des espèces constituent les trois objectifs que Brice Lalonde met en avant. Plus concrètement, le ministre a annoncé la création de directions régionales de l'environnement en 1991. C'est également en 91 que sera mise en place la nouvelle Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie. Enfin sera créé un Institut Français de l'Environnement. »

Encadré 17 : Extrait de L'Humanité du 20 décembre 1990.

En 1991, suite à l'impulsion de Brice Lalonde[138], EDF rédige son premier plan environnement qui définit une véritable politique d'entreprise[139].

Pierre Delaporte, alors président d'EDF, préface ainsi le plan environnement dans sa version grand public : *« L'élaboration, en 1991, d'un Plan Environnement marque la volonté d'EDF d'aller plus loin en s'affirmant comme un service public moderne, capable de prendre en compte dans sa réflexion et son action, les préoccupations des citoyens et d'en apporter une contribution efficace à l'ensemble des acteurs impliqués dans la protection de l'environnement »* (Alliaume, 1996 : 101).

Ce document est composé de plus d'une centaine de pages. Il comporte quatre parties :

- La première pose les problèmes en décrivant les interfaces entre les activités production, transport et distribution d'électricité, et l'environnement.
- La deuxième présente les solutions d'ores et déjà apportées ou en cours de mise en œuvre.
- Les troisième et quatrième, compte tenu de l'évolution des problèmes, font état d'engagements pour la suite, qu'il s'agisse du développement des actions déjà lancées ou d'orientations nouvelles en termes d'actions et de moyens.

[138] Brice Lalonde a été Secrétaire d'état à l'environnement sous le gouvernement Rocard (1988), puis ministre de l'Environnement sous Cresson (1992).

Ce plan comporte plusieurs grandes orientations telles que relatées dans l'encadré suivant (cf. Encadré 18)[140].

Le Plan Environnement d'EDF comprend plusieurs grandes orientations :

- Agir sur la base de principes clairement énoncés.
- Respecter rigoureusement la réglementation.
- Prévention et anticipation, concertation et partenariat, démarche professionnelle.
- Faire évoluer les comportements.
- Précision, au niveau de chaque unité des orientations nationales.
- Effort de recherche et développement, formation du personnel.
- Mettre en œuvre les techniques les moins polluantes, réduire les rejets.
- Sauvegarder les paysages, préserver les espèces.
- Développer les usages performants de l'électricité.
- Assurer une gestion en commun de l'environnement.
- Renforcer les moyens et les compétences.

Source : « Plan Environnement » (EDF, 1991).

Encadré 18: Le Plan Environnement d'EDF (août 1991).

Ce plan environnement correspond au premier document disponible qui présente une vision globale et détaillée de l'organisation du pôle environnement à EDF et de son financement comme le détaillent les deux encadrés suivants (cf. Encadré 19 et 20). Après la signature des conventions, la rédaction de ce plan assoit en quelque sorte l'emprise de l'environnement au sein de l'Entreprise.

[139] *« Quarante grandes entreprises françaises ont mis sur pied leur « plan environnement » sous l'égide du Ministère de l'Environnement, dont la présentation a eu lieu en 1992, après 2 ans de gestation »* (Alliaume, 1996 : 99).
[140] Cf. sommaire du Plan Environnement d'EDF en Annexe Chapitre 4 (3).

Plan Environnement d'EDF, 1991 : 79- 80 : « Une organisation plus claire »

La politique d'EDF en matière d'environnement est décentralisée : la nature même des actions à entreprendre l'exige. L'environnement se vit en effet au quotidien au travers d'une multitude de décisions et d'actions. La structure d'EDF favorise donc cette décentralisation dans les unités responsables sur le terrain. Quatre groupes d'acteurs principaux interviennent en matière d'environnement :

- La Direction Générale assistée de la Mission Environnement.
- Les Directions Opérationnelles : Equipement, Distribution, Production, Transport.
- Les Unités, chacune étant rattachée à une Direction.
- La Direction des Etudes et Recherches.

Est également partie prenante, l'échelon régional de coordination que constituent les Commissions Internes de Coordination Régionale (CICOR) dont le rôle est potentiellement important pour ce qui touche à l'environnement.

Plusieurs processus d'interaction entre ces différents acteurs garantiront la cohérence et la bonne coordination des actions.

Le rôle des Unités : c'est l'Unité qui met en œuvre concrètement la politique environnementale d'E.D.F. Chaque chef d'Unité est responsable des actions à mener dans le domaine de l'environnement, compte tenu des orientations définies au sein de la direction Opérationnelle ; Celle-ci reprend, pour ce qui la concerne, les éléments contenus dans le présent plan. Le Chef d'Unité intégrera systématiquement la dimension environnement à l'établissement de son plan stratégique. Il confiera la responsabilité de la mise en œuvre des actions prévues à un « responsable environnement », membre de l'équipe de Direction, à qui il appartiendra de ce fait d'assurer les relations et la communication avec les acteurs locaux.

Le rôle des Directions et leurs relations avec les Unités : chaque Direction dynamise et coordonne les actions environnement des Unités et leur approche technique ou méthodologique nécessaire. Une structure spécifique est créée à cet effet. Les Directions vérifient l'application de la politique pour les Unités et en rendent compte à la Direction Générale, notamment par l'établissement d'un rapport à la Direction Générale qui s'appuie sur ceux établis par leurs Unités. Les Directions sont responsables de la communication environnement au plan sectoriel, ainsi que de la motivation et de la sensibilisation l'environnement de leur personnel.

Le rôle des Commissions Internes de Coordination Régionale (CICOR) et leurs relations avec les unités : les CICOR jouent un rôle de coordination territoriale et d'échange d'informations inter-directeurs pour les Unités à l'échelle de la région. Elles sont les interlocuteurs de la Direction générale pour les affaires régionales concernant l'environnement. Par ailleurs les CICOR suivent l'évolution des problèmes et des perspectives régionales en matière d'environnement.

Le rôle de la Direction des Etudes et Recherches : la Direction des Etudes et Recherches conduit l'effort de recherche et développement nécessaire pour que l'Entreprise puisse aborder les confrontations prochaines en ayant elle-même la maîtrise de la partie scientifique et technologique mise en jeu. Cette démarche assure, vis-à-vis de l'extérieur une crédibilité indispensable. Le programme de travail correspondant est inclus dans le programme d'ensemble de la Direction des Etudes et recherches et, à ce titre, est soumis à l'examen du Comité technique. Ce programme inclut les prestations demandées par la Direction Générale, les Directions Opérationnelles et leurs Unités.

Les relations entre Directions : à travers le Comité de l'Environnement, présidé par le Directeur Général Adjoint, les Directions élaborent la politique « environnement » d'EDF. Le Comité définit, lorsqu'il l'estime utile, à quels niveaux doivent être effectués les arbitrages en matière d'environnement au regard des autres objectifs et peut en préciser certaines conditions (modalité de concertation interne ou externe, évaluation coûts bénéfices économiques et non économiques,…). Ce Comité veille à la mise en œuvre de cette politique, notamment grâce aux Rapports sur l'Environnement des Directions Opérationnelles et de la direction des Etudes et Recherches. Un échange régulier d'informations et une coordination ont lieu à travers le groupe de Coordination de l'Environnement. Ce groupe animé par la Mission Environnement, réunit des représentants au niveau national de l'ensemble des Directions d'EDF ».

Encadré 19 : Plan Environnement d'EDF : « Une organisation plus claire ».

Plan Environnement d'EDF, 1991 : 81-82 : « Financement » :

Actuellement le financement de ces actions s'effectue de différentes façons :

- Dans le cadre d'un budget global où les préoccupations d'environnement sont planifiées au titre des actions courantes ; ainsi en est-il des dépenses de recherche et de celles liées au respect de la réglementation lors de la construction ou de l'exploitation de l'ouvrage.
- Dans le cadre d'accords conclus avec les partenaires locaux, régionaux ou nationaux : le financement des dépenses, si dépenses il y a, revient naturellement à l'Unité ou à la Direction concernée qui prévoit son budget en conséquence.
- Sur des fonds nationaux, par exemple les fonds créés pour l'aménagement esthétique des réseaux, gérés en commun avec l'Administration ; le financement correspondant à la demande de travaux vient pour l'unité en surplus de son budget prévisionnel.
- Sur des fonds internes d'incitation ou d'aide ; ces subventions sont accordées aux Unités ou Directions, par respectivement les Directions ou la Direction générale pour satisfaire des demandes ponctuelles ou des urgences.

L'accomplissement d'une politique environnementale doit aboutir à une planification concertée des actions dont le financement sera intégré dans le budget global prévisionnel des Unités. Chaque Unité est responsable du choix et du financement de ses actions d'environnement dans le cadre de la politique générale ; dans certains cas cependant, des contraintes régionales peuvent se superposer et nécessiter un arbitrage pour garder aux politiques menées toute leur cohérence ; ceci se produira, par exemple, pour des aménagements communs à plusieurs Directions. On peut imaginer que cet arbitrage soit rendu au niveau de la CICOR qui doit alors posséder des moyens incitatifs pour les Unités qui ne sont pas, a priori, directement concernées par les projets. De même des actions peuvent être considérées d'intérêt national. Dans ce cas, les Directions devront s'impliquer.

Les actions menées en matière d'environnement peuvent intéresser dans certains cas, un ou plusieurs acteurs de la vie sociale et économique. EDF, par l'intermédiaire des Unités, des Centres, des Directions ou des CICOR, motivera alors les partenaires (Administration, Collectivités, Associations,…) pour qu'ils participent financièrement aux réalisations.

Sur ces bases, le mode de financement cohérent adapté à la politique d'environnement de l'Entreprise est, lui aussi, à plusieurs niveaux :

- Les Unités et Directions continuent à respecter les réglementations et les règles de l'art pour tout ce qui touche à l'environnement. Elles ont toute liberté pour conclure des accords locaux ou régionaux. Les actions sont planifiées et leur financement est intégré au budget global, négocié avec la Direction d'appartenance et géré par l'Unité. Le budget devra permettre à chaque Unité de répondre à des besoins non exprimés dans le cadre de la programmation et pour lesquels une réponse rapide s'impose.
- Les CICOR sont dotées d'un budget destiné aux initiatives régionales inter-directions. Ce budget adapté aux particularités de la région, peut être approvisionné par toutes les Directions Opérationnelles sur la base d'un programme prévisionnel annuel. Un tel budget peut aussi servir d'aide à la réalisation d'actions non planifiées.
- Enfin, les Directions, y compris la Direction générale, assurent le financement d'opérations dont l'ampleur dépasse le cadre de décision de l'Unité. Elles subventionnent exceptionnellement la réalisation d'opérations dont l'initiative leur appartient, dans l'attente éventuelle de l'intégration des dites opérations dans le budget prévisionnel de l'Unité. »

Encadré 20 : Plan Environnement d'EDF : «Financement ».

Toujours en 1991, *« la Chambre de Commerce Internationale rend publique sa charte pour le développement durable à l'occasion de la deuxième conférence mondiale de l'industrie sur la gestion de l'environnement. Elle propose 16 principes d'actions*[141] *et demande aux entreprises signataires de s'engager ouvertement en expliquant leur soutien à ce projet. Par son soutien et son adhésion à la charte des entreprises pour le développement durable de la CCI, EDF s'engage à prendre en compte les problèmes environnementaux qui se posent non seulement à l'échelle locale nationale mais aussi à l'échelle de la planète. Cette démarche a semble-t-il été renforcée en 1992 par la création d'un groupe avec les six autres plus grandes compagnies d'électricité du monde, dont l'objectif est de dresser un diagnostic et formuler des propositions conciliant développement économique, consommation d'énergie et maîtrise de l'environnement planétaire »* (Alliaume, 1996 : 135). Mais il semble que ce projet soit resté cantonné à l'équipe de Pierrette Larivaille. *« Personne en interne*, nous dit ainsi Jean-Pierre Granier, *n'en a vraiment pris connaissance, c'est resté dans les placards »*. Il faut attendre les années 2000 comme nous le verrons ci-après, pour voir le terme de « développement durable » diffusé au sein de l'entreprise EDF.

En 1992 est promulguée la Loi sur l'eau. Cette même année pour marquer la réalisation du Plan Environnement, Pierrette Larivaille organise un grand colloque avec le soutien de la Direction Générale. *« Ca a été un grand événement*, nous raconte-t-elle, *tous les directeurs et chefs d'Unités étaient là »*.

Mais en août 1992, la Mission Environnement disparaît et est alors créée une nouvelle direction, la Direction de l'Environnement. C'est à cette date que l'on peut attribuer l'aboutissement du processus d'institutionnalisation de l'environnement à EDF. Pierrette Larivaille et son équipe quittent le navire et Jean-Pierre Bourdier[142] devient le premier Directeur Environnement d'EDF. Avec cette direction, l'environnement est définitivement reconnu à EDF. Le président a son directeur de l'environnement au même titre qu'il a un directeur des finances.

[141] Cf. Annexe Chapitre 4 (4).
[142] Jean-Pierre Bourdier fut embauché à EDF en 1991 comme directeur de la Production Hydraulique. Il est nommé premier directeur de l'environnement en 1992 et le reste jusqu'à sa retraite en 2002. Entretiens les 17 juillet 2006 et 21 novembre 2006.

Pour reprendre la définition d'Hauriou (1925 cité par Lourau, 1971), on voit qu'entre l'écriture du Plan Environnement et la création de cette nouvelle Direction, « *un pouvoir s'est organisé qui lui procure des organes*».

Ce nouveau directeur organise son équipe dès son arrivée. Le débat qui se tenait à l'époque entre les instances dirigeantes d'EDF visait à choisir entre deux types d'organisation : une grande direction ou bien un système décentralisé qui s'appuie à la fois sur une structure centrale légère (le directeur de l'environnement et son équipe, directement rattaché à la Direction Générale) et sur une structure transverse, associant les différents acteurs « environnement » des différentes Directions et composantes de l'entreprise, le tout coordonné à l'échelon régional des CICOR[143]. Jean-Pierre Bourdier opte finalement pour ce dernier schéma, qui s'est alors substitué au Comité de l'Environnement, au Groupe de Coordination Environnement et aux fonctions de la Mission Environnement. Selon Dominique Ganiage[144], *« la logique de ce directeur était une logique de réseau. Il voulait s'entourer d'une petite équipe et cherchait des appuis auprès d'acteurs porteurs dans leurs propres structures »*.

Fin octobre 1992, Jean-Pierre Bourdier propose à la direction d'EDF son schéma managérial qui s'appuie sur trois entités en plus de sa petite équipe directionnelle. Deux sont composées d'employés d'EDF, à savoir, l'Agence de l'Environnement et le Bureau de l'Environnement tandis qu'une troisième, le Conseil de l'Environnement, est principalement constituée de personnalités extérieures à l'entreprise.

- Le Conseil de l'Environnement était composé d'une douzaine de personnes principalement extérieures à l'entreprise. *« Il y avait dans ce conseil,* dit Jean-Pierre Bourdier*, beaucoup de grandes personnalités de la société civile, des médecins des directeurs éminents de laboratoires de recherche, etc. »*. Le conseil était présidé par le président même d'EDF et se réunissait une à deux fois par an afin de débattre sur des sujets environnementaux d'actualité auxquels l'entreprise était confrontée.
- L'Agence de l'Environnement était constituée de différents représentants des directions d'EDF, l'Agence se réunit une fois par mois. *« J'ai demandé à chaque directeur,* nous

[143] CICOR : Commission Interne de Coordination Régionale (cf. Figure 36).
[144] Dominique Ganiage fut embauchée à EDF en 1992. Elle rejoint l'équipe de Jean-Pierre Bourdier à la fin des années 90 et en 2006, elle est déléguée à la Direction du Développement Durable. Entretien le 8 août 2006.

explique Mr Bourdier, *qu'il désigne un représentant environnement au sein de sa direction. Tout ce que je demandais, c'était d'avoir un représentant qui soit proche hiérarchiquement de son directeur. J'ai eu de la chance,* dit-il, *je n'ai eu que des gens très bien, ça a bien fonctionné.»*. L'Agence est un lieu d'information et de partage des connaissances. *« Nous nous réunissions une fois par mois de 8h à 10h autour d'un petit déjeuner, ce qui plaisait beaucoup à chacun des membres »,* nous raconte ainsi Mr Bourdier. *« Une fois le processus bien lancé, Nous étions environ 25 personnes*". La séance commençait par un tour d'actualité, chacun faisant état de ses observations et de ses pratiques. Puis les membres présents abordaient un ou deux thèmes spécifiques d'intérêt pour l'entreprise. Et généralement, Jean-Pierre Bourdier faisait part en fin de réunion, de ce qui s'était dit en Comité de Direction. Chaque représentant était par la suite chargé de diffuser l'information dans sa propre direction. Cette organisation semble avoir été bien suivie par les membres concernés. *« Cela a bien fonctionné,* nous dit ainsi Jean-Pierre Bourdier*, nous avons eu tout le monde jusqu'à mon départ en 2002 »*. Quelques années plus tard, Jean-Pierre Bourdier décide d'étendre l'Agence aux filières d'EDF qui se joignaient une fois tous les trois à six mois aux réunions. Certaines réunions pouvaient parfois être le fait de différents entre directions mais les arbitrages ne se faisaient pas au sein de l'Agence, telle n'était pas sa vocation. *« Il est par exemple arrivé,* rapporte Jean-Pierre Bourdier*, que la production nucléaire souhaite mettre en place un certain mode d'exploitation et que la R&D exprime son désaccord. Dans ces cas-là, un arbitrage s'avérait nécessaire. Nous nous réunissions alors en bipartite ou en tripartite pour régler le problème mais l'Agence ne devait pas être perçue comme un terrain de règlement de compte»*.

- Quant au Bureau de l'Environnement, il est en quelque sorte la version opérationnelle de l'Agence de l'Environnement. Composé de cinq-six personnes choisies par le directeur de l'environnement, il se réunit toutes les semaines et fait le point sur les avancées et les actions à venir.

Chacune de ces instances fait donc l'objet de réunions régulières, plus ou moins espacées dans le temps en fonction de l'instance considérée, et chacune des réunions fait l'objet d'un compte rendu officiel mais confidentiel, réalisé par l'équipe de Jean-Pierre Bourdier.

Au sein d'un document interne à EDF[145], est notifié que le Directeur de l'Environnement doit :

- *« Animer les études prospectives et la veille stratégique avec le Comité de la Prospective.*
- *Elaborer et proposer à la Direction Générale les stratégies permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise.*
- *Promouvoir et faire appliquer les orientations de la Direction Générale.*
- *Assurer la cohérence des actions des Directions et des CICOR (Commissions Internes de Coordination Régionales).*
- *Animer le retour d'expérience et superviser les programmes transverses.*
- *S'assurer, en liaison avec la Direction de la Communication, de la prise en compte de la « communication » à tous les stades de réalisation des actions.*

Il doit soutenir trois principaux objectifs de la politique d'environnement d'EDF :

- *Etre exemplaire en matière d'impact de l'activité sur l'environnement.*
- *Etre une entreprise de référence dans la recherche de solutions aux questions d'environnement.*
- *Promouvoir l'utilisation des techniques électriques pour la prévention ou le traitement des questions d'environnement ».*

Jean-Pierre Bourdier décide également de ne pas avoir de financements propres au sein de la Direction de l'Environnement.

Jusqu'à ces toutes dernières années, l'organisation d'EDF était structurée sous la forme d'un « peigne » (pour reprendre l'expression de J. P Bourdier) : les différentes Directions étaient directement rattachées à la Direction Générale même si, comme le reconnaît Jean-Pierre Bourdier, la direction de l'environnement était moins importante que celle des finances ou de la production. Les directeurs se réunissent à cette époque une fois par semaine et débattent ensemble des sujets qui les concernent.

Quelques années après son arrivée à la direction, en 1993-1994, Jean-Pierre Bourdier décide de créer un réseau de veille pré-règlementaire[146] et de lobbying qui existe toujours : *« J'ai*

[145] « L'environnement à EDF : quelle organisation » (EDF, août 1993).

rapidement identifié que ce qui comptait c'était ce qui se faisait à l'échelle européenne. Il fallait donc que nous remontions les informations le plus tôt possible. On avait entre autres constitué le réseau Junk Science avec la R&D, se souvient-il. *Ce réseau se préoccupait de tout ce qui pouvait paraître « un peu fou ». C'est de cette manière qu'on a été amené à travailler sur les effets sanitaires et les champs magnétiques ».*

Pour Jean-Pierre Bourdier, l'environnement ne peut se concevoir qu'à l'échelle de l'Europe. Il a été président du groupe Eurélectric en 1995. Eurélectric était l'occasion pour tous les grands directeurs environnement du monde de l'électricité en Europe, ou équivalent, (environ une trentaine de personnes) de créer des partenariats et d'échanger. Il estime d'ailleurs que les rapports qu'il avait avec l'Europe sur l'environnement étaient plus faciles qu'avec la France et cite en exemple la position qu'il a défendue sur les permis d'émission : *« Quand on a commencé à parler des permis d'émission, je me suis prononcé favorablement dans une réunion publique alors qu'à l'époque, Mme Voynet*[147]*, ministre de l'environnement, était contre ».*

Un des gros chantiers de son mandat a également été le changement climatique, ce qui semble avoir étonné les parties prenantes d'EDF : *« Au Ministère de l'Environnement,* se souvient-il, *ils se demandaient pourquoi on s'intéressait au changement climatique car notre production était essentiellement nucléaire».*

Son second gros dossier avec le changement climatique a été la question des problèmes sanitaires et notamment celui des répercussions potentielles des champs magnétiques : *« Il fallait arrêter de nier la question et savoir si oui ou non les champs magnétiques avaient des répercussions sur la santé,* nous dit-il. *Beaucoup ne voulaient pas ouvrir la boite de Pandore. Or il fallait étudier et savoir. On a étudié et on a vu qu'il n'y avait pas d'impacts. En revanche on a trouvé d'autres choses. Quand on ouvre un couvercle, il y a toujours des choses qui sortent »*, déclare-t-il.

---

[146] En 2000 il existe 10 réseaux thématiques : eau, air, nucléaire, effet de serre, lignes, déchets, usages de l'électricité, santé, observatoire du droit international de l'environnement, veille environnementale. Ces réseaux d'experts organisent la veille, la collecte et le traitement des informations dans leurs domaines et apportent leurs appuis aux différents métiers du groupe EDF. (Source : « Bilan environnement 2000. Pour un développement durable » (EDF, 2000)). Notons à ce propos que nous avons rencontré plusieurs personnes à EDF faisant partie d'autres entités de l'entreprise qui ne connaissaient pas ces réseaux et qui se posaient la question de leur réelle fonctionnalité. Notre enquête ne nous a pas permis de répondre à cette question.

[147] Dominique Voynet a été ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement de 1997 à 2001.

En 1997, le premier bilan environnemental d'EDF est publié[148].

Puis en 1998, François Roussely[149] prend la présidence d'EDF et se positionne dès le début comme étant favorable à l'intégration de l'environnement : *« A l'heure où s'ouvre le marché de l'électricité en Europe,* dit-il à son arrivée, *nous avons l'ambition de faire de l'avantage environnemental un atout compétitif majeur de nos solutions »*[150]. Il lance alors comme projet les « Six Chantiers du Président », dont un est dédié à l'environnement : « Faire de l'environnement un atout ». *« Ce chantier part du constat qu'il faut changer les comportements des employés de l'entreprise par rapport à l'environnement ; il vise notamment le fait que chaque employé devienne un ambassadeur de l'environnement pour le groupe »* (Ramos, 2004 : 13). Jean-Pierre Bourdier confie alors ce chantier à Claude Nahon[151], embauchée à EDF en 1978, et qu'il a connue lorsqu'il était Directeur du Service de production Hydraulique[152]. Lors d'une présentation en 2000, Claude Nahon affirme : *« ce chantier a pour objectif de refonder l'attitude de l'entreprise et de tous ses agents vis-à-vis de l'environnement, en intégrant dans le développement et l'exercice de nos métiers, la perception par les différents publics de l'impact environnemental de nos activités. La démarche du chantier consiste à mener à la fois des actions symboliques, à impacts rapide pour rendre le changement perceptible tant en interne qu'en externe, et des actions de fond pour modifier la place de l'environnement dans notre entreprise et son management »* (EDF, 2000 : 2).

A l'époque de François Roussely et jusqu'au départ de Jean-Pierre Bourdier, de 1999 à fin 2002, un tandem se met en place entre le président et le directeur de l'environnement. Ces deux hommes se rencontrent une fois par mois afin de faire ensemble un bilan sur

[148] « Rapport Environnement 1997 » (EDF, 1997).
[149] François Roussely fut président d'EDF de juin 1998 à septembre 2004.
[150] « Rapport Environnement 1998 » (EDF, 1998 : 5).
[151] Claude Nahon fut embauchée à EDF en 1978. Après avoir endossé différentes responsabilités, dont chef de la production de l'hydraulique elle devient Directrice de l'Environnement en 2002 suite au départ en retraite de Mr Bourdier, poste qu'elle occupe encore en 2006. Entretien le 17 juillet 2006.
[152]Notons à ce propos que ce chantier a entre autres conduit à mettre en place à partir de 2000 un Baromètre Interne des Perceptions de l'Environnement (BIPE) réalisé chaque année par le GRETS-Environnement. Une première enquête qualitative a été ainsi menée en 2000-2001 afin de valider le questionnaire : « *Cette étude montre notamment que les agents EDF se sentent concernés professionnellement par les questions environnementales. Toutefois, les entretiens montrent aussi que cette conscience des enjeux environnementaux est souvent ressentie comme difficile à mettre en œuvre. Par ailleurs, on note de nombreuses différences dans la compréhension de la politique environnementale d'EDF. Ces conflits d'interprétation concerne les rapports entre l'environnement et l'univers du marché, mais aussi les liens entre l'environnement et les « nouvelles frontières d'EDF » ou encore des questions plus générales concernant la société à travers des notions comme le développement durable »* (Brugidou et Jobert, 2001 : 5-6).

l'environnement. Le directeur de l'environnement présentait notamment à cette occasion le « levraut » du mois, à savoir une information cible importante à retenir (par exemple, le 15 octobre 1999 le levraut traitait de l'accident de Tokaimura montrant l'importance d'avoir un système de veille et d'analyse). *« Le président était très attaché à l'environnement,* nous dit ainsi Jean-Pierre Bourdier. *J'avais un entretien d'une ou deux heures par mois avec lui afin de faire un bilan des avancées »* [153].

La parution du Rapport Annuel Environnement s'installe avec la deuxième parution en 1998. Ce sont également les débuts de la démarche de certification iso 14001 d'EDF alors que seules deux ou trois grandes entreprises américaines sont à cette époque certifiées

Si à la fin des années 1980, EDF commence à se doter de moyens de coordination en matière d'environnement, c'est dans les années 90 que le processus se finalise. Avec la réalisation du premier Plan Environnement, le phénomène devient lisible pour tous. La création de la Direction de l'Environnement est alors décisive : l'environnement est désormais une institution à part entière au sein de l'entreprise. Ce tournant majeur entraîne un changement d'équipe et un changement de vision. Il est à présent nécessaire d'aborder de grands sujets qui dépassent les frontières françaises et les aménagements de l'entreprise tels que celui du changement climatique. Il faut désormais anticiper et veiller. De grands chantiers sont initiés avec notamment le lancement de la démarche iso 14001. L'environnement devient parallèlement un objet puissant de communication.

3.6 Les années 1999 - post 2000 : le devenir perturbé de l'environnement institué

Les années 1998-2000 marquent le début de la réflexion de l'entreprise sur le développement durable sous l'impulsion du président François Roussely fortement influencé par l'un de ses

[153] A chaque rencontre, un jeu de fiches de synthèse est élaboré par l'équipe de J.P Bourdier afin de présenter au président les thèmes en cours de traitement. Le premier dossier élaboré en 1999 (première rencontre le 15 octobre 1999) est ainsi composé de 9 fiches (ligne de Nice, laboratoire souterrains, énergies renouvelables, gestion des crises, santé, lobbying en matière d'environnement, etc.). Il fait 11 pages. Le dernier dossier réalisé pour la dernière rencontre avec le président datant du 15 novembre 2002, juste avant le départ à la retraite de J. P Bourdier, comprend 35 fiches (!) soit plus de 50 pages classées selon 5 catégories : dossiers transverses, respect de l'environnement, développement économique, aspects sociétaux et santé, les réseaux de lobbying. Source : « Fiches environnement président » (EDF, 1999; EDF, 2002).

proches collaborateurs. *« C'est François Roussely qui a insisté pour que nous nous intéressions au Développement Durable »*, souligne Jean-Pierre Bourdier à ce propos.

L'entreprise va alors prendre une série d'engagements qui ont trait au développement durable et au sein desquels l'environnement est plus ou moins apparent. De plus, il faut souligner que l'entreprise se prépare à l'ouverture de son capital prévu en 2004.

En 1999, EDF signe tout d'abord les 10 engagements d'EDF en faveur du Développement Durable qui sont présentés au sein du Rapport Environnement de 1999 (cf. Encadré 21).

Les 10 engagements d'EDF en faveur d'un développement durable.

1. Agir en industriel responsable, obtenir la certification iso 14001 pour toutes nos activités et assumer la responsabilité de la gestion des déchets nucléaires.
2. Participer résolument au développement des énergies renouvelables.
3. Favoriser les études en rapport avec la santé et développer les usages électriques favorables à la santé.
4. Développer pour nos clients des offres intégrant toutes les dimensions environnementales, notamment des services éco-énergétiques.
5. Faire progresser l'expertise technologique et la recherche pour des productions et des usages toujours plus propres et efficaces.
6. Développer les compétences et la mobilisation de notre personnel pour une éthique partagée de développement durable.
7. Travailler en partenariat avec les collectivités territoriales, les associations et les acteurs locaux pour la qualité du cadre de vie.
8. Agir à l'échelle internationale pour contribuer à l'élaboration d'une politique mondiale de l'énergie respectueuse de l'environnement.
9. Faciliter, dans ce cadre, la mise en place des mécanismes de flexibilité pour lutter contre l'effet de serre.
10. Lutter pour un développement plus équitable en France et dans le monde.

Source : « Rapport Environnement 1999 » (EDF, 1999).

Encadré 21 : Les 10 engagements d'EDF en faveur d'un développement durable.

En mai 2000, est véhiculé, le slogan « vision, valeurs, objectifs ». Ce projet, principalement destiné aux employés d'EDF, présente comme son nom l'indique, la vision d'EDF, ses valeurs et ses objectifs. L'environnement y est défini comme une des valeurs majoritairement citées et désirées par les employés[154].

[154] Sont également cités la solidarité, le client, la performance, l'engagement, l'ouverture aux autres, la reconnaissance. Source : « EDF, un projet, une vision, des actions, des engagements » (EDF, 2002).

Puis, fin 2000-début 2001, suite à un mouvement de réorganisation impulsé par le président d'EDF, la Direction de l'Environnement prend pour nom la Direction de l'Environnement et du Développement Durable. Le premier rapport d'EDF sur le Développement Durable est réalisé en 2000 : *« Depuis l'exercice 1997,* écrit le président François Roussely à cette occasion, *nous publions un bilan annuel environnement. Cette année, nous franchissons une nouvelle étape en élargissant notre préoccupation de l'environnement au développement durable »*[155].

En 2001, un relevé de décision du comité de direction de l'entreprise annonce *« la volonté du président de faire d'EDF « un groupe de référence en matière de développement durable » »* (Ramos, 2004 : 14). Ce rapport affirme que « *le Président insiste pour que cette notion ne relève pas simplement d'une signature mais bien d'un positionnement de fond décliné par la ligne managériale dans tous les métiers de l'entreprise. Ainsi la ligne managériale est responsable du respect des principes du développement durable et de la mise en œuvre des actions s'y rapportant, des correspondants développement durable étant désignés par chaque manager, auprès de lui, pour favoriser la diffusion des expériences* ». François Roussely signe alors l'Agenda 21 d'EDF[156] à une date symbolique, le 21/12/2001. Cet agenda fixe 21 principes directeurs (cf. Encadré 22).

[155] « Bilan environnement 2000. Pour un développement durable » (EDF, 2000 : 2).
[156] Cf. Annexe Chapitre 4 (5).

Extraits de l'Agenda 21 du groupe EDF - 21/12/2001 : Les 21 principes directeurs.

Nous entendons :
- agir de manière transparente
- agir en entreprise responsable
- passer au crible du développement durable nos activités, nos investissements et nos offres
- agir en partenariat avec les autres acteurs du développement durable.

Agir de manière transparente
1) Ecouter, dialoguer, travailler en partenariat
2) Assurer un suivi par des personnalités extérieures du respect de nos engagements
Agir en entreprise responsable
3) Faire du respect de la personne humaine un des fondements de notre action
4) Intégrer le développement durable à toutes nos activités
5) Maîtriser avec nos partenaires le traitement de nos déchets nucléaires et répondre aux interrogations de l'opinion
6) Nous conformer aux exigences du management environnemental
7) Progresser en permanence en matière de sûreté et de transparence
8) Etre économe dans l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles
9) Limiter les impacts sur les milieux naturels
Passer au crible du développement durable nos activités, nos investissements et nos offres
10) Lutter contre l'accroissement de l'effet de serre à travers notre activité industrielle
11) Développer les énergies renouvelables
12) Proposer à nos clients des offres favorables au développement durable
13) Faciliter l'accès à l'électricité des populations des pays en développement
14) Agir pour un développement durable des villes
15) Mettre notre recherche et notre expertise au service du développement durable
16) Améliorer sans cesse la fourniture d'énergie à nos clients
Agir en partenariat avec les autres acteurs du développement durable
17) Contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de politiques de développement durable
18) Participer au développement durable des territoires
19) Développer la solidarité en faveur des personnes vulnérables
20) Sensibiliser les populations, et notamment les jeunes, aux enjeux du développement durable
21) Développer, là où le groupe est présent, une activité économique pérenne génératrice d'emplois durables

Encadré 22: Extraits de l'Agenda 21 du groupe EDF (2001).

En juin 2001, sont également signés les « 29 engagements pris vis-à-vis du personnel » lors de la convention de Bercy puis en février 2002 sont pris les « 20 engagements de service public » (EDF, 2002).

Cette multitude d'engagements pris par EDF en un temps restreint provoque une certaine confusion au sein de l'entreprise. Jean-Pierre Bourdier essaie alors de rappeler que l'environnement est une des valeurs fortes qu'EDF doit porter au cœur de son développement.

Ainsi, déclare Jean-Pierre Bourdier dans un document de synthèse interne à EDF[157], *« nous sommes aujourd'hui reliés :*

- *A nos concitoyens par les principes du développement durable,*
- *A nos salariés par les engagements de Bercy,*
- *A nos clients et aux collectivités locales par nos engagements clients,*
- *Aux autorités publiques par nos engagements de contrat de groupe.*

Si le monde bouge, ajoute-t-il, *si le contexte change, si les organisations s'adaptent à la réalité concurrentielle, nos valeurs, notre vision, nos objectifs n'ont pas changé. Ce qui reste prioritaire, c'est d'assurer notre développement, en prenant en compte les préoccupations sociétales et environnementales de nos concitoyens. Pour nous, c'est cela s'engager résolument pour le développement durable ».*

La certification iso 14001 est obtenue en 2002. Il semblerait d'après Claude Nahon qu'iso 14001 a beaucoup aidé à la sensibilisation du personnel : *« Si l'on en croit le BIPE (Baromètre Interne de Perception Environnemental) mis en place à partir de 2000, il apparaît que la conscience de l'environnement interne a suivi la courbe de mise en place de l'iso 14001 »*. Pour Dominique Ganiage, *« EDF est une boîte qui aime bien les instruments. La démarche iso 14001 en fait partie. Les agents l'ont pris sérieusement et ça fonctionne bien. Ca nous oblige à plus de rigueur et à nettoyer dans les coins. Je pense que d'autres boîtes l'ont pris moins au sérieux ».*

Jean-Pierre Bourdier part à la retraite fin 2002 et Claude Nahon prend sa suite à la Direction de l'Environnement et du Développement Durable.

Phénomène intéressant, Claude Nahon nous apprend qu'en 2003, EDF voulait changer à nouveau le nom de la Direction pour avoir une Direction du Développement Durable et des Relations Publiques, ce qui finalement n'a pas eu lieu.

A son arrivée, Claude Nahon prend le relais sur les différents projets initiés par Jean-Pierre Bourdier. Réseaux de veille et démarche iso 14001 sont par exemple conservés. En revanche,

[157] Jean-Pierre Bourdier a rédigé en 2002 un document de quatre pages, surnommé le « 1000 feuilles » et intitulé : « EDF : Un projet, une vision, des actions, des engagements », dont l'objet était de clarifier la logique sous-tendant l'ensemble des engagements pris par EDF entre 2000 et fin 2001 (EDF, 2002).

il semble que l'organisation instituée par Jean-Pierre Bourdier évolue. Le bureau de l'environnement disparaît. Quant à l'Agence de l'Environnement, elle perdure mais ne semble plus faire l'objet de comptes-rendus particuliers. Par ailleurs, le tandem Président-Directeur de l'environnement disparaît, Claude Nahon n'ayant plus d'entretiens mensuels avec le président tel que le faisait Jean-Pierre Bourdier.

Pierre Gadonneix prend la suite de François Roussely en 2004. A son arrivée, il ne cite le développement durable dans aucun de ses discours. Il faut souligner à ce propos que toute l'entreprise est tournée depuis quelques années vers l'ouverture du capital d'EDF prévu en 2004.

Début 2005, l'accord sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) du Groupe est conclu par le président d'EDF avec les représentants des salariés des sociétés contrôlées par le Groupe et les quatre organisations syndicales internationales du secteur d'activité[158].

Alors que l'environnement semble disparaître peu à peu des étiquettes organisationnelles d'EDF, Pierre Gadonneix réécrit en juin 2005 la politique environnementale d'EDF[159]. Il justifie cette réécriture en soulignant les changements qui ont eu lieu depuis 2001 tant *« à l'externe qu'à l'interne »*. Il signe « *les 10 principes du Groupe EDF pour un respect durable de l'environnement* » (cf. Encadré 23) en stipulant que « *les axes qui ne relèvent plus de la politique de développement durable sont supprimés et reportés vers celle-ci, en cours de réactualisation également. La nouvelle politique environnementale est clairement inscrite dans celle de développement durable* ». Elle s'organise autour de 3 axes[160]:

1. « Acteur mondial majeur sur la scène énergétique, le Groupe EDF se doit de contribuer à l'enjeu planétaire que représente le changement climatique, conséquence des émissions de gaz à effet de serre.
2. Le Groupe EDF doit également agir pour maîtriser localement les principaux impacts environnementaux et sanitaires de chacune de ses implantations industrielles et de ses activités.

[158] « Rapport Annuel Développement Durable 2005 » (EDF, 2005 : 18).
[159] Cf. Annexe chapitre 4 (6).
[160] Il semble en 2006, d'après plusieurs des interlocuteurs rencontrés, qu'aucune promotion de ce document n'a véritablement été faite.

3. Enfin le Groupe EDF doit jouer, au sein de la société, un rôle actif en termes de sensibilisation, d'information, de formation, de transparence et de dialogue ».

Les 10 principes du Groupe EDF pour un respect durable de l'environnement, 2005 :

« Fidèle à ses valeurs et conscient de ses responsabilités d'énergéticien majeur, le Groupe EDF se veut exemplaire et ambitieux en matière de respect de l'Environnement. Cette ambition s'appuie sur sa certification ISO 14001 ; elle sert son engagement dans le Développement Durable et contribue à sa Responsabilité Sociétale. Sa mise en oeuvre s'intègre dans la logique économique de son Projet Industriel 2005-2007.

I) Changement climatique : contribuer efficacement à l'enjeu planétaire que représente la lutte contre l'effet de serre et contre les changements climatiques, par:
1. notre ambition à rester le moins émetteur des sept grands électriciens européens en ayant le souci permanent de maîtriser nos émissions de CO_2 et plus largement de gaz à effet de serre, tant dans l'optimisation de notre mix énergétique actuel, composé d'une forte proportion de nucléaire et d'hydraulique, et l'exploitation de chacune de nos installations de production, que dans nos choix d'investissements visant à adapter nos moyens de production et de réseaux à l'évolution de la demande, notamment par la contribution au développement des énergies renouvelables éprouvées;
2. l'élaboration et la promotion d'offres de services et de conseils d'efficacité énergétique à tous nos clients et aux collectivités locales, en intégrant dans cette maîtrise active de la demande d'énergie des solutions efficaces et économes en émissions de CO_2, s'appuyant en particulier sur les énergies renouvelables ;
3. la préparation de l'avenir par :
- la préparation du renouvellement à plus long terme des parcs de production actuels par des moyens compétitifs n'émettant pas ou moins de CO_2, en cohérence avec les politiques nationales des pays d'implantation (nucléaire avec la tête de série EPR, renouvelables en émergence, charbon propre, etc.) ;
- des actions de R&D sur les technologies de production limitant les émissions de CO2 et sur les utilisations performantes de l'électricité dans l'habitat, l'industrie et les transports.

II) Impact local : oeuvrer globalement pour la santé, la qualité de vie et la préservation des ressources et de la biodiversité, en ré-affinant notre engagement à limiter les impacts environnementaux et sanitaires de nos installations et de toutes nos activités en nous appuyant sur un système de management de l'environnement restant certifié ISO 14001, à travers:
4. la conformité à la réglementation en vigueur, la prévention des pollutions ainsi que la recherche d'amélioration continue de notre performance environnementale;
5. l'intégration des préoccupations et des exigences de respect des espaces naturels, de protection de la biodiversité et des paysages aussi bien dans les nouveaux projets que dans les programmes de déconstruction des installations de toutes natures;
6. la contribution à l'émergence d'une solution sûre et socialement acceptable pour la gestion des déchets nucléaires;
7. la formation environnementale de notre personnel et de ceux travaillant pour notre compte, dès lors qu'ils exercent des activités sensibles pour l'environnement.

III) Dialogue et transparence : jouer, au sein de la société, un rôle actif en termes de dialogue, d'information et de sensibilisation en privilégiant les partenariats, par:
8. l'écoute, le dialogue et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les collectivités locales et les associations;
9. une large information sur les enjeux énergétiques: préservation des ressources, évolution des différents types de production, maîtrise de la demande en énergie, réduction des émissions de CO_2 et changement climatique, origine de l'électricité vendue, impacts de nos installations et activités, en particulier des déchets nucléaires produits et leur devenir ;
10. la sensibilisation de nos personnels à la maîtrise de l'énergie en vue de susciter leur comportement exemplaire en la matière et une contribution active de leur part à l'information de nos clients et du grand public.

Encadré 23 : Les 10 principes du Groupe EDF pour un respect durable de l'environnement (2005).

Enfin, en 2006, suite à une nouvelle réorganisation d'EDF, la Direction de l'Environnement et du Développement Durable devient la Direction du Développement Durable.

Celle-ci s'attribue plusieurs rôles concernant l'environnement :

- Participer et animer l'intervention d'EDF sur le corpus réglementaire environnemental et ses évolutions.
- Assurer la prise en compte interne de ce corpus et de ses évolutions.
- Etre animateur sur un certain nombre de thèmes, notamment lorsque ce sont des sujets émergents.
- Assurer le transfert aux opérations ou le portage des préoccupations environnementales prioritaires.
- Faire des bilans et du *reporting* sur ce qui est réalisé.
- Assurer les relations avec les acteurs chargés d'environnement à l'extérieur de l'entreprise.

Le 22 mai 2006, la directrice de l'environnement, Claude Nahon signe la politique Biodiversité (EDF, 2006). Celle-ci s'organise autour de trois grands axes : *Connaître les milieux, évaluer ses impacts*, *rendre compte* puis *Préserver, protéger*, *restaurer* et enfin, *Informer, sensibiliser, former*. C'est fin 2006, la seule « politique-fille » de la politique environnementale du groupe EDF signée par Pierre Gadonneix en mai 2005.

A la fin de notre enquête, la Direction du Développement Durable n'est plus rattachée directement au président d'EDF mais au Secrétaire Général d'EDF. Elle est constituée en août 2006 d'une trentaine de personnes dont dix spécifiquement dédiées à l'environnement au sein d'une direction de l'environnement, sous-entité de la Direction du Développement Durable.

Notons en premier lieu que la phase 1997-2004 a été profondément marquée par la préparation de l'ouverture du capital de l'entreprise. Par ailleurs, depuis 1992, date de son institution, il semble que l'assise de l'environnement au sein de l'entreprise ait été quelque peu perturbée. Elle s'est en effet vue ébranlée au début des années 2000 par l'arrivée du concept de « Développement Durable ». La Direction de l'Environnement devient rapidement la Direction du Développement Durable et perd son rattachement à

la Direction Générale. De plus, l'Agenda 21 signé par Jean François Roussely en 2001 semble noyer l'environnement qui ne se retrouve plus que dans 3 des 21 principes directeurs proposés. En 2005, Pierre Gadonneix signe néanmoins *les 10 principes du Groupe EDF pour un respect durable de l'environnement* et semble ainsi vouloir à nouveau donner à l'environnement une lisibilité propre. Enfin, l'ouverture du marché de l'électricité et le changement de statut de l'entreprise a provoqué d'intenses perturbations, stratégiques, économiques et sociales au sein de l'entreprise laissant l'avenir de l'environnement encore assez incertain, au moment où nous arrêtons notre enquête fin 2006.

Ce récit permet en premier lieu de garder en mémoire des évènements qui auraient tendance à sombrer dans le gouffre de l'oubli, mais il nous offre également un matériau solide pour mener à bien une analyse relativement approfondie de l'intégration de l'environnement à EDF. Intéressons nous tout d'abord au cheminement chronologique de l'environnement.

4 Le Cheminement de l'« institué »

L' « environnement » qui fait l'objet du processus d'institutionnalisation étudié et qui en cela peut être considéré comme étant l' « institué » a parcouru depuis les années 1950 tout un cheminement en termes de sens, de perception et d'appropriation au sein de l'entreprise que nous nous proposons de relater au fil d'une série de sept étapes : « l'environnement inconnu », « l'environnement pionnier », « l'environnement rejeté », « l'environnement intégré », « l'environnement stratégique », « l'environnement perturbé », « l'environnement survivant ? ».

4.1 L'environnement inconnu : 1946-1960

« Personne à EDF, ni même en dehors d'EDF d'ailleurs, ne parlait d'environnement ou de protection de la nature, personne même n'y pensait avant 1960 », affirme Jean-Pierre Granier.

Jusqu'aux années 60, le terme même d'environnement au sens écologique du terme n'existe pas. La France se reconstruit et personne ne semble encore se préoccuper à EDF des problèmes de pollution.

4.2 L'environnement pionnier : 1960-1970

« On ne parlait pas d'environnement en tant que tel mais il me semble qu'inconsciemment on s'en préoccupait déjà un peu», déclare Pierrette Larivaille.

A partir des années 1960, quelques pionniers, au sein d'EDF, tentent de réduire les nuisances de la production d'électricité, principalement sous sa composante thermique et cherchent à améliorer leurs connaissances des phénomènes mis en jeu. Il apparaît néanmoins très clairement qu'à cette époque, l'environnement est en phase d'émergence et qu'il peine à être reconnu comme un domaine propre d'opérationnalisation. Il s'agit surtout de réduire des nuisances ponctuelles, sans doute sources de protestations locales. Personne ne se pose vraiment la question de savoir ce que pourrait engendrer une trop forte pollution atmosphérique ou aquatique.

4.3 L'environnement rejeté : 1971-1982

« En novembre 1972, l'environnement avait une image très négative en interne », se souvient Michel Khalanski.

Alors que l'environnement fait irruption sur la scène administrative en France dans les années 1970, une majorité des employés d'EDF, semble rejeter avec force cette notion et ce, avec une intensité décroissante, jusqu'en 1982. Michel Khalanski qui venait de terminer sa thèse de Radioécologie à Paris VI est arrivé à la R&D d'EDF en 1972 : *« A cette époque,* nous dit-il, *les deux piliers d'intérêt environnemental étaient la pollution atmosphérique (via la combustion du charbon, les pluies acides…) et la pollution thermique (le parc thermique classique était en effet très concentré à Paris et tout fonctionnait en circuit ouvert avec de très forts échauffements thermiques) ».* Lui-même écologiste, il souligne qu'à son arrivée, *« en*

novembre 1972, l'environnement avait une image très négative en interne ». Ce qui semble pouvoir être associé à la contestation très vive anti-nucléaire qui sévit à cette époque en France et accuse de tous feux EDF.

Certes des expérimentations sont lancées tel qu'un processus gigantesque de modélisation qui vise à réduire l'impact des lignes sur le paysage mais elles sont rares et peu portées par l'entreprise. *« L'atelier Silène,* nous dit ainsi Jean-Pierre Granier, *n'aura finalement que très peu servi ».*

Concernant l'émergence du phénomène des pluies acides, dûes entre autres au dégagement de composants soufrés issus de l'utilisation croissante de fuel, l'entreprise, après le départ de Joseph Jacquet, ne cherche pas à en savoir trop et surtout trop vite. *« A cette époque,* nous raconte ainsi Michel Khalanski, *le directeur de l'époque de la R&D n'a pas manifesté un intérêt énorme pour l'écologie. Entre autres,* souligne-t-il, *notre directeur n'était pas convaincu que les pluies acides étaient un vrai problème ».*

Par ailleurs, les relations entre les hommes de recherche sur des thématiques environnementales et ceux des opérations sont encore très tendues. *« Les relations avec l'Hydraulique,* nous dit ainsi François Travade embauché à EDF en 1977, *ont été très conflictuelles jusque dans les années 1980 ».*

Tout comme dans les années 1970, l'environnement reste très mal perçu à EDF au début des années 1980 et semble n'offrir aucune perspective professionnelle prestigieuse. Après un passage à la Direction Générale, Pierrette Larivaille revient à la Direction de l'Equipement en 1980-81 comme chef adjointe du département en charge d'environnement. Selon elle, *« les chefs de la division Environnement du département n'étaient pas très sérieux, ils changeaient souvent, tout le monde y allait à reculons ».* Elle nous rapporte également qu'il y avait aussi à cette époque un service environnement à la Direction du Transport, au Nucléaire et à l'Hydraulique. Mais malgré cela, au début des années 80, elle souligne qu' *« il n'y avait pas de convictions environnementales en interne ».*

4.4 L'environnement intégré…mais à contre cœur : 1982-1991

« La signature de la convention et la création d'une Mission Environnement à la Direction Générale montre que la tête de l'entreprise commence à entrevoir l'environnement comme une variable incontournable », affirme Pierrette Larivaille.

La signature d'une convention avec le Ministère de l'Environnement, et ce avant même d'être contrainte par des obligations légales, montre qu'EDF, après une période de résistance, commence à prendre en compte l'environnement dans ses pratiques. *« La signature de la convention,* dit ainsi Jean-Pierre Granier, *marquait la volonté de l'entreprise d'amplifier son action en faveur de l'environnement en la prolongeant au delà de ses obligations législatives et réglementaires ».* Néanmoins il semble que cette signature ait été principalement le fait d'une petite équipe, celle de Pierrette Larivaille. *« La Direction Générale signait tout sans vraiment savoir ce qu'elle signait »,* nous explique-t-elle.

L'entreprise semble néanmoins intégrer l'environnement en traînant les pieds, à contre cœur, en en ayant même honte, et ce quelque soit la partie de l'entreprise considérée si l'on en croit les dires suivants de nos interlocuteurs :

- Dans les sphères hautes de l'entreprise : *« Tout le monde me disait que l'environnement était un effet de mode qui allait passer,* nous rapporte ainsi Pierrette Larivaille. *J'étais considérée comme « l'écolo de service » et en plus j'étais une femme. J'ai par exemple eu le malheur de mettre un jour une veste verte sans faire attention. Cette veste m'a valu des remarques toute la journée. Autant vous dire que je ne l'ai jamais remise ! ».* Ce phénomène semble toujours d'actualité à la fin des années 80 lors de la création de la Mission Environnement *: « A cette époque encore,* nous dit Pierrette Larivaille, *faire de l'environnement était une honte à EDF ».*
- A la R&D *:* Michel Khalanski se souvient qu'en 1985, toutes les études d'impacts concernant les centrales nucléaires avaient été réalisées et que le directeur de la R&D, s'était alors exprimé ainsi : *« Toutes nos centrales sont maintenant lancées, vous avez permis de faire passer le programme nucléaire mais maintenant vos histoires d'environnement, c'est terminé ».*
- Tout comme sur le terrain *: « La R&D souhaitait mettre en valeur la construction du premier ascenseur à poisson, construit en 1986 à Poutès,* nous raconte ainsi François Travade, *mais les exploitants en avaient honte. Ce n'est que dix ans après qu'ils en ont été fiers ».*

L'environnement représente encore pour l'entreprise dans les années 1980 le hobby de certains « écolos » de l'entreprise. Tout en l'acceptant, les décideurs de l'entreprise et les employés de la maison refusent néanmoins de lui accorder une véritable place.

4.5 L'environnement stratégique : 1992-1999

«Suite à la création de la Direction de l'Environnement et la nomination de Jean-Pierre Bourdier à sa tête, l'environnement devient à EDF un sujet politique », affirme Pierrette Larivaille.

Avec la création de la Direction de l'Environnement et la nomination de Jean-Pierre Bourdier comme directeur, l'entreprise prend un véritable tournant et change de vision.

La tête de l'entreprise se rend compte que l'environnement n'est pas un effet de mode et qu'il lui faut se l'approprier de manière stratégique. *« En 1992,* nous raconte à ce propos Jean-Pierre Bourdier, *il se passait beaucoup de choses dans les Unités en termes d'environnement mais pas encore à la tête de l'entreprise. Cette dernière avait très peu évolué depuis les débuts du nucléaire. Le Directeur Général, Mr Bergougnoux*[161] *a joué un rôle important, il a senti qu'il fallait prendre l'environnement au sérieux.»*.

Ce tournant majeur s'est notamment caractérisé par un changement radical d'équipe. *« Il y avait une Mission Environnement quand je suis arrivé,* se souvient ainsi Jean-Pierre Bourdier. *Elle était dirigée par Pierrette Larivaille et deux ingénieurs. On peut dire que Pierrette Larivaille aura beaucoup aidé à la création de la Direction Environnement. C'est elle qui a tiré la sonnette d'alarme. Mais la Mission Environnement était sous la direction de Rémy Carl considéré comme « Mr Nucléaire » dans l'entreprise et finalement, c'était surtout la dimension « acceptable » qui était recherchée. Il fallait désormais aller plus loin. Pierrette Larivaille n'a pas eu de chance,* souligne-t-il enfin*, sa fin de carrière a coïncidé avec un changement majeur au sein d'EDF».*

Cette période transitoire semble avoir été assez soudaine et fut source de frustrations pour ceux qui s'étaient véritablement battus jusqu'à cette date pour intégrer l'environnement au sein des pratiques de l'entreprise. Selon les individus sortants, cette transition marque l'appropriation de l'environnement par l'entreprise comme étant un outil politique. *« En 1992*

[161] Jean Bergougnoux fut Directeur Général d'EDF de 1987 à 1994.

souligne ainsi Jean-Pierre Granier, *l'environnement devient « important ». Il fallait donc un homme à la tête de la Direction…même s'il n'y connaissait rien à l'environnement »* ajoute-t-il non sans ironie. De son côté, Pierrette Larivaille garde également un souvenir amer de cette époque *: « Quand je suis allée voir Jean-Pierre Bourdier,* nous raconte-t-elle, *je lui ai demandé si pour lui, l'environnement c'était de la « Com ». Il m'a répondu : « Evidemment ». Je lui ai alors expliqué ma vision mais ça n'a rien changé. Je lui ai donc dit que je ne voyais pas comment je pouvais travailler avec lui ».*

Si effectivement on peut reprocher aux dirigeants de l'époque de ne pas avoir su gérer cette transition, il n'en résulte pas moins que cette période reflête effectivement un tournant majeur et relativement rapide de l'intérêt porté à l'environnement et de l'appropriation qui en est faite par EDF. Perçu jusque là comme un phénomène réservé aux « écolos », l'environnement devient tout à coup un véritable pôle stratégique. Il ne s'agit plus d'écologie mais d'environnement au sens large que l'entreprise ne peut plus se permettre de mettre de côté. L'environnement pour Jean-Pierre Bourdier, c'est ainsi *« l'ensemble des interactions qui existent entre l'entreprise (installations et personnes) et le reste du monde ». « A l'époque de Mme Larivaille,* souligne-t-il, *l'environnement c'était encore la nature et ses petites grenouilles. Aujourd'hui on ne parle plus de ce volet car il est intégré aux activités. On ne construit plus de lignes sans minimiser la mort des oiseaux ».*

Reconnu comme un facteur d'ordre stratégique, l'entreprise mise alors sur sa structuration qui dépend des qualités d'un manager plus que de sa connaissance technique des sujets à aborder. *« Je ne connaissais pas grand chose à l'environnement quand je suis arrivé,* affirme ainsi Jean-Pierre Bourdier. *On m'a proposé de prendre la tête d'une nouvelle Direction, celle de l'Environnement afin de l'organiser ».*

Jean-Pierre Bourdier s'organise et les problématiques auxquelles il s'attelle, confirment le tournant qu'a pris la thématique environnementale : changement climatique, impact des champs magnétiques sur la santé, multi-usage de l'eau etc.

La posture d'EDF évolue, l'entreprise s'ouvre et s'insère dans le débat environnemental français et européen. Un des interlocuteurs que nous avons rencontrés, entré tardivement à EDF, travaillait auparavant face à EDF : *« Jusque dans les années 1990,* nous dit cette personne, *EDF était perçu en dehors de l'entreprise comme un acteur très refermé sur lui-*

même. L'entreprise était sûre d'elle-même, plus encore qu'aujourd'hui et on sentait bien que l'environnement n'était pour EDF qu'un « empêcheur ». La réflexion environnementale était très difficile, souligne-t-elle*, et les relations assez conflictuelles. »* Elle se souvient en revanche, qu'à son arrivée à EDF, en 1992, *« la culture d'EDF avait changé, l'entreprise était plus ouverte sur les thématiques environnementales »*.

Parallèlement à cette évolution, l'environnement devient un élément très fort de communication. *« Les passes à poissons,* souligne à ce propos François Travade*, ont été très médiatisées à cette époque. Les poissons, permettaient de s'attirer beaucoup plus facilement les faveurs de l'opinion publique que certains efforts réalisés vis-à-vis de la qualité de l'eau »*. Jean-Pierre Bourdier se souvient quant à lui que « l'*image d'EDF était ternie dans les années 90*[162] *et il fallait trouver des moyens de la redorer »*. Selon lui sans en faire trop, il est néanmoins *« nécessaire de parler de ce que l'on fait car si on n'en parle pas, ça ne se sait pas »*. Il se souvient à ce propos d'une discussion qu'il avait eu avec les « écolos » : *« Je leur disait de nous attaquer s'ils pensaient qu'on mentait car ils étaient assurés de gagner s'ils avaient raison. Eux pensaient que si on parlait d'environnement c'était pour cacher qu'on ne faisait rien. Je leur ai donc expliqués que pour moi, celui qui ne parle pas, n'existe pas. A notre époque, on attend d'une grande entreprise qu'elle soit en accord avec les sujets importants de la société »*.

L'environnement devient donc au début des années 1990, une préoccupation majeure de l'entreprise à traiter au niveau national et européen. Elle revêt un caractère désormais stratégique. L'environnement dépasse la préoccupation des poissons, des oiseaux et des pollutions qu'EDF estime avoir intégrée dans ses pratiques**.** Il est à présent nécessaire d'aborder de « grands » sujets qui dépassent les frontières françaises et les seuls aménagements de l'entreprise. Il faut désormais anticiper, veiller et insuffler en interne des pratiques environnementales globales que l'on peut tracer et valoriser en termes d'image, telle que la mise en place de la démarche iso 14001.

[162] Rappelons à ce propos que Tchernobyl a provoqué un choc profond dans l'opinion publique et que *« cela a conduit à une nouvelle remise en cause du développement de l'énergie nucléaire en France »* (Libaert, 1992 : 46).

4.6 L'environnement perturbé : 1999-2004

« Nous avons pris trop d'engagements en peu de temps. L'environnement en faisait certes partie mais elle était quelque peu noyée parmi d'autres. L'interne ne suivait plus », nous dit ainsi un des interlocuteurs rencontrés.

Suite à cette période de forte reconnaissance et d'appropriation, l'environnement se voit perturbé par l'arrivée entre autres du concept de développement durable et sans nul doute aussi par la préparation de l'ouverture du capital de l'entreprise.

Le premier document qui fait part de développement durable en lieu et place d'environnement date de 1999 avec la publication des *«* 10 engagements d'EDF vers un développement durable *»*. Mais l'environnement est encore au cœur de la politique proposée tout comme le souligne Gérald Ramos (2004 : 13) : *« même si EDF formalise 10 engagements en faveur du développement durable, le développement durable reste encore inclus dans le domaine de l'environnement. Ces 10 engagements représentent l'armature officielle de la politique interne du système de Management de l'environnement qui fut certifié iso 14001. Ces engagements ne comprenaient que des engagements ayant trait au domaine de l'environnement. Le développement durable n'avait pas encore d'existence propre au sein d'EDF ».*

En revanche lorsque deux ans plus tard, en 2001, le président d'EDF signe l'Agenda 21 d'EDF qui fixe 21 principes directeurs, contrairement aux dix engagements signés en 1999, sur l'ensemble de ces 21 principes seuls trois relèvent désormais de la sphère habituelle de l'environnement : le principe 7 : Nous conformer aux exigences du management environnemental, le principe 8 : Etre économe dans l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles et le principe 9 : Limiter les impacts sur les milieux naturels. *« Je crois que même Jean-Pierre Bourdier voulait passer à autre chose. La norme iso 14001 était passée, la machine fonctionnait. Le développement durable c'était un nouveau défi et Jean-Pierre Bourdier cherchait sans cesse à anticiper »,* nous explique un des interlocuteurs rencontrés et membre de l'équipe de J. P Bourdier à cette époque.

Jean-Pierre Bourdier prend sa retraite fin 2002 et est remplacé par Claude Nahon. Là encore cette transition est assez soudaine. Claude Nahon s'impose en dernier lieu, illustrant le jeu politique que sous tend tout le poste de direction dans une telle entreprise : « *Plusieurs personnes étaient susceptibles de prendre la place de Jean-Pierre Bourdier mais peu de*

personnes s'attendait à la nomination de Claude Nahon, tout s'est fait très vite », se souvient un des acteurs présents à cette époque dans l'équipe de Jean-Pierre Bourdier.

Au delà de cette surprise, il semble que la « tête » de l'entreprise se désintéresse en 2002-2003 de l'environnement pour se concentrer entièrement sur l'ouverture du capital qui représente un enjeu de taille. *« Il fallait parler aux marchés financiers et donc ne surtout pas parler des choses contraignantes tels que le Service Public, le développement durable ou l'environnement »*, nous dit à ce propos Claude Nahon.

La Direction de l'Environnement perd ainsi « l'intimité » qu'elle avait à l'époque de J.P Bourdier avec la présidence d'EDF : les entretiens personnalisés en binôme entre le président et la direction de l'environnement sont interrompus et la Direction de l'environnement perd son rattachement organisationnel à la Direction générale dans l'organigramme et ce, semble-t-il, en raison de la préparation à l'ouverture du capital mais également du fait d'enjeux organisationnels. *« Il est clair,* nous dit ainsi Claude Nahon, *que François Roussely s'est engagé prioritairement dans l'ouverture du capital. Mais,* souligne-t-elle*, alors que Jean-Pierre Bourdier passait outre sa hiérarchie pour voir le président, ma propre hiérarchie ne m'a pas laissée faire. J'étais un peu naïve à l'époque et trop nouvelle dans les services centraux. Je me suis laissée faire alors que j'aurais du conserver ce contact avec le président* », nous avoue-t-elle a posteriori.

Ces changements organisationnels nuisent alors à la reconnaissance interne donnée à l'environnement et semblent reléguer les enjeux environnementaux à un niveau beaucoup moins stratégique que celui atteint en 1999, traduisant ainsi un certain désinvestissement de l'entreprise sur ces problématiques. *« Ce qui compte plus que le budget ou le nombre de personnes embauchées à la Direction du Développement Durable,* nous explique ainsi une des personnes rencontrées*, c'est son rattachement hiérarchique, l'engagement de la tête de l'entreprise et la reconnaissance du Directeur Général. Jean-Pierre Bourdier était rattaché à la Direction Générale puis à un homme fort de l'équipe de François Roussely,* souligne-t-elle*, alors qu'aujourd'hui, depuis quelques années, la Direction n'est plus rattachée qu'au Secrétariat Général* ». Jean-Pierre Granier estime quant à lui qu' *« on revient aujourd'hui à une politique sectorielle. Il y a moins de coordination. Juste après 1992, on avait un grand service de l'environnement au sein de la Direction Générale mais maintenant la Direction du Développement Durable est descendue de plusieurs échelons dans l'organigramme. Quand*

Jean-Pierre Bourdier parlait, souligne-t-il, *c'était comme si le président parlait. Aujourd'hui quand Claude Nahon parle, elle est beaucoup plus loin de la tête et donc nécessairement bien moins entendue ».* Notons à ce propos que ces éléments nous conduisent à nous interroger sur le rôle du président d'EDF, du dirigeant d'une entreprise, qui semble endosser ici celui d'un « acteur régulateur », défini lors du chapitre précédent (Mermet, 1998) mais qui serait interne à l'entreprise. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette caractéristique en conclusion de cette seconde partie.

La dynamique environnementale insufflée au début des années 1990, semble s'essouffler face à un contexte extérieur qui évolue de plus en plus rapidement. Alors que l'entreprise s'était positionnée dans les années 1980-1990 comme une entreprise relativement pionnière sur la thématique environnementale, elle apparaît aujourd'hui plus à la traîne. *« On est par exemple très focalisé sur les aspects réglementaires,* nous explique un des interlocuteurs rencontrés à la Direction du Développement Durable. *Or l'Europe est aujourd'hui en crise et il me semble que l'évolution de la société vient beaucoup moins de la réglementation. Les évolutions réglementaires arrivent maintenant souvent en retard par rapport aux attentes de la société. Il nous faut donc davantage anticiper à EDF,* déclare-t-il, *et saisir l'environnement comme une opportunité et non comme une menace, faute de quoi on risque d'être très vite déconnecté ».* Selon cette même personne, « *EDF n'est pas toujours en avance sur des sujets importants. On l'a été bien davantage ».* Elle souligne également, que le rôle de la Direction du Développement Durable en termes d'application opérationnelle est loin d'être facile : *« EDF est une boîte de consensus, on fait avancer les choses par adhésion et par compréhension des enjeux. Mais la Direction du Développement Durable n'est jamais en première ligne pour faire appliquer certaines décisions. Notre rôle est de sensibiliser les Opérations mais nous n'avons que très peu de pouvoir d'action et l'environnement est malheureusement encore très souvent perçu comme un perturbateur ».*

Par ailleurs, l'environnement a peu a peu disparu de l'affichage organisationnel. La Direction de l'environnement devient ainsi fin 2000- début 2001 la direction de l'environnement et du développement durable. En 2003, il semble que l'environnement est sur le point de disparaître de l'étiquette : *« A cette époque,* nous explique Clade Nahon, *on m'a proposé de renommer la Direction en une Direction du Développement Durable et du Service Public. J'ai hurlé pour garder l'environnement apparent ».* La direction reste donc une Direction du Développement

Durable et de l'environnement jusqu'en 2006 où cette fois-ci elle est renommée Direction du Développement Durable.

Au début des années 2000, alors que l'entreprise se prépare à l'ouverture du capital, il semble donc que l'environnement perd le prestige qui lui avait été accordé dans les années 1990 au profit du développement durable.

4.7 L'environnement survivant : post 2005 ?

« L'environnement est désormais ancré dans l'entreprise. Le développement durable lui a peut être un peu nui mais sa place n'en est pas pour autant remise en cause et je suis certaine que l'environnement ne disparaîtra jamais de l'entreprise », affirme une des personnes rencontrées.

Alors que François Roussely avait déclaré dès son arrivée en 1998, vouloir faire de l'environnement un atout concurrentiel, le nouveau président d'EDF, Pierre Gadonneix, semble, lors de son arrivé en 2004, lui ne pas y accorder d'intérêt particulier et accentue la cassure initiée au début des années 2000. *« Quand Pierre Gadonneix est arrivé,* déclare Claude Nahon, *il parlait de tout sauf d'environnement. L'environnement était déjà peu porté mais là, tout le monde a cru que c'était fini ».*

Un an plus tard, il semble néanmoins vouloir à nouveau donner à l'environnement une lisibilité propre en signant **« les 10 principes du Groupe EDF pour un respect durable de l'environnement ».** D'après Claude Nahon, *« il s'est rendu compte qu'après le chômage c'était l'environnement qui comptait le plus pour les français. Aujourd'hui, il ne parle plus que d'environnement ».*

L'ouverture du marché de l'électricité et le changement de statut de l'entreprise a provoqué d'intenses perturbations, stratégiques, économiques et sociales au sein de l'entreprise laissant l'avenir de l'environnement assez incertain comme le montre les quelques témoignages ci-dessous :

- Selon François Travade, *« on sent que l'entreprise, n'étant pas sûre que l'image environnementale lui rapporte quelque chose, préfère s'en décharger ».*

- Mais pour Catherine Sabaton[163], *« avec la concurrence il va falloir anticiper. Avant,* souligne-t-elle, *la politique d'EDF était de laisser traîner pour gagner du temps. Avec la concurrence, c'est fini ».* Pour elle, *« la concurrence devrait pouvoir servir à l'environnement ».*

- Une autre personne nous rappelle qu'*« EDF est soumise depuis peu au regard des marchés : Des agences de notation commencent à nous regarder et EDF n'a pas vraiment envie de recevoir une mauvaise note. C'est pour nous, en interne, un argument très fort à présenter notamment auprès des financiers »*[164].

- Jean-Pierre Bourdier, estime quant à lui, que *« dans les années 90, il fallait se mettre à l'environnement et éviter les conflits. Mon défi était d'organiser et de faire fonctionner. J'ai eu un boulot beaucoup plus facile à faire que Claude Nahon. Je devais structurer et détecter les personnes clés. Dix ans après, Claude Nahon doit maintenant gérer l'organisation et son évolution. Certains disent qu'avec l'ouverture du capital, l'environnement va passer à la trappe. Cela pourrait avoir lieu mais il semble que cela ne soit pas le cas. Une enquête récente montre en effet que l'actionnariat fait de petits porteurs veut certes gagner de l'argent mais ne veut pas pour autant qu'EDF agisse en cochon. Le président ne s'en était pas rendu compte à son arrivée mais aujourd'hui, il en est conscient je pense ».* Selon lui *« dans un contexte concurrentiel, on peut faire des économies ailleurs que sur l'environnement ».*

Outre la pression des actionnaires, Claude Nahon cite la Loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques), les commissaires aux comptes qui contrôlent la maîtrise des risques environnementaux, la financiarisation environnementale ainsi que la notation extra-financière, comme des appuis potentiellement très importants pour favoriser le retour de l'intérêt porté par l'entreprise à l'environnement. *« La période qui a précédé l'ouverture du capital,* résume ainsi Claude Nahon, *a été désastreuse. Il n'y a rien de pire que les nouveaux convertis. Mon équipe a passé un moment difficile mais heureusement le monde existe et les sujets environnementaux ont persisté. Il me semble que l'ouverture du marché nous offre des perspectives beaucoup plus optimistes et je pense à présent que nous allons pouvoir construire quelque chose ».*

[163] Catherine Sabaton a été embauché en 1978 à la R&D d'EDF et y a fait toute sa carrière. Entretien le 30 juin 2006.

[164] Soulignons à propos de cette déclaration qu'un autre agent rencontré, employé à EDF depuis plus d'une dizaine d'années reste sceptique : « *ça fait des années que j'entends ça, est-ce qu'on y croit réellement ?* » s'interroge-t-il.

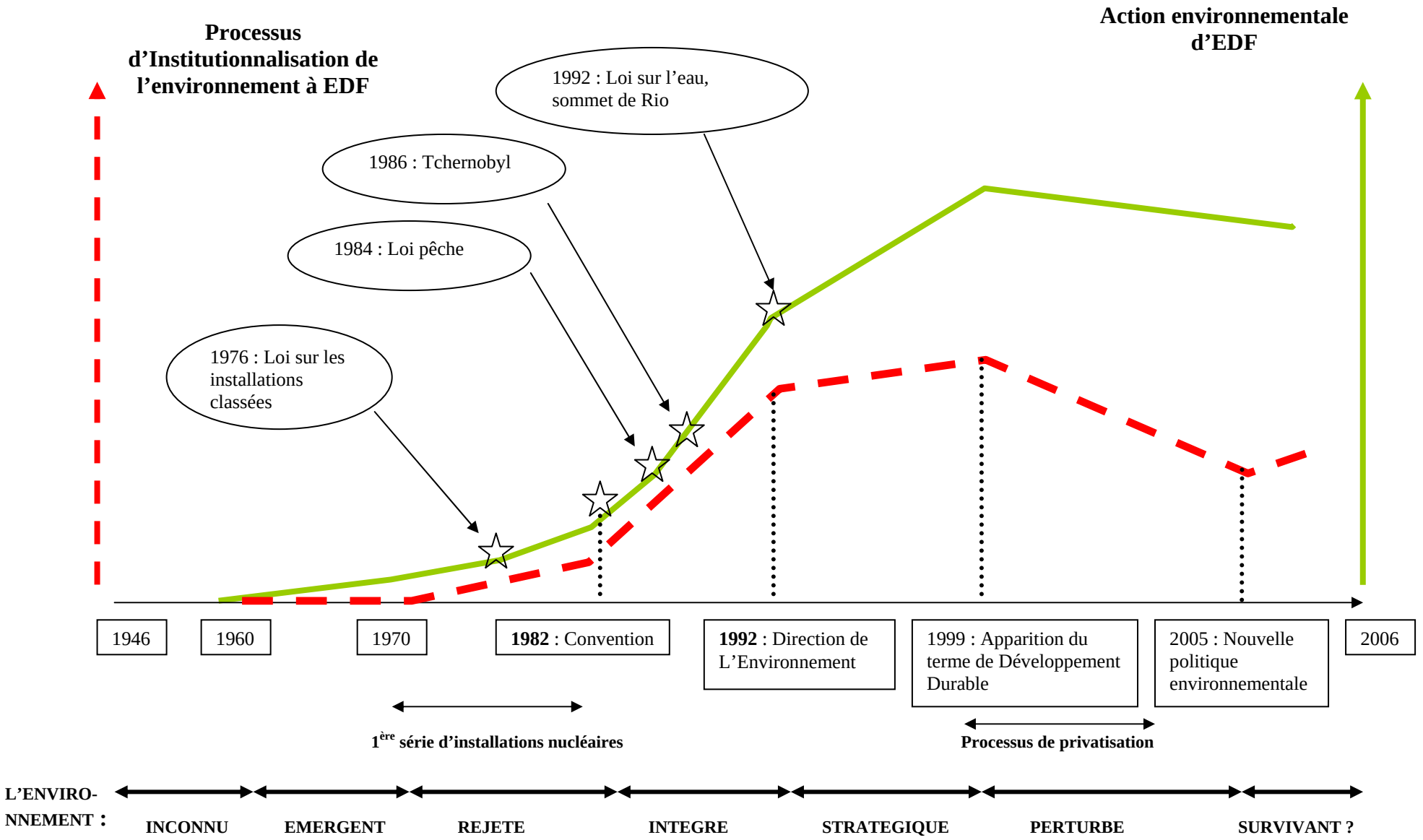
L’environnement semble donc soumis en 2006, à un véritable exercice d’équilibriste. Sa « survie » au sein de l’entreprise dépend de paramètres nombreux auxquels nous n’avons pas ici accès de manière exhaustive mais dont la reconnaissance par la tête de l’entreprise comme une valeur en soi, la pression de l’opinion publique d’une part et des actionnaires d’autre part, apparaissent particulièrement déterminants.

Au-delà de ce cheminement se pose la question du lien existant entre l’institutionnalisation de l’environnement d’une part et l’action environnementale concrètement menée d’autre part, par l’entreprise.

5 Quelle relation entre institutionnalisation et action environnementale ?

Notre récit s’est attaché à retracer le processus d’institutionnalisation de l’environnement tout en tentant de détailler certaines réalisations environnementales effectuées par l’entreprise au cours de ce processus afin d’évaluer parallèlement l’intensité de l’action environnementale concrète d’EDF. La figure suivante permet de comparer ces deux processus (cf. Figure 17).

Figure 17 : Institutionnalisation et action environnementale entre 1946 et 2006 à EDF.



- Processus global d'institutionnalisation et de post-institutionnalisation

Globalement, ce processus d'institutionnalisation apparaît croissant jusqu'aux débuts des années 2000, avec deux paliers particuliers en 1982 puis en 1992. Ce processus se finalise en 1992 et l'environnement, une fois institué, passe par une phase de croissance moins exponentielle qui ancre l'institution au sein de l'entreprise. Puis, au début des années 2000, l'environnement est perturbé et l'attention qui lui est accordée par la « tête » de l'entreprise, peut laisser présager un phénomène de « désinstitutionalisation » qui pourrait relever du phénomène décrit sur la figure ci-dessous (Figure 18), proposé par Sartre et commenté par René Lourau (1971 : 255-258) :

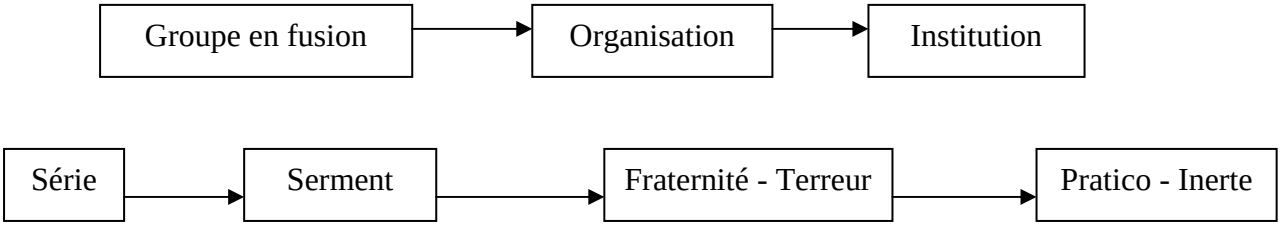


Figure 18: La Genèse idéale selon Sartre « Critique de la raison dialectique» (1960 cité par Lourau, 1971 : 255).

« Se détachant de la série[165]*, le groupe en fusion passe par le stade du serment qui le constitue et en même temps lui confère une organisation. L'organisation fait glisser le groupe vers la fraternité –terreur, et glisse à son tour vers l'institution. Au terme de la genèse, l'institution, se fige, renie l'effervescence des premiers stades, et dépérit dans le pratico-inerte. De nouveau l'homme est sérialisé. Le serment, l'organisation, la fraternité-terreur semblent, chez Sartre faire glisser inéluctablement le groupe vers sa négation, qui serait l'institution. Et ce qui subsisterait de groupale, dans une institution (par exemple les réunions informelles de la « base » dans un parti organisé, les rapports de couloirs dans un congrès) est de plus en plus marginalisé, voire « folklorisé », à mesure que le sérieux de l'institution se réfugie dans les organes centraux de la décision, dans les « hautes sphères de l'appareil », produisant de la bureaucratie, du pratico-inerte. »* (Lourau, 1971 : 255-256).

[165] La série est *« le groupe en puissance, c'est la file d'attente devant l'arrêt de l'autobus et c'est aussi la foule urbaine, la foule quotidienne »* (Lourau, 1971 : 256).

Les tout derniers évènements et les perspectives que semblent peut être offrir l'ouverture du capital, semblent néanmoins plus optimistes, si l'on en croit les derniers témoignages recueillis à ce propos et rapportés ci-dessus.

- Evolution de l'action environnementale

Nos recherches, concernant l'action environnementale concrètement menée par EDF au cours de cette période, s'appuient principalement sur les « dires » des acteurs rencontrés, sur certains éléments rapportés par des ouvrages d'ordre historique ainsi que sur les rapports « Environnement et Développement Durable » publiés depuis 1997[166]. Ils n'ont donc qu'une valeur relative mais permettent néanmoins de dégager une certaine tendance, à savoir que l'action environnementale d'EDF a progressé et a peu à peu élargi son spectre d'activité tout au long de l'institutionnalisation de l'environnement ainsi qu'au cours de sa phase de stabilisation entre 1992 et 1999. Puis, à partir du moment où l'environnement disparaît des priorités de l'entreprise, notamment devant l'enjeu de l'ouverture du capital, il semble que son action environnementale certes diminue mais de manière moins brutale et moins évidente que la disparition organisationnelle et institutionnelle de l'environnement[167].

Trois hypothèses, sur lesquelles nous reviendrons en conclusion, peuvent donc être avancées sans que nous ne puissions réellement trancher pour l'une d'entre elles, n'ayant pas encore suffisamment de recul sur l'évolution de la situation.

- La première stipule que la base de l'entreprise a toujours un temps de retard par rapport à la « tête » de l'entreprise. L'action environnementale de l'entreprise devrait donc continuer à décroître si le phénomène de désinstitutionalisation perdure avec sans doute un décrochement soudain dû au fait que tout mouvement d'inertie a des limites : « *l'inertie des budgets et des équipes a ses limites* » nous affirme ainsi un des interlocuteurs rencontrés à qui nous soumettions nos hypothèses.

[166] Soulignons à ce propos que nous avons cherché à nous appuyer sur les dépenses environnementales comptabilisées par l'entreprise et présentées sur chaque rapport Environnement ou Développement Durable. Néanmoins, l'utilisation de ces chiffres est apparue extrêmement difficile car la méthode sous-jacente à leur calcul a évolué et, d'une année à l'autre, elle ne représente pas toujours la même activité ce qui rend très subjectif leur valeur obtenue pour apprécier l'évolution de l'activité environnementale de l'entreprise. Par ailleurs, comme nous le faisait très justement remarquer un interlocuteur de la Direction de l'Environnement : *« ce n'est malheureusement pas parce que l'on dépense plus que l'on fait mieux »*.

[167] Soulignons qu'il faudrait idéalement ici évaluer beaucoup plus finement l'efficacité environnementale du système étudié comme nous aurons l'occasion de le faire à l'échelle locale en troisième partie.

- La seconde hypothèse pourrait prétendre que l'action environnementale d'une entreprise, pour exister, a besoin d'être propulsée et initiée par tout un processus d'institutionnalisation. Une fois ce processus achevé, l'action environnementale d'une entreprise serait alors irréversiblement acquise, du fait notamment d'un changement de culture d'entreprise et d'un ensemble d'habitudes instituées. N'étant plus nécessaire, l'Institution Environnement n'aurait alors plus besoin d'être et disparaîtrait progressivement au profit d'institutions nouvelles. Ce qui semble très optimiste selon le même interlocuteur : *« il faut quand même bien faire fonctionner la machine »*, nous dit-il.

- Selon notre troisième hypothèse, l'institutionnalisation de l'environnement sans être absolument nécessaire à l'instauration d'une action environnementale n'en représente pas moins un véritable tremplin. La perte de l'Institution Environnement est alors synonyme de régression en termes d'action environnementale. Un levier disparaît. Mais notre hypothèse prétend que le passage par une phase d'Institution empêche tout retour au point zéro. Avec un appui interne certes moindre, il n'en reste pas moins que, changement culturel, habitudes instituées et lot de forces extérieures, perpétuent une action environnementale sans doute diminuée mais néanmoins existante.

Ce cheminement étudié et rattaché à l'action environnementale concrètement réalisée par l'entreprise, nous proposons maintenant de nous intéresser aux différentes pressions qui l'ont encadré.

6 Une analyse des forces instituantes du processus d'environnementalisation et des paramètres qui ont conditionné par la suite le devenir de l'environnement à EDF

Afin de simplifier cette étude, nous pouvons schématiser l'ensemble des forces instituantes abordées via ce récit, ainsi que les paramètres qui ont déterminé le devenir de l'environnement une fois institutionnalisé (cf. Figure 19a et b). Nous proposons de suivre un axe chronologique en séparant de part et d'autre de l'axe, les paramètres listés qui peuvent être rapportés à un contexte extérieur à l'entreprise, de ceux qui proviennent plutôt de l'intérieur de l'entreprise.

Nous rappelons que ce récit n’a pas vocation à présenter l’ensemble des paramètres qui ont déterminé l’environnementalisation d’EDF et son devenir. Nous prétendons néanmoins avoir identifié les catégories de paramètres qui y ont principalement contribué. Par ailleurs, ce récit nous permet de mettre en avant un facteur qui semble avoir été peu analysé dans la littérature consacré à cette thématique, à savoir le rôle des acteurs internes à l’entreprise.

Figure 19a : Les forces instituantes (a) du processus d'environnementalisation d'EDF suivies des paramètres qui déterminent le devenir de l'environnement institué

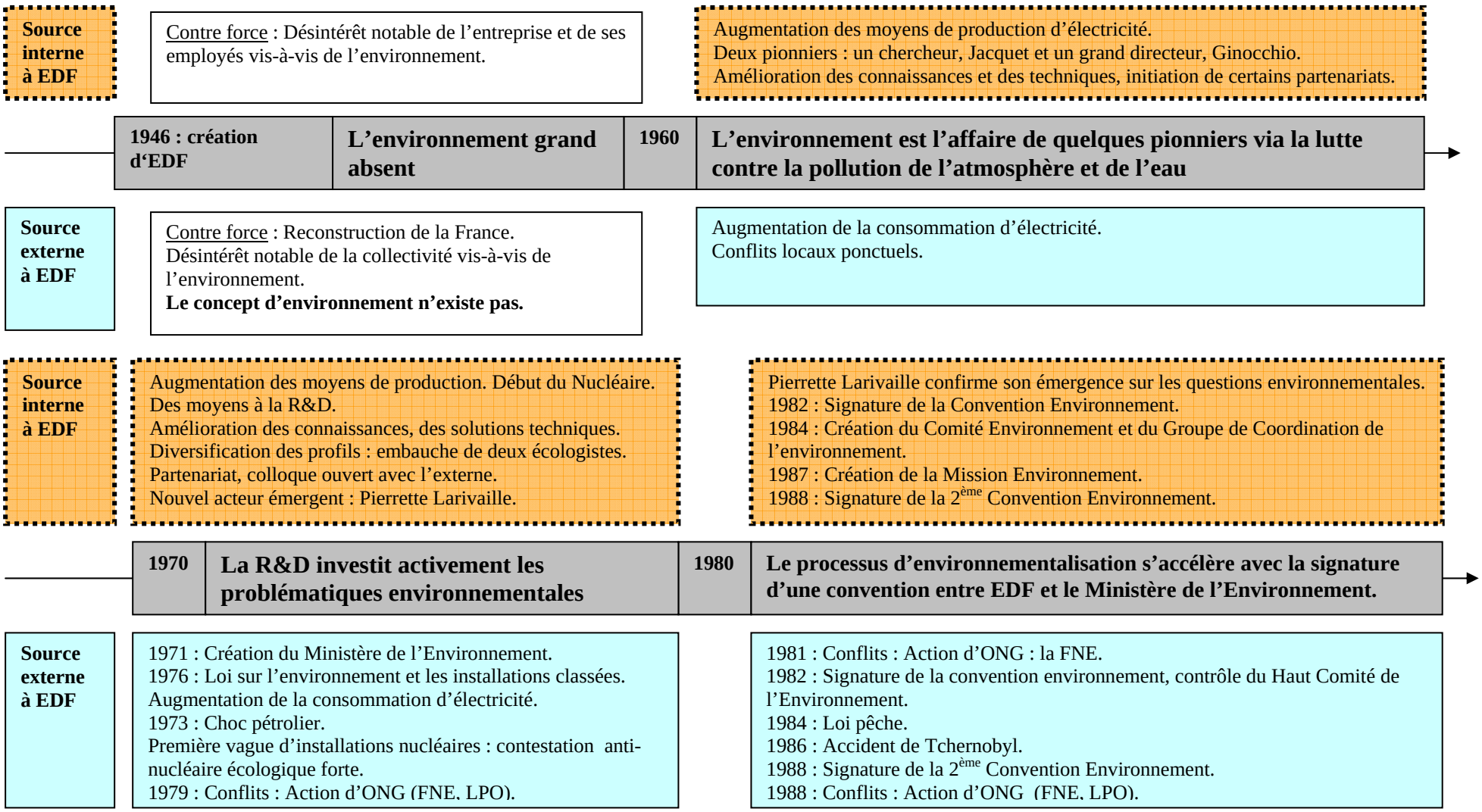
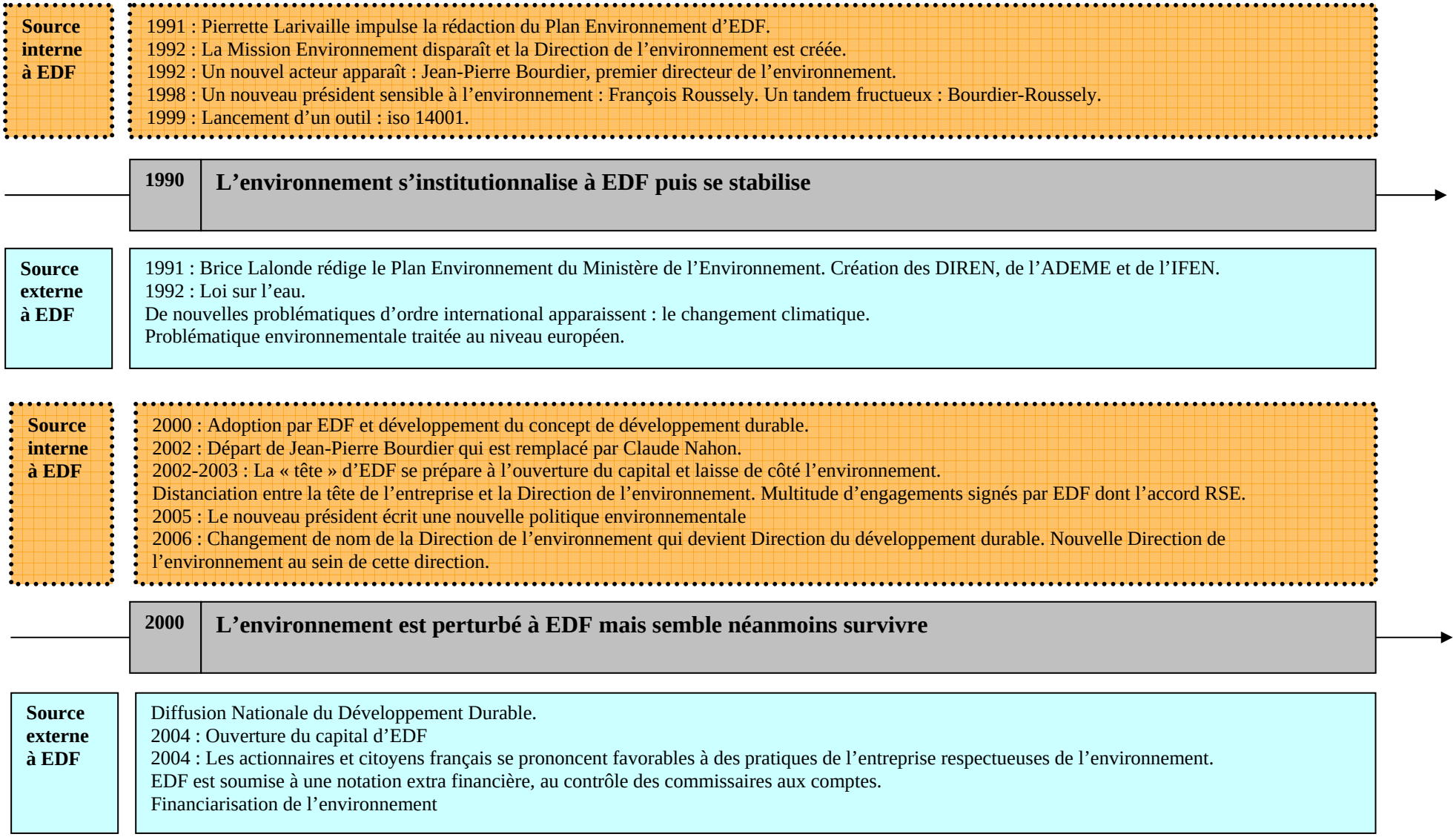


Figure 19b : Les forces instituantes (b) du processus d'environnementalisation d'EDF suivies des paramètres qui déterminent le devenir de l'environnement institué



Ce schéma permet de souligner la diversité des paramètres susceptibles d'interagir et d'influencer le processus d'institutionnalisation de l'environnement au sein d'une entreprise. Il met également en tension l'évolution de la prise en charge de l'environnement par les pouvoirs publics, par l'opinion publique et par l'entreprise.

Il nous semble intéressant de commenter en premier lieu, les paramètres relevés, au regard des résultats du travail de Christophe Dreschler sur les déterminants de l'action environnementale d'une entreprise (2002)[168].

(1) « *L'action environnementale des entreprises, écrit* ainsi cet auteur (2002 : 154), *s'explique très généralement, par l'influence de « pressions environnementales » : des pressions « externes », des « parties prenantes de l'entreprise » ou encore de « l'évolution de la réglementation ». Cette action environnementale peut être liée à une réaction d'anticipation de l'entreprise qui semble, selon les auteurs passés en revue, représenter un facteur explicatif à part entière des mesures de protection de l'environnement ».*

La pression des parties prenantes et notamment des associations environnementales, apparaît en effet très prégnante dans notre récit. On peut ainsi citer les conflits récurrents rapportés entre EDF et les associations de protection de l'avifaune ou bien encore les progrès fait en matière de circuit de refroidissement des centrales nucléaires suite aux injonctions de l'administration : *« Lorsque le programme nucléaire a finalement été lancé, suite au premier choc pétrolier de 1973,* nous raconte Michel Khalanski à ce propos*, l'administration a demandé à EDF de réduire les échauffements de ses centrales nucléaires. A la R&D, nous avons donc travaillé sur cette question et sur les possibilité de positionner les aménagements en circuit fermé ».*

Il semble que la signature de la Convention de 1982, qui correspond aux premiers engagements globaux d'EDF en matière d'environnement, ait également été réalisée en partie sous l'influence de pressions externes. Selon Jean-Pierre Granier, le ministère de l'environnement reprochait à cette époque à EDF d'avoir fait beaucoup de choses en lien avec le nucléaire au détriment des autres domaines : *« EDF en signant cette convention,* dit-il,

[168] Cf. chapitre 3.

cherchait à se faire pardonner ». Ce que confirme Pierrette Larivaille lorsqu'elle nous explique la signature de cette convention par le fait que *« après 1981, ce fut une nouvelle ère, il fallait se faire bien voir »*.

Par ailleurs, et bien que nous n'ayons encore que trop peu de recul pour en juger et trop peu d'éléments pour le prouver, la pression des actionnaires et celle des agences environnementales pourraient, elles aussi, être assez influentes sur l'action environnementale d'EDF. Pour la directrice actuelle du Développement Durable à EDF, l'iso 14001 est par exemple un instrument très puissant : *« c'est très important,* déclare-t-elle. *L'iso 14001 permet de faire percoler l'environnement jusqu'au terrain. Cela a beaucoup joué en notre faveur. L'iso 14001 certifie notamment aux commissaires aux comptes qu'on fait bien notre boulot environnemental. Il ne faut pas oublier,* souligne-t-elle, *qu'aujourd'hui j'ai deux audits par an alors qu'avant je n'en avais qu'un seul. Nous n'allons pas lâcher cette démarche »*. En outre, et toujours selon Claude Nahon, concernant l'action indirecte des actionnaires, il semblerait que Pierre Gadonneix, président d'EDF depuis 2004, ait décidé de porter plus d'attention à l'environnement devant les résultats d'un sondage qui prouvait que l'environnement était une préoccupation primordiale pour les français après le chômage.

L'évolution du contexte global peut également être reliée au lot des pressions dites externes, avec par exemple l'influence qu'a eu l'augmentation de la consommation d'électricité ou bien encore de manière moins favorable pour l'environnement, la nécessité de construire rapidement des moyens de production électrique après la seconde guerre mondiale : *« Les gens de l'hydraulique étaient considérés un peu comme les sauveurs de la France,* nous raconte à ce propos l'un des interlocuteurs rencontrés. *Tout le monde leur filait les rivières mais personne ne se préoccupait de l'environnement»*[169].

L'ensemble des lois qui ont peu à peu structuré le paysage législatif auquel EDF devait se référer, a par ailleurs fortement favorisé l'intégration de l'environnement à EDF. La loi pêche a par exemple très nettement accru en 1984 la mise en place de passes à poissons. Quant à la Loi sur les Installations Classées de 1976, elle a forcé l'entreprise à s'intéresser plus en détail

[169] Affirmation qu'il semble falloir quelque peu moduler du fait des conflits locaux (plus souvent sociaux qu'environnementaux) qu'on pu engendrer la construction des aménagements hydrauliques. Voir notamment à ce propos Bodon (2003).

aux impacts environnementaux qu'engendraient ses aménagements. Il semble en effet que jusque là, l'environnement n'ait été très peu considéré dans la mouture des projets. Pierrette Larivaille se souvient ainsi de la première Etude d'Impacts faite pour la centrale de Flammanville : *« Dans les dossiers précédents, seule une page ou deux concernaient l'environnement »* affirme-t-elle à ce propos. Néanmoins il nous faut souligner que l'évolution réglementaire ne suffit pas. La loi de 1964 ne semble par exemple pas avoir été très lourde de conséquences pour EDF, elle n'a fait que *« susciter quelques inquiétudes auprès de la Direction Générale »*.

Plus que la notion d'anticipation de l'évolution réglementaire, nous pouvons enfin citer la volonté d'échapper à la mise en place de mesures réglementaires plus strictes. La convention de 1982 semble par exemple avoir tenté de jouer ce rôle lorsque l'on apprend que la loi pêche promulguée en 1984 a été vécue comme une trahison par les quelques personnes qui tentaient de donner un peu d'importance à l'environnement au sein d'EDF : « *Les pêcheurs,* dit Jean-Pierre Granier à ce propos*, ont fait une loi sans nous concerter en imposant un débit réservé au 40ème du module, des passes à poissons et des études d'impacts pour les vidanges. On a eu l'impression d'être trahi. Ca a un peu terni les relations ».*

(2) « *L'action environnementale s'explique également,* écrit Dreschler (2002 : 154)*, par une logique de « coût-bénéfice » de l'entrepreneur en général. Cette dimension comprend un ensemble d'aspects tels que par exemple, la recherche intentionnelle d'avantages stratégiques du premier entrant ou bien la recherche d'un gain potentiel suite à l'adoption d'une mesure de protection de l'environnement ».*

Cette logique du bénéfice environnemental, du gain potentiel apparaît dès les années 80 au sein de notre récit. Les années préalables sont le fait de pionniers et l'environnement n'est pas encore l'objet de pensées stratégiques. En revanche, derrière la signature de la convention de 1982 se cache déjà la volonté de plaire au gouvernement quant aux années qui suivent, elles sont entre autres le fait du développement de la « communication verte ». Il ne s'agit pas de faire de l'environnement pour faire de l'environnement ; l'environnement est sans conteste considéré avant tout comme source de « gain » : *« le souci au départ n'était pas de faire de l'environnement ; il fallait lisser notre image nucléaire et préserver notre patrimoine »* nous dit ainsi un membre de l'équipe de Bourdier. Concernant la recherche intentionnelle

d'avantages stratégiques du premier entrant, EDF ne semble pas avoir particulièrement retenu pour cela le sujet de l'environnement mais s'est tournée vers le concept de développement durable à partir des années 2000, à l'approche de l'ouverture du marché de l'électricité. .

(3) En comparaison de ces deux grands groupes explicatifs, Dreschler (2002 : 154) ajoute enfin que ***« d'autres facteurs apparaissent bien moins développés dans la littérature. La responsabilité sociale de l'entreprise, l'éthique du dirigeant et l'analyse financière des investissements environnementaux en font partie de même que certains facteurs explicatifs spécifiques à l'entreprise. Ces derniers concernent, par exemple, la disponibilité des ressources organisationnelles et financières, le nombre de segments concernés par la problématique environnementale ou encore la taille de l'entreprise mais ils apparaissent de manière singulière* »*.***

L'analyse financière des investissements environnementaux n'apparaît pas réellement dans le récit que nous venons de présenter. Plusieurs hypothèses peuvent l'expliquer. Tout d'abord notre récit retrace l'évolution de l'intégration environnementale à un niveau assez macroscopique où la logique financière ne semble pas avoir été très influente sur le processus. Il est possible que cette logique joue à un niveau plus opérationnel, lorsqu'il s'agit concrètement de mettre en place certaines mesures environnementales, ce que nous aurons d'ailleurs l'occasion de vérifier en troisième partie. Par ailleurs, EDF était jusqu'en 2004 en situation de monopole public dotée d'une mission de service public. Comme le soulignent Brugidou et Jobert en 2001 suite à leur enquête sur la perception interne de l'environnement : *« Les rapports de l'environnement et du service public posent toute une série de question. Pour la plupart des agents rencontrés, ces notions ne sont pas antagonistes bien au contraire : poursuivre l'intérêt général, c'est aussi respecter l'environnement. Mais dans cette perspective, on comprend que la dimension commerciale de l'environnement soit parfois difficile à intégrer »* (Brugidou et Jobert, 2001: 10)

Mis à part ce facteur économique, notre récit semble néanmoins souligner plusieurs des paramètres inscrits au sein du troisième lot décrit par Dreschler (2002).

- A propos **du nombre de segments concernés par la problématique environnementale et de la taille de l'entreprise,** notre récit s'appuie par exemple à plusieurs reprises sur

l'augmentation des moyens de production de l'entreprise comme paramètre moteur de l'intégration environnementale. Le fait que tous les segments d'activités de l'entreprise soient en prise avec des problématiques environnementales (production thermique, hydraulique, nucléaire, transport et distribution) semble également avoir été à la source d'un besoin de coordination et de transparence vis-à-vis de l'extérieur qui s'est entre autres traduit par la signature de la convention : *« jusqu'en 1984, il n'y avait pas vraiment de coordination en matière d'environnement : hydraulique, thermique, nucléaire, transport, distribution, chacun avait ses problèmes de manière séparée,* nous dit à ce propos Jean-Pierre Granier. *La signature de la convention et la création de la Mission Environnement sont également dues à un besoin de coordination entre ces différentes parties de l'entreprise ».*

- En ce qui concerne l'**explicitation des objectifs environnementaux**, la convention qui correspond au premier document écrit listant des objectifs environnementaux, semble avoir joué un rôle très important et ce tant vis-à-vis des employés d'EDF que des parties extérieures à l'entreprise.

Ainsi, pour Jean-Pierre Granier, cette convention a répondu au souci d'une plus grande transparence dans le dialogue avec l'administration et elle a aussi été un formidable outil en interne : *« si la convention a permis à l'externe d'avoir une meilleur lisibilité de l'action d'EDF en faveur de l'environnement,* dit-il, *elle a également permis de rendre la préoccupation de l'environnement plus présente au sein de l'entreprise et a contribué à créer une réelle dynamique interne dans ce domaine ».* Quant à Pierrette Larivaille, elle estime que cette convention a permis d'homogénéiser les actions au sein de l'entreprise. EDF avait des engagements à tenir et un bilan était réalisé chaque année. *« On a commencé à s'organiser vis à vis de l'externe,* souligne-t-elle. *Nos actions sont devenues plus lisibles alors que jusque là l'environnement était noyé ».*

Au contraire, la disparition d'objectifs concrets lors de la promulgation de la notion de développement durable et la signature de l'Agenda 21, semble avoir provoqué un certain flou à EDF qui a perdu son cheval de bataille environnemental. *« Je ne peux pas vraiment parler d'environnement,* nous dit ainsi une des personnes qui a fait partie de l'équipe de Jean-Pierre

Bourdier entre 1999 et 2002. *Notre spectre était très large et ce qui comptait à cette époque c'était le développement durable »*.

- Concernant la **responsabilité sociale et éthique du dirigeant,** il nous est plus difficile de nous prononcer si ce n'est qu'à EDF, tous s'accordent à dire que François Roussely, qui a notamment instauré un véritable dialogue avec son directeur de l'environnement, avait une réelle sensibilité environnementale alors que cela n'était pas le cas de Pierre Gadonneix à son arrivée. Parler d'éthique nous parait en revanche inapproprié. François Roussely n'a en effet pas hésité à reléguer l'environnement en seconde ligne lorsqu'il a senti que le développement durable avait le vent en poupe. Les différences de sensibilité entre présidents semblent néanmoins n'avoir pas été totalement indifférentes au souffle donné à l'environnement au sein de l'entreprise mais plutôt que de parler d'éthique du dirigeant, notre récit montre plus spécifiquement la place stratégique de cet acteur concernant les problématiques d'environnement. Il joue, pour reprendre les concepts présentés au chapitre précédent, le rôle de l'acteur régulateur au sein de l'entreprise. Nous aurons l'occasion de développer cet aspect en conclusion, à la fin de cette seconde partie.

- **La conscience collective** apparaît quant à elle en filigrane de notre récit. La création du Ministère de l'Environnement peut par exemple être appréhendée comme le résultat d'une conscience collective qui se développe peu à peu autour des questions environnementales. Cette conscience collective croit peu à peu et est également à l'origine du sommet de Rio très médiatisé en 1992 qui correspond à la date de la création de la Direction de l'Environnement à EDF.

- **L'évolution des technologies environnementales,** à laquelle nous souhaitons ajouter l'amélioration des connaissances ou l'invention d'outil de mesures apparaît être un des préalables nécessaire à l'intégration progressive de l'environnement à EDF. Nous pouvons citer en exemple l'invention des appareils de mesures de pollution, la construction des hautes cheminées, des passes à poissons… Soulignons néanmoins que ce préalable, s'il est nécessaire, n'est en revanche pas suffisant, tel que le montre l'anecdote présentée en encadré où Roger Ginocchio assiste au fait que ses équipes continuent à obtenir de mauvais résultats de dépoussiérage malgré une technologie qui a déjà fait ses preuves. Pierrette Larivaille confirme également cette remarque : *« Roger Ginocchio,* nous dit-

elle, *n'était pas n'importe qui. C'est, entre autres, quand même lui qui a lancé les dépoussiéreurs même si à l'époque,* déclare-t-elle, *on ne se préoccupait pas de savoir s'ils fonctionnaient*».

- Enfin, le travail de Christophe Dreschler (2002) recense dans ce dernier lot peu abordé par la littérature, **les ressources organisationnelles et financières,** citées au sein de 2 des 34 études qu'il a passées en revue.

Concernant les ressources financières, il nous faut moduler nos propos. Les moyens financiers notamment mis à disposition des équipes de recherche d'EDF semblent d'une part avoir beaucoup aidé l'amélioration des connaissances sur certains sujets et dans la continuité l'intégration de découvertes réalisées dans les pratiques de l'entreprise. En revanche, Jean-Pierre Bourdier tout comme Claude Nahon ont refusé tout budget propre et ce afin de ne pas compromettre leur mission. Jean-Pierre Bourdier estimait par exemple que c'était une décision stratégique : *« Je me suis battu pour ne pas avoir de budget et pour que l'argent soit distribué directement aux directions. Quand il y avait un besoin particulier, je me débrouillais pour faire en sorte qu'un budget soit alloué aux directions concernées »*. Claude Nahon estime quant à elle qu'une des difficultés auxquelles elle doit faire face est de « *refuser tout budget* ». Tout comme Jean-Pierre Bourdier, elle estime que l'argent doit revenir aux Directions Opérationnelles. *« Une fois, nous* raconte-t-elle, *je me souviens qu'en réunion un ingénieur d'Unité m'a exposé ses projets de Développement Durable et nous a demandé un support financier car son chef ne voulait pas le suivre. J'ai dû lui expliquer qu'il était hors de question de fonctionner ainsi puisque tant que son chef ne serait pas personnellement lié à sa démarche, celle-ci n'aurait aucune chance d'aboutir »*. Mais, si cette règle a pu avoir un sens à une époque où EDF ne semblait pas accorder d'attention particulière à ses budgets et où il semblait assez facile au directeur de l'environnement d'en obtenir en cas de besoin, il se pourrait que ce contexte soit en cours d'évolution et ce depuis peu de temps : diminution d'effectif, restrictions budgétaires sont désormais à l'ordre du jour. Concernant l'environnement, certains estiment ainsi que la direction aujourd'hui dite du « Développement Durable » risque, sans budget, de ne plus avoir de moyens d'action. Si l'une des personnes rencontrées pense par exemple qu'il est assez sain que la Direction Développement Durable n'ait pas de budget, elle estime néanmoins que *«compte tenu de l'évolution du contexte actuel, on pourrait aujourd'hui en avoir un peu plus notamment dédié aux innovations*.

Lorsque Jean-Pierre Bourdier est arrivé, explique-t-elle*, il trouvait toujours des moyens s'il en avait besoin mais cette époque est révolue. A son époque, par exemple, la R&D était « l'îlot non contraint » avec des personnes qui étaient sensibles au développement durable. Du coup, la Direction de l'Environnement travaillait beaucoup avec les Etudes et Recherche. Mais c'est fini car la R&D n'a plus les moyens qu'elle avait. C'est devenu difficile pour nous de faire travailler les gens. Nous sommes obligés de nous reposer sur la capacité des gens à mobiliser leur hiérarchie ».* Claude Nahon également, tout en étant d'accord sur le fond avec Jean-Pierre Bourdier, affirme néanmoins souffrir depuis 2004 de ne pas avoir de forces d'action et cherche depuis, à obtenir à nouveau des moyens.

Quant aux ressources dites organisationnelles, elles apparaissent comme un des points capitaux de notre récit. Ce dernier montre en effet que l'institutionnalisation de l'environnement s'est peu à peu structurée sous la houlette de certaines personnes et de certaines entités organisationnelles. Notre récit ne cite bien entendu pas l'ensemble de ces acteurs mais il fait part néanmoins de quelques figures particulièrement emblématiques que sont par exemple Roger Ginocchio, Joseph Jacquet, Pierrette Larivaille, Jean-Pierre Bourdier et Claude Nahon. En outre, alors que l'environnement était encore rejeté par l'entreprise, les entités organisationnelles qui lui ont été peu à peu dédiées, ont très largement favorisé son intégration en le rendant notamment lisible aux yeux de tous. Plus qu'une conséquence de l'intégration de l'environnement, les enjeux d'ordre organisationnel apparaissent bien en être également une condition. Notre récit nous en révèle différentes illustrations :

- il semble par exemple que l'ouverture aux partenariats extérieurs, tels que les partenariats mis en place par Roger Ginocchio ou Joseph Jacquet dans les années 60-70 soit source de partage de connaissances et d'avancées scientifiques ;
- par ailleurs, on imagine mal qu'une entreprise puisse progresser dans son action environnementale sans individus ou même sans équipe de travail qui en soit nommée responsable. La création du Comité de l'Environnement en 1984, du Groupe de Coordination de l'Environnement puis de la Mission Environnement ont par exemple été de véritables tremplins pour que l'environnement diffuse au sein de l'entreprise et que l'action environnementale d'EDF se structure. *« Suite à la signature de la convention,* nous apprend Jean-Pierre Granier*, il a fallu un interlocuteur pour le ministère à EDF. Il y a eu un besoin de coordination. C'est comme ça, que Pierrette Larivaille est passée chef du département Prospective, Environnement, Communication (PEC) du Service des*

Etudes Economiques Générales qui était considéré comme un service d'élites à EDF. Elle a alors acquis un réelle légitimité qui lui a permis d'agir beaucoup plus directement». A son arrivée dans ce service, Pierrette Larivaille se souvient qu'il y avait quelques personnes qui s'occupaient *« soi-disant »* d'environnement mais qui sont rapidement partis. Pierrette Larivaille a monté sa propre équipe. Elle avait trois personnes à la Prospective, trois à l'environnement (dont Jean-Pierre Granier) et une à la Communication. De la même manière, Jean-Pierre Bourdier se souvient que sa mission initiale a été de structurer l'entité qui allait être en charge de l'environnement à EDF : *« Quand j'ai été nommé directeur de l'environnement en 1992,* nous raconte-t-il, *le Directeur Général m'a donné pour mission de structurer l'environnement dans l'entreprise et m'a proposé de m'équiper d'une équipe pouvant aller jusqu'à 50 personnes » ;*

- un des autres enjeux organisationnels qui nous a été rapporté par nos interlocuteurs a trait à la reconnaissance de ces entités ou de ces individus en charge d'environnement par la Direction Générale. *« Plutôt que d'être au sein d'une Direction qui n'y connaissait rien à l'environnement, Pierrette Larivaille aurait préféré que la Mission Environnement soit directement rattachée à la Direction Générale Cela aurait augmenté sa crédibilité et sa légitimité décisionnelle»*, souligne Jean-Pierre Granier à ce propos. Ce que confirme Jean-Pierre Bourdier : *« J'ai demandé à chaque directeur,* nous explique-t-il, *qu'il désigne un représentant environnement au sein de sa direction. Tout ce que je demandais, c'était d'avoir un représentant qui soit proche hiérarchiquement de son directeur. J'ai eu de la chance, dit-il, je n'ai eu que des gens très bien, ça a bien fonctionné. Il faut dire,* ajoute-t-il, *que le Directeur Général tenait à l'environnement, et le fait qu'il nomme un directeur de l'environnement a fait réagir tout le monde »*.

Au-delà des enjeux organisationnels, notre récit met en avant, via les parcours de Pierrette Larivaille et de Jean-Pierre Bourdier, un certain type d'acteurs qui semble avoir influencé en profondeur le processus d'institutionnalisation de l'environnement. La littérature semble s'être très peu intéressée à cette catégorie d'acteurs. Nous proposons donc de détailler un peu plus en détail le rôle de ces acteurs afin de voir s'il est possible de proposer un modèle qui leur soit dédié.

7 Vers un modèle de l'Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement (AEIE)

Notre récit certes incomplet, nous permet néanmoins d'appréhender plus en détail le rôle de deux acteurs qui ont marqué le processus d'institutionnalisation de l'environnement, à savoir Pierrette Larivaille qui en a été la cheville ouvrière entre 1980 et 1992 puis Jean-Pierre Bourdier, directeur de l'environnement à EDF de 1992 à fin 2002. Qui sont ces acteurs particulier de l'entreprise, et surtout comment pouvons nous définir l'efficacité environnementale de leur rôle ? Tels sont les questions qui nous intéressent.

Afin d'analyser le rôle de ces acteurs en dépassant leur statut personnalisé, il nous est apparu nécessaire de faire tout d'abord appel à un concept développé par Mermet (1992) selon lequel l'environnement peut être vécu comme un jeu d'aventure ou bien comme un jeu stratégique. Puis, en comparant nos acteurs à ceux définis via l'ASGE (Mermet, 1992, Mermet, Billé et al, 2005) comme étant des Acteur d'Environnement, nous tenterons de définir leurs similitudes et leurs différences. Ceci nous conduira alors à identifier les acteurs étudiés selon leur propre statut que l'on déterminera au regard de leurs caractéristiques et des limites de leur rôle en termes d'efficacité environnementale.

7.1 Acteur d'entreprise, intégrateur d'environnement (AEIE) : du rôle d'aventurier à celui de stratège

Les deux acteurs étudiés agissent dans des contextes très différents. Pierrette Larivaille est confrontée aux phases que nous avons décrites comme étant tout d'abord une étape d'émergence de l'environnement puis une étape d'intégration de l'environnement à contre cœur, tandis que Jean-Pierre Bourdier est, lui, acteur d'un système au sein duquel l'environnement est devenu une variable stratégique puis au sein duquel le développement durable tend à remplacer la thématique environnementale.

- Pierrette Larivaille, « héros » d'un jeu d'aventure

Tout se passe pour Pierrette Larivaille comme si elle jouait à un « jeu d'aventure » où il s'agit d'augmenter la capacité d'EDF à prendre en compte l'environnement dans ses pratiques.

L'aventure d'un jeu environnemental se caractérise tout d'abord par le fait qu'un objectif très prégnant domine la perception du héros de l'aventure (Mermet, 1992 : 45) : « *Cet objectif est largement intériorisé et est vécu par les acteurs comme un but personnel. Il est ressenti intensément et reste largement implicite, posé dans des termes peu clairs* ». Ce que Pierrette Larivaille traduit assez bien lorsqu'elle nous fait part des objectifs environnementaux effectivement peu explicites de l'époque : *« le problème des premières passes à poissons, c'est qu'on les installait et qu'on ne se préoccupait pas de savoir si elles fonctionnaient»,* ou, *« notre ambition à la Direction de l'Equipement était de faire prendre en considération l'environnement dans les projets »* ou bien encore « t*out le monde voyait l'environnement comme une contrainte, moi je montrais que c'était au contraire un bien de production ».*

Les obstacles sont le deuxième élément structurant de l'aventure. Leur succession selon Mermet (1992 : 48), peut être perçue de deux manières différentes : ***« dans la première, les obstacles sont perçus comme des surprises, plus ou moins isolées et sans relations les unes avec les autres. (…). Dans une deuxième perception possible, les obstacles successifs sont interprétés par ceux qui vivent l'aventure comme autant de manifestations d'une opposition globale à leurs objectifs, une sorte de complot contre l'environnement »***. C'est le cas de Pierrette Larivaille qui affronte sans cesse la résistance de ses collègues, accentuée semble-t-il par le fait qu'elle est une femme et qu'à EDF, très peu de femmes si ce n'est aucune, n'avait encore à cette époque un poste à très haute responsabilité. *« Il fallait en permanence essayer de convaincre en interne,* nous dit-elle*, on n'était pas toujours aidé ».* L'anecdote suivante illustre bien l'intensité des résistances auxquelles elle devait sans cesse faire face. *« Sur le site de Vitry,* nous raconte-t-elle*, nous étions accusés de pollution alors qu'on observait des pics de pollution même lorsque l'usine ne fonctionnait pas. Il existait un modèle de la R&D qui permettait de déterminer les sources de pollution. Quand j'ai proposé de faire tourner le modèle sur le site de Vitry, on m'a répondu qu'il ne fallait surtout pas. Il a fallu six mois pour*

que je réussisse à convaincre la Direction de l'Equipement. Ils craignaient tous, souligne-t-elle, *qu'en donnant notre petit doigt, on nous prendrait tout le bras ! Pour eux, l'environnement ne pouvait que coûter cher ».*

« La manière dont le héros de l'aventure perçoit les autres acteurs en découle : soit ils font partie de l'obstacle (et sont donc des adversaires), soit ils sont mobilisables avec soi (et sont donc des alliés) » (Mermet, 1992 : 48). Pierrette Larivaille s'inscrit effectivement dans ce schéma. Elle se reconnaît quelques alliés tant dans l'équipe qu'elle s'est constituée, qu'à la Direction Générale. Elle s'est en effet entourée d'une équipe de sept personnes qui lui a d'ailleurs valu d'être surnommée à EDF *« Blanche Neige et ses sept nains »,* et elle se souvient que *« la Direction nous faisait une confiance absolue ».* Phénomène intéressant, qui vient d'ailleurs illustrer le caractère flou des frontières organisationnelles défini par Friedberg (1993) et tracé au sein de notre cadre d'analyse[170] : Pierrette Larivaille considère également certains acteurs extérieurs à l'entreprise comme ses alliés alors que d'autres en interne n'en sont pas, tel que l'évoque l'anecdote suivante *: « Quand la Mission Environnement a été crée en 1987,* nous raconte-t-elle, *le ministre de l'environnement a salué sa création, alors qu'en interne, il n'y a rien eu ».* Pierrette Larivaille nous avoue également par ailleurs, qu'elle avait toujours *« beaucoup de mal à mobiliser des partenaires en interne ».* Elle se souvient par exemple avoir discuté en 1988 avec le directeur R&D, des problèmes potentiels qui pourraient survenir du fait des émissions de CO_2 : *« il m'avait tout simplement répondu à l'époque que « c'était de la connerie » ».*

Enfin, ***« les moyens mis en œuvre dans la structuration du problème stratégique vécu comme une aventure, sont pensés après que la situation se soit présentée »*** (Mermet, 1992 : 48). Ainsi, alors qu'EDF est nouvellement soumise aux études d'impacts, Pierrette Larivaille montre qu'elle agissait au fil de l'évolution du contexte : *« On a cherché comment réaliser le volet environnement d'une étude d'impact,* dit-elle, *en regardant dans les dossiers précédents notamment pour le projet de Fessenheim construit en 1977. Le dossier avait été monté dans les années 70 et il ne possédait que deux pages sur l'environnement».*

[170] Nous avons en effet explicité ce « flou » organisationnel par les pointillés qui caractérisent les deux extrémités de l'axe Interne/Externe de notre cadre : cf. chapitre 2.

Concernant l'environnement, son intégration prise comme une aventure a des avantages et des inconvénients.

Premier avantage, *« l'intensité de la motivation de l'intervenant et de son engagement dans l'action puisqu'il vit son objectif de manière immédiate. L'inconvénient corrélatif, c'est bien souvent un certain manque de clarté, d'explication et d'évaluation des objectifs, par exemple en ce qui concerne leur faisabilité. Cela peut diminuer la capacité de manœuvre de l'acteur hypnotisé par l'objectif qu'il poursuit* » (1992 : 48). Mermet propose donc à ces acteurs un peu de recul et de réflexion sur celui-ci. « *Peut être pourra-t-il alors le vivre de manière moins immédiate, et donc acquérir davantage de souplesse* ».

Second avantage, *« celui qui ressent son activité comme une aventure possède une capacité très positive d'acceptation de l'incertitude et des difficultés qu'il perçoit d'ailleurs très imparfaitement. Ceci dit, cette mauvaise perception des difficultés peut facilement l'amener à aggraver des obstacles qu'il leur serait parfois facile d'éviter, et donc finalement, à déployer beaucoup d'énergie de manière parfois peu efficace »* (1992 : 49). Là encore, Mermet propose des directions de travail : « *un effort pour mieux comprendre les autres acteurs engagés dans la situation, une analyse des rapports qu'ils entretiennent entre eux, une réflexion pour améliorer la prévision des problèmes qui vont se poser* ».

Enfin, ***« l'aventure est positive quand elle stimule l'innovation dans les moyens d'action. (…). Passée la chaleur de l'aventure, ces innovations pourront donner naissance à des politiques plus générales et réfléchies »***.

Pierrette Larivaille s'affiche donc dans notre récit comme le héros d'un jeu d'aventure qui caractérise les débuts de l'intégration de l'environnement à EDF. En s'attaquant à un domaine où la prise en compte de l'environnement n'avait encore guère pénétré, on peut dire que Pierrette Larivaille était légitimement en situation aventureuse. En revanche, si elle avait improvisé dans des contextes que l'expérience des autres aurait pu lui permettre d'analyser, l'aventure aurait alors pu être source d'échecs et d'épuisement inutile. **Il semble donc dans notre cas qu'une part d'aventure était inévitable dans cette dynamique instituante mise en place en faveur de l'environnement à EDF.**

Début 1990, Pierrette Larivaille semble alors prendre conscience des limites d'un tel jeu aventureux. Elle change alors de comportement et pousse notamment à la rédaction du Plan Environnement. *« Les années convention étaient achevées,* souligne Jean-Pierre Granier à ce propos. *Pierrette Larivaille a donc insisté pour qu'EDF passe à un engagement volontaire en rédigeant son propre plan environnement ».* Par ailleurs, elle prend conscience des limites de sa situation notamment hiérarchique et demande au Directeur Général de lui accorder un soutien plus lisible au niveau de la Direction Générale : *« Je me souviens très bien être allée voir le Directeur Général de l'époque, Jean Bergougnoux*[171] *en lui disant qu'il serait bien d'avoir une personne à la Direction Générale qui soutienne la Mission Environnement,* nous raconte ainsi Pierrette Larivaille. *Je ne me suis pas proposée, nous* affirme-t-elle, *car ma mission me convenait parfaitement. Je lui ai expliqué que j'avais besoin d'un soutien lisible à la Direction Générale et que si le colloque de 1992 avait si bien marché, c'était parce que la Direction Générale s'était engagée. C'est comme ça que Jean Bergougnoux a décidé d'appeler Mr Bourdier ».*

L'arrivée de Jean-Pierre Bourdier à la Direction de l'Environnement, associée à un changement de contexte tant interne à EDF que sur la scène publique environnementale nationale et internationale, fait basculer brusquement le jeu d'aventure en un jeu de stratégie, dont Jean-Pierre Bourdier peut être considéré comme le stratège.

- Jean-Pierre Bourdier, « stratège » d'un jeu stratégique

Lorsque Jean-Pierre Bourdier prend ses fonctions au sein de la toute nouvelle Direction de l'environnement, il est encore question d'aventure puisque tout est à construire et à organiser. Néanmoins, derrière cette aventure existe un jeu très stratégique que Jean-Pierre Bourdier empoigne avec force.

Pour Mermet (1992 : 50), ***« le participant à un jeu d'aventure improvise face à des situations sur lesquelles lui manquent des informations fondamentales ; le joueur de jeu de stratégie ou d'adresse, lui, s'efforce d'optimiser ses choix ou ses performances dans un contexte clairement caractérisé par des règles connues de tous »***.

[171] Jean Bergougnoux fut Directeur Général d'EDF de 1987 à 1994.

Jean-Pierre Bourdier fait alors toute une série de choix stratégiques.

Il décide tout d'abord de se constituer une petite équipe et de s'appuyer sur des individus reconnus au sein de l'entreprise mais éparpillés au sein de branches diverses et ce, afin de mieux asseoir l'emprise de l'environnement au sein de l'entreprise sans prendre le risque de se voir rejeter *« Quand j'ai été nommé,* nous raconte-t-il, *le Directeur Général m'a donné pour mission de structurer l'environnement dans l'entreprise et m'a proposé de m'équiper d'une équipe pouvant aller jusqu'à 50 personnes. Par choix,* dit-il, *j'ai préféré garder une petite équipe de 5-6 personnes. Je ne voulais pas d'une grande direction. La thématique était trop récente dans l'entreprise et en créant une grosse structure, je me serai exposé au risque de nous voir perçu par les agents d'EDF comme les loups dans la bergerie ou bien comme des galeux. Mon rôle personnel,* souligne-t-il, *était d'essayer d'avoir de bonnes relations avec les différentes directions car c'étaient eux qui devaient sensibiliser leurs hommes* ». En outre, *« l'environnement,* écrit-il à son entrée en fonction, *est l'affaire de tous. Pas question d'en faire celle de spécialistes ou d'experts parisiens coupés de la réalité »*[172]. Dominique Ganiage se souvient ainsi *« qu'on parlait des hommes verts de Jean-Pierre Bourdier. C'était ses petits soldats,* ajoute-t-elle, *à défaut d'en avoir de grands »*. Il semble que ce choix organisationnel a aussi été conduit par la volonté tout aussi stratégique de ne pas susciter trop d'intérêts auprès d'autres employés carriéristes, dans une entreprise en réorganisation perpétuelle : *« Jean-Pierre Bourdier estimait que « plus on est gros » et plus on est une cible pour des réorganisations », nous confie ainsi une des personnes rencontrées. Selon lui, personne n'a intérêt à réorganiser une petite équipe et par ailleurs cette dernière ne risque pas d'être convoitée par d'autres acteurs en attente d'un poste de direction »*. Au-delà de son équipe rapprochée, Jean-Pierre Bourdier cherche à se reposer sur les bonnes personnes : *« Quand j'ai mis en route la démarche iso14001 vers 1999,* nous raconte-t-il, *je ne m'en suis pas occupé directement. J'ai préféré nommer comme responsable le Directeur Délégué de la Branche Production-Transport. Le fait que le responsable de la démarche occupait par ailleurs un poste très important a été un signal fort en interne : il fallait le prendre au sérieux »*. Il est également proche du président, qu'il rencontre personnellement tous les mois, dont il sait gagner la confiance et à qui il sait vendre sa stratégie.

[172] Jean-Pierre Bourdier, Directeur de l'environnement, EDF, Dépêche n° 443, Agence de l'Information, 9 septembre 1992.

Il refuse en outre tout budget, estimant que c'est une décision stratégique qui doit améliorer l'intégration de l'environnement au sein des pratiques d'EDF *: « Je me suis battu pour ne pas avoir de budget et pour que l'argent soit distribué directement aux directions. Quand il y avait un besoin particulier, je me débrouillais pour faire en sorte qu'un budget soit alloué aux directions concernées »,* nous affirme-t-il à ce propos.

Il négocie et cherche sans cesse à anticiper les sujets de demain. *« Tous les lundis matins,* rapporte ainsi Jean-Pierre Bourdier*, il y avait la réunion des directeurs à 11h, suivie d'un déjeuner. Nous étions moins d'une dizaine. Tout se traitait là sans avoir besoin d'avoir recours à la Direction Générale. On négociait tout le temps,* souligne-t-il*, et on recherchait des compromis ».* Jean-Pierre Bourdier s'empare de grands sujets et place EDF sur les thématiques environnementales en émergence telle que le changement climatique. *« Jean-Pierre Bourdier était un visionnaire,* nous déclare ainsi un des interlocuteurs que nous avons rencontrés*. C'était un vrai manager. Il allait là où il fallait aller. Il savait capter et écouter et avait toujours une longueur d'avance pour trouver les signaux et les incorporer dans la stratégie ».*

Enfin, Jean-Pierre Bourdier accepte d'ajouter à sa casquette de Directeur de l'Environnement, celle de Directeur de la Communication en 1992. Il fait alors de l'environnement un vecteur stratégique de l'image d'EDF sans pour autant, selon ses propos, limiter l'environnement à un simple outil de communication. *« J'ai accepté ces deux missions de 1992 à 1994 à la condition d'avoir deux bureaux et de bien tout séparer car je savais que la tentation était grande de faire de beaux discours sur l'environnement sans se soucier de leur vérité. L'image d'EDF était quelque peu ternie dans les années 90*[173] *; il fallait trouver les moyens de la redorer. Mais j'étais convaincu qu'on ne vend pas longtemps ce qui n'est pas vérifié. Une de mes difficultés à la Direction de la Communication a donc été de ne pas trop en faire ».* Il se souvient d'ailleurs, après avoir quitté cette Direction, d'une campagne de publicité qu'il avait bloquée car elle s'appuyait sur des informations mensongères. Une des personnes qui travaillaient avec lui à cette époque nous confirme cette information : *« Je me souviens,* nous dit-elle*, que Jean-Pierre Bourdier a arrêté une campagne publicitaire juste avant sa sortie.*

[173] L'accident de Tchernobyl (1986) a profondément marqué la société et l'image d'EDF porteur du Nucléaire en a énormément pâtit.

La « Com » avait fait une première campagne de publicité mensongère. On les avait alors prévenus de ne plus recommencer mais ils sont passés outre nos conseils. Jean-Pierre Bourdier, qui n'était plus Directeur de la Communication, l'a alors faite arrêter ce qui n'a pas été sans provoquer des remous ». Cette anecdote illustre le fait que Jean-Pierre Bourdier était un homme de décision capable d'aller à l'encontre des autres directions et qu'à cette époque, Jean-Pierre Bourdier ne voyait pas l'environnement comme un simple enjeu de communication. En revanche, Jean-Pierre Bourdier estime *« qu'il faut quand même parler de ce que l'on fait car si on n'en parle pas, ça ne se sait pas »*. Il se souvient à ce propos d'une discussion qu'il avait eu avec les « écolos » : *« Je leur disais de nous attaquer s'ils pensaient qu'on mentait car ils étaient assurés de gagner s'ils avaient raison. Eux pensaient que si on parlait d'environnement c'était pour cacher qu'on ne faisait rien. Je leur ai donc expliqué que, pour moi, celui qui ne parle pas, n'existe pas. A notre époque, on attend d'une grande entreprise qu'elle soit en accord avec les sujets importants de la société ».*

Que cela soit selon un mode aventurier ou stratégique, ces deux acteurs semblent donc avoir joué un rôle central dans le processus d'intégration de l'environnement à EDF. Peut-on pour autant les assimiler à des « acteurs d'environnement » tel que le définit Mermet (1992 ; et al 2005)?

7.2 Une double casquette caractéristique de ces acteurs, qui leur retire le statut d'acteur d'environnement

Nous rappelons que l'ASGE (Mermet, 1992 ; Mermet, Billé et al, 2005)[174] définit l'Acteur d'Environnement comme le ou les acteurs qui, dans une situation donnée, jouent effectivement (à la fois dans le discours et par leurs actions constatées), vis-à-vis des acteurs responsables des processus dommageables pour l'environnement ou des acteurs régulateurs (élus territoriaux, préfet, etc.), un rôle d'agent de changement en faveur de l'objectif environnemental pris en référence.

Pierrette Larivaille et Jean-Pierre Bourdier tentent à ce propos de faire évoluer la participation d'EDF à la gestion effective de l'environnement mais ils demeurent néanmoins des employés

de l'entreprise et de ce fait sont soumis à un rôle charnière qu'un de nos interlocuteurs a très bien résumé : « *s'occuper d'environnement dans une entreprise, c'est défendre l'environnement au sein de l'entreprise et défendre l'entreprise en dehors de l'entreprise* ».

Nous retrouvons cette caractéristique de la fonction des acteurs étudiés tout au long de notre récit mais il semble qu'elle se soit activée à EDF plus particulièrement au moment de l'initiation de la première convention, à savoir lorsque l'environnement commence à réellement prendre de l'importance.

Pierrette Larivaille nous donne plusieurs illustrations de cette double casquette. C'est par exemple elle qui a promu la signature de la convention de 1982 à EDF transcendant les oppositions de sa direction. Cela ne l'a pas empêché pour autant de temporiser les velléités du Ministère de l'Environnement, en faveur de son entreprise comme le montre l'anecdote suivante. *« Suite à la signature de la Convention de 1982, j'étais responsable du volet « Passes à Poissons »,* nous déclare-t-elle. *Le ministre de l'environnement m'a alors donné une liste de 36 ouvrages à équiper. Je lui ai expliqué que c'était impossible pour l'entreprise de tout faire d'un coup et qu'il fallait d'abord établir des priorités et réaliser les études nécessaires. Après négociation, le Ministère de l'Environnement a accepté et on s'est finalement entendu sur une liste de priorité des dossiers à traiter. Cela a été un gros gain pour EDF»*.

D'après Pierrette Larivaille toujours, les premiers contacts avec la LPO ont ainsi été « *durs, durs* » mais des liens se sont peu à peu créés et beaucoup d'agents issus de la direction du Transport sont devenus des adhérents de la LPO. Elle nous raconte à ce propos une anecdote qui souligne à nouveau la double casquette de sa fonction: *« quand la LPO nous a donné la liste des lieux prioritaires à traiter, j'étais avec un agent EDF de la distribution qui disait ouvertement qu'EDF aussi avait intérêt à évoluer. Il clamait haut et fort que les agents d'EDF étaient perturbés par les oiseaux qui se prenaient dans les poteaux. J'ai du lui expliquer que stratégiquement il ne pouvait pas parler de la sorte, qu'il pouvait le penser mais pas le dire ! ».*

[174] Cf. chapitre 3

Catherine Sabaton[175] confirme **l'ambivalence fonctionnelle des porteurs d'environnement internes à l'entreprise**. Embauchée à la R&D d'EDF en 1978, elle y a fait toute sa carrière et s'est principalement consacrée aux problématiques environnementales. Elle déclare vivre très bien *« le fait d'être gratte-poil »*. C'est d'ailleurs selon elle, l'intérêt de son métier. *« Il est pour nous fondamental de garder notre casquette environnement,* souligne-t-elle. *Nous devons refuser le compromis afin de conserver notre crédibilité auprès de nos nombreux partenaires externes et ainsi éviter de les perdre. Notre métier,* ajoute-t-elle, *est de donner des outils objectifs et rationnels pour décider. On a bien sûr souvent des pressions de l'interne lorsque nos conclusions ne vont pas dans le sens désiré. Mais on construit aussi des outils pour qu'on ne nous impose pas n'importe quoi »*.

De la même manière, une de nos interlocutrices nous confirme que Jean-Pierre Bourdier était soumis au même contexte « charnière » : *« Jean-Pierre Bourdier était perçu comme un homme d'environnement et était reconnu au sein des différentes directions. Il a su porter les enjeux environnementaux tout en servant les intérêts de l'entreprise »*.

Pour Jean-Pierre Bourdier, *« l'environnement est une question de dosage au sein de l'entreprise »*. Lui aussi, tout comme Pierrette Larivaille, négocie de part et d'autre, tel que l'évoque l'anecdote suivante : *« Il y a quelques années,* nous raconte ainsi Jean-Pierre Bourdier*, nous avons eu un pic de pollution à Paris, principalement dû aux voitures. Le gouvernement a alors établi un programme de restriction de circulation des voitures et les industries ont aussi été limitées pour ne pas provoquer d'incompréhension auprès du grand public. Or nous, nous avons justement eu besoin à ce moment de produire à la centrale de Vitry. Je suis donc allé négocier avec le cabinet de l'environnement qui finalement m'a permis de faire fonctionner la centrale mais au minimum nécessaire. En rapportant cette réponse à la production, ils ont voulu relancer la centrale à son maximum. J'ai du les en empêcher et leur expliquer qu'on était dans une relation de confiance avec le ministère et qu'il ne fallait pas la briser. Après discussion, la centrale n'a finalement fonctionné qu'à 25%»*.

[175] Catherine Sabaton a été embauché en 1978 à la R&D d'EDF et y a fait toute sa carrière. Entretien le 30 juin 2006.

L'activité des acteurs que nous étudions est donc fondamentalement marquée par des négociations qui se déroulent ou non avec des employés de l'entreprise en question. Il apparaît néanmoins des différences majeures entre ces deux catégories de négociation, considérées par les acteurs étudiés, comme plus faciles à mener en interne: *« en interne,* affirme ainsi Jean-Pierre Bourdier*, on avait une culture commune, on vivait ensemble. Il n'était pas question de trahir l'entreprise. On avait tous un attachement réel et commun aux intérêts de l'entreprise et ça, cela n'existait pas avec l'externe ».* Les négociations avec le monde écologiste étaient donc par exemple *« très difficiles ».* Jean-Pierre Bourdier affirme d'ailleurs n'avoir jamais signé d'accords au niveau global de l'entreprise avec les écologistes.

Si ces acteurs semblent pouvoir jouer un rôle environnemental très favorable à l'évolution de la participation d'un acteur sectoriel à la gestion effective de l'environnement dans le sens d'une amélioration de ses qualités, il semble également que leur action environnementale puisse être limitée, n'étant pas motivée par la volonté d'intégrer à tout prix l'environnement mais par celle de pérenniser avant tout l'activité de l'entreprise.

Ainsi, il semble que Jean-Pierre Bourdier se soit désengagé sur la fin de son parcours de la thématique environnementale. *« A la fin des années 1990, l'environnement n'était plus un sujet d'avenir,* nous explique à ce propos un des interlocuteurs rencontrés. *Il n'y avait plus à construire une fois l'iso 14001 mis en place. L'environnement allait un peu de soi. D'ailleurs cela n'intéressait plus vraiment Jean-Pierre Bourdier qui s'est alors lancé progressivement sur le chantier du développement durable ».* Nous reviendrons en conclusion, lors de notre discussion sur l'évolution chronologique de la prise en charge de l'environnement, sur ce fait qui met en scène en quelque sorte un acteur « dépossédé » du fait de l'intégration environnementale par l'entreprise.

L'ambivalence de la fonction de ces acteurs n'est désormais plus à démontrer. Il s'agit pour eux de négocier. Ils doivent négocier d'une part l'intégration de l'environnement dans les pratiques de l'entreprise avec les acteurs de leur entreprise souvent réticents à cette démarche comme nous avons pu le voir ci-dessus et d'autre part, ils doivent porter les intérêts de l'entreprise et donc pour cela négocier à la baisse les exigences environnementales des acteurs d'environnement extérieurs à l'entreprise. Ce ne sont donc pas des acteurs d'environnement

au sens défini par Mermet (92 ; et al, 2005) étant donné que leur action vise parfois à minimiser les changements de participation d'EDF à la gestion effective. Ils ont en revanche une fonctionnalité propre qui en fait des acteurs d'entreprise que l'on appellera intégrateur d'environnement (AEIE) et dont nous proposons ci-après un modèle. Ce modèle établi, nous nous présenterons alors en conclusion le système stratégique qui associe cette figure d'acteur à celles présentées au chapitre précédent, caractéristiques de l'ASGE (Mermet, 1992 : acteur d'environnement, acteur régulateur et acteur sectoriel).

7.3 Le modèle AEIE

L'action environnementale d'une entreprise, apparaît de plus en plus complexe au cours de notre analyse. Elle est le résultat d'une série de paramètres dont certains sont particulièrement bien développés et reconnus au sein de la littérature, tels que les pressions des parties prenantes et de la réglementation qui apparaissent effectivement moteur dans notre récit. Si ces paramètres sont déterminants, il n'empêche que leur efficacité dépend de la capacité de l'entreprise ciblée à les capter, à les relayer, à les intégrer.

Cette capacité repose non pas sur l'entreprise dans sa globalité mais en grande partie sur certains de ses agents qui se donnent ou qui reçoivent pour mission de leur direction générale, selon le degré d'émergence de la thématique abordée, de « gérer » l'ensemble de ces paramètres qui pèsent sur l'entreprise et qui tendent à faire croître l'activité environnementale de l'entreprise en question. Ces acteurs ne sont pas neutres, ce ne sont pas des médiateurs mais bien des employés de l'entreprise concernée. Leur objectif est donc avant tout d'œuvrer pour leur entreprise (par loyauté, conscience professionnelle, etc.), l'amélioration de l'action environnementale de l'entreprise en étant selon eux, un moyen précieux.

La mission de ces acteurs, se traduit concrètement par des formes d'actions qui relèvent d'un véritable jeu d'équilibriste. Le militant d'une association indépendante peut en effet utiliser tous les moyens qu'il juge favorable à l'‘obtention d'une amélioration notable de l'action environnementale d'une entreprise. Mais si l'acteur dont nous parlons, salarié de l'entreprise, adopte la même stratégie, on imagine bien qu'il sera très vite remercié par ses supérieurs hiérarchiques. Les acteurs qui ne font pas partie d'une entreprise ont souvent tendance à

oublier cet état de fait. Quant à l'extrême inverse, si cet acteur ne provoque aucune pression sur son entreprise afin qu'elle améliorer son positionnement, il prend alors le risque de voir les pressions externes et internes qu'il a pour mission de gérer, se cristalliser en conflit potentiellement très perturbateur pour l'entreprise. Là aussi, un certain nombre d'employés d'une entreprise donnée, déconnectés de la fonction environnement, ont tendance à ne pas bien mesurer les impacts potentiels de cette situation.

Tout est donc question d'équilibre, de dosage finement mesuré par les acteurs responsables de cette mission.

Dans une perspective d'amélioration de la gestion de l'environnement, nous pouvons alors nous poser la question des compétences que requiert cette fonction afin d'optimiser la capacité de l'entreprise à capter les pressions auxquelles elle est soumise et à les intégrer en une action environnementale plus efficace. Nous ne prétendons pas faire une liste exhaustive des compétences dont devra faire preuve un acteur d'entreprise intégrateur d'environnement. Réaliser un portrait robot n'aurait sans doute aucun sens étant donné l'unicité de chaque individu. Comme nous l'a dit, à ce propos, un des acteurs que nous avons rencontrés, *« tout repose sur une toile de fond à laquelle il faut ajouter des équations de personne »*. Notre analyse nous permet néanmoins de dégager sept caractéristiques particulièrement déterminantes.

- <u>« Convaincu »</u>

L'acteur intégrateur d'environnement doit avant tout être convaincu que l'entreprise, pour survivre, ne peut plus aujourd'hui faire fi de l'environnement. Comme nous l'avons souvent entendu, cet acteur doit véritablement avoir « la foi » ou bien doit s'entourer de personnalités qui ont la foi pour arriver à leur fin. Comment sinon convaincre sans soi-même être convaincu[176] ?

[176] Il est intéressant de noter que Pierrette Larivaille comme Jean-Pierre Bourdier ne sont pas forcément « arrivés ou nés» convaincus. Jean-Pierre Bourdier à son arrivée était sans aucun doute mû par la volonté de réussir sa mission dans une vision carriériste plus que par un réel souci de l'environnement : « *je n'y avais encore jamais été confronté* », affirme-t-il à ce propos. Mais l'un comme l'autre reconnaissent l'être peu à peu devenus jusqu'à l'être entièrement. Ils ont d'ailleurs chacun conservé cette casquette au cours de leur retraite.

- « Mandaté »

Au-delà d'être convaincu, l'efficacité environnementale de notre acteur sera d'autant plus prégnante qu'il sera officiellement mandaté et soutenu par sa direction générale. Fort de ce mandat, notre acteur sera en effet beaucoup plus légitime tant auprès de ses propres collègues qu'auprès de ses interlocuteurs extérieurs à l'entreprise.

- « Négociateur »

C'est une de ses caractéristiques fondamentales : l'acteur intégrateur doit savoir négocier et ce dans un contexte bien particulier puisque son statut le placera d'une part au cœur de négociations tant intra-organisationnelle qu'inter-organisationnelles, et parce que d'autre part, *« l'intra-négociation croît tendanciellement à l'inter-négociation : plus celle-ci se banalise et se développe, et plus il est nécessaire de résoudre d'autres conflits d'intérêts, internes »* (Thuderoz, 2002 : 97). Les termes d' « Art et de Science de la Négociation » utilisés par Raïffa comme titre d'un de ses ouvrages (Raïffa, 1982 : 8) prennent sans conteste ici tout leur sens : *«There is an Art and a science of negotiation. By science, I loosely mean systematic analysis for problem solving (…). The art side includes interpersonal skills, the ability to convince and be convinced, the ability to employ a basketful of bargaining ploys, and the wisdom to know when and how to use them»*[177]. Par ailleurs, un second concept résonne fortement avec le rôle de l'acteur auquel nous nous intéressons, à savoir celui du « Dilemme » auquel nous donnons ici un sens plus large que celui du « Dilemme du négociateur », communément abordé en négociation[178] : dans le cas de l'AEIE, il lui faudra négocier de part et d'autres de la frontière de son entreprise mais s'il obtient trop d'un côté comparativement à l'autre, il risque alors de faillir à sa mission comme le souligne Mermet (1992)[179].

[177] Traduction proposée : *« Il existe un art et une science de négocier. Par science, je pense en gros aux analyses méthodiques qui permettent de résoudre les problèmes (…). Le côté artistique englobe quant à lui les compétences relationnelles, la capacité à convaincre et à être convaincu, la capacité à employer un ensemble de stratagèmes de négociation et la sagesse nécessaire pour savoir quand et comment les utiliser ».*

[178] Le négociateur doit effectivement parvenir à « créer » de la valeur, tout en « revendiquant » de la valeur pour ne pas se retrouver lésé par son partenaire de négociation. Cette tension entre création et revendication constitue le fondement du « dilemme du négociateur » cf. chapitre 5.

[179] Cf. Chapitre 3 : *« Ou bien il se subordonne tout à fait aux orientations générales de l'entreprise : il devient alors un simple auxiliaire technique, qu'il n'est pas utile de considérer dans l'analyse comme un acteur à part entière (…) et qui sert finalement surtout à la défense de l'entreprise dans les conflits d'environnement. Ou bien, il suit la logique propre à sa mission et veille alors à protéger la Nature contre les agressions de sa propre entreprise…et quels beaux conflits internes en perspective ! ». (Mermet, 1992 : 63).*

La mission de notre acteur fait de lui un être à la recherche permanente du compromis ou mieux encore lorsque cela est possible, un être à la recherche d'une solution *« win-win »* innovante et acceptable par tout un ensemble d'acteurs qui sont confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances mais qui ont néanmoins intérêt à trouver un accord commun. Notons ici qu'il ne s'agit pas de réinventer des techniques ou des processus mais souvent de savoir les combiner ; il n'y a pas de créativité spécifique à la négociation ; c'est la créativité en général qui permettra, dans les situations de négociation, de trouver la ou les idées originales permettant de débloquer des situations ouvrant ainsi la possibilité aux négociateurs d'arriver à un accord mutuellement satisfaisant (Audebert, 2002 : 381).

L'ensemble de ces négociations sont généralement tendues et source de frustrations tant pour l'entreprise que pour ceux qui n'en font pas partie mais il n'empêche que la négociation sans être la panacée est sans conteste un des processus de décision qui peut permettre d'obtenir des décisions partagées par tous. Nous aurons l'occasion de développer la thématique de la négociation plus en détail en troisième partie puis en conclusion générale.

- « Diplomate »

Pour gérer notamment cette double fonction négociatrice, l'acteur intégrateur doit être doué de compétences relationnelles évidentes, notion que nous développerons en conclusion générale. La palette des interlocuteurs auxquels il aura affaire du fait de sa mission est en effet particulièrement étendue. Et il sera bien souvent au cœur de relations conflictuelles qu'il devra tenter de résoudre de manière habile et efficace. Il doit savoir écouter, il doit être force de conviction, il doit savoir se faire écouter et parvenir à obtenir la confiance de ses interlocuteurs. L'objet n'est pas de devenir un diplomate « mou » ni même de se soumettre à un exercice mondain, non, l'objectif est de se faire reconnaître comme un acteur sincère par ses divers interlocuteurs qui ne devront jamais se sentir trahis par ses décisions ou ses paroles. Il faut bien savoir qu'un militant environnemental ne sera jamais satisfait de la décision qu'aura prise une entreprise quant à son action environnementale. Cette dernière sera toujours trop minime par rapport à ses idéaux. En revanche cela ne veut pas dire qu'il ne reconnaîtra pas la valeur d'une décision partagée et tenue qui engendre une amélioration de situation.

- « Aventurier » et « Stratège »

Si la négociation est un des processus les plus aptes à obtenir une décision partagée, il n'empêche que la négociation ne sera pas toujours possible et ce tant en interne, qu'avec des interlocuteurs extérieurs trop exigeants et non décidés à négocier. C'est ainsi que Jean-Pierre Bourdier a initié un micro conflit avec la direction de la communication lorsqu'il a tout simplement bloqué le lancement d'une campagne de publicité qu'il jugeait mensongère, contre laquelle il avait pourtant déjà donné un avis défavorable mais que la direction de la communication n'avait pas suffisamment pris en compte. Nous l'avons vu, cet acteur téméraire doit savoir être aventurier et stratège, de façon parfois successive mais bien souvent de manière conjointe selon le degré d'évolution du contexte auquel il est confronté : il sera ainsi majoritairement aventurier lorsque le processus environnemental est en phase « instituante » ; il sera plutôt stratège lors de la phase « instituée ». Il lui faudra néanmoins sans cesse s'aventurer dans de nouvelles directions et ce, tout en pensant son activité, tout en anticipant les évolutions tant technologiques que les problématiques environnementales à venir auxquelles son entreprise sera confrontée. Cet acteur devra donc être capable de définir une stratégie et les lignes directrices de son action qui soient lisibles et partagées par tous.

- « Manager »

Notre acteur devra également faire preuve de véritables qualités managériales. Sans s'entourer nécessairement de personnes nombreuses, il devra néanmoins bien s'entourer. Lui même ne sera pas forcément un produit de l'écologie, il aura alors tout intérêt à travailler en partenariat avec des scientifiques afin de se tenir au courant des avancées dans le domaine. De plus, il devra veiller à la circulation de l'information et devra tout mettre en œuvre pour sensibiliser l'ensemble de ses partenaires aux enjeux et aux défis qu'il aura établis. Si l'acteur d'entreprise intégrateur d'environnement est officiellement mandaté par son entreprise pour cette mission, il n'empêche qu'il existe au sein de l'entreprise un corpus d'acteurs sensibilisés à l'environnement qui pourront lui être d'une aide précieuse.

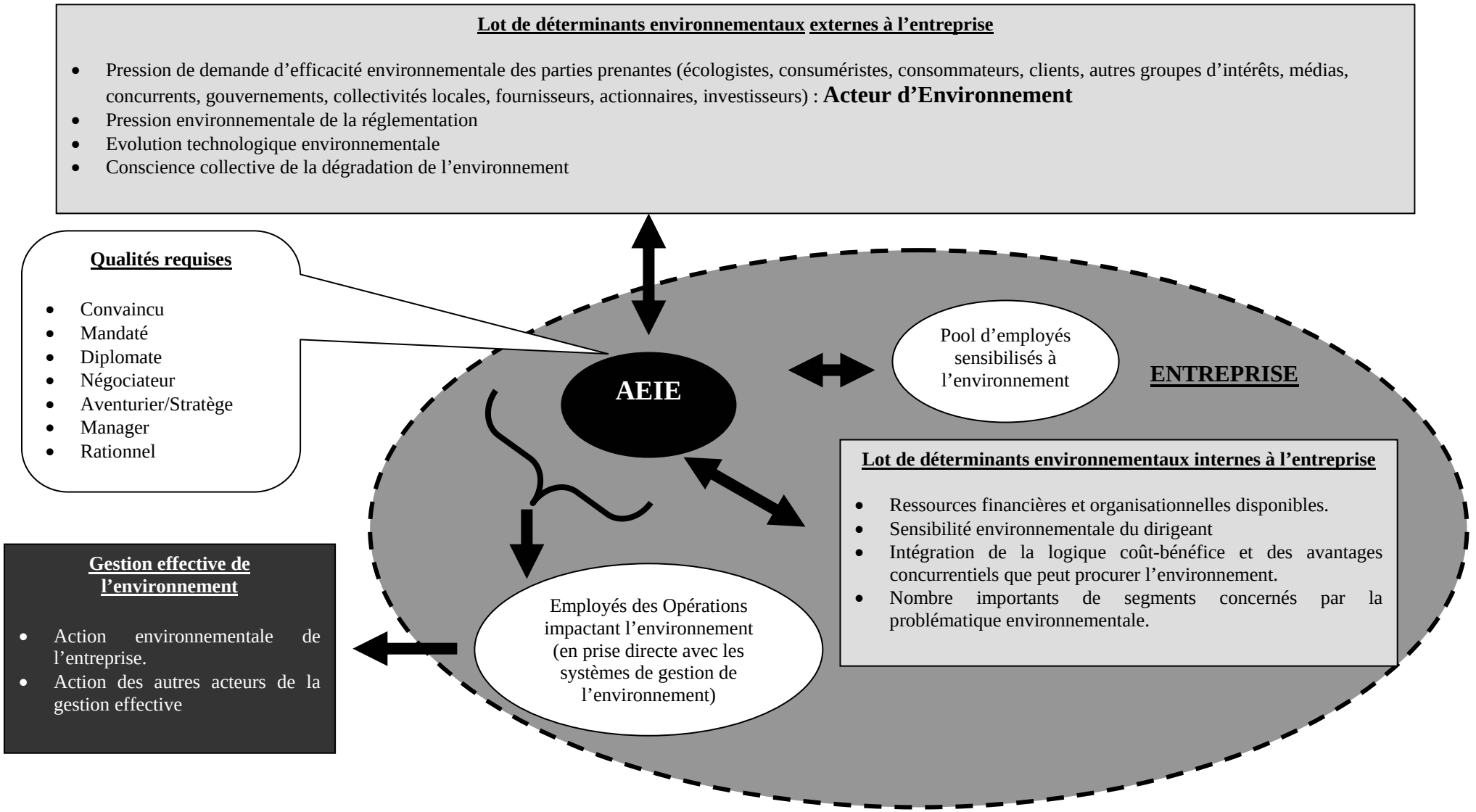
- « Rationnel »

Enfin, plus que tout autre acteur, l'AEIE devra faire preuve de rationalité. La preuve technique, scientifique, devra être pour lui une base incontournable de la décision. Il lui faudra alors, tout comme Pierrette Larivaille et Jean-Pierre Bourdier, courir après des

arguments rationnels. Il lui faudra parfois se battre pour parvenir à mettre en place des expérimentations qui l'aideront à décider et à faire reconnaître sa décision par l'ensemble des partenaires concernés.

La figure suivante (cf. Figure 19) propose ainsi un modèle de l'Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement à travers un récapitulatif des éléments abordés. Soulignons ici que nous serons amenée à compléter ce modèle en conclusion générale de notre thèse.

Figure 20 : Proposition d'un modèle théorique de la fonctionnalité d'un Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement : le modèle AEIE.



Au terme de cette seconde partie, nous proposons une première série de conclusions au regard tout d'abord des éléments théoriques présentés puis vis-à-vis de notre problématique concrète de thèse.

8 Conclusion

8.1 Conclusions théoriques

- Mobilisation conjointe des supports théoriques présentés

Nous avons débuté cette seconde partie par la présentation de travaux en sciences de gestion qui, tout en traitant de problématiques environnementales, se rattachent néanmoins à deux ensembles théoriques indépendants, les premiers empruntant comme porte d'entrée, l'entreprise, tandis que les seconds se préoccupent avant tout de l'efficacité environnementale.

Il apparaît, au terme de notre analyse, que ces champs de recherche ont tout intérêt à travailler sur leur complémentarité. C'est au croisement des apports de chacun de ces domaines que nous avons pu étudier concrètement l'intégration des thématiques environnementales à EDF. Facteurs déterminants (Reynaud, 1999 ; Dreschler, 2002 ; Godard, 1993), ASGE (Mermet, 1992 ; Mermet et al, 2005), figures particulières d'acteurs (Mermet, 1992 ; Mermet et al 2005 ; Aggeri et al, 2005 ; Emerit, 2007), efficacité environnementale (Mermet, 1992, Mermet et al, 2005), évolution chronologique de la préoccupation environnementale (Winsemius et Guntram, 1992 cités par Reynaud, 1997 ; Mermet, 1998 ; Boullet, 1999) sont tout autant de pôles analytiques auxquels nous avons fait appel pour faire progresser notre réflexion.

- Elaboration du modèle de l'Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement (AEIE)

Notre analyse a néanmoins dû dépasser ces appuis pour aboutir à la mise en évidence et à la caractérisation d'une nouvelle figure d'acteur, que nous proposons sous la forme du modèle de l'Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement (AEIE) (cf. Figure 20).

Encore très peu analysé (du moins à notre connaissance)[180], dans le corpus théorique dédié aux déterminants du « comportement environnemental » des entreprises, l'AEIE fait donc figure de nouvel arrivant et nous affirmons ici nettement son rôle « déterminant » vis-à-vis des pratiques d'une entreprise en matière d'environnement.

L'ASGE (Mermet, 1992) se structure quant à elle autour des notions de rôles et de responsabilités des acteurs concernés par un système de gestion de l'environnement donné. Depuis 1990, les principaux travaux qu'elle a accompagnés ont majoritairement décliné ces notions à diverses problématiques de gestion publique des ressources naturelles. Ils ont entre autres conduit à proposer un modèle approfondi de l'acteur d'environnement (AE) mais tout en ayant identifié la catégorie d'acteurs que nous avons nommée AEIE, aucun des travaux réalisés n'avait néanmoins encore eu l'occasion de l'explorer, chose que nous espérons avoir ici bien initié.

- Mise en lecture du système global organisationnel stratégique d'acteurs

Par ailleurs, les travaux de Mermet (1992 et 1998) nous ont conduite à figurer le système d'acteurs impliqués de manière générale dans les problématiques liées à l'efficacité de la prise en charge de l'environnement selon une relation triangulaire existant entre Acteur d'Environnement (AE), Acteur Régulateur (AR) et Acteur Sectoriel (AS) (cf. Figure 15). Notre analyse du système « environnemental » d'acteurs internes à l'entreprise, nous permet ici d'aller plus loin dans cette modélisation, en montrant que ce système se structure selon la même représentation triangulaire (cf. Figure 21) :

- nous avons en effet pu caractériser le rôle fondamental de **l'AEIE** par une dualité de facettes fonctionnelles « interne » et « externe », avec **en « interne »** une facette qui correspond nettement au rôle de **l'Acteur d'Environnement** : *« l'AEIE défend l'environnement en interne »* comme le soulignait un de nos interlocuteurs ;
- notre analyse nous a par ailleurs menée à souligner l'articulation de ce rôle avec celui du **dirigeant** que l'on peut associer à **l'Acteur Régulateur** : tout en reconnaissant l'importance de l'action de l'AEIE, le dirigeant attend en effet également une efficacité de production de ses entités opérationnelles ;

[180] La seule figure d'acteur faisant l'objet d'études particulières étant le dirigeant, généralement abordé sous l'angle de l'éthique.

- enfin, outre cette articulation avec le dirigeant, notre réflexion met également en lumière le rôle de l'AEIE vis-à-vis des **entités opérationnelles** dont l'activité engendre des impacts néfastes sur les milieux naturels et résonne en cela fortement avec celle de **l'Acteur Sectoriel** : la mission des entités opérationnelles est avant tout de produire comme le revendique très clairement le cadre de la production hydroélectrique d'EDF dans l'anecdote rapportée en chapitre 2 : *« Personne ne m'a jamais donné pour mission de préserver les milieux aquatiques. La mission que l'on m'a attribuée,* affirme ce cadre, *c'est de produire du kWh hydroélectrique, ce n'est pas de sauver les saumons ».*

Remarque : Nous représentons volontairement les relations extérieures à l'AS en pointillés n'ayant pas véritablement eu l'occasion d'aborder ces éléments du système au cours de cette seconde partie. Ce sera un des enjeux de la partie suivante de notre travail.

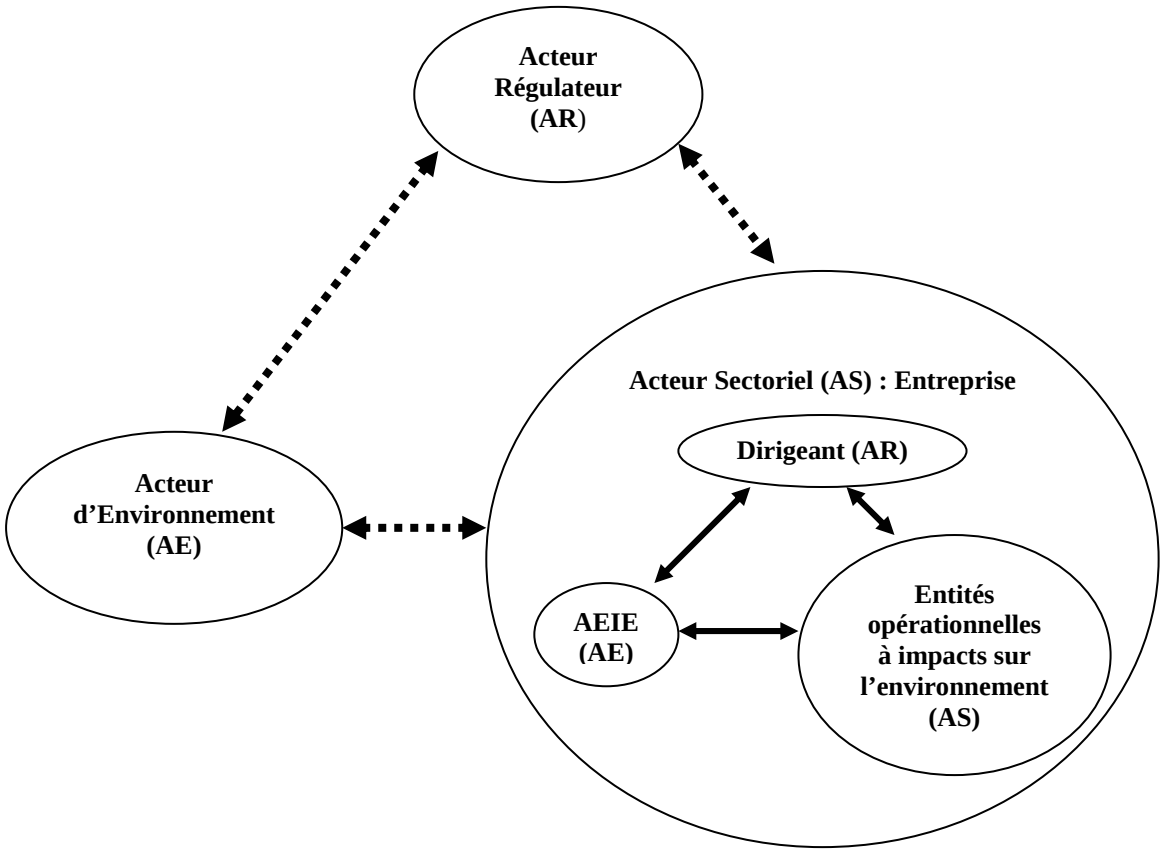


Figure 21 : Modèle organisationnel stratégique d'acteurs: double système triangulaire AE-AR-AS.

- L'affirmation du rôle environnemental prédominant de certains acteurs

En outre, nos travaux tendent à infirmer une des propositions développées par Aggeri et al (2005). En effet, si ces auteurs reconnaissent que les entreprises adoptent des stratégies particulières au regard desquelles il est possible d'analyser les pratiques environnementales, ces stratégies s'effacent rapidement dans leur discours au profit d'une grille de lecteur, dirigée vers les influences réciproques existant entre « relation » et « savoir » et selon laquelle aucun acteur ne pourrait avoir a priori de position dominante. Tout se passe finalement, selon ces propositions, comme s'il ne pouvait pas y avoir de réfractaire individualisé à la protection de l'environnement, pas de responsable d'un comportement de non-protection de l'environnement ou bien encore pas d'acteur particulier favorisant l'intégration de l'environnement. Nous ne remettons pas en cause ici l'intérêt d'utiliser les concepts de « relation » et de « savoir » ou encore de « formation d'espaces d'action collectifs » pour la compréhension de notre problématique[181]. Mais, via la proposition que nous élaborons autour du modèle AEIE, de l'ASGE et du modèle orgnaisationnel d'acteurs ci-dessus défini, nous reconnaissons néanmoins formellement l'existence d'acteurs (dirigeants, AEIE, entités opérationnelles de l'entreprise mais aussi acteurs externes à l'entreprise tels que des ONG de protection de l'environnement) qui apparaissent plus ou moins directement, de manière centrale et donc dominante dans le jeu d'acteurs considérés, mettant en œuvre des stratégies qui concourent ou non, à l'amélioration de l'action environnementale d'une entreprise.

Enfin, si les travaux qui s'intéressent aux entreprises et à l'environnement se sont particulièrement intéressés aux facteurs déterminants de l'action environnementale d'une entreprise, nous soulevons ici la question de l'existence de contre facteurs, de freins à cette action qui dépassent la simple négation des facteurs potentiellement déterminants. Notre analyse a tenté par moment de mettre le lecteur sur la piste de réponses à cette question, elle ne reste néanmoins qu'à la lisière d'un champ de recherche qui semble, étrangement, encore trop peu investi.

[181] Cf. nos conclusions en troisième partie.

- L'ASGE et notre système organisationnel d'acteurs au cœur de l'évolution chronologique de la préoccupation environnementale

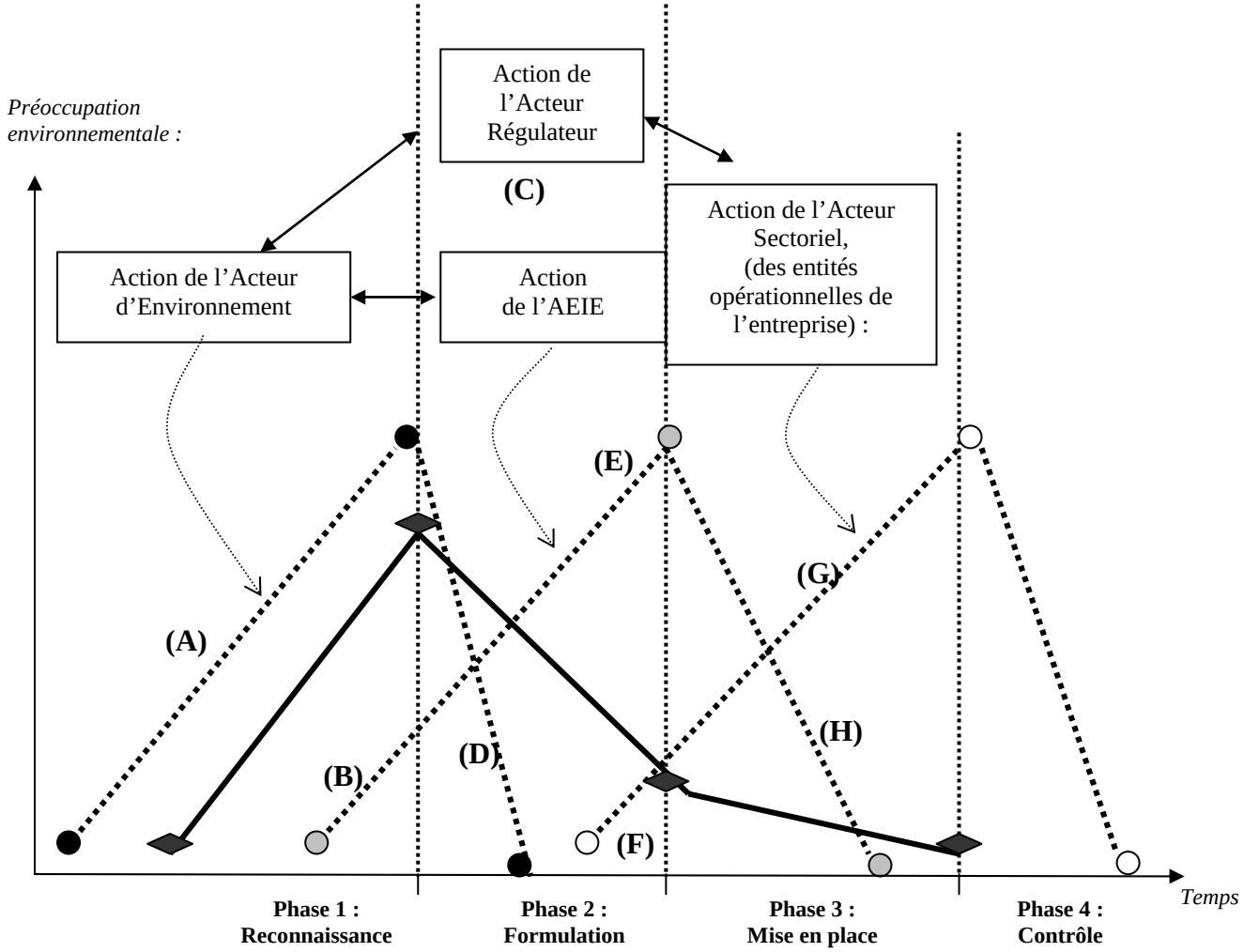
Au delà de ces grands ensembles théoriques (gestion de l'environnement et gestion de l'entreprise), nous nous sommes intéressée aux propositions de Winsemius et Guntram (1992) (reprises par Reynaud, 1997 et Martinet et Reynaud, 2006), de Boullet (1999) et de Mermet (1998) concernant l'évolution de la préoccupation environnementale au cours du temps.

Le récit historique que nous présentons dans ce chapitre 4, bien que très incomplet, nous permet néanmoins de présenter l'époque 1990-2000 comme une période de « maturation » par les entreprises du concept d'environnement tel que l'avait imaginé Boullet (1999). Suite à l'« explosion » de ce concept au début des années 1990, il a fallu le cerner et le faire percoler au sein des entreprises, le faire mûrir tout simplement… étape qui semble avoir été quelque peu perturbée par l'appropriation du concept de développement durable au début des années 2000, laissant une certaine incertitude planer pour les années à venir.

Par ailleurs, afin de caractériser l'évolution de la préoccupation environnementale au cours du temps, Mermet (1998) proposait la notion de « fluctuation cyclique », tandis que Boullet (1999) préférait parler de « cheminement à plusieurs rythmes ». Notre travail vient donc compléter cette réflexion en esquissant à son tour certains résultats venant confirmer et articuler les deux propositions citées ci-dessus : il semble en effet que l'environnement continue à subir des cycles d'intérêts fluctuants mais notre analyse nous conduit également à formuler et à privilégier l'hypothèse selon laquelle, malgré les fluctuations cycliques qu'elle subit, la problématique environnementale perdure et continue à cheminer plus ou moins lentement, tout comme s'il ne pouvait pas y avoir de retour au point zéro, compte tenu notamment des transformations culturelles et des évolutions organisationnelles absorbées par le système.

En outre, l'ASGE ainsi que les deux modèles organisationnels et stratégiques auxquels nous sommes parvenus en cette fin de partie (AEIE et système organisationnel d'acteurs) nous permettent de penser la dynamique d'évolution de la prise en charge d'une problématique environnementale de manière plus approfondie que ne l'ont fait Winsemius et Guntram (1992,

repris par Reynaud, 1997: cf. Figure 16) en explicitant le jeu d'acteurs sous-jacent à leur proposition (cf. Figure 22) :



Légende :

: Evolution de la préoccupation environnementale

: Evolution de l'action de l'acteur d'environnement

: Evolution de l'action de l'AEIE

: Evolution de l'action de l'acteur sectoriel

Figure 22 : Le cycle de vie politique d'une thématique environnementale : proposition de compléments pour le schéma de Winsemius et Guntram (1992 : 13 repris par Reynaud, 1997 : 70 et Martinet et Reynaud, 2006 : 38).

Phase 1 : « Reconnaissance » : la reconnaissance d'une problématique environnementale, contrairement à ce qu'affirme Reynaud (1997 : 70), n'est pas toujours le fait de scientifiques. Elle est plus globalement le fait d'Acteurs d'Environnement (scientifiques ou non) qui donnent d'une part l'alerte mais qui d'autre part, et surtout, font pression et créent les conditions d'un changement du système de gestion effective en place. Durant cette phase, l'action des Acteurs d'Environnement s'accentue (A) jusqu'à ce que débute l'étape de « formulation ».
Parallèlement, au cours de cette première étape, face à l'accentuation de l'action de l'Acteur d'Environnement et anticipant l'action de l'Acteur Régulateur, l'AEIE initie son action au sein de l'Acteur Sectoriel (B).

Phase 2 : « Formulation » : au cours de cette étape, le législateur ou plus globalement l'Acteur Régulateur, « reçoit » l'alerte et la pression des acteurs d'environnement à laquelle peut s'être associée celle de l'opinion publique. Il la formule alors, ou plutôt la traduit, pour les Acteurs Sectoriels (C). Une fois « formulée », l'action de l'Acteur d'Environnement perd alors de son intensité (D) tandis que celle de l'AEIE s'accentue (E), stimulant peu à peu celle des entités opérationnelles de l'entreprise (F).

Phase 3 : « Mise en place » : lorsque les entités opérationnelles se mettent à intégrer véritablement des mesures de changement (G), l'action de l'AEIE diminue n'ayant plus de valeur ajoutée particulière (H). Citons pour exemple Jean-Pierre Bourdier, directeur de l'environnement à EDF qui a initié la mise en place de l'iso 14001 à la fin des années 1990. Celle-ci établie en 2002, le directeur de l'environnement s'est alors tourné vers le développement durable : *« Je crois que même Jean-Pierre Bourdier voulait passer à autre chose*, nous explique un des interlocuteurs rencontrés. *La norme iso 14001 était passée, la machine fonctionnait. Le développement durable c'était un nouveau défi et Jean-Pierre Bourdier cherchait sans cesse à anticiper ».*

Phase 4 : « Contrôle » : *« Cette phase commence lorsque la qualité environnementale recherchée est atteinte. Puisque la politique est internalisée, le contrôle devient moins systématique bien que la vigilance demeure »* (Reynaud, 1997 : 70).

Soulignons à propos des trois principaux résultats que nous venons de présenter au lecteur (modèle de l'AEIE, système organisationnel triangulaire d'acteurs et évolution chronologique de la préoccupation environnementale), qu'ils accordent tous une place essentielle à la fonctionnalité relationnelle et organisationnelle de l'AEIE pour améliorer la participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement, démontrant ainsi d'ores et déjà tout l'intérêt d'aborder la problématique de la confrontation entreprise-environnement sous l'angle des influences existantes ou recherchées entre les enjeux organisationnels internes d'une entreprise et les choix, la mise en œuvre de ses stratégies relationnelles.

Cette partie de notre réflexion nous conduit également à émettre certaines conclusions plus pragmatiques.

8.2 Conclusions intermédiaires pragmatiques

Si, tout comme à nos propres débuts, le lecteur pensait qu'il pourrait peut être s'avérer intéressant d'analyser les mécanismes généraux d'intégration de l'environnement à EDF pour mieux comprendre les pratiques environnementales d'EDF-H_20 localement, il en est à présent, nous l'espérons, convaincu.

- A la recherche d'une dynamique organisationnelle optimum tant pour l'environnement que pour l'entreprise

Pour appréhender le comportement de protection de l'environnement d'une entreprise, Emmanuelle Reynaud (1999) proposait, rappelons-le, d'utiliser le modèle de la chaîne de valeur[182] et de s'intéresser à trois activités de l'entreprise, la communication externe, la production (regroupant approvisionnement et production) et la recherche.

Tout en s'inscrivant dans la continuité de cette démarche, notre travail propose néanmoins de compléter cette chaîne de valeur en y ajoutant deux pôles, la Direction de l'Environnement ainsi que la Direction Générale, et en soulignant l'intérêt de cerner en détail les mécanismes et

les rouages qui caractérisent cette chaîne : la proposition d'Emmanuelle Reynaud donne en effet à notre sens une image statique du système de gestion abordé alors que les pôles analysés sont en réalité le fait d'échanges humains denses et fondamentaux dans la prise de décision.

En outre, la proposition du modèle bidimensionnel de Reynaud (1997 : 507) ne propose pas de séparer les différents niveaux décisionnels et interactionnels impliqués au sein de l'entreprise dans la mise en place de ses pratiques environnementales et ne permet par ailleurs que de timides propositions en vu d'une amélioration environnementale. Nous avons fait le choix de nous y atteler, séparant à cette fin volontairement les sphères organisationnelles globales de l'acteur étudié (qui ont fait l'objet de cette seconde partie), de celles plus locales (que nous étudierons ci-après en troisième partie).

Cette première partie de notre travail éclaire les jeux interactionnels et les scènes décisionnelles, associés à la prise en charge de l'environnement par une entreprise au niveau global de cette dernère. Nous avons notamment pu montrer la récurrence des processus de négociation ainsi que l'importance du rôle de l'acteur nommé « AEIE », vis à vis de ces scènes de décisions, mises en évidence tant au sein de l'organisation étudiée (entre des entités dont les missions sont à la fois interdépendantes et divergentes), qu'entre l'entreprise (via l'AEIE) et les acteurs d'environnement, situés en dehors de l'entreprise.

Nous affirmons plus précisément qu'une dynamique active, mise en place autour des cinq pôles, « R&D » (production de connaissances environnementales), « Communication » (sensibilisation, mise sur la scène publique de résultats et d'objectifs environnementaux, etc.), « Production », « Direction Générale » et « Direction de l'Environnement », au sein de laquelle on retrouve un AEIE reconnu et dédié à sa mission, entraîne des répercussions positives directes sur l'environnement. Considérée en cela comme une condition de l'amélioration de l'action environnementale d'une entreprise, cette dynamique doit également être appréhendée en soi comme un signe non négligeable d'ouverture à l'environnement de la part de l'entreprise, qui sera d'autant plus effective que l'ensemble des pressions environnementales externes sera important.

[182] Concept qu'Emmanuelle Reynaud utilise selon le développement de Porter et dont elle rappelle les fondements (1997 : 203).

Notre cadre d'analyse (a) (cf. Figure 9) pris comme fond de carte, nous permet de rapporter plus précisément cette dynamique organisationnelle et relationnelle qui, en se mettant en place autour de l'AEIE, favorise la prise en charge de l'environnement par l'entreprise : conformément aux propositions de l'ASGE selon lesquelles chaque acteur doit jouer son rôle, il s'agit de représenter sur la figure 23 suivante, les différentes entités abordées jusqu'à présent selon leur mission et leur appartenance ou non à l'entreprise :

Concernant la dynamique « interne » à l'entreprise (moitié supérieure du cadre d'analyse) :

- **La « R&D »** peut être amenée selon les contextes à promouvoir l'environnement ou à protéger l'entreprise de mesures environnementales scientifiquement : elle ne tend donc vers aucune des extrémités de l'axe horizontal du cadre.
- **La « Communication »** n'a pour mission ni de protéger l'environnement, ni de favoriser la production de KWh hydroélectrique : elle a par conséquent le même positionnement neutre sur notre cadre que celui de la R&D.
- **La « Production »** illustrée sur la figure par EDF-H_20 a quant à elle pour mission, celle de produire du KWh hydroélectrique : elle tend donc vers l'extrémité gauche du cadre.
- **La « Direction Générale »** joue le rôle du « régulateur » avec néanmoins une certaine priorité donnée à la production, élément vital à l'entreprise qu'elle dirige : la Direction, Générale tend donc également vers la gauche du cadre mais moins fortement que la « Production ».
- **La « Direction de l'Environnement »** est illustrée sur notre figure par la Direction du Développement Durable d'EDF. L'AEIE en est le directeur et sa mission est de promouvoir la protection des milieux aquatiques au sein de l'entreprise : cette entité tend ainsi vers l'extrémité droite du cadre.
- Figurent également dans la même partie du cadre que l'AEIE, **les employés de l'entreprise qui sont pro-environnement**, dont la mission n'est pas nécessairement de favoriser la protection de l'environnement mais sur lesquels l'AEIE pourra s'appuyer pour mener à bien son action.

Concernant les acteurs ne faisant pas partie de l'entreprise (moitié inférieure du cadre d'analyse proposé), nous avons sélectionné en guise d'exemple, quatre acteurs emblématiques avec lesquels l'AEIE d'EDF est en relation :

- **Le Ministère en charge de l'industrie** représente et défend les intérêts industriels de la France : il tend donc vers l'extrémité gauche du cadre.
- **Le Ministère en charge de l'environnement** défend quant à lui les intérêts environnementaux de la France : il tend par conséquent vers l'extrémité droite du cadre.
- **La Commission Européenne** sur les problématiques environnement est responsable au niveau européen de la qualité des milieux naturels : elle tend donc, elle aussi, vers l'extrémité droite du cadre.
- **Le WWF** porte également les intérêts de l'environnement et tend ainsi vers l'extrémité droite du cadre.

Tout en illustrant la dynamique décrite ci-dessus, cette représentation nous permet également d'expliciter une conclusion majeure de cette partie de notre réflexion, à savoir que l'efficacité de cette dynamique organisationnelle et relationnelle est « naturellement » sous-tendue par un climat relativement « conflictuel » : **pour être favorable à l'environnement, cette dynamique, nous l'avons déjà écrit, doit en effet être « active » ; les différentes entités impliquées portant des enjeux divergents** (illustrés par la diversité de leur « positionnement » au sein du cadre présenté)**, l'intensité croissante de leur confrontation entraînera par conséquent un certain degré de tension voire même de conflictualité**. C'est donc en connaissance de cause qu'il faut penser ces systèmes de décision. Nous reviendrons plus en détail sur cette caractéristique « conflictuelle » du système étudié lors de notre Conclusion Générale mais il nous semblait important que le lecteur puisse d'ores et déjà en prendre conscience.

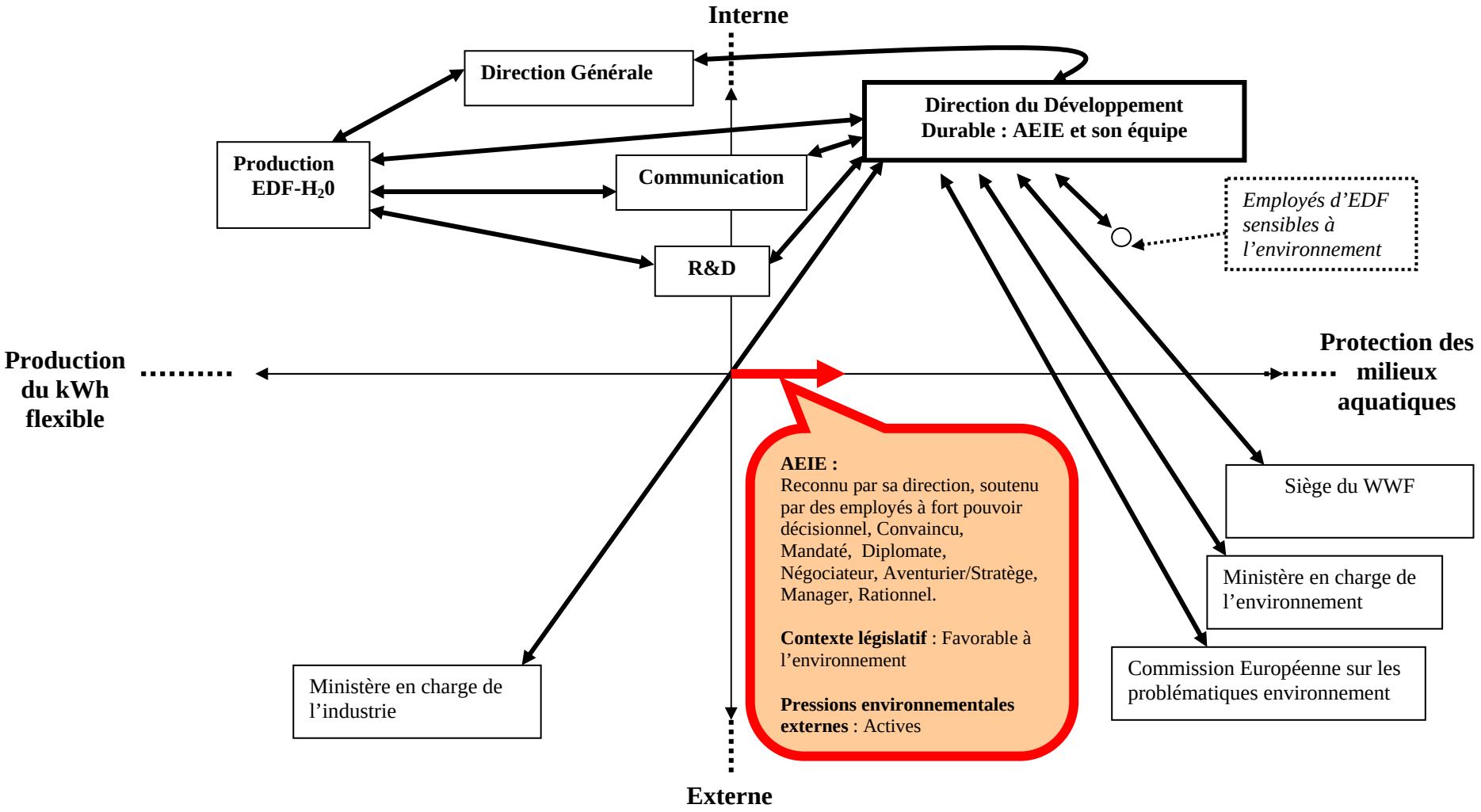


Figure 23: Dynamique organisationnelle et relationnelle au niveau général d'EDF, favorisant la prise en charge de la gestion environnementale de l'eau : lorsqu' « efficacité » sous entend « conflictualité ».

- Qu'en est-il en 2006 à EDF ?

Si nos travaux nous portent à penser qu'une telle dynamique peut être optimale tant pour l'environnement que pour l'entreprise, cela ne veut pas pour autant dire qu'elle est en place à EDF : qu'en est-il exactement en 2006 ?

Il semble que l'équilibre dynamique recherché soit actuellement vacillant, en particulier en ce qui concerne la dynamique interne ci-dessus proposée. Nous avons en effet pu montrer que les relations entre l'AEIE et le dirigeant d'EDF étaient beaucoup moins fréquentes et beaucoup moins approfondies qu'à la fin des années 1990. Par ailleurs, faute de moyens, la Direction de l'Environnement d'EDF nous a exprimé ses craintes quant aux travaux qu'elle pourrait réaliser avec la R&D. Concernant la « Production », il semble que les agents d'EDF-H_20 et ceux de la Direction en charge de l'Environnement ne comptent pas réellement les uns sur les autres. « *Nous n'avons pas de contacts avec la Direction du Développement Durable,* nous dit ainsi un agent du siège d'EDF-H_20. *Et quand ils nous sollicitent, c'est pour nous demander des chiffres que nous leur donnons et dont nous n'avons jamais de retour* ». Plutôt que de travailler avec le pôle environnement d'EDF, EDF-H_20 tente plutôt actuellement de consolider son propre pôle environnement. Cette entité intègre ainsi dans son équipe, des agents d'EDF à « sensibilité verte », anciennement de la R&D ou bien même de pôles « environnement » secondaires. Cette volonté d'intégrer des compétences environnementales au sein du pôle « Production » peut sembler très prometteuse laissant apparaître la logique organisationnelle triangulaire ci-dessus décrite, se constituer à nouveau au sein de l'Acteur Sectoriel. Mais, sans la présence d'un pôle « Environnement » fort et indépendant qui accompagne les objectifs du pôle « Production », cette dynamique d'appropriation peut aussi conduire à amplifier une position dominante où il sera plus question de « connaître » pour mieux « éviter » l'environnement, que de l'intégrer. Il faut bien comprendre, nous insistons, que ce processus serait naturel étant donné la mission attribuée à EDF-H_20. Néanmoins, cette dynamique ne serait pas pour autant optimale, ni pour l'entreprise ni pour l'environnement. Rappelons à ce propos le principe de « rationalité limitée » développé par James March (1958 cité par Bernoux, 2002) qui souligne les limites des capacités et des connaissances individuelles : « *La rationalité est limitée par des procédures internes. Elle vient aussi de la nécessité à recourir à un schéma simplifié, donc limité et approximatif de la réalité. La conséquence en est que le décideur s'arrête à des choix satisfaisants et non à des choix optimaux, et qu'il le fait de manière séquentielle* » (Bernoux, 2002 : 199).

Si l'équilibre recherché entre l'AEIE et le pôle « Production » semble donc en parti perdu, il n'a pour autant, pas entièrement disparu. A notre arrivée en 2004, une dynamique intéressante et innovante s'est en effet constituée à l'initiative de la Direction du Développement Durable, visant à définir les traits d'une « hydroélectricité durable ». Cette expérimentation a demandé près de deux ans de préparation au cours desquels des cadres de différentes entités de l'entreprise dont EDF-H_20, R&D et bien entendu la Direction du Développement Durable se sont rencontrés régulièrement afin d'échanger leurs points de vue, leurs besoins, leurs objectifs et afin de concrètement préparer cette dynamique, basée sur un cycle de réflexion participatif en partenariat avec des acteurs concernés par le sujet mais ne faisant pas partie de l'entreprise. Suite à ce long temps de préparation, six mois de rencontres participatives ont eu lieu en 2006 avec ces acteurs. Ces rencontres et les éléments auxquels elles ont progressivement abouti, ont donné lieu à des échanges parfois tendus en interne mais au final, semble-t-il, très constructifs. Différentes préconisations faites à l'égard d'EDF-H_20 ont émergé au terme de cette démarche dont l'attente d'un changement de posture via l'adoption d'un comportement global plus proactif, un rôle plus actif dans le renforcement de la connaissance, plus de transparence, de dialogue, de concertation, des actions pratiques au niveau de l'exploitation des ouvrages ainsi que des investissements pour le futur. Ces propositions ne sont pas sans rappeler ce que nous avons concrètement analysé sur le terrain en France ainsi que ce qui a été observé aux Etats-Unis, lors du stage d'Hugo Valin, réalisé en 2006 (Valin, 2006). Alors que nous rédigeons notre thèse, la dynamique participative est aboutie et la Direction du Développement Durable travaille avec EDF-H_20 afin de formuler les engagements que l'entreprise entend prendre suite à ces échanges, et dont elle doit faire un retour au Comité de Direction d'EDF puis, d'ici quelques mois, à l'ensemble des participants. Sans pouvoir encore juger concrètement des aboutissements de cette démarche, il n'empêche que, tout en soulignant la volonté de l'entreprise de progresser, elle confirme d'ores et déjà, via les divers échanges qu'elle a provoqués, l'intérêt pour une entreprise de séparer les responsabilités auxquelles elle doit faire face, selon des pôles définis (elle doit organiser en quelque sorte sa schizophrénie) tout en favorisant leur coopération.

Cette partie de notre réflexion nous a donc permis d'initier tout un panel de réflexions particulièrement importantes au regard de notre question de thèse. Parallèlement à ces apports, elle nous a également conduite à identifier un certain nombre de compléments nécessaires que nous aborderons en troisième partie.

- Compléments nécessaires à notre analyse

Nous avons en effet mis en évidence à plusieurs reprises tout au long de cette première partie, la récurrence des processus de négociation dans la régulation des équilibres obtenus mais nous n'avons pas encore eu l'opportunité de nous appesantir sur le rôle et la place qu'ils détiennent réellement : ce sera l'un des enjeux de notre troisième partie.

Par ailleurs, nous avons cantonné jusqu'à présent notre réflexion à une analyse du « niveau global » de l'entreprise : nous avons ainsi proposé comme aboutissement pragmatique de cette réflexion, la dynamique organisationnelle et relationnelle rapportée sur la figure 23. Nous pouvons à présent restituer cette figure 23 au sein de la figure 24 suivante, en complétant le « niveau National » décrit sur cette figure[183]. Si effectivement notre analyse nous a permis d'obtenir des éléments substantiels sur ce niveau « National », nous n'avons en revanche encore aucun élément concret à ce stade de notre réflexion sur la participation précise d'EDF-H_20 à la gestion environnementale : les niveaux inférieurs au niveau « National », décrits sur la figure 24, à savoir les niveaux « Régional », « Sous-Régional » et « Groupement d'Usines » n'ont pas encore été appréhendés. C'est l'objet de la troisième partie de cette thèse.

[183] Notons que cette figure 24 utilise comme fond de carte, notre cadre d'analyse b (cf. Figure 11).

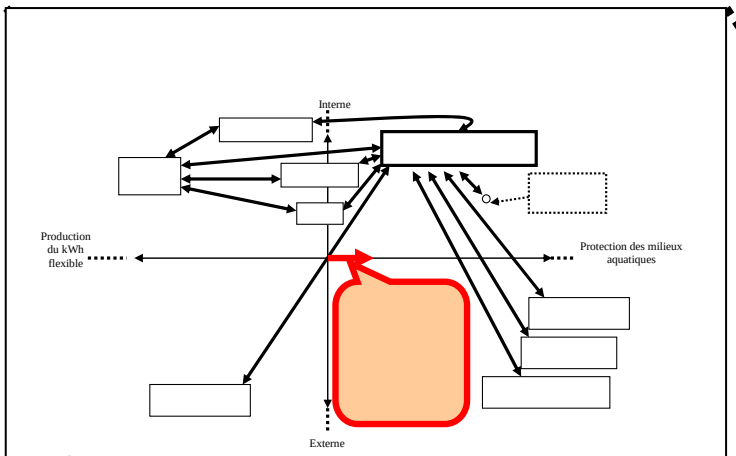


Figure 23

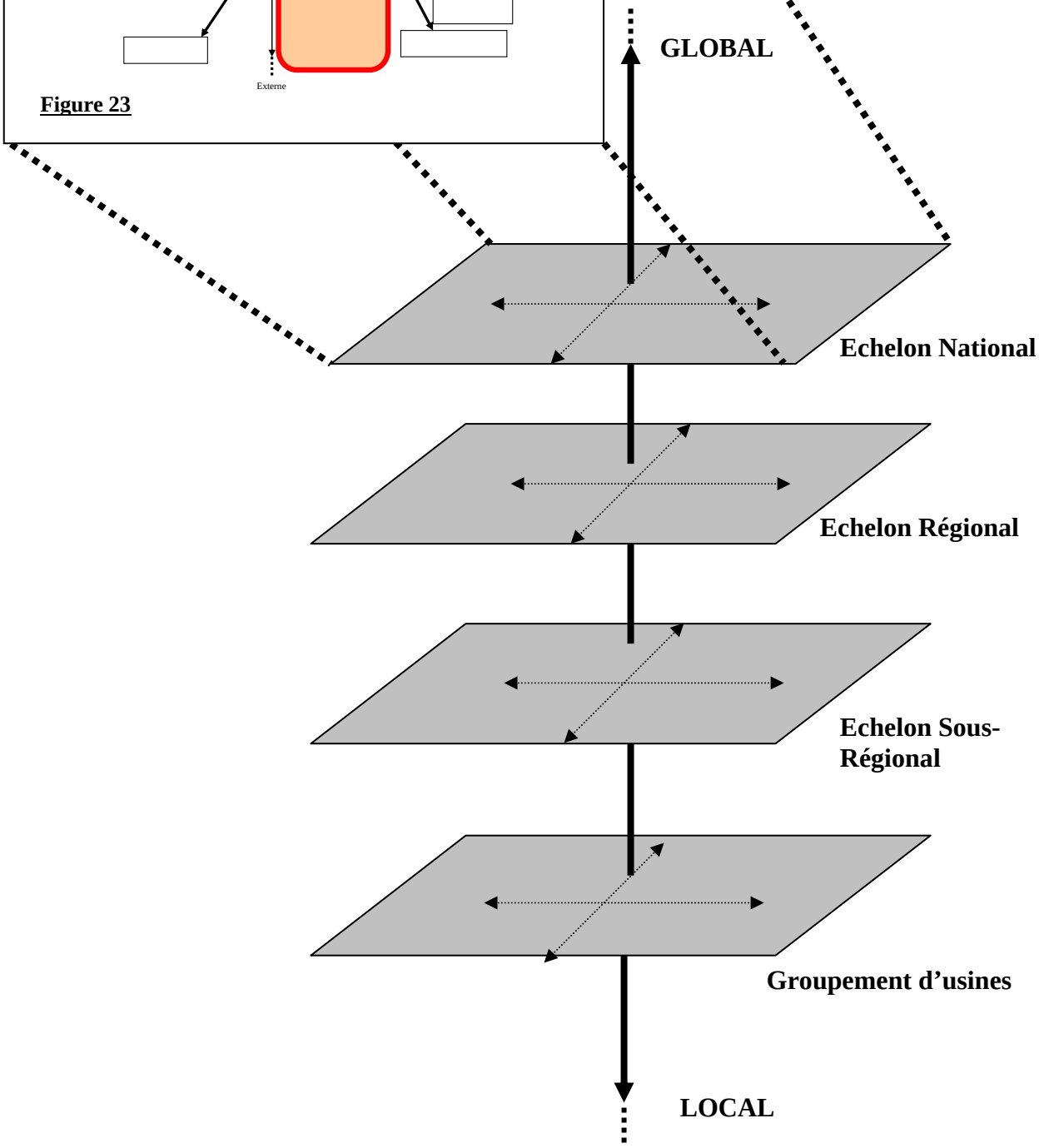


Figure 24 : Proposition d'une dynamique organisationnelle au niveau national du cadre d'analyse multi-scalaire proposé.

TROISIEME PARTIE

La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne

---

Cette troisième partie de notre réflexion s'attache à l'analyse concrète de la participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne. Après avoir présenté l'ensemble des supports théoriques sur lesquels nous appuyons notre réflexion, nous proposerons tout d'abord au lecteur une vue panoramique de cette participation. Puis nous effectuerons un zoom sur certains processus décisionnels associés aux problématiques environnementales importantes de ce bassin en lien avec l'activité de production d'hydroélectricité d'EDF.

CHAPITRE 5 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER LA PARTICIPATION CONCRETE D'EDF-H_20 A LA PRISE EN CHARGE DE LA GESTION ENVIRONNEMENTALE DE L'EAU

1 La *stakeholder theory* (SHT) ou théorie des parties prenantes (TPP), fondements et mise en débat.
2 Le conflit au cœur des problématiques de gestion des ressources naturelles.
3 Une analyse environnementale en lien avec la négociation.
4 Le courant de recherche « Resource-based view » (RBV) et la problématique des compétences relationnelles.

CHAPITRE 6 : LA PARTICIPATION D'EDF-H_20 A LA GESTION DE L'EAU SUR LE BASSIN VERSANT DE LA DORDOGNE

1 Introduction.
2 Méthode.
3 Présentation des contextes géographique et hydroélectrique du bassin versant de la Dordogne.
4 L'installation de la production hydraulique sur le bassin versant de la Dordogne : synthèse historique pour une meilleure appréhension de la place actuelle d'EDF-H_20 sur le bassin.
5 Un zoom sur la toile des interactions qui ont lieu entre EDF-H_20 et les acteurs de l'eau en 2005 sur le bassin.

CHAPITRE 7 : LA PROBLEMATIQUE DE REPRODUCTION ET SAUVEGARDE DU SAUMON ATLANTIQUE ET LA GESTION DU FONCTIONNEMENT EN ECLUSEES DES BARRAGES DE LA DORDOGNE

1 Introduction.
2 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la protection du saumon sur la Dordogne de la fin du 19ème siècle à 2006. Une première analyse des attitudes relationnelles de l'entreprise.
3 Les enjeux organisationnels d'EDF-H_20 sous-jacents aux stratégies relationnelles explicitées.
4 Identification des acteurs d'environnement et de la spécificité de leur rôle dans le processus de décision.
5 Analyse ciblée des négociations ayant eu lieu au cours du processus de décision étudié : quel lien avec la décision obtenue ?
6 Un processus de décision long et complexe pour quelle efficacité environnementale ?
7 Conclusion.

CHAPITRE 5 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER LA PARTICIPATION CONCRETE D'EDF-H_20 A LA PRISE EN CHARGE DE LA GESTION ENVIRONNEMENTALE DE L'EAU

Tout comme effectué lors du chapitre 3, il nous incombe ici d'expliciter les principaux appuis théoriques que nous mobiliserons au cours de cette troisième partie dédiée à l'analyse des processus décisionnels environnementaux.

Rappelons que notre détour initiatique en Bretagne nous a permis de montrer la diversité des stratégies relationnelles de ces processus, les enjeux organisationnels qui semblaient leur être sous-jacents, tout en éclairant l'occurrence et le rôle particulier des conflits et de la négociation dans la décision.

En choisissant comme un de nos axes d'analyse, les stratégies relationnelles d'une entreprise, nous ne pouvons pas ignorer les développements en la matière menés par les divers auteurs de la **théorie des parties prenantes** (TPP). Source de débats intenses, cette théorie est le fait de nombreux travaux que nous avons abordés principalement à partir d'auteurs qui en ont fait des synthèses ou qui ont développé certains des débats en lien avec la problématique environnementale.
Par ailleurs, **le conflit et la négociation** sont des thématiques de recherche particulièrement développées. Notre objectif n'est donc pas de présenter ici l'ensemble des développements dont elles ont fait l'objet mais de cerner précisément quelques-uns de leurs résultats qui nous seront particulièrement utiles : concernant le conflit il nous a ainsi semblé intéressant de remonter aux origines des travaux qui lui ont été dédiés en rapportant certaines propositions élaborées dès 1924 par Mary Parker Follett qui résonnent particulièrement bien avec nos travaux. Concernant la négociation, nous proposerons tout d'abord au lecteur un rapide historique des travaux de recherche effectués à ce sujet puis nous ciblerons certains éléments de la théorie classique de la négociation que nous utiliserons lors de notre analyse. Nous porterons alors plus précisément notre attention sur les travaux de Mermet (1992, 1998, 2005) qui se sont intéressés, plus spécifiquement dans le domaine de l'environnement, à la « place » et au « rôle » de la négociation et qui proposent d'appréhender la négociation comme un « mode de composition » parmi d'autres.

Enfin, nous terminerons cette partie en présentant certains concepts du courant de recherche dit ***« resource-based view» (RBV)*** ou encore « Ressource » en lien avec la notion de **« compétence relationnelle** ».

1 La *stakeholder theory* (SHT) ou théorie des parties prenantes (TPP), fondements et mise en débat

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes[184] et non exclusivement celles des actionnaires n'est pas nouvelle. On en trouve des traces chez les praticiens aux Etats-Unis bien avant les années 1950. Mais les premiers travaux qui formalisent le concept de *Stakeholder* (SH) apparaissent plus spécifiquement au tournant des années 1970-1980. La communauté des chercheurs s'intéressant à cette théorie, s'accorde à dire que ce sont plus précisément les travaux de Freeman (1984) qui, en ancrant la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique, ont contribué à faire de la *Stakeholder Theory* (SHT), l'un des courants majeurs de la pensée managériale actuelle (Persais, 2004).

- La théorie d'origine

L'approche *Stakeholder* prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932 cité par Mercier, 2006 : 158), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Il semble néanmoins que cela soit Ansoff (1968 : 35 cité par Mercier, 2006 : 159) qui a utilisé en premier le terme de « S*takeholder Theory* » et que cela soit l'ouvrage de Freeman (1984) qui a véritablement popularisé ce terme.

« Dans les premiers travaux de Freeman (1984) l'orientation est résolument opérationnelle et managériale : il s'agit de rendre compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influer sur sa performance. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des stakeholders identifiés par l'entreprise comme importants.

[184] Le terme de *stakeholder* (SH) est traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante » (PP) mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit ».

L'enjeu est alors de sélectionner les stakeholders importants pour l'entreprise, d'identifier leurs attentes, de définir les engagements à leur égard et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour y répondre » (Aggeri et Acquier, 2005).

Mais ces travaux vont rapidement offrir un socle de développement à une multitude de travaux se rattachant au concept de *stakeholder*. Donaldson et Preston (1995 : 74 cité par Mercier, 2006 : 161) distinguent ainsi en 1995, trois « types » de théories de parties prenantes: théorie descriptive, théorie instrumentale et théorie normative, les deux dernières semblant avoir le plus retenu l'attention des chercheurs lors de travaux postérieurs. Ces approches étant largement retenues au sein de la littérature consacrée à la SHT, nous proposons ici d'en faire une brève synthèse.

- Les trois principales approches de la théorie des parties prenantes : descriptive, utilitariste et normative

La démarche descriptive

Selon cette démarche**,** la SHT conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des *stakeholders* sont effectivement pris en compte (Mercier, 2001 : 7). *« Elle sert notamment à décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme, par exemple, la nature de la firme (Brenner et Cochran, 1991), la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers (Brenner et Molander, 1977), comment certaines organisations sont actuellement gérées (Halal, 1990; Clarkson, 1991; Kreiner et Bhambir, 1991), la diffusion d'informations sociétales (Ullmann, 1995; Pelle Culpin, 1998), les parties prenantes visées (Mitchell, Agle et al., 1997), ou bien encore l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'entreprise (Jawahar et McLaughlin, 2001). Mais cette approche descriptive également nommée parfois « compréhensive » ne permet pas de fournir des propositions exploratoires, ni de faire la connexion entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise (croissance, profit etc.) »* (Pesqueux, 2006 : 26).

La démarche utilitariste

La théorie instrumentale des parties prenantes se rapproche fortement de celle de Freeman (1984). Elle cherche à démontrer l'opportunité pour la firme d'intégrer les intérêts des SH. L'idée principale, avancée par Jones (1995 cité par Pesqueux, 2006 : 26), en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. « *Le stakeholder management est un moyen en vue d'une fin : la corporate performance* » (Benssedik, 2006 : 93). « *On admet alors que " certains " résultats peuvent être obtenus par l'adoption de " certains " comportements* » (Pesqueux, 2006 : 26). Cette approche est donc celle de l'intérêt bien compris et selon elle, la prise en compte des *stakeholders* s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique.

« *L'objectif de cette approche est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et les diriger de façon stratégique. Ainsi Freeman (1984 : 27) et Langtry (Langtry, 1994 : 433) précisent explicitement que la SHT permet de diriger l'entreprise de façon plus efficace. Selon Jones et Wicks (1999 : 208), Hosseini et Brenner (Hosseini et Brenner, 1992 : 102), l'identification de la nature des PP et de leur influence relative sur les décisions constituent des informations pertinentes pour l'organisation. De même, Jones (1995 : 422) indique que les firmes qui contractent avec leurs stakeholders sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas (dans le sens où les coûts liés à l'opportunisme ou à sa prévention diminuent)* » (Mercier, 2001 : 7-8).

La démarche normative

La vision normative procède d'une toute autre logique. Il s'agit ici de s'interroger sur la responsabilité de l'entreprise. Selon cette approche parfois également dénommée « éthique », il n'existe pas d'intérêt supérieur (celui notamment des actionnaires) justifiant une quelconque attitude vis-à-vis des autres acteurs. Au contraire, toutes les PP ont des intérêts à défendre et chacune d'entre elles mérite considération pour ce qu'elle est, et non simplement parce qu'elle a la capacité d'influencer le revenu des actionnaires (Donaldson et Preston, 1995 cité par Persais, 2004 : 170). Les attentes des *stakeholders* pouvant être très diverses et leurs

intérêts très différents, le dirigeant doit alors s'efforcer de les concilier. Selon cette approche, au-delà des obligations résultant du droit proprement dit (la loi, les contrats, etc.), les entreprises sont également tenues de se conformer à certaines exigences morales (Berman et al, 1999 cité par Persais, 2004 : 170) : *« De nombreuses revendications émanant des stakeholders sont en effet basées sur le respect de certains principes d'éthique et non sur une quelconque valeur instrumentale aux yeux des groupes intéressés. Ces exigences sont alors indépendantes de considérations stratégiques, elles concernent avant tout la légitimité de l'entreprise »*.

De nombreux travaux ont abordé la question de la nécessité de faire converger ces différentes approches, et de développer une théorie unifiée des *stakeholders* (Jones, 1995 ; Freeman, 1999; Giogia, 1999; Jones et Wicks, 1999; Trevino et Weavers, 1999 cités par Aggeri et Acquier, 2005) sans pour autant parvenir à un consensus.

- Critique et débat sur ces approches

« La *théorie des parties prenantes est l'enjeu de nombreux débats* » (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006 : 19). Donaldson et Preston (1995 cité par Mercier, 2001 : 13) mettent par exemple en évidence le cœur normatif de la théorie tout en reconnaissant son intérêt sur le plan des pratiques de gestion. Freeman (1984 cité par Mercier, 2001 : 9) quant à lui base son ouvrage sur une vision instrumentale mais il reconnaît néanmoins dans ces travaux ultérieurs que le management stratégique repose sur des valeurs et comprend donc nécessairement une dimension éthique. Jones et Wick (1999 cité par Persais, 2004 : 170) tentent quant à eux, de dépasser le débat en montrant que chaque approche est justifiée mais, quoiqu'il en soit, incomplète : *« dans la vision utilitariste, les chercheurs présupposent qu'un comportement éthique est obligatoirement récompensé, ce qui n'est pas a priori évident. Dans la vision normative, les chercheurs considèrent, à l'inverse, que la morale ne doit pas se justifier en termes instrumentaux. Néanmoins, ils omettent de donner un contour précis à la notion d'éthique et font fi de la réalité du monde des affaires dans un contexte d'économie de marché (obligation de résultat). De surcroît, ils ignorent les conflits d'intérêts au sein des firmes qui obligent à des arbitrages non forcément idéaux sur le plan de la morale (licenciement pour éviter un dépôt de bilan) »*.

Un certain nombre d'auteurs se sont ainsi employés à critiquer la TPP. Les débats portent sur différents éléments de cette théorie dont notamment l'identification des parties prenantes, la hiérarchisation de leurs intérêts, de leurs influences et enfin sur la nature des responsabilités de l'entreprise à l'égard des PP.

Comment identifier les PP et hiérarchiser leurs influences ?

« *Le terme de « stakeholder » a été, selon Freeman (1984 : 31), employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. (…). Mais il ne s'est toutefois véritablement imposé dans la littérature en management qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman : Strategic Management : A Stakeholder Approach (1984)* (Mercier, 2001 : 2). Pour cet auteur, une partie prenante est « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des buts d'une organisation » (Mesure, 2006). *« Dans cette vision, les PP désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.* » (Mercier, 2001 : 4) (cf. Figure 25).

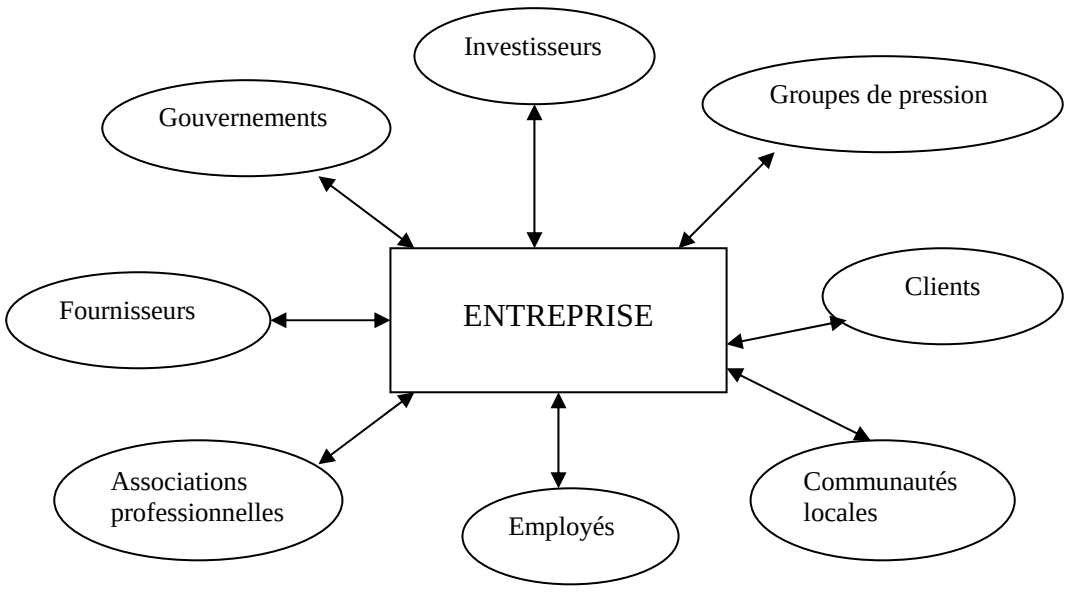


Figure 25 : Les parties prenantes de l'entreprise (Mercier, 2001 d'après Donaldson et Preston, 1995 : 69).

En matière d'environnement, selon Boiral et Jolly (1992 : 84), l'entreprise est ainsi la cible de nombreuses pressions d'acteurs (cf. Figure 26).

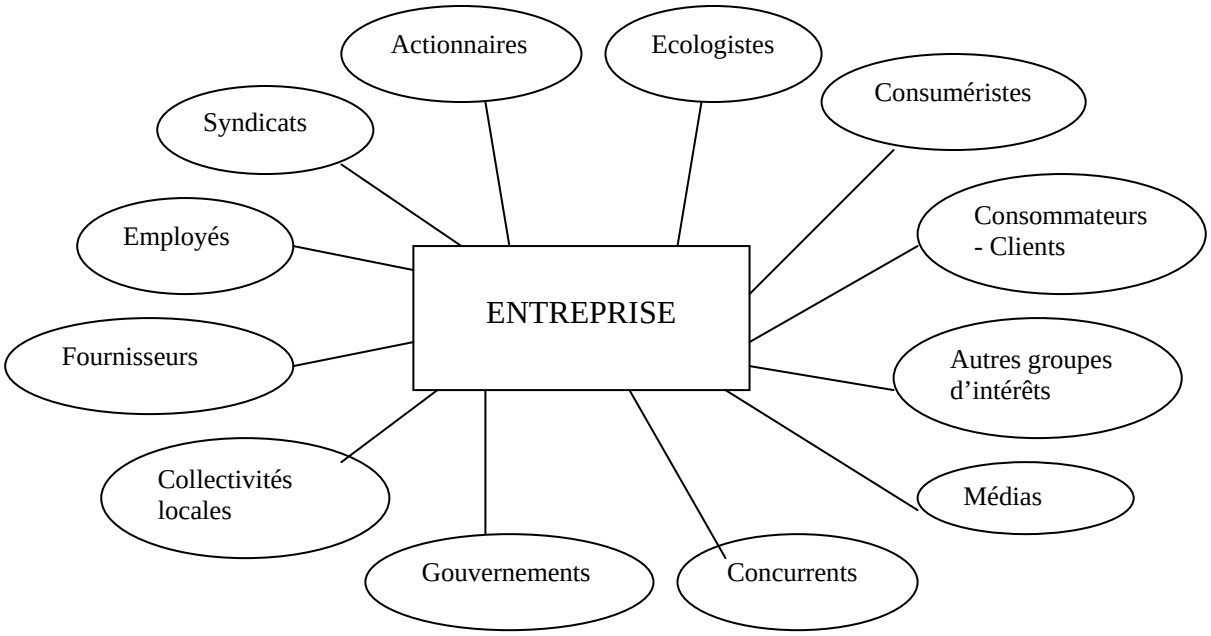


Figure 26 : L'entreprise, cible de pression (Boiral et Jolly, 1992 : 84 d'après Freeman, 1984 : 55).

Martinet et Reynaud (2006 : 74-75) récapitulent plus en détail les requêtes des principales parties prenantes environnementales de l'entreprise et leurs modes de pression suivant la figure 27 et le tableau 4 suivant, qu'il nous semble intéressant de rapporter.

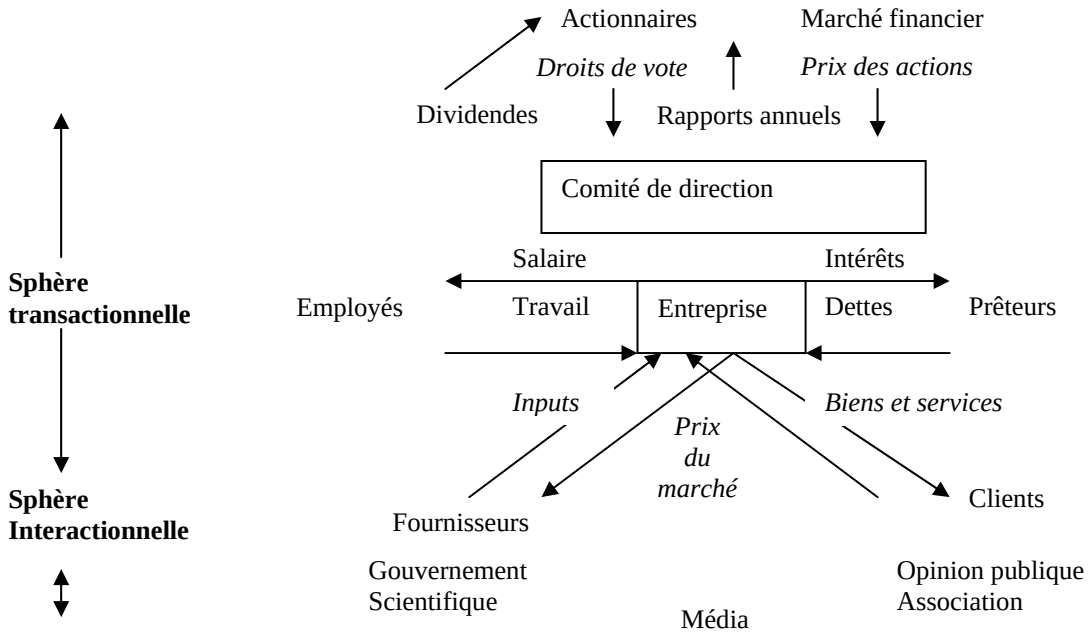


Figure 27 : Ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Martinet et Reynaud, 2006 : 74).

Parties prenantes	Requêtes en matière d'environnement	Mode de pression
Sphère transactionnelle		
Actionnaires	Bonne notation environnementale	Non introduction dans des fonds éthiques et à terme difficultés à trouver des capitaux
Clients	Qualité et sécurité des produits (ou des inputs si clients industriels)	Boycotts
Employés	Image de l'entreprise en matière d'environnement (qui déteint sur leur propre image)	Difficulté à trouver du personnel qualifié (ayant le choix de l'entreprise où travailler)
Banques/assurances	Absence d'accident ou de contamination des lieux car pour les assurances : remboursement en cas de problèmes, pour les banques : dépréciation d'une garantie en cas de contamination. Les banques peuvent aussi être jugées responsables car mieux informées.	Difficulté à trouver des prêts. Durcissement des contrats d'assurance.
Sphère interactionnelle		
Gouvernement	Respect des lois et données à jour	Mesures juridiques
Opinion publique	Sécurité des installations	
Association de protection	Utilisation de ressources renouvelables Innocuité des opérations	Manifestations occupations de locaux

Tableau 4 : Les requêtes et les moyens de pression des parties prenantes (Martinet et Reynaud, 2006 : 75).

Mais *« la question centrale de l'identification des PP n'est pas véritablement résolue. Le concept entretient une certaine confusion entre les individus et les groupes, voire une redondance. En effet, un même individu peut fort bien appartenir à plusieurs groupes : il peut être, à la fois, actionnaire, employé, membre de la communauté et consommateur (Gibson, 2000 : 251) »* (Mercier, 2001 : 13).

Concernant la hiérarchisation des influences des PP, « *dès son ouvrage de 1984, Freeman propose de distinguer entre les PP importantes et non importantes : « L'entreprise doit limiter la liste de ses stakeholders. Elle doit laisser de côté tout ceux qui sont trop petits et trop insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux » (Freeman, 1984 : 124). Il précise plus loin que « l'entreprise doit se focaliser sur les enjeux stratégiques réels et non sur les soi-disant « social responsibility issues » » (Freeman, 1984 : 178). Il ne propose cependant aucun critère permettant de hiérarchiser de façon claire l'importance des enjeux et des stakeholders pour l'entreprise »* (Aggeri et Acquier, 2005).

A cet égard, Carroll et Näsi (1997 cité par Mercier, 2001 : 5) proposent d'opposer **les PP internes** (propriétaires, dirigeants, employés) aux **PP externes** (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, medias, communautés et environnement naturel). Selon une autre logique, certains auteurs introduisent une distinction entre les **PP primaires** dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) et **PP secondaires** dont la relation n'est pas vitale pour l'entreprise (comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société) (Weiss, 1994 : 32; Clarkson, 1995 : 106; Caroll et Buchholtz, 2000 : 68; Gibson, 2000 : 245 cité par Mercier, 2001 : 5). Sans être de nature vitale pour l'entreprise, *« les PP secondaires peuvent néanmoins avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise »* (Mercier, 2001 : 5). De façons plus précise, Mitchell, Agle et al. (1997 cité par Mercier, 2001 : 5) proposent trois critères objectifs permettant de hiérarchiser l'importance des *stakeholders* pour l'entreprise : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise. L'attention des dirigeants est d'autant plus grande, estiment ces auteurs, que les *stakeholders* cumulent ces trois attributs.

Certains auteurs, tel que Frooman (1999 cité par Mercier, 2001 : 6), critiquent la vision classique, représentant la firme au centre d'un nœud de contrats implicites et explicites avec les différentes PP. *« Dans cette approche, en effet, seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres PP. Or, Frooman (1999) considère qu'il existe une interdépendance réciproque entre toutes les PP. La TPP doit donc selon lui être replacée dans un contexte de relations multilatérales. De même, les relations entre l'organisation et ses PP pouvant évoluer très rapidement, il convient selon lui, d'introduire un aspect dynamique dans l'identification des PP (Frooman, 1999; Kochan et Rubinstein, 2000 : 369) »* (Mercier, 2001 : 6). D'autres auteurs mettent enfin en évidence que la capacité d'influence des *stakeholders* n'est pas donnée d'avance et dépend de leur capacité de mobilisation (Rowley et Modoveanu, 2003 cité par Agerri et Acquier, 2005).

Il apparaît donc effectivement que, si l'idée d'identification et de hiérarchisation des PP est acceptée, ses modalités pratiques sont loin d'être partagées. L'autre grand débat concerne la nature des responsabilités des entreprises à l'égard de leurs PP.

Quelle est la nature des responsabilités de l'entreprise à l'égard des stakeholders ?

Pour Donaldson et Preston (1995), nous l'avons déjà souligné, le cœur de la SHT est normatif et repose sur l'idée que les PP ont un intérêt légitime dans l'entreprise et que leurs intérêts ont une valeur intrinsèque. Evan et Freeman (Evan et Freeman, 1993 : 82 cité par Mercier, 2006 : 165) s'inscrivant dans cette continuité, rappellent l'impératif catégorique formulé par Kant selon lequel chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu. Ces auteurs formulent alors les deux principes de management suivants : l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses *stakeholders*, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien être.

Mais cette idée est loin de faire consensus. L'idée d'obligations éthiques entre le dirigeant et les parties prenantes est réfutée par un certain nombre d'auteurs qui considèrent par exemple que la dimension normative de la TPP conduit à une confusion entre responsabilités et objectifs organisationnels : les intérêts des PP autres que les actionnaires doivent constituer des contraintes à prendre en compte plutôt que des buts à atteindre (Boatright, 1999 : 358 cité par Mercier 2001 : 16). Pour Goodpaster (1991 : 69 cité par Mercier 2006 : 167), les dirigeants restent les seuls agents des actionnaires, n'ayant jamais promis à leurs PP un retour sur investissement. L'entreprise selon cet auteur, a donc principalement une mission économique, contrainte par des obligations étiques.

Ainsi, *« la vision traditionnelle de la firme ne nie pas l'importance des intérêts des PP mais la satisfaction de leurs besoins constitue avant tout un moyen pour atteindre l'objectif ultime de maximisation du profit. Cela est déjà souligné par Ansoff (1968 : 52) lorsqu'il opère une distinction entre les responsabilités et les objectifs. Il précise que les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs de la firme. La controverse porte donc essentiellement sur la reconnaissance des obligations envers les PP : prétendre que les PP doivent faire l'objet de respect est une chose (cette idée fait, par ailleurs, l'objet d'un large consensus) mais cela ne justifie pas que ces PP aient leur mot à dire dans la détermination de*

la stratégie de l'entreprise (Gibson, 2000 : 249). Le fait de pouvoir être affecté ou d'affecter les PP n'implique pas que l'entreprise leur soit redevable et la prise en compte de leurs intérêts ne leur donne pas pour autant un droit à la gouvernance. Cela ne constitue pas une garantie pour influencer les décisions de l'entreprise et recevoir un juste partage des bénéfices. Les revendications des PP ne sont donc pas forcément toutes légitimes. En outre, certains droits élémentaires (sécurité des produits, protection contre la discrimination des employés) sont reconnus légalement. Ce dernier argument a été avancé par Friedman (13 septembre 1970) : la seule responsabilité de l'entreprise est de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre, sans duperie ou fraude. De même, Levitt (1958) avance que c'est uniquement au gouvernement de se préoccuper du bien-être général » (Mercier, 2001 : 16-17).

D'autres auteurs cherchent par ailleurs à défendre le modèle traditionnel qui prend en compte exclusivement les droits des actionnaires. Plusieurs arguments sont ainsi mobilisés (Mercier, 2006 : 168 et 2001 : 17) :

- *« la TPP nie le droit (fondamental) des propriétaires à déterminer la façon dont leur propriété est utilisée (Moore, 1999 : 121). (…) ;*
- *les actionnaires sont vus comme les créanciers résiduels exclusifs et en supportent entièrement les risques. Ils sont donc les mieux placés pour contrôler la performance organisationnelle et veiller à la réduction des coûts d'agence. Le fait de vouloir donner des droits à des groupes qui peuvent bénéficier du succès de l'entreprise mais qui n'y contribuent pas apparaît alors dangereux : l'éventuelle distorsion entre la création de richesse et sa répartition risque de compromettre la performance future. (…) ;*
- *les PP ont choisi librement de se mettre à disposition de l'entreprise pour contribuer à l'objectif de maximisation du profit. Mais, en réponse à cet argument, Freeman (2000) conteste le degré de liberté d'une telle contractualisation (qui ne respecterait pas le principe d'équité au sens de Rawls (2003)). (…) ;*
- *la maximisation de la valeur actionnariale entraîne celle du bien être collectif (Boatright (1994 : 401). La communauté tire donc partie selon ce raisonnement de l'existence d'un système économique dans lequel les dirigeants cherchent à satisfaire les intérêts des actionnaires (Langtry, 1994 : 440). Ainsi, le fonctionnement actuel de l'entreprise avec les dirigeants redevables principalement à leurs actionnaires conduit à maximiser le*

bénéfice social (Argenti, 1997 : 444). Suivant la même logique, dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises qui ne se concentrent pas sur la réussite économique sont condamnées à disparaître, et ce au détriment de toutes les PP (Metcalfe, 1998 : 32). (…) ;

- *enfin, certains partisans d'un modèle actionnarial de gouvernance avancent l'idée que les préconisations de la TPP sont faites pour arranger les intérêts des dirigeants (Jensen, 2002 : 2 et 11) : elles conduisent à augmenter leur liberté et leur permettent donc de poursuivre leurs propres intérêts. Cette idée a d'ailleurs été avancée par Berle (Berle, 1932 : 1367) qui indique que l'extension de l'obligation fiduciaire à d'autres PP que les actionnaires risque de donner un pouvoir absolu aux dirigeants. Mais de telles positions semblent aujourd'hui discutables. Charreaux et Desbrières (1998) indiquent ainsi que la prise en compte d'une vision partenariale de la gouvernance est de plus en plus communément admise et possède un pouvoir explicatif supérieur. De plus, l'étude de Posner et Schmidt (1984) montre que le profit n'est pas la seule préoccupation des dirigeants, d'autres PP importantes étant susceptibles d'influer sur la performance organisationnelle ».*

Enfin, plus récemment, dans la continuité de Jones et Wick (1999 cité par Persais, 2004 : 170), et en appliquant leur discussion au concept de responsabilité sociale, certains auteurs tentent de dépasser ce débat. Ainsi pour Benssedik (2006), la vision utilitariste du concept de responsabilité sociale tend à privilégier les puissants titulaires d'intérêts au détriment des intérêts fondamentaux des *« gens et de la planète »* tandis que les modèles éthiques selon lesquels la prise en compte des PP est une fin en soi soulèvent de fortes critiques sur l'opérationnalisation voire sur les fondements des normes morales qu'ils invoquent. Estimant que cette opposition n'a pas de sens en soi, l'auteur propose alors une troisième voie sous la forme d'un nouveau paradigme : *« La responsabilité sociale, qu'il s'agisse de conviction ou de nécessité, dynamise les référentiels managériaux classiques par des référentiels d'objectifs sociétaux et de gouvernance permettant d'élargir les notions de performance et de valeur à des items stratégiques qui ont longtemps été tenus pour non conventionnels car immatériels : la réputation, la cohésion interne, l'efficience, la sécurité juridique, la sécurité sur les marchés, la transparence »* (Benssedik, 2006 : 105).

Notons enfin, pour clore cette présentation, que si certains auteurs souhaitent voir la SHT s'unifier, d'autres au contraire, préfèrent une vision où l'approche *stakeholders* est une « *tradition de recherche, incorporant des théories multiples et variées qui se concentrent sur le même domaine de phénomènes observés ou à des ensembles reliés de questions et de phénomènes* » (Trevino et Weaver, 1998 cités par Aggeri et Acquier, 2005). De même Minvielle (2006) propose d'aborder le concept de « partie prenante » comme un objet frontière dont le succès serait à associer à sa capacité à traverser les cadres usuels mais aussi à être repris par des communautés de pratiques distinctes, pour des usages distincts. Ce qui le conduit entre autres à conclure : *« l'important est probablement que le débat sur le mode d'association des parties prenantes et sur leur rôle soit ouvert, que la controverse soit engagée. Une invitation à ne pas nous arrêter de penser trop vite (…) »* (Minvielle, 2006 : 185).

Notre étude de cas en Dordogne nous conduira à discuter cette théorie, approfondissant plus particulièrement la spécificité de la thématique environnementale et des acteurs qui la soutiennent mais nous la mobiliserons également en conclusion générale à l'aune de l'ensemble des résultats de notre travail.

Nous parlerons certes dans les chapitres à venir de relations entre entreprise et parties prenantes mais également de tensions conflictuelles.

2 Le conflit au cœur des problématiques de gestion des ressources naturelles

« Nous ne pouvons connaître la nature de la paix qu'en comprenant la vraie nature du conflit. » (Follett, 1924 : 262 cité par Mousli, 2000 : 31).

Rappelons que Mermet (1992) souligne la nature conflictuelle propre au contexte d'action de l'acteur d'environnement[185]. Nous avons nous-même étendu cette nature conflictuelle au contexte d'action de l'AEIE, en conclusion de notre seconde partie et nous aurons l'occasion de l'aborder à nouveau de manière plus globale en Conclusion Générale.

[185] Cf. Chapitre 3.

Le conflit d'un point de vue général est un thème de recherche très étudié. Loin d'en avoir fait nous-même le tour, nous avons néanmoins pu rapprocher nos travaux de ceux menés sur le conflit constructif tels que les travaux de Mary Parker Follett[186] réalisés au début des années 1920 (Rojot, 2002)[187], considérés comme très précurseurs en la matière, et dont s'inspire en partie la méthode dite de *négociation raisonnée* développée à Harvard, notamment par Fisher et Ury (1982)

« Pour Follett, chaque individu est unique, avec ses compétences, ses forces, ses faiblesses, son parcours, son expérience, sa vision du monde. Cette diversité est précieuse et pour faire fonctionner au mieux une organisation, il faut profiter au maximum des apports de chacun et surtout ne rien en perdre. Si donc, lors d'une confrontation d'idées ou d'intérêts entre deux hommes ou deux groupes, l'un des deux renonce contre son gré à ses convictions, sous l'effet par exemple de la contrainte physique, économique ou morale, il aura perdu la partie, mais le vainqueur aussi aura perdu, parce qu'il aurait gagné plus et plus durablement s'ils avaient réussi à trouver ensemble une solution respectant la diversité. Follett préconise donc une approche évitant de sacrifier les précieuses différences qui font la richesse d'une société, tout en parvenant à un accord entre des points de vue éloignés, voire opposés. (…). Contrairement à la présentation qui en est parfois faite, il ne s'agit pas d'un simple exercice de « résolution de problème ». Il y a un conflit, des enjeux et chacun doit défendre et faire triompher le maximum de ses désirs et de ses convictions. ***Selon elle, la condition préalable pour y réussir est d'accepter sereinement l'existence des conflits.*** *Ce n'est pas la règle aujourd'hui et cela l'était encore moins à l'époque de Follett »* (Mousli, 2005 : 27-28). C'est pour cela que nous avons choisi de nous appuyer sur ses travaux.

Pour Follett, *« aucun individu n'est supérieur à un autre. Simplement, tous ne sont pas à la même place dans la société ou dans l'entreprise, et chacun joue son rôle, avec son propre talent, ses propres compétences »* (Mousli, 2005 : 29). Elle dénonce les tentatives de ceux qui répriment le conflit considérant cette tentation dangereuse puisque ***« ce que les gens***

[186] *« M. Parker Follett (1868-1933) est tombée dans un relatif oubli au lendemain de sa mort, alors qu'elle était une conférencière et une consultante recherchée, aussi bien dans son pays qu'en Angleterre, et une figure intellectuelle importante de l' « ère progressiste ». Cette éclipse a duré plus de soixante ans jusqu'à ce que Pauline Graham (1995) réalise une remarquable réédition de ses conférences, commentées par les plus grands auteurs : Drucker, Rosabeth Moss Kanter, Henry Mintzberg, Warren Bennis et quelques autres. Cet évènement a été suivi par la publication de nombreux travaux universitaires, la création d'une fondation à Boise, Idaho, et la réédition de plusieurs de ses œuvres, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne »* (Mousli, 2005 : 22).

[187] Sur l'œuvre de M. Parker Follett voir Fox et Urwick (1973 cité par Rojet, 2002 : 51).

entendent par « éliminer les conflits » est en fait « éliminer la diversité ». *(…). Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui ne sont pas concernés »* (Follett, 1924 : 300 cité par Mousli, 2005: 30). Follett explique alors que pour traiter un conflit, il y a trois méthodes : la domination (ou symétriquement la soumission), le compromis et l'intégration.

- *« La façon la plus facile d'en finir, c'est la domination : le plus fort impose son point de vue, ou le plus faible s'incline de lui-même devant la volonté de son adversaire. Cette solution est rapide et satisfaisante du point de vue du vainqueur. Mais elle sacrifie la diversité et peut être dangereuse tel que le montre certains épisodes historiques »* (Mousli, 2005 : 30) (exemple pris des suites de la première guerre mondiale). Follett ne s'attarde pas sur cette méthode.
- Le compromis attire plus son attention. « Dans les entreprises, c'est la méthode la mieux admise de régler un conflit. Les deux parties cèdent une partie de leurs objectifs, de leurs ambitions et de leurs « désirs ». Mais pour Follett (1924 : 56 cité par Mousli, : 30), *« Le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas entre les deux positions* ». Elle reconnaît toutefois qu'on ne peut pas toujours éviter d'avoir recours à cette méthode mais elle pense que le compromis ne fait pas progresser la qualité de la relation sociale. *« Améliorer cette qualité, renforcer la relation, suppose que l'on trouve jour après jour, mois après mois, des solutions satisfaisantes aux multiples différends qui surviennent entre les individus ou les groupes. S'appuyant sur les théories freudiennes sur le refoulement, elle considère même que le compromis peut être nuisible : « le jour où le problème ainsi réglé resurgira, ce sera avec des résultats les plus désastreux » (Follett, 1924 : 164) »*.
- *L'approche qui a la faveur de Follett, c'est l'intégration. C'est la plus difficile des trois méthodes disponibles. « L'intégration suppose de l'invention, elle crée quelque chose de nouveau alors que le compromis ne crée rien, il s'arrange de ce qui existe déjà » (Metcalf et Urwick, 1941 : 35). L'ambition est ici de sortir par le haut, en cherchant ce qui peut satisfaire les intérêts légitimes des deux parties. (…). Il ne s'agit pas de renoncer à une part de ses désirs mais de les satisfaire par l'explication réciproque, la réévaluation de ses objectifs et la créativité. Follett explique bien que le succès de la démarche ne supprime pas tout conflit. Mais lorsqu'un désaccord se fera jour sur un autre point « ce conflit-là est réglé et le*

prochain se produira à un niveau plus élevé » » (Mousli, 2005: 30-31). Elle conçoit néanmoins là encore, que l'intégration n'est pas applicable à toutes les situations (conflits sentimentaux…).

Le conflit pour cet auteur n'est donc ni bon ni mauvais, il faut avant tout chercher à en tirer le meilleur parti. **Suivant cette option qui est aussi la notre, la gestion des conflits ne peut donc se donner pour seul horizon la sortie du confit. Elle doit avant tout passer par le traitement de fond des questions que le conflit soulève et organise en permettant de mettre sur la scène publique les attentes de chacun. La résolution des conflits n'est donc pas séparable en cela de la résolution des problématiques conflictuelles.** C'est dans cet état d'esprit que nous avons été conduite à nous intéresser à la négociation. La négociation qui semble encore peu étudiée en France comparativement aux travaux produits en Amérique du Nord (Thuderoz, 2002), est en effet une thématique de recherche qui dès le début s'est avérée fondamentale pour notre analyse comme nous l'avons souligné en introduction générale.

3 Une analyse environnementale en lien avec la négociation

A partir d'études concrètes très diverses, les théories de la négociation montrent que la négociation doit permettre ou au moins, attendre et favoriser, des décisions : équilibrées, reposant sur des concessions réciproques de la part des parties prenantes, acceptées par les parties, efficaces (c'est à dire laissant le moins possible de gains communs sur la table, car intégrant les préoccupations et les connaissances des parties), respectant autant que possible l'autonomie stratégique, dans la durée, des parties prenantes (Dupont, 1994 ; Fisher et Ury, 1982). Si l'on considère les affrontements entre EDF-H_20 et les défenseurs de l'environnement, rapportés dans les deux chapitres suivants, il semble que cela ne soit pas vraiment le cas. Compte tenu des potentialités de la négociation, nous serons donc amenée à nous interroger sur la réalité de l'occurrence des négociations, sur leur place et leur rôle au sein des processus d'interactions entre EDF-H_20 et les systèmes de gestion de l'environnement.

Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité des travaux de recherche initiés par Mermet (1992)[188] qui situent « *au centre de leur problématique la mise en relation entre des négociations et les systèmes plus larges au sein desquelles elles ont lieu et qu'elles font vivre* » (Mermet, 2005 : 24) et qui ont été réalisés en relation étroite avec ceux menés sur l'analyse stratégiques des systèmes de gestion environnementale[189]. Nous aurons l'occasion d'une part de les utiliser au cours de notre analyse et par ailleurs de les discuter en Conclusion Générale.

Avant de faire partager au lecteur, certaines des propositions issues de ces travaux, nous lui présenterons tout d'abord une rétrospective rapide des travaux menés de manière générale sur la négociation afin qu'il puisse replacer notre démarche au sein de ce vaste champ de recherche. Puis nous aborderons quelques éléments de la théorie classique ainsi que deux thématiques particulières (la question de la « négociabilité » et la tension « secret-transparence ») qui nous sont apparus particulièrement pertinentes pour notre travail.

- Petite histoire des travaux effectués sur la négociation

Des auteurs se sont intéressés depuis très longtemps à la négociation, comme le montre notamment, l'analyse par Lempereur des écrits des 17ème et 18ème siècles français sur la diplomatie (Février 2004 cité par Mermet, 2005 : 13). Mais c'est seulement depuis une quarantaine d'années que la négociation est devenue peu à peu un domaine de recherche en sciences sociales qui apparaît s'être développé avant tout dans les institutions nord-américaines. L'activité de négociation étant une activité reconnue et largement adoptée aux Etats-Unis depuis plusieurs décennies, il n'est pas étonnant selon Thuderoz (2002) d'y noter, à la différence du cas français[190], une réelle efflorescence de travaux, ouvrages et articles de toutes sortes, théoriques comme empiriques.

« Les décennies 60 et 70 ont été celles des travaux fondateurs, par des auteurs venant de disciplines différentes et travaillant de manière disjointe. (…). Mais c'est seulement à la fin

[188] Des travaux ultérieurs ont suivi : cf. Mermet (1998), Laurans, Dubien et al., (2001), Dubien, Jacq et al., (2001), Emerit (2001), Michel (2003), Mermet, Dubien et al., (2004), Mermet (2005).
[189] Cf. chapitre 3.
[190] Notant la faible activité de recherche en France sur ce sujet, le peu de thèses de doctorat consacrées à cette activité, l'absence de collection d'ouvrages chez les éditeurs (etc.) et malgré l'existence de plusieurs manuels de bonne qualité, Thuderoz (2002 : 19), comparativement au cas nord-américain, va même jusqu'à associer la dynamique française sur ce sujet à *« un champ d'études encore en friches »*.

des années 70 et au début des années 80 que celles-ci en viennent à s'amplifier et à s'entrecroiser pour former un champ de recherche structuré (Zartman, 1978 cité par Dupont 1994 : 145-146). Dans ce contexte, quelques pionniers américains organisent des instances de travail interdisciplinaires et rédigent des ouvrages de synthèse qui donnent une vision transversale de la négociation (Fisher et Ury, 1982; Raïffa, 1982; Zartman et Berman, 1982). Au milieu des années 80, Howard Raïffa lance le développement du projet « Processus of International Negotiations ». L'objectif est d'internationaliser le champ naissant de la recherche en négociation. La mise en œuvre passe un projet à l'IIASA[191] *et par la création d'un réseau international*[192]*, dont l'action est relayée dans certains pays par des groupes nationaux*[193].

Le domaine de la négociation se présente alors à la fois comme multi-thématique (commercial, diplomatique, social, environnemental, etc.), multi-disciplinaire (sociologie, sciences politiques, gestion, psychologie et psychosociologie, histoire, mathématique de la décision, etc.) et aussi multi-culturel » (Mermet, 2005 : 13-14).

Zartman (Zartman et Berman, 1982; 1991 cité par Thuderoz, 2002 : 17) distingue plus particulièrement cinq grands courants de recherche sur la négociation qui *« constituent un bon résumé du foisonnement »* qui existe à ce sujet :

- les approches centrées sur le pouvoir de négociation, son asymétrie, les manières de l'équilibrer, etc. Elles considèrent le pouvoir (relatif) comme la variable déterminante des résultats d'une négociation ;
- les approches stratégiques, dont le cadre conceptuel privilégié est la théorie des jeux ;
- les approches centrées sur le processus de négociation qui s'intéressent à la dynamique des interactions, aux mouvements de concession ;
- les approches comportementales, et/ou psychologiques, centrées sur les orientations individuelles des négociateurs ;
- et enfin, les approches dites « intégrées », plus récentes, et proposant des modèles globaux combinant plusieurs de ces approches.

[191] International Institue of Applied Systems Analysis, Laxenburg, Autriche.
[192] Qui diffuse notamment la « PIN newsletters » (IIASA, A-2361, Laxenburg, Autriche ; pin@iiasa.ac.at).
[193] C'est notamment le cas en France avec le Groupe Français de Négociation (GFN).

Dans les ouvrages fondateurs de la fin des années 1950 à celle des années 1970, les analyses inspirées par la **théorie des jeux** ont joué un rôle déterminant. Puis, les approches centrées sur **le processus**, portées sur le devant de la scène dans la seconde moitié des années 1970 (Zartman 1978 cité par Mermet, 2005 : 17), sont devenues depuis le début des années 1990, le paradigme dominant des recherches sur la négociation. Ces approches « *se distinguent par l'hypothèse que le déroulement et le résultat de la négociation ne découlent pas seulement de la structure de la situation, mais dépendent aussi (et surtout) du déroulement même des interactions entre les négociateurs* » (Mermet, 2005 : 17).

En s'intéressant au rôle de la négociation dans les projets de construction d'infrastructures publiques, Mermet (2005 : 13-23) montre que tendant à devenir trop exclusive, *« cette domination peut déboucher sur des visions tronquées, voire mystificatrices, de la négociation »*. Selon lui, ces approches, mal comprises, peuvent en effet *« donner à croire qu'un processus approprié de négociation permet de dépasser les asymétries de pouvoir et les stratégies adversives et distributives (qui mettent l'accent sur la divergence des intérêts). Elles tendent alors à induire l'idée que si l'acteur se trouve mal des résultats d'un processus que l'on présente comme une négociation, c'est qu'il n'a pas interagi de manière adéquate avec les autres protagonistes »*.

Par ailleurs, Mermet (2005) remarque que les théories de la négociation reconnaissent toutes le fait que négocier n'est qu'une des manières possibles de composer mais « *elles ne vont pas assez loin dans l'analyse de cette évidence et dans les conséquences qu'elles peuvent en tirer* ». Il propose alors d'aborder la négociation comme mode de composition parmi d'autre et s'intéresse en détail à la place et au rôle que peut avoir la négociation dans un processus décisionnel. Nous reviendrons sur cette démarche après avoir présenté quelques fondamentaux de la théorie classique de la négociation en lien avec notre travail.

- Quelques fondamentaux de la négociation

Retenons tout d'abord comme définition de la négociation celle de Dupont (1994 : 11) [194] pour qui « ***la négociation est un processus mettant en interaction plusieurs acteurs, qui,***

[194] On trouvera dans cet ouvrage de Dupont, une discussion approfondie des différentes définitions de la négociation.

confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable ».

Nature de la négociation

Dans l'introduction de leur ouvrage, *La négociation : situations et problématiques*, Faure et al (1998) soulignent, plusieurs caractéristiques de la négociation dont nous rapportons ici certains points fondamentaux pour notre analyse.

L'objet de la négociation n'est tout d'abord pas nécessairement un conflit à résoudre mais se doit d'être plus large, tel qu'une divergence à réduire. Elle n'est nullement restreinte à sa forme bilatérale et peut inclure de nombreuses parties. Par ailleurs, la négociation est, autant un « jeu psychologique » qu'un processus rationnel de prise de décision (Lewicki et Litterer, 1985 cité par Faure et al, 1998 : 6) car un nombre important de variables humaines interviennent, telles que les perceptions, les représentations, les relations entre les parties, etc. S'il y a enfin nécessairement de la communication dans n'importe quelle négociation, celle-ci ne peut en aucun cas être réduite à une communication car l'essentiel n'est pas simplement de communiquer mais de parvenir à un accord par un mouvement consistant également à faire des offres, des contre-propositions, des concessions, des demandes, à émettre des menaces[195], à interrompre la négociation, etc.

Concernant la finalisation de ce processus décisionnel, Faure et al (1998) rappellent que la mise en œuvre de la négociation ne garantit nullement de parvenir à un accord. Elle n'implique pas nécessairement la résolution de la divergence mais l'atteinte d'une position acceptable sur celle-ci : *« en d'autres termes, la valeur de l'accord doit être supérieure à celle résultant de l'absence d'accord »* (Faure et al, 1998 : 6). Par ailleurs, contrairement à l'idée répandue selon laquelle le plus fort l'emporte nécessairement, la quantité de ressources mobilisables est loin d'être le seul déterminant du résultat (Zartman et Rubin, 1998 cité par Faure et al, 1998 : 8). *« La capacité des acteurs à utiliser des ressources et à « manœuvrer » joue un rôle au moins aussi considérable (Faure et Klaousen, 1998). Enfin, lorsque l'asymétrie est si forte que la seule ressource dont dispose l'une des parties est son droit de*

[195] Cf. Sinaceur (2004)

véto sur l'accord, « le point de sécurité » (Zartman, 1976) ou « BATNA »[196] *(Fisher et Ury, 1982) devient l'élément clef du dispositif d'obtention d'un accord »* (Faure et al, 1998 : 8).

Faure et al (1998) décrivent également rapidement les principales fonctions assurées par la négociation. Celles-ci sont extrêmement diverses dans leur nature et dans leur lieu d'application. *« L'une des fonctions les plus visibles est celle de résolution de conflits. (…). L'échange et la répartition constituent également des formes classiques de relations réglées par la négociation. (…). Enfin, la négociation assure une fonction peu visible mais tout à fait essentielle de régulation des systèmes complexes constitués par les grandes organisations telles que les groupes industriels, les grandes entreprises, les administrations, les organisations internationales. Echange d'informations, modification des attributions, redéfinition des objectifs, nouvelles allocations de moyens, changements organisationnels, adaptation au regard de l'environnement font partie des modes d'ajustement négociés et ce, de façon souvent informelle »* (Faure et al, 1998 : 6-7).

Une typologie de la négociation

Les situations de négociations sont multiples et variées mais à la suite de Walton et McKersie (1965 cité par Thuderoz, 2002 : 37) les théoriciens distinguent les négociations selon leur caractère plus ou moins intégratif ou plus ou moins distributif :

- ***« La négociation à prédominance intégrative*** *est orientée vers le respect des aspirations du négociateur tout en faisant en sorte que la partie adverse puisse considérer l'issue également comme satisfaisante ; elle tend par conséquent à sauvegarder, maintenir, consolider, voire renforcer la qualité de la relation entre les partenaires ; elle est plus orientée vers les solidarités réciproques que vers les antagonismes mutuels ; au besoin, la négociation intégrative pourra conduire à la modification des objectifs particuliers et de leur priorité respective pour tendre vers des objectifs proches de l'intérêt commun »* (Dupont, 1994 : 49). Il s'agit de faire en sorte que les deux parties soient gagnantes. On parle alors de négociation « win-win » ou « gagnant-gagnant ». Les tactiques sont réputées reposer sur la confiance réciproque, la coopération et la recherche de solution mutuellement acceptable. Le

[196] BATNA : Best Alternative To a Negociated Agreement, notion traduit par Dupont (1994 : 67) par le concept « 3A » : meilleure Alternative en cas d'Absence d'Accord.

champ des objets entrant dans la négociation est souvent étendu en cours de négociation, englobant des éléments apparemment hors du litige initial mais susceptibles de rendre possible la résolution de ce dernier. Il s'agit ici d'imaginer de nouvelles solutions, de *« créer de la valeur »* pour reprendre les termes de Lax et Sebenius (1986, version française : 1995).

- ***« Par opposition, la négociation à prédominance distributive** présente des missions et des raisons d'être, fondamentalement différentes. Elle vise à départager les interlocuteurs en fonction des pouvoirs dont ils disposent ; en s'apparentant à un jeu à somme nulle, elle conduit les protagonistes à vouloir « être gagnant pour ne pas être perdant ». Mais étant une négociation, elle s'arrête là où commence l'affrontement. (…). Ainsi, le négociateur distributif veille à ne pas provoquer la rupture (même s'il peut en brandir la menace), car il entend, malgré tout, ne pas détruire une relation dont il estime qu'elle est en tout état de cause inévitable, opportune ou nécessaire, et peut être même utile et bénéfique dans certaines circonstances »* (Dupont, 1994 : 49). Elle renvoie à des tactiques mises en œuvre dans un contexte de divergence totale d'intérêts où les parties ne cherchent qu'à maximiser leurs gains. L'un veut ce que l'autre ne veut pas donner. Les négociateurs ne cherchent ici qu'à « revendiquer » et répartir la valeur existante sans chercher à l'accroître. Le champ de ces échanges est par conséquent toujours très conflictuel. Ce type de négociation est plus courant que ne pourrait l'imaginer un lecteur idéaliste. *« En premier lieu, l'opposition des intérêts peut être tellement forte qu'un compromis n'apparaît guère possible et qu'il semble dès lors préférable de trancher sur la base des forces existantes plutôt que de recourir aux coûts et risques d'un conflit déclaré : l'une des parties est appelée à céder au nom du réalisme. Mais il peut se faire aussi, en second lieu, que le déséquilibre des forces soit tel que la partie la plus faible craigne d'être manipulée et que, dans ces circonstances, elle préfère se battre dans une optique distributive en utilisant sur la table de la négociation tous les atouts dont elle dispose et dont l'existence peut amener le négociateur adverse à « composer » pour éviter d'ouvrir l'ouverture d'hostilités déclarées. En troisième lieu, il est des situations et des problèmes qui sont de nature strictement compétitive et obligent à trancher en termes de « gagnant » et de « perdant » »* (Dupont, 1994 : 49).

Mais en réalité, il n'existe pas de négociation de type « pur » comme l'expriment très bien Lax et Sebenius (1986, version française : Lax, Sebenius et al., 1995 : 33) : *« Nous savons bien que nous n'apportons rien de neuf quand nous affirmons que la négociation combine*

coopération et compétition, intérêts communs et intérêts en conflit. L'attitude typique consiste à dire que les deux aspects sont présents et qu'ils peuvent être démêlés. Il reste que, au plus profond d'eux-mêmes certains croient que les éléments de conflits sont illusoires, qu'une communication authentique peut triompher de tous les malentendus. D'autres voient surtout l'aspect compétition et sont convaincus que les éléments de coopération comptent pour peu de chose. D'autres encore admettent en théorie la réalité des deux aspects, mais en pratique ils accordent toute leur attention à l'un ou l'autre et agissent comme si l'autre n'existait pas. Un dernier groupe adopte une position plus équilibrée : il admet que les deux éléments sont importants, mais il cherche à traiter chacun d'eux séparément. Nous démontrons que toutes ces opinions font problème. Une analyse plus profonde révèle en effet que ***les éléments compétitifs et coopératifs sont inextricablement entremêlés dans la négociation et qu'ils ne peuvent être séparés en pratique.*** *Leur union a une importance fondamentale pour l'analyse, la structuration et la conduite des négociations. Au cœur de la négociation, il y a toujours nécessairement tension entre les gestes coopératifs destinés à créer ensemble de la valeur et les manœuvres compétitives accomplies pour obtenir un avantage individuel ».*

La négociation est donc un art difficile dont la maîtrise requiert l'habileté du négociateur entre revendication et création de valeur : le négociateur doit parvenir à coopérer afin d'augmenter la valeur potentielle de l'accord global tout en restant compétitif et revendicateur afin d'obtenir le meilleur résultat possible, tel est le fondement du dilemme du négociateur que nous avons souligné en fin de seconde partie.

- <u>Deux thématiques en résonance particulière avec nos travaux : la négociabilité et la tension secret/transparence</u>

Si l'on en croit certains auteurs, la négociation semble être un outil particulièrement prometteur : « *Derrière la capacité que développe une société à faire négocier ensemble ses différents composants apparaît son potentiel de stabilité, de permanence mais en même temps d'évolution et de renouvellement. Dans cette quête constante d'un équilibre jamais définitif réside le défi essentiel posé à tout groupe humain. La négociation en est à la fois la philosophie et l'instrument* » (Faure et al, 1998 : 7).

La question se pose néanmoins de savoir si tout est réellement négociable. Et dans notre cas, nous nous demanderons notamment si l'on peut négocier la dégradation environnementale.

Tout est-il négociable ?

Nous avons retenu à ce propos un article de Dupont (2004) qui s'intéresse exclusivement à cette question. Selon lui, *« le thème de la négociabilité pose à la théorie et à la pratique une triple interrogation : la première, sur la pertinence et/ou l'opportunité de la négociation comme mode de règlement des différends ; la seconde, sur l'intérêt de rendre négociable une situation considérée comme non négociable et la troisième, sur les conditions nécessaires et suffisantes de la négociation »* (2004 : 41). L'auteur propose en particulier au cours de cet article la typologie suivante (cf. Tableau 5) :

Types de situation	**Sous-catégories**
Non négociables	par nature : « non négociable structurel » par exclusion d'acteurs : « non négociable relationnel » par opportunité : « non négociable décisionnel »
Négociables	Grande variété des situations
Négociables en vue d'un non-accord	« Négociabilité fictive »

Tableau 5 : Typologie des situations (Dupont, 2004 : 34)

En s'intéressant au principe de non-négociabilité, Dupont distingue ainsi trois catégories de situation : la non-négociabilité structurelle, la non-négociabilité relationnelle et enfin la non-négociabilité décisionnelle :

- **la « non-négociabilité » structurelle** : dans le premier cas, il s'agit de certains thèmes ou objets qui s'excluent d'eux-mêmes de la négociation, tels que les croyances fondamentales[197], les valeurs de base, les tabous ou bien encore ce qui a trait à l'intangible (le principe de crime contre l'humanité est-il négociable ou appartient-il au droit international ?). Dans cette catégorie, il peut également s'agir de situations où les données de faits empêchent

[197] Rubin (1983 : 35 cité par Dupont, 2004 : 35) après avoir remarqué qu'on ne peut guère négocier des croyances fondamentales, et dans une certaine mesure des valeurs de base ajoute à ce propos : « *On croit en Dieu ou on y croit pas (…) Il y a peu de chances que vous ne modifiez votre opinion à ce sujet à condition que je modifie la mienne* ».

d'entrevoir l'intérêt même d'une négociation et ce, sans qu'il n'y est refus ou intention stratégique mais simplement constat d'une situation « impossible à négocier » (exemple : situation amoureuse) ;

- **la « non-négociabilité » relationnelle** : le second cas définit des situations où c'est l'existence même de l'acteur qui est au centre du non-négociable. Une situation peut ainsi être ou devenir non négociable en raison non plus de sa nature mais du refus d'un protagoniste de traiter avec la partie adverse et ce pour des raisons diverses : manque de crédibilité, précédents, réputation fâcheuse, défaut de légitimité, etc. *« Les motifs de non-négociabilité au titre de relationnel ne manquent pas : ils peuvent être « raisonnés » ou « intuitifs », systématiques ou circonstanciels »* (2004 : 37). Certaines de ces situations sont à la frontière de considérations stratégiques (dont il est question ci-après) ;

- **la « non-négociabilité » décisionnelle** : enfin, selon la dernière catégorie, *« une situation peut être ou devenir non négociable en raison de la décision d'un acteur qui estime, que dans les circonstances données du cas, négocier ne serait ni pertinent, ni opportun. Une telle décision peut alors relever d'une stratégie ou d'un jeu tactique »* (2004 : 37). Il est par exemple fréquent dans le domaine de la diplomatie (Zartman et Berman, 1982 cité par Dupont, 2004 : 38) que des acteurs refusent de tenir compte de la réalité dans un conflit existant, n'envisagent pas de se plier ou de s'adapter à des changements devenus inévitables, considèrent que la situation n'est pas suffisamment mûre, ne veulent pas perdre l'avantage d'une capacité de véto, préfèrent le recours à la force ou à la coercition, se cantonnent à une seule option fixe ou encore n'acceptent pas la notion d'échange, de partage ou de répartition.

Les remarques que l'auteur fait à propos du « non-négociable » montrent qu'il existe des cas où la négociation n'est pas la voie possible pour trouver une solution à un différend. Néanmoins et suite à la distinction opérée et ci-dessus résumée, *« la question peut se poser de souhaiter rendre négociable une situation qui initialement semble ne pas s'y prêter »* (2004 : 41). L'auteur affirme alors que selon le cas de non-négociabilité considéré, l'approche et les chances de succès ne seront pas les mêmes. S'il s'agit d'un cas de « non-négociabilité structurelle », *« la voie ouverte, quand la possibilité existe, est la transformation de la situation de départ, ce qui peut être axé sur l'objet, le contexte, les enjeux et même le rapport de force. Si le fondement est relationnel, c'est bien entendu dans le choix et le changement d'attitude des interlocuteurs que peut résider la solution. (…). Enfin, en ce qui concerne le*

troisième cas, les facteurs décisionnels, l'accent doit alors être mis sur le décodage des stratégies (et l'évaluation de leur force) ainsi que sur la mise en œuvre de techniques créatives » (2004 : 41).

En distinguant ces trois cas, Dupont met l'accent sur l'importance de la qualité d'un diagnostic de pré-négociation (ou plus exactement de pré-négociabilité) de même que sur le caractère indispensable des pré-contacts, ceci étant d'autant plus important que la tentative de faire admettre la négociation est une démarche remplie de pièges et d'obstacles. Par ailleurs, cet auteur insiste également sur le caractère propice ou non des pourparlers, ce qui conduit à la thématique de la « maturité » de la situation pour devenir négociable. Enfin et nous nous en tiendrons là pour cette thématique de la « négociabilité », l'auteur rappelle l'importance de distinguer la non-négociabilité en tant que telle, de simples obstacles ou difficultés s'opposant à la négociation : des « gens difficiles », un problème d'opportunité du moment, une déstabilisation temporaire, une procédure mal acceptée, un problème de transition etc.

En nous intéressant aux négociations entre une entreprise et des acteurs n'en faisant pas partie, nous avons été confrontée de manière récurrente à la problématique du « secret » et de la « transparence », les acteurs « externes » accusant l'entreprise de cacher des informations tandis que l'entreprise revendiquait de son côté, la confidentialité de certaines informations, mettant en jeu l'avenir de son activité dans un contexte tout nouvellement concurrentiel. Aurélien Colson (2004) a consacré un article à cette question, formulant un parallélisme entre la négociation et l'entreprise sur la tension secret-transparence qui les caractérise toutes deux et qui nous est apparu particulièrement pertinent dans le contexte de notre travail.

Gérer la tension entre secret et transparence

Colson (2004) identifie tout d'abord la notion de « tension » lorsque deux principes contraires doivent pourtant être articulés à travers la négociation, sans que l'un puisse durablement exclure l'autre. Il rappelle alors que la négociation est déjà caractérisée par trois tensions essentielles[198] :

[198] Une intéressante synthèse de ces trois dimensions est proposée dans l'ouvrage fondamental de Mnookin et al, (2000 : 9-91 cité par Colson, 2004 : 88).

- la tension entre création et répartition de valeur : le négociateur est partagé entre d'une part la nécessité de coopérer avec l'autre pour créer ensemble de la valeur, et d'autre part, l'impératif de se montrer compétitif pour obtenir une part importante de cette valeur (Lax et Sebenius, 1986 cité par Colson, 2004 : 88) ;
- la tension entre l'empathie et l'affirmation de soi (Mnookin, Peppet et al., 1996 cité par Colson, 2004 : 88) : l'affirmation de soi est la capacité du négociateur à exposer son point de vue et faire valoir ses motivations tandis que l'empathie renvoie au contraire à sa capacité à comprendre le point de vue de l'autre négociateur, ce qui ne signifie pas y adhérer ;
- la troisième tension est la tension qui existe entre le mandant et son mandataire, entre principal et agent (Pratt et Zeckhauser, 1985; Mnookin et Susskind, 1999 cités par Colson, 2004 : 88). Dès qu'un agent négocie au nom d'un principal, un conflit d'intérêt potentiel apparaît entre les deux, en raison d'une différence de motivation ou des asymétries d'information.

Colson propose alors de s'intéresser à une quatrième tension qui semble condenser une évolution majeure de l'époque contemporaine, celle qui oppose transparence et secret. Historiquement, la négociation est en effet inséparable du secret. *« « Le secret est l'arme de la négociation », affirmait ainsi François de Callières, envoyé spécial de Louis XIV et auteur en 1716 d'un des plus importants traités de la négociation. (…). Mais notre époque est marquée par un rejet du secret et, corrélativement, par une valorisation de la transparence (Carcassonne, 2001; Libaert, 2003) »* (2004 : 88). Dans ce mouvement[199], l'entreprise et la négociation suivent des parcours analogues. Comme la négociation, l'entreprise affectionne le secret : « *la règle implicite qui a longtemps prévalu dans le monde des entreprises était le secret (…), voire même une certaine opacité* » (Kessler, 2001 cité par Colson, 2004 : 90) et, comme la négociation, l'entreprise est sommée de devenir transparente.

[199] Mouvement que même la Banque centrale européenne reconnaît comme l'a souligné son président, J.-C. Trichet (11 octobre 2004 cité par Colson, 2004 : 92).

Partant du constat que l'entreprise est un terrain privilégié pour la négociation, l'auteur propose donc au lecteur d'analyser cette tension selon ces deux terrains que sont la négociation et l'entreprise et montre tout d'abord que la transparence engendre des conséquences positives pour la négociation comme pour l'entreprise, d'un point de vue tant interne (entre les négociateurs ou au sein de l'entreprise) qu'externe :

- en interne l'intérêt est double : d'une part le partage d'informations est une condition de la création de valeur et d'autre part, une plus grande diffusion de l'information au sein d'un système, réduit les asymétries d'information, rétablissant ainsi un certain équilibre entre les acteurs et empêchant ainsi la concentration trop forte de pouvoir[200]. La transparence, note Colson, entretient à cet égard une relation positive avec la confiance : elle permet de la construire et ainsi de favoriser des comportements coopératifs et d'un autre côté, elle offre un contrepoids à la confiance lorsque celle-ci excède les limites du raisonnable ;
- en externe, la transparence comporte aussi un avantage. Elle permet de mieux tenir compte des intérêts des parties prenantes qui ne figurent pas aux postes de commande de l'entreprise mais qui voient leur destin lié à celle-ci ou bien qui ne figurent pas à la table de la négociation mais qui voient leur devenir lié à ce qui s'y déroule.

Ces avantages soulignés, l'auteur montre néanmoins que l'intérêt du secret perdure :

- c'est évident, dans le contexte de l'entreprise : celle-ci doit maintenir la confidentialité sur certains de ses objectifs et choix stratégiques. En matière de gouvernement d'entreprise, le débat sur la bonne proportion de transparence à imposer n'est donc pas clos. Certains estiment que le niveau de transparence est déjà très exigeant tandis que des évènements, tel que l'effondrement d'Enron, jugée pourtant quelques semaines auparavant par *Fortune* comme étant « best of the best », invitent à penser que l'injonction de transparence continuera à peser sur le monde de l'entreprise ;
- dans le champ de la négociation, l'intérêt du secret perdure aussi et l'auteur montre même que dans certains cas extrêmes, le secret constitue la condition *sine qua non* de la

[200] Celle-ci ayant démontré ses travers via par exemple l'occurrence de grands scandales financiers.

négociation[201]. Par ailleurs, « *selon Hubert Védrine*[202]*, la transparence érige l'opinion publique en acteur de la négociation. Or dans son expérience, l'opinion publique favorise « la cristallisation des positions », dans la mesure où elle a tendance à la simplification et à l'antagonisme : « ce n'est pas la nature de l'opinion publique d'être portée au compromis : elle ne veut pas du tout ou alors elle veut absolument ». Ce positionnement constitue un écueil majeur en négociation (Lempereur et Colson, 2004) »* (2004 : 96).

La tension entre secret et transparence est donc réelle dans la mesure où ces deux pôles contraires présentent chacun des atouts pour le négociateur. Colson souligne à ce propos que, comme dans les autres tensions, le compromis n'est pas satisfaisant. Selon lui, *« il faut savoir se montrer franchement transparent dans certaines instances, et savoir conserver absolument le secret dans d'autres »* (2004 : 98). Pour la négociation comme pour l'entreprise, l'enjeu est double. *« D'une part, il faut savoir scinder de façon légitime ce qui doit rester secret et ce qui peut devenir public. (…). D'autre part, concernant ce qui doit demeurer secret, l'enjeu réside dans la capacité concrète à préserver ce secret dans un monde devenu quasi transparent »* (2004 : 98).

Nous proposons à présent au lecteur de nous appesantir sur certaines propositions élaborées par Mermet (1992, 1998, 2005) et fondatrices de l'analyse que nous allons mener au cours des deux chapitres suivants. Comme nous l'avons déjà mentionné, celles-ci concernent d'une part le fait que la négociation doit être considérée comme un mode de composition parmi d'autres et d'autre part, le rôle et la place de la négociation.

- <u>La négociation à analyser comme mode de composition parmi d'autres</u>

Notre détour en Bretagne (chapitre 1) nous l'a montré très explicitement et nous aurons l'occasion de le montrer de manière encore plus nette au cours des chapitres qui suivent : la négociation est seulement un des modes interactionnels possibles formant combinaison avec d'autres. Mermet (1992) montre à ce propos qu'il existe un nombre restreint de modes

[201] Colson s'appuie ici sur le processus de négociation qui a eu lieu en Norvège le 20 janvier 1993 en secret entre Yitzhak Rabin et Yasser Arafat.
[202] Ancien ministre de Lionel Jospin s'exprimant le 18 juin 2003, lors du colloque ESSEC-IRENE sur *Les sources de la négociation européenne.*

d'interaction et que par conséquent la négociation « *doit être analysée comme l'un des termes d'une configuration limitée de modes de composition* » (Mermet, 2005 : 36).

Plusieurs remarques légitiment et motivent cette proposition. Nous en avons retenu cinq qui nous concernent plus spécifiquement :

(1) Le fait tout d'abord qu'il existe cinq principaux modes d'interaction[203] :

- *« l'évitement : les protagonistes adaptent leur comportement pour ne pas avoir à interagir ;*
- *l'épreuve de force : leur interaction est guidée par le but de supprimer l'autre comme obstacle, soit en le rayant de la carte, soit en le forçant à s'incliner ;*
- *la coopération : ils mettent de côté les divergences pour guider leur interaction sur la découverte et la mise en œuvre de convergences ;*
- *la négociation : ils entrent dans une interaction où ils traitent en même temps divergences et interdépendances ;*
- *le recours à un tiers : ils choisissent une interaction indirecte par le truchement d'un tiers, supérieur hiérarchique, juge, électeur »* (Mermet, 2005 : 37 -38).

(2) L'existence ensuite, d'une discontinuité entre ces modes d'interaction (Barouch et Theys, 1987 cité par Mermet, 2005 : 38) : « *même si plusieurs de ces interactions peuvent se dérouler en parallèle dans nombre de situations, elles ne se déroulent pas moins dans des espaces disjoints, dont les logiques sont différentes. On ne passe pas de l'une à l'autre sans franchir des seuils tout à fait perceptibles, souvent difficiles à passer. Par ailleurs chacun des modes d'interaction est porté par une logique auto-renforçante. Barouch montre bien, par exemple, comment l'affrontement induit des règles de communication qui renforcent l'affrontement ; il en va de même pour les autres modèles* » (2005 : 38).

(3) Le fait, que les modes d'interaction ne sont pas exclusifs l'un de l'autre mais que toute coexistence met en œuvre des règles structurées, que toutes les combinaisons ne sont pas possibles et que généralement, à un moment donné, un mode d'interaction domine (Mermet, 1992 : 154).

[203] Modes d'interaction que nous avons d'ailleurs soulignés sur le cas simple présenté sur le Blavet lors du chapitre 1.

(4) Le fait encore, qu'un acteur possède certes une certaine latitude pour choisir le mode de relation qu'il va utiliser mais que cette latitude est limitée. *« En général, le mode de relation, ou plutôt, un, deux ou trois modes de relations sont donnés au départ par un passé, un passif, un acquis ou un contexte qui possède une certaine inertie. Si l'on veut changer de lignes relationnelles, il va donc falloir investir, agir pour échapper à l'attraction qui maintient les acteurs dans un certain schéma d'interaction »* (1992 : 155).

(5) et enfin, la considération suivante : *« chaque mode correspond au déploiement d'un principe d'interaction (cf. Tableau 6). Or chacun de ces principes possède à la fois une forte légitimité (sur le plan normatif), un caractère opératoire spécifique (sur le plan prescriptif ou stratégique), et (sur le plan descriptif ou analytique) une capacité à structurer un espace d'action qui correspond à sa propre logique. (…). Cette considération permet de s'affranchir des visions qui voudraient ne voir de fondements qu'à la négociation et à la résolution de problèmes en commun »* (Mermet, 2005 : 38-39).

Mode de composition	**Principe en jeu**
Affrontement	Epreuve de force
Négociation	Négociation
Coopération	Action et résolution de problème en commun
Recours à un tiers	Organisation
Evitement	Autonomie

Tableau 6 : Les modes de composition, expression de principes d'actions, de jugement et d'analyse (Mermet, 2005 : 39).

Suite à ces remarques, l'auteur (2005 : 41) propose alors un modèle mettant en avant les fondements communs qui articulent et différencient à la fois les différents modes de composition existant: *« le modèle que nous proposons repose sur l'idée que les modes de composition sont les facettes, toujours présentes ensemble, d'une composition de configurations »*. Ce modèle s'articule autour de six modes construits selon le fait qu'il y ait ou non interaction entre acteurs et selon le fait que cette interaction soit orientée vers les divergences ou les convergences (cf. Tableau 7).

	Interaction guidée sur les divergences	Interaction à guidage ambivalent (divergences et convergences)	Interaction guidée sur les convergences
Evitement de l'interaction entre acteurs	Concurrence Affrontement tacite	Négociation tacite Ajustement	Coopération objective
Interaction directe entre acteurs	Affrontement	Négociation	Coopération
Interaction via un tiers acteur	Procès Recours	Médiation	Coordination par un leader

Tableau 7 : Les modes de composition, entre maillage des interactions et coordination sur le mode d'interaction (Mermet, 2005 : 41).

Tout comme nous l'avons illustré à la fin de notre premier chapitre traitant du Blavet, Mermet, s'appuyant entre autres sur les éléments ci-dessus rapportés, affirme donc la nécessité d'une analyse de la négociation en relation avec la dynamique d'ensemble du processus de composition où elle s'inscrit : *« l'étude des négociations associées à un système ne peut se substituer à l'étude de ce système lui-même »* (2005 : 49).

Mermet rejoint d'une certaine façon la proposition de Strauss (1978, traduction française partielle de Baszanger, 1992) selon laquelle il est nécessaire pour analyser la juste portée d'une négociation donnée, de distinguer le « contexte structurel » du « contexte de négociation ». Il définit le contexte structurel comme étant le cadre à l'intérieur duquel prennent place les négociations[204] tandis que le contexte de négociation renvoie plus spécifiquement aux propriétés intervenant directement comme condition ou plutôt comme ressource dans le déroulement de la négociation[205] : *« le contexte structurel est plus large, plus englobant que le contexte de négociation mais ils exercent l'un sur l'autre des influences réciproques. Autrement dit, un changement du premier peut retentir sur le second et vice et versa. Les résultats de la négociation elle-même peuvent contribuer au changement des*

[204] *« Il échappe dans une large mesure à l'emprise des négociateurs ; il leur impose des contraintes, ou limite leur capacités d'action, du moins à court terme ; il peut également offrir des opportunités d'action à l'une ou l'autre des parties »* (Thuderoz, 2002 : 60).

[205] Strauss (1978) cite à ce propos : le nombre de négociateurs, leur expérience respective et qui ils représentent ; le rythme des négociations, le relatif équilibre de pouvoir ; la nature des enjeux respectifs ; le caractère privé ou public de la négociation ; le nombre et la complexité des questions négociées ; la légitimité du découpage des questions ; les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation (Baszanger, 1992 : 260).

contextes de négociation, changements significatifs pour de futures négociations. Ils sont en revanche, moins susceptible d'affecter le contexte structurel sauf s'ils viennent à se répéter ou à se combiner avec d'autres négociations et avec d'autres modes d'actions, ayant peut être un effet cumulatif » (Baszanger, 1992 : 262)

Suivant donc cette orientation, Mermet (2005) propose quelques outils pour une analyse « située » de la négociation.

- Quelques outils pour une analyse « située » de la négociation

(a) La négociation peut tout d'abord être choisie comme modèle pour appréhender un processus de décision pris dans son ensemble : « *en d'autres termes, dans quelle mesure peut-on aller vers une décision négociée ?* » (2005 : 52).

« Utiliser la négociation comme modèle, c'est examiner le processus de décision comme s'il avait consisté essentiellement en une négociation » (2005 : 53). L'auteur propose alors d'enrichir la palette des modèles de décisions aujourd'hui débattus (DAD et CAC, cf. Tableau 8) en ajoutant au critère utilisé « Qui impulse le système de décision ? », un second critère d'analyse : « Quelle est l'asymétrie de pouvoir et jusqu'à quel point les asymétries de pouvoir existantes sont-elles exploitées ? », ce qui donne lieu à deux nouveau modèles, IDE et PER, le modèle PER étant proposé comme favori auquel *« on voudrait que se conforme la décision »* (2005 : 63) (cf. Tableau 8).

	Processus de décision mené par un porteur de projet	Processus de décision mené par les parties prenantes
Forte asymétrie de pouvoir entre l'offre et la demande de projet, fortement exploitée	Décider, Annoncer, Défendre DAD	Instituer, Délibérer, Eluder IDE
Faible asymétrie de pouvoir entre l'offre et la demande de projet, ou asymétrie faiblement exploitée	Proposer, Ecouter, Requalifier PER	Concerter, Analyser, Choisir CAC

Tableau 8: Quatre modèles de processus de décision de choix de grands aménagements (Mermet, 2005 : 69).

Bien que se concentrant sur les décisions d'équipement, ces modèles pourraient tout aussi bien s'appliquer à d'autres types de décisions environnementales et c'est en cela qu'ils nous concernent directement. Nous aurons ainsi l'occasion de mettre en rapport ces différents modèles de décision avec nos données de terrain.

Plusieurs arguments plaident en faveur du modèle PER ci-dessus présenté. Sur le plan normatif notamment, *« il nous semble que c'est l'asymétrie excessive de pouvoir plutôt que le portage actif du projet, qui rend le modèle DAD inacceptable »* (Mermet, Dubien et al., 2004 : 7; Mermet, 2005 : 71)[206]. Selon ces auteurs, il ne faut en effet pas écarter le fait qu'un porteur de projet peut être mieux placé que les parties prenantes pour concevoir un équipement et donc impulser un processus de décision. C'est, alors affirment-t-ils, la limitation des possibilités de « forçage » qui constitue l'enjeu crucial de l'amélioration des procédures et des processus de décision. En souhaitant savoir comment les porteurs de projet peuvent être conduits à choisir des stratégies qui, tout en conservant une forte capacité

[206] Le rapport écrit par Mermet en 2005 a été réalisé avec la collaboration de Bérengère Charnay, Isabelle Dubien, Alexandre Emerit, Yann Laurans, Sylvain Maestrachi et Franck Petrucci. Un partie de ses réflexions avaient préalablement donné lieu en 2004 à un article : (Mermet, Dubien et al., 2004). Par la suite nous citerons préférentiellement cet article.

d'initiative, recourent moins au « forçage » de la décision », les auteurs proposent alors 6 critères pour apprécier le « forçage » d'une action (cf. Tableau 9).

Critères de procédure	Forçage nul à modéré	Forçage intense
Passage à l'acte	Les porteurs de projet s'abstiennent de violence physique et ne prennent pas de mesures qui anticipent sur les étapes des procédures	Recours à des actions physiques de répression, passages à l'acte (travaux, acquisition) avant la conclusion des procédures et négociations, voire en passant outre.
Débat public	Le projet est soumis à débat public où tous peuvent s'exprimer à part égale ; les conditions de débats permettent la concentration sur les enjeux importants, la continuité de discussion, l'échange d'arguments	Le projet n'est discuté que dans des instances où le public et les représentants des parties prenantes n'ont pas accès au débat, ni comme participants, ni comme observateurs
Lisibilité des portages et des oppositions	Les acteurs porteurs du projet peuvent être clairement identifiés, ainsi que ceux exprimant des oppositions	Le projet se présente comme émanant de collectifs au périmètre flou, ou bien les porteurs sont définis seulement sur un plan institutionnel et formel.
Lisibilité des intérêts en jeu	Lors des débats, les intérêts en jeu pour les participants sont assumés et mis en discussion	Des intérêts en jeu sont occultés activement ou par omission
Qualité des études qui fondent le projet	Le projet est accompagné d'études techniques, économiques, sociales approfondies	Le projet repose sur des études techniques, économiques, sociales sommaires ou prêtant délibérément à des lectures trompeuses.
Présence et portée des alternatives au projet	Le projet est accompagné d'une mise en perspective qui favorise la comparaison avec des voies d'action alternatives.	Le projet est proposé seul, dans des conditions où il est difficile de le comparer avec d'autres actions qui pourraient constituer des alternatives.

Tableau 9: Six critères pour apprécier le « forçage ». (Mermet, Dubien et al., 2004 : 9).

La encore, ce tableau s'applique à des processus de décision publique d'aménagement (Dubien, Jacq et al., 2001; Emerit, 2001; Laurans, Dubien et al., 2001; Allain et Emerit,

2003). Il nous faudra donc le reconsidérer en fonction des processus de décision que nous allons être amenée à analyser.

Un des points discutés suite aux propositions établies ci-dessus, et qui nous tient à cœur, repose sur le fait que la négociation ne se décrète pas. La conception selon laquelle il suffit de « réunir tout le monde autour d'une table » pour parvenir à un accord négocié apparaît en effet plus qu'erronée suite à ces résultats : « d*e telles procédures ne sont ni suffisantes ni nécessaires pour instaurer une négociation effective. Elles ne sont pas suffisantes car si certains participants peuvent obtenir davantage par des voies extérieures à la négociation ainsi instituée, alors celle-ci se vide de son contenu. Et cela, même si les discussions et les procédures peuvent éventuellement suivre leur cours sous les apparences d'une négociation. C'est la situation des « pseudo-négociations » (Dupont, 1994) »* (Mermet, 2005 : 80). Par ailleurs, ces résultats montrent que, *« non suffisante, l'instauration de procédures de dialogue entre les parties prenantes n'est pas non plus nécessaire pour la tenue d'une négociation. En effet, dès lors que les acteurs entrevoient la possibilité qu'un accord entre eux puisse déboucher sur des perspectives avantageuses, rien ne les oblige (sauf exceptions) à recourir à des procédures pré-établies. La capacité à s'auto-organiser à prendre des formes multiples et à prospérer dans l'informel, dans l'improvisé est au contraire l'une des forces de la négociation comme mode de traitement des différends»* (Mermet, Dubien et al, 2004 : 16). Ces auteurs concluent donc à ce propos (2004 : 16) que *« les recherches ne doivent pas trop céder à la fascination qu'exercent les procédures de concertation ou de négociation affichées comme telles, mais consacrer tout autant d'attention à des processus plus informels (négociations discrètes, rapports de force tacites,…). Le caractère négocié des décisions en matière d'environnement et d'aménagement est à analyser sur la base d'un ensemble de négociations très hétérogènes, reliées entre elles et enchâssées dans des processus d'actions et de décisions plus larges (Mermet, 1998; Dubien, Jacq et al., 2001; Allain et Emerit, 2003).*

Un dernier point du développement de Mermet (2005) qui nous semble particulièrement porteur en termes de méthodologie d'analyse pour notre travail traite de la « place » et du « rôle » de la négociation dans le processus de négociation.

(b) Si la négociation peut être choisie comme modèle pour appréhender un processus de décision pris dans son ensemble, elle peut également être choisie comme modalité concrète à certains moments du processus de décision.

Les concepts de « rôle » et de « place » de la négociation découlent du fait que toute négociation s'inscrit dans un processus de décision. Pour saisir une négociation dans un système d'action plus large tel que nous aurons l'occasion de le faire, cet auteur affirme qu'il faut mener conjointement deux lignes d'étude : une étude du système d'action (un processus de décision) et une étude de la (ou des) négociations qui se déroulent en son sein.

« La place de la négociation c'est donc sa situation dans le processus : quels protagonistes met-elle aux prises, à quel moment (du processus), dans quelle situation sont-ils placés » (2005 : 99). Elle désigne un lieu, un moment mais également un état des enjeux, un niveau de maturité des acteurs, etc. Cette notion a pour caractéristique, contrairement à d'autres concepts tels que ceux de « scène » de négociations ou d' « arène » de négociations, de ne pas mettre de côté toutes les négociations « interstitielles » (à savoir des négociations informelles et souvent discrètes) au profit de celles qui sont les plus visibles et les plus instituées.

« Si la place réfère à la situation de l'action négociée, le rôle renvoie à ses effets. Effets attendus par l'acteur : s'il négocie, qu'en attend-il dans sa stratégie d'ensemble au sein du processus de décision ? Effets constatés par l'observateur : quels effets a produit la négociation ou plus précisément : quelles interprétations proposer du rôle qu'a joué cette négociation-là dans la formation de la décision, dans le fait que la « clôture » se produit ou non, dans la teneur de la décision, dans l'état des relations qu'elle laisse après elle ? (…). *Comme la place, le rôle joué par une négociation peut être extrêmement varié. Sa diversité est à la mesure de la complexité et de l'instabilité du processus de décision lui-même. Le rôle ne présuppose aucune typologie posée a priori, mais se présente au contraire comme une question ouverte de repérages des effets attendus, de projets interprétatifs quant aux effets observés »* (2005 : 100). L'analyse des rôles, écrit enfin Mermet (2005 : 101) est à refaire à chaque fois, par chaque acteur qui s'apprête à négocier, par chaque analyste qui s'apprête à interpréter. L'auteur propose néanmoins d'envisager sur un plan général *« sept grands types de situations où la négociation (comme mode de composition) joue un rôle majeur dans les*

situations, les processus, les systèmes, les organisations, les ordres, les modes qu'il s'agit de composer :

- *« négociation-initiation » : la création d'un nouveau système d'action.*
- *« négociation-extension » : l'extension d'un système d'action.*
- *« négociation-ajustement institué » : le maintien institué, à des places déterminées d'un système d'action, de situations relativement indifférenciées dont la résolution périodique par la négociation est prévue, instituée, organisée.*
- *« négociation-ajustement informel » : la permanence informelle, aux interstices du système d'action, de situations qui requièrent des ajustements négociés de la part des acteurs ;*
- *« négociation réparation » : l'intervention pour surmonter des défaillances ou des ruptures du système d'action ;*
- *« négociation-changement » : les négociations liées au changement, d'un état d'organisation à un autre, et notamment à l'intervention du changement ;*
- *« négociation-désorganisation » : la crise généralisée d'un système d'action dont les mécanismes organisationnels sont de plus en plus défaillants »* (2005 : 31).

Pour conclure, soulignons la phrase suivante : « *interpréter le rôle d'une négociation c'est analyser (1) sa contribution à l'avènement de la clôture décisionnelle, (2) sa contribution au contenu de cette clôture, et (3) sa contribution aux modalités attendues du processus, par exemple, son caractère « négocié » ou « concerté » »* (2005 : 103).

Dans le cadre des travaux de recherche menés sur la négociation au sein du groupe RGTE[207], nous pouvons également citer la Thèse de Doctorat de Charlotte Michel réalisée en 2003 Cette dernière s'est intéressée non pas à la protection de l'environnement mais aux multiples conflits qui caractérisent l'accès du public aux espaces naturels, agricoles et forestiers et son travail de recherche pose plus spécifiquement la question de savoir comment la gestion de l'accès peut fonctionner, pour répondre à la demande de nature de la population, tout en respectant l'exercice du droit de propriété ?

Sans reprendre l'ensemble de ce travail, nous pouvons néanmoins retenir l'attention du lecteur sur certains de ses résultats à propos de la thématique « négociation ». En montrant

[207] RGTE : Recherche en Gestion sur les Territoires et l'Environnement.

que la gestion de l'accès est assurée selon trois échelles de territoires, l'échelle des lieux, de la commune et du territoire intercommunal, Michel met alors en évidence deux modes d'interactions spécifiques à la gestion de l'accès, un premier, le modèle « TAL » (Titulaire, Accédant, Lieu), entre accédants et titulaires[208], et le jeu « GAT », (Gestionnaire, Accédant, Territoire) entre acteurs des sports et loisirs et gestionnaires[209]. Elle identifie la négociation comme l'un des leviers clés des systèmes d'**ajustement relationnel** qui caractérisent ces jeux interactionnels et montre à travers sa recherche, en quoi l'analyse de ces négociations facilite la compréhension des recherches d'accord pour trouver des règles d'accès communes aux acteurs. Au final, dans une perspective d'intervention, Charlotte Michel (2003 : 491) affirme qu' « *il est important de s'appuyer sur la négociation pour fluidifier la régulation, même si elle doit se faire en parallèle avec d'autres modes de régulation plus sectoriels notamment juridiques et économiques* ».

Nous avons abordé jusqu'à présent la complexité de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, la thématique du conflit et celle de négociation. Le lecteur pourra d'ores et déjà noter le lien explicite qui existe entre ces différents pôles présentés. Reliant l'ensemble de ces théories et pour conclure ce chapitre théorique, nous souhaitons introduire certains travaux réalisés au sein du courant de recherche « Ressource » sur les « compétences relationnelles ».

[208] L'accédant est l'acteur qui est en position de demande d'accès et qui tente d'entrer sur les lieux. Le titulaire est l'acteur qui se positionne en tant que gestionnaire ou propriétaire du lieu. Il a une responsabilité de gestion envers ce lieu, matérialisée par un titre ou par une fonction que lui a donné le titulaire. Il a dans tous ces cas un pouvoir d'exclusion. Le lieu est tout type d'espèce parmi les espaces naturels, agricoles et forestiers et les axes qui les desservent, Michel (2003 : 18).

[209] Le premier de ces jeux se situe à l'échelle des lieux, le second soit à l'échelle des lieux, dans le cadre de négociations directes avec le titulaire, soit à l'échelle de la commune ou de territoires plus larges, dans le cadre de négociations avec les collectivités locales (Michel, 2003: 486).

4 Le courant de recherche « Resource-based view » (RBV) et la problématique des compétences relationnelles

« L'intérêt aujourd'hui accordé à la notion de « compétence » dans la recherche en stratégie démontre le formidable impact du courant des ressources dans la communauté académique » (Persais : 2004 : 119).

« *D'une certaine façon, la compétence de l'entreprise est un stock accumulé résultant d'un flux continu d'apprentissages*» (Durand, 2000 : 98).

« L'approche fondée sur les ressources (RBV) a connu une forte croissance au sein des recherches en management stratégique depuis son avènement au début des années 1980 » (Arrègle et Quélin, 2001 : 273). Tout en étant encore imparfaite, cette approche nous offre dans le cadre de notre recherche, quelques appuis analytiques particulièrement intéressants. Développée en réaction à certaines insuffisances des modèles stratégiques précédents (l'économie industrielle, modèle de Porter) qui accordaient une attention dominante à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, cette approche s'appuie sur la reconnaissance du rôle exercé par les ressources « internes » d'une entreprise dans l'acquisition d'avantages concurrentiels durables : *« In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedly than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products »*[210] (Hamel et Prahalad, 1990 : 81). Cette démarche que certains auteurs voulaient considérer comme une alternative se révèle finalement être un complément indispensable aux approches précédemment développées (Arrègle, 1996) et peut plus particulièrement se résumer selon les trois hypothèses suivantes (Arrègle et Quélin, 2001) :

- l'efficience : les différences de performances entre entreprises viennent exclusivement de différences de positionnements concurrentiels qui s'expliquent par des ressources différentes entre concurrents ;
- l'hétérogénéité des entreprises : les entreprise d'une même industrie sont hétérogènes sur le plan des ressources qu'elles possèdent ;
- la faible mobilité : ces ressources sont faiblement mobiles, c'est-à-dire qu'il est difficile pour un concurrent de les imiter ou de se les approprier.

[210] Traduction proposée : *« A long terme, la compétitivité provient de la capacité à construire à moindre coût et plus rapidement que ses concurrents, les compétences fondamentales qui permettent d'obtenir des produits imprévus ».*

Concernant la définition des ressources, il en existe un large panel relativement hétérogène soulignant en cela une des limites de cette approche. Barney (1990 : cité par Arrègle et Quélin, 2001 : 276) les définit comme étant *« tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience »*. Le défi est alors pour une entreprise d'identifier ses ressources rares, de les exploiter, de les protéger et d'en créer de nouvelles.

Il est, par ailleurs, possible de distinguer trois grands courants au sein de l'approche RBV : un courant RBV, un courant *knowledge-based view* et le courant ***competence-based view***. Mais *« la logique sous-jacente à ces trois perspectives reste cependant fondamentalement la même : l'entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres »* (Durand, 2000 : 86).

Tout comme pour le concept de « ressource », les définitions du concept de « compétence » sont nombreuses. Ces deux concepts sont généralement très liés, les ressources représentant les actifs spécifiques de l'entreprise, les facteurs tangibles et intangibles utilisés de façon semi-permanente par l'entreprise tandis que les compétences désignent la capacité de l'entreprise à associer coordonner et déployer ces ressources (Arrègle, 1996; Persais, 2004). Les ressources ainsi spécifiées ne suffisent donc pas à rendre compte du potentiel interne de l'entreprise puisque l'on ne connaît pas l'exploitation qui en ai faite (Penrose, 1959 cité par Reynaud et Rollet, 20021 : 305), les compétences, elles, sont sources d'avantages concurrentiels. En s'intéressant à l'*alchimie de la compétence*, Durand (2000) montre que les compétences se caractérisent par trois dimensions génériques : un savoir, un savoir faire et un savoir être.

Par ailleurs, la possession d'une compétence peut être plus ou moins collective au sein d'une organisation. Mais *« le plus souvent, les compétences se trouvent à un niveau intermédiaire : elles ne sont pas le bien d'un individu unique et elles n'imprègnent pas l'organisation tout entière. Typiquement elles apparaissent au sein d'une petite équipe ou d'une sous-unité dans une grande entreprise »* (Doz, 1994 : 93).

Au sein de cette approche, plusieurs auteurs se sont en particulier intéressés aux compétences dites « relationnelles ». Certains tel Ségal (2005) ont développé ce concept en se concentrant sur les relations des employés d'une même entreprise tandis que d'autres et nous en faisons partie, tel Persais (2004 : 131), l'utilisent pour *« désigner la capacité des acteurs à tisser et à entretenir un lien de quelque nature que ce soit, avec un acteur-clé de l'environnement »*.

Concernant l'entreprise, ces compétences pourraient s'avérer tout à fait stratégiques : « *Une insertion harmonieuse, basée sur une orientation positive du comportement, permet à l'organisation d'économiser l'énergie qu'elle dépenserait dans le cas d'une relation conflictuelle avec l'une de ses parties prenantes* » (Persais, 2004 : 132). Mais, pour être source d'avantage concurrentiel au sens de Prahalad et Hamel (1990), une compétence doit d'abord être difficile à imiter, ensuite apporter une réelle valeur ajoutée aux clients, et enfin alimenter une diversité d'offre sur des marchés différents. Amit et Schoemaker (1993 cité par Persais, 2004 : 124) identifient quant à eux, sept conditions qu'une ressource doit respecter pour représenter un atout compétitif : la valeur, la rareté, le caractère difficilement imitable, la longévité, la non substituabilité, la non transférabilité et la possibilité d'appropriation… conditions remplies par les compétences relationnelles tel que le montre Persais (2002 et 2004). Mascarenhas et al (1999 cité par Persais, 2004 : 130) considèrent à ce propos que la solidité des rapports avec des tierces parties correspond à une des compétences-clés, au même titre que la supériorité technologique et la fiabilité des processus.

Si ces compétences semblent donc pouvoir s'avérer particulièrement stratégiques pour l'entreprise, leur acquisition relève d'un processus spécifique qui mérite l'attention du lecteur. Elle repose tout d'abord sur la volonté des acteurs concernés mais, si la volonté et l'engagement sont des conditions nécessaires, elles ne sont néanmoins pas suffisantes à leur construction (Durand, 2000). En d'autres termes, si le sommet stratégique n'est pas, lui-même, convaincu de l'utilité sur le long terme, de rapports approfondis avec certaines parties prenantes, ces compétences ne pourront pas se développer. Outre cette nécessité, *« la construction d'une compétence relationnelle suppose que l'entreprise agisse simultanément sur les trois dimensions qui la feront progressivement émerger : la base de connaissance*

(savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes au sein de l'organisation (savoir-être)[211] *»* (Persais, 2004 : 134) :

- *« L'acquisition de connaissances sur l'environnement est nécessairement un préalable à la détection des acteurs-clés. Elle est également indispensable pour faire perdurer la relation qui lie l'entreprise à ceux qu'elle considérera comme ses principaux partenaires »* (2004 : 134). Pour agir sur les savoirs, l'entreprise doit, avant tout, développer des mécanismes d'observation ou de veille. Le rôle de la direction s'avère donc à ce stade, déterminant puisque les choix structurels conditionneront l'efficacité de cette dynamique d'observation. Les capacités individuelles s'avèrent également déterminantes. Les employés devront en effet faire preuve de discernement afin de percevoir les signaux parfois minimes de leur environnement et les traduire en informations utiles à l'entreprise. L'ensemble de ces informations alimentera la base de connaissances de l'organisation et permettra d'enrichir la relation avec les acteurs-clés. Notons enfin, que l'entreprise devra privilégier une approche dynamique des savoirs. Un acteur à l'origine considéré comme une simple partie prenante pourra s'avérer être un partenaire essentiel par la suite.

- *« Le développement d'un savoir-faire relationnel au sein de l'organisation suppose de garder le contact avec les parties prenantes et d'intensifier ses relations avec les acteurs considérés comme clés. (…). La détection d'espaces de négociations suppose notamment que chacun ait pu exprimer ce qu'il est en mesure d'offrir ou d'accepter, compte-tenu de ses propres contraintes et possibilités ». Ce processus se compose donc « d'étapes d'écoute et de parole qui se répéteront tout au long de la relation. (…). Notons par conséquent que la phase d'acquisition de connaissances ne saurait être dissociée de celle des pratiques puisque c'est au contact des groupes externes que l'entreprise apprend à mieux les connaître. (…). Grâce à cette connaissance approfondie, les acteurs améliorent progressivement leur capacité à se coordonner, quitte à renoncer à une partie de leurs prérogatives initiales* » (2004 : 135). Outre l'importance des interactions interpersonnelles, la création de services particuliers favorise également grandement l'acquisition d'une expérience en matière de relation avec les acteurs-clés. Par ailleurs, *« la proximité et l'instauration d'un dialogue durable avec un groupe influent, impliquent une volonté de remise en cause, c'est-à-dire une certaine*

[211] *« Au niveau élémentaire, la compétence s'articule autour de trois piliers principaux qui sont l'espace du savoir (capacité à comprendre, concevoir et décider), du savoir-faire capacité à mettre en pratique) et du savoir être (volonté) »* (Persais, 2004 : 123).

adaptabilité. L'entreprise dispose ainsi d'une réelle capacité à réapprendre en permanence au contact d'individus dont les attentes évoluent et d'un environnement au sein duquel les rapports de force se modifient continuellement via cette dynamique interactionnelle. La compétence relationnelle porte par conséquent en elle-même son propre potentiel de changement (Feldman, 2000) » (2004 : 135-137).

- « *La dimension des attitudes a été trop souvent négligée dans la littérature sur la compétence* » (Durand, 2000 : 101). *« L'existence d'un savoir-être (attitude) est également une condition nécessaire au développement de compétences relationnelles. La persistance d'un lien avec un acteur-clé suppose en effet que l'entreprise se soit comportée de manière loyale vis-à-vis de son partenaire, qu'elle ait mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour préserver cette relation qu'elle souhaite privilégiée. Au niveau organisationnel, deux éléments semblent particulièrement déterminants pour y parvenir : le développement de l'intégrité et de la loyauté à l'égard du partenaire et une attitude proactive et volontaire de la part de l'entreprise. En premier lieu, l'instauration d'un climat de confiance et de compréhension mutuelle est susceptible de favoriser des comportements loyaux chez les protagonistes. Atteindre cet objectif suppose évidemment de rejeter toute forme d'opportunisme, de privilégier les relations de long terme au détriment de liens éphémères quand bien même ceux-ci s'avèreraient-ils plus avantageux à court terme. (…). En second lieu, une attitude volontariste conduit l'entreprise à agir de manière à faire perdurer ce lien, y compris en dehors de toute sollicitation de la part des acteurs concernés. (…). L'entreprise doit donc reconnaître la légitimité d'intérêts externes et adopter une démarche véritablement constructive vis-à-vis des groupes externes. Le savoir-être représente la composante la plus tacite d'une composante relationnelle »* (Persais, 2004 : 136). Il est donc relativement difficile pour le dirigeant d'agir directement sur cette dimension. Le développement d'une identité organisationnelle axée sur la notion d'ouverture semble néanmoins propice à une sensibilisation des individus à l'importance des parties prenantes. Il s'agit d'expliquer l'enjeu en interne de ces relations, de convaincre les individus et plus particulièrement ceux qui se situent aux interfaces, d'apporter leur contribution pour que ce but soit atteint. Par ailleurs, l'individu ne fonctionne pas seulement avec des normes mais aussi avec des modèles (Strategor, 1993). Le sommet stratégique contribue ainsi directement à cette dimension via l'exemple qu'il donne. Le rôle du dirigeant est donc également de « montrer la voie ». Au-delà de ces aspects, il faut souligner que le salarié doit intérioriser l'ensemble des valeurs que son entreprise est censée véhiculer. Cette appropriation progressive s'opère par le biais de

mécanismes d'identification personnel et peut être appuyée par une politique de ressources humaines adéquate lors du recrutement notamment. Il ne doit en effet pas exister trop de décalage entre ce que l'individu est et ce que l'entreprise ambitionne de devenir. *« Enfin, la structure ainsi que les systèmes de gestion contribuent par leur fonction instrumentale à développer également le savoir-être. (…). Ainsi, la mise en place d'un système de planification et de management environnemental amène les salariés à agir en faveur d'une amélioration constante de la performance écologique des produits et de systèmes de production. Au-delà de cet aspect, les choix organisationnels présentent un caractère symbolique. En ce sens la structure est une volonté plus ou moins affichée de rendre manifeste la culture et l'identité de la firme »* (Persais, 2004 : 138-139)

Soulignons pour clore cette présentation, qu'au-delà des ces chemins d'apprentissage que l'on peut qualifier « d'apprendre par l'apprendre », il est également nécessaire de travailler « l'apprendre par le désapprendre » (Durand, 2000 : 91) : *« cet aspect est essentiel dans la mesure où, trop souvent, les individus comme les organisations sont engluées dans des routines, des habitudes et des schémas de pensée qui rendent problématique toute idée de changement. D'une certaine façon et paradoxalement, l'aspect le plus difficile de l'apprentissage pour les acteurs des organisations expérimentées provient bien de la difficulté à désapprendre ce qui est devenu obsolète et qui occupe l'espace de connaissance et de savoir-faire, au point de devenir un facteur d'inertie. Cet aspect est particulièrement vrai pour ce qui concerne la dimension culturelle et comportementale. Les difficultés rencontrées par les services publics dans leurs efforts d'adaptation aux nouvelles conditions de concurrence générées par la déréglementation en offrent un bon exemple* ».

L'ensemble de ces éléments théoriques vont nous permettre d'analyser et de discuter à présent la participation concrète d'EDF-H_20 à la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne : le chapitre 6 proposera ainsi une vision panoramique de cette participation tandis que le chapitre 7 se concentrera sur l'analyse d'un processus décisionnel environnemental auquel EDF-H_20 participe depuis plus de dix ans sur ce bassin.

CHAPITRE 6 : LA PARTICIPATION D'EDF-H_20 A LA GESTION DE L'EAU SUR LE BASSIN VERSANT DE LA DORDOGNE

1 Introduction

Après la prise « grand angle » effectuée au niveau général de l'entreprise, notamment sur les acteurs qui ont plus particulièrement pour mission d'intégrer les problématiques environnementales au sein de l'agenda d'EDF, nous nous tournons à présent vers les pratiques environnementales concrètes d'EDF-H_20. Nous avons pour cela fait le choix[212] d'appuyer notre analyse sur une étude de cas approfondie menée sur le bassin versant de la Dordogne.

Après avoir présenté le contexte général tant géographique qu'hydroélectrique de ce bassin versant, nous étudierons dans ce chapitre, la participation globale d'EDF-H_20 à la gestion de l'eau. Nous mettrons notamment l'accent sur l'historique de l'hydraulique sur le bassin puis sur la variété des acteurs de l'eau auxquels EDF-H_20 est aujourd'hui confrontée. Nous proposerons enfin au lecteur d'entrer dans le quotidien relationnel de l'entreprise qui caractérise sa participation à la gestion de l'eau, via la présentation d'une sélection de processus de décision auxquels elle est confrontée.

2 Méthode

Cette étude de terrain a débuté au mois d'avril 2005 et s'est achevée, pour certains des dossiers suivis, fin 2006. Outre les visites sur site et la récolte de documents, nous avons réalisé une centaine d'entretiens semi-directifs confidentiels tant auprès d'acteurs internes à EDF, qu'auprès d'autres acteurs de l'eau du bassin versant de la Dordogne[213].

Le choix des agents d'EDF-H_20 que nous avons rencontrés, s'est initialement établi à partir de l'organigramme des Unités, Sous Unités et Groupements d'Usines concernés puis il s'est affiné en fonction des rencontres et des besoins ressentis au cours de l'étude. Nous avons cherché à diversifier tant les niveaux hiérarchiques, les activités professionnelles que les

[212] Cf. Introduction générale.
[213] Avec comme durée moyenne des entretiens une heure et demi. Cf. Annexe chapitre 6 (1).

localisations géographiques. Une quarantaine d'agents EDF-H_20 ont ainsi été interrogés. Quant aux acteurs de l'eau, nous avons commencé par cibler ceux qui interagissaient fréquemment avec EDF-H_20 sur les thématiques de gestion de l'eau puis notre liste s'est également enrichie au fur et à mesure, notamment en fonction des problématiques abordées et retenues. Nous avons ainsi rencontré environ soixante cinq acteurs de l'eau, représentants de l'Etat et de ses administrations, élus, établissements publics, associations diverses, professionnels ou riverains des cours d'eau étudiés. Les entretiens ont été menés sur le mode semi-directif suivant une grille d'entretien préalablement établie[214]. Ces entretiens avaient entre autres comme cahier des charges, l'identification des interactions, et notamment des négociations, liées à la gestion de l'eau, dans lesquelles EDF-H_20 était impliquée. Nous intéressaient en particulier, leurs objets, leur déroulement, leurs points de blocages et leurs résultats.

Comme mentionné ci-dessus, notre travail s'appuie également sur un corpus important de documents, récoltés au fil des entretiens et de l'avancement de notre réflexion (SDAGE, Contrats de Rivière, Rapports divers des Agences de l'Eau, des EPTB, des Conseils généraux, documents EDF, rapports non publiés, lettres, archives, etc.).

Le débriefing de nos entretiens et de notre travail de terrain s'est déroulé en trois étapes centrées sur les thématiques de la négociation et de la décision :

- une première étape nous a permis de reconstituer les processus de décision rencontrés ainsi que les différentes négociations abordées (plus d'une soixantaine) au cours des entretiens via le cadre conceptuel du réseau « Process of International Negotiation » (PIN)[215] issu de Dupont (1994), d'après Faure et Rubin dans Sjöstedt (1993)[216]. Ce cadre conceptuel propose cinq entrées complémentaires pour l'étude d'une négociation que sont : la « Structure » (les thèmes abordés et le contexte), les « Acteurs » (leurs enjeux, leur pouvoir et leurs relations, comportements), les « Stratégies » (diagnostic, objectifs et éléments), le « Processus » (phases, information communication et mécanismes d'influence) et le « Résultat » (objectifs partiels, accord et satisfaction) (cf. Annexe chapitre 6 (3)) ;

[214] Cf. Annexe chapitre 6 (2).
[215] Cf. Chapitrre 5.
[216] Cette grille a notamment été utilisée par Dubien et al. (2001), cf. Annexe Chapitre 6 (3).

- puis nous avons cherché à faire un premier tri parmi les processus de décision reconstitués afin de cartographier de manière représentative les types et thèmes de négociation en lien avec la gestion de l'eau auxquelles EDF-H_20 est confrontée à l'échelle d'un bassin versant. Nous en avons alors retenu seize ;
- enfin, nous avons retenu trois grandes problématiques environnementales du bassin, liées à la production d'hydroélectricité, chacune donnant lieu depuis plusieurs années, à un processus de décision particulièrement complexe. Nous avons décidé d'analyser en détail le dossier « Eclusées et Saumon », présenté dans le chapitre suivant tandis que nous présentons les deux autres dossiers plus synthétiquement dans ce chapitre. Ces deux dossiers, sans faire l'objet d'une analyse détaillée, permettent néanmoins au lecteur de se faire une idée concrète du type de dossiers environnementaux dans lesquels EDF-H_20 est impliquée et nous serviront d'appui lors de notre discussion finale.

L'ensemble des éléments rapportés et analysés ci-après est plus spécifiquement issu des deux dernières étapes présentées ci-dessus.

3 Présentation des contextes géographique et hydroélectrique du bassin versant de la Dordogne

3.1 Présentation générale du bassin versant de la Dordogne

La Dordogne prend sa source dans le Puy de Dôme, au Puy de Sancy, à 1737m d'altitude, et parcourt 476km pour former avec la Garonne, l'estuaire de la Gironde, le plus grand estuaire d'Europe. « *Elle présente un visage trop changeant pour s'inscrire dans une définition simple, et mérite de ce fait, la triple définition de torrent, de rivière et de fleuve* » (Pustelnik, 1984 : 12). Son bassin versant s'étend sur une vaste superficie (24 000km^2)[217] au réseau hydrographique superficiel très dense[218], hormis dans sa partie moyenne où le substrat est karstique. Il est composé plus spécifiquement de 5 vallées, celle de la Dordogne (476km), de la Maronne (206km), de la Cère (118km), de la Vézère et de l'Isle (250km). Par ailleurs,

[217] Le bassin versant de la Dordogne est le second bassin le plus étendu des 6 bassins d'Adour Garonne.
[218] On recense sur ce territoire environ 150 rivières de longueur supérieure à 15km pour un ensemble linéaire total des affluents de 20 220km.

soumis aux influences océaniques, le régime hydrologique de la Dordogne et de ses affluents est généralement caractérisé par des débits importants en hiver et faibles en été[219].

Administrativement, le bassin versant de la Dordogne concerne cinq Régions[220] et onze Départements[221]. Peu urbanisé, il compte en 2005 un peu plus d'un million d'habitants[222], dispersés selon une densité de 46 hab./km^2, pour une densité nationale moyenne de 100 hab./km^2.

D'un point de vue juridique, la Dordogne appartient au domaine public fluvial mais n'est navigable aujourd'hui qu'en aval de Bergerac. Pour ses affluents, l'Isle est navigable en aval de Laubardomont, quant à la Vézère, elle fait partie du domaine public non navigable. Les autres cours sont non domaniaux. La police de l'eau est assurée par la DDE (Direction Départementale de l'Equipement) sur le domaine public, par la DDA (Direction Départementale de l'Agriculture) sur le domaine privé et par VNF (Voies Navigables de France) sur le domaine maritime.

Les cours d'eau du bassin sont utilisés pour de nombreux usages. Certains sont consommateurs d'eau tels que l'irrigation et l'alimentation en eau potable tandis que d'autres, plus nombreux, sont non consommateurs tels que la production d'hydroélectricité, les loisirs nautiques (canoë, aviron, raft, baignade…), la pêche professionnelle et de loisirs, la navigation, l'extraction, le thermalisme et certaines industries (papeteries, l'agro-alimentaire, chimie, ou sidérurgie). En Haute-Dordogne, des sources jusqu'à Argentat, on trouve ainsi principalement de l'élevage de bovins pour le lait et la viande, de l'hydroélectricité, et un fort développement des loisirs nautiques. En Moyenne Dordogne, d'Argentat à Limeuil, on trouve plus spécifiquement de l'élevage de palmipèdes, mais le trait important est le développement de la polyculture (fraises, tabac, maïs), les loisirs nautiques ainsi que le tourisme de châteaux. Enfin, en Basse-Dordogne, de Limeuil à l'estuaire, la vallée est plus large, la vigne et le maïs

[219] Ce régime hydrologique est complémentaire de celui des grands fleuves naissant dans les Alpes ou les Pyrénées dont l'alimentation est essentiellement glaciaire.
[220]Les 5 régions du bassin : l'Aquitaine, l'Auvergne, le Limousin, le Midi Pyrénées, le Poitou-Charentes.
[221] Les 11 départements du bassin : la Dordogne, la Gironde, le Cantal, le Puy de Dôme, la Corrèze, la Creuse, la Haute-Vienne, le Lot, le Lot-et-Garonne, la Charente et la Charente-Maritime.
[222] La ville la plus importante du Bassin versant de la Dordogne est Brive-la-Gaillarde qui compte moins de 50 000 habitants. Les principales agglomérations sont dispersées sur le bassin versant qui compte seulement 5 villes de 10 à 50 000 habitants et 16 communes de 5 à 10 000 habitants.

sont très présents, l'industrie est développée notamment dans l'estuaire, avec des papeteries, de l'agro-alimentaire et de la chimie[223].

3.2 Présentation générale de l'activité hydroélectrique d'EDF-H_20 sur le bassin versant de la Dordogne : un enjeu de production important pour l'entreprise

Le bassin de la Dordogne constitue aujourd'hui pour EDF-H_20 un complexe hydroélectrique de toute première importance. La densité de son réseau hydrographique, le relief et la géologie du versant ouest du Massif Central qu'il draine, ainsi que l'abondance de son régime pluviométrique, en font en effet un bassin particulièrement favorable à la production d'énergie hydroélectrique. De plus, le régime hydrologique de la Dordogne, soumis aux influences océaniques avec des apports prédominants en automne et en hiver, est complémentaire de celui des grands fleuves naissant dans les Pyrénées et les Alpes dont l'alimentation est essentiellement glaciaire.

Le potentiel hydroélectrique d'EDF-H_20 sur le bassin de la Dordogne est ainsi constitué de quatre chaînes d'aménagements situés sur la Dordogne et ses affluents supérieurs, la Maronne, la Cère et la Vézère (cf. Carte 3). Au total, on recense sur ce territoire trente-et-une usines hydroélectriques EDF alimentées par soixante-et-une retenues (dont vingt barrages de plus de vingt mètres de haut). L'ensemble de ces aménagements captent un bassin versant de 7 088 km^2 soit près de 30 % du bassin total.

On distingue notamment :

- Les grandes centrales situées sur la Dordogne proprement dite en amont d'Argentat : Bort-les-Orgues, L'Aigle, Chastang et Argentat.
- Les usines « satellites » situées sur le haut bassin ou sur les affluents supérieurs en amont d'Argentat : La Bourboule, St Sauve, Auzerette, La Rhue, Val Beynete, Neuvic, La Glane et Macillac.
- L'équipement de la Maronne : Enchanet, St Geniez et Hautefage.
- L'équipement de la Cère : Cantales, Nepes, Lamativie, Laval de Cère 1 et 2 et Brugale.
- L'équipement de la Vézère : Monceaux, Treignac, Peyrissac, Biard, Pouch et Le Saillant.

[223] Source : Atlas Dordogne (EPIDOR, 2005).

· Les usines fil de l'eau du cours aval de la Dordogne : Mauzac, Tuilières et Bergerac.

Outre les installations d'EDF-H_20, trois aménagements significatifs sont gérés par la SHEM (Société Hydroélectrique du Midi : ancienne filiale de la SNCF rachetée par la Société Electrabel) : Marèges et Saint-Pierre de Marèges (270MW) sur la Dordogne et Coindre (25MW) sur la Rhue.

La puissance délivrable par l'ensemble des installations d'EDF-H_20 est d'environ 1600MW, ce qui représente près de 8 % du parc national EDF de production hydroélectrique. La production annuelle moyenne est de 3 107GWh (Cf. Tableau 10).

	Dordogne et affluents supérieurs *	Maronne	Cère	Vézère
Puissance	1104 MW et 291 MW SHEM	89 MW	268 MW	65 MW
Productibilité	2 132 GWh et 412 GWh SHEM	256 GWh	504 GWh	215 GWh

Tableau 10 : Puissance installée sur le bassin de la Dordogne (Source : Note interne EDF, 2003).

La capacité utile des réservoirs d'EDF-H_20 du complexe Dordogne s'élève à près de 1 milliard de m^3, soit 44% des réserves hydroélectriques du bassin Adour-Garonne (Cf. Tableau 11).

	Dordogne et affluents supérieurs *	Maronne	Cère	Vézère
Capacité utile	764 Mm^3 et 37 Mm3 SHEM	93 Mm^3	105 Mm^3	24 Mm^3
Nbre de réserves > à 1Mm^3	12 et 2 SHEM	3	4	2

Tableau 11 : Capacité utile des réservoirs sur le bassin de la Dordogne (Source : Note interne EDF, 2003).

La demande en électricité varie en fonction des saisons (été, hiver), des jours de la semaine (jours ouvrables, week-end), des heures de la journée, de la météorologie. Même si la demande fait l'objet d'une prévision qui intègre de nombreux paramètres (comme nous aurons l'occasion de l'approfondir), l'ajustement en temps réel de la production à la consommation est nécessaire et les installations hydroélectriques de type « lac » et « éclusées» font partie des rares moyens de production capables d'assurer cette adaptation en quelques minutes avec les centrales thermiques.

La Dordogne et ses affluents jouent donc au niveau national, un rôle important dans ce dispositif du fait de ses 9 centrales de type « lac » (1121 MW installés soit 75 % du parc d'EDF-H_20 sur le bassin de la Dordogne) et ses 14 centrales d'« éclusées » (355 MW installés soit 22 % du parc EDF du bassin Dordogne). Ces installations et leur production représentent 15 % de la puissance nationale délivrable à partir d'usines de type « lac » et 10 % de la puissance nationale délivrable à partir d'usines de type « éclusée ». Les 7 centrales restantes sont des centrales dites au « fil de l'eau ». Elles représentent une puissance installée de 50MW soit 3 % du bassin Dordogne (Cf. Tableau 12).

	Dordogne						
	Amont Argentat	Affluents supérieurs	Aval Argentat	Maronne	Cère	Vézère	Total « Lac »
Centrales de type lac	Bort L'Aigle Chastang	Auzerette Neuvic Marcillac	-	Enchanet	Cantalès	Monceaux	
Puissance	885 MW	82 MW	-	32 MW	106 MW	16 MW	**1121MW**
Volume utile	716 Mm^3	61 Mm^3	-	76 Mm^3	101 Mm^3	16 Mm^3	**970 Mm^3**

Tableau 12a : Les centrales de type lac du bassin versant de la Dordogne

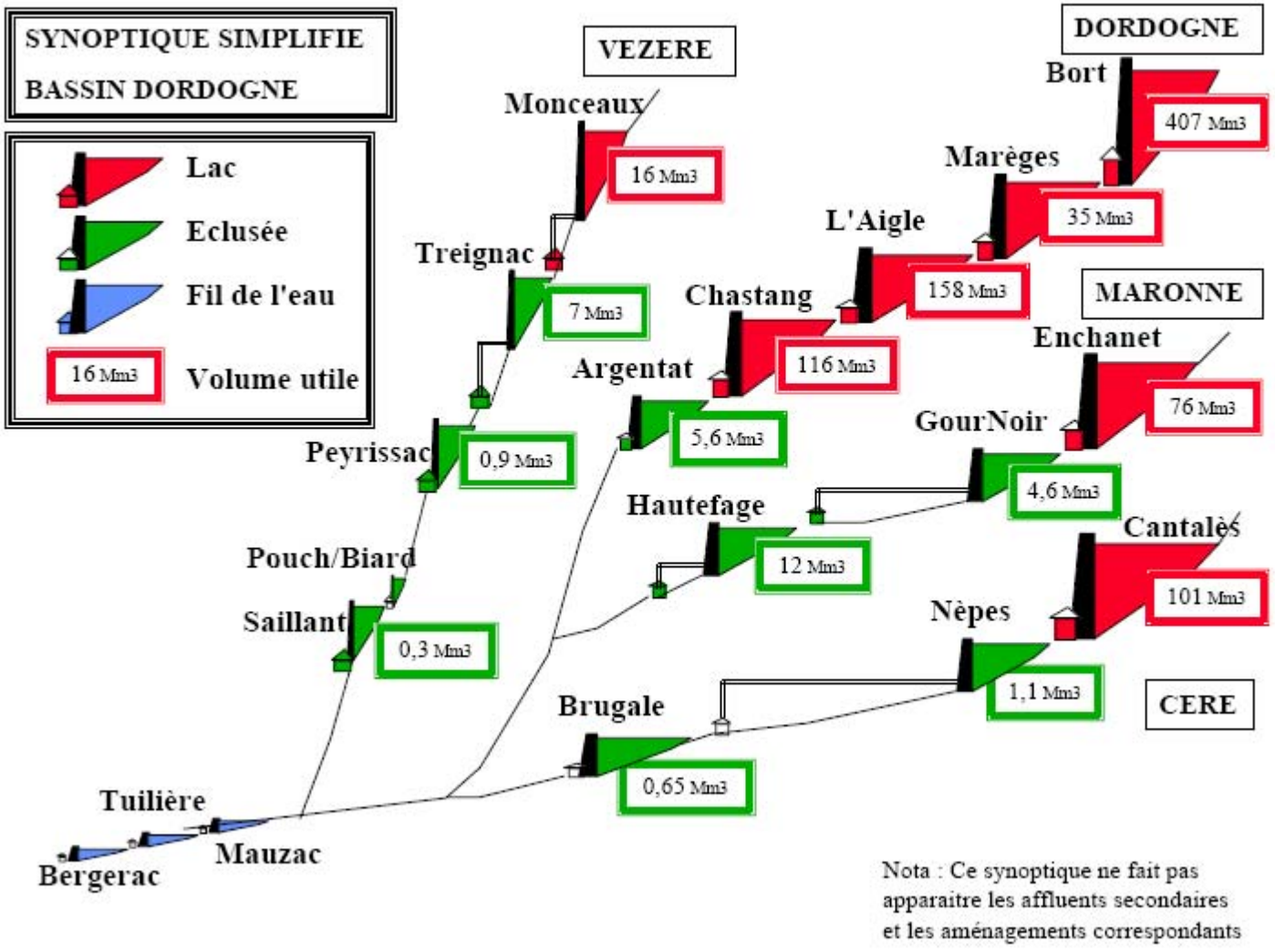
	Dordogne						
	Amont Argentat	Affluents supérieurs	Aval Argentat	Maronne	Cère	Vézère	Total « éclusées »
Centrales de type éclusée	Argentat	La Rhue Val Beneyte La Glane	-	St Géniez Hautefage	Nèpes Lamativie Laval Cère 1 Laval Cère 2 Brugale	Treignac Peyrissac Saillant	
Puissance	48 MW	43 MW	-	57 MW	161 MW	46 MW	**355 MW**
Volume utile	5,6 Mm^3	9,4 Mm^3	-	17 Mm^3	3,1 Mm^3	8,3 Mm^3	**43,4 Mm^3**

Tableau 12b : Les centrales de type éclusée du bassin versant de la Dordogne

	Dordogne						
	Amont Argentat	Affluents supérieurs	Aval Argentat	Maronne	Cère	Vézère	Total fil de l'eau
Centrales de type fil de l'eau	Bourboule St Sauves	-	Mauzac Tuilière Bergerac	-	-	Pouch Biard	
Puissance	0,9 MW	-	46,6 MW	-	-	2,4 MW	**50 MW**

Tableau 11c : Les centrales de type fil de l'eau du bassin versant de la Dordogne

Tableau 12 : Les différents types de centrales hydroélectriques sur le bassin de la Dordogne (Source : Note interne EDF, 2003).



Carte 3 : Présentation des aménagements hydroélectriques du bassin versant de la Dordogne (EDF).

D'un point de vue organisationnel (cf. Figure 28), on retrouve six Groupements d'Usines sur le bassin versant de la Dordogne. Chacun est géré par un responsable appelé « Manager Première Ligne » (MPL) accompagné d'une équipe comprenant entre 15 et 30 agents selon le nombre d'usines regroupées au sein du Groupement. Ces six Groupements d'Usines (GU) sont aujourd'hui coordonnés par une Sous-Unité, basée à Tulle : le « GEH Dordogne »[224]. Cet ensemble d'entités recense en 2006, environ 200 agents d'EDF-H_20[225].

Enfin, ce GEH Dordogne est lui-même dépendant de l'Unité de Production (UP) Centre[226], basée à Limoges et qui coordonne l'activité de cinq GEH (Dordogne, Limoges, Loire Ardèche, Lot Truyère, Ouest).

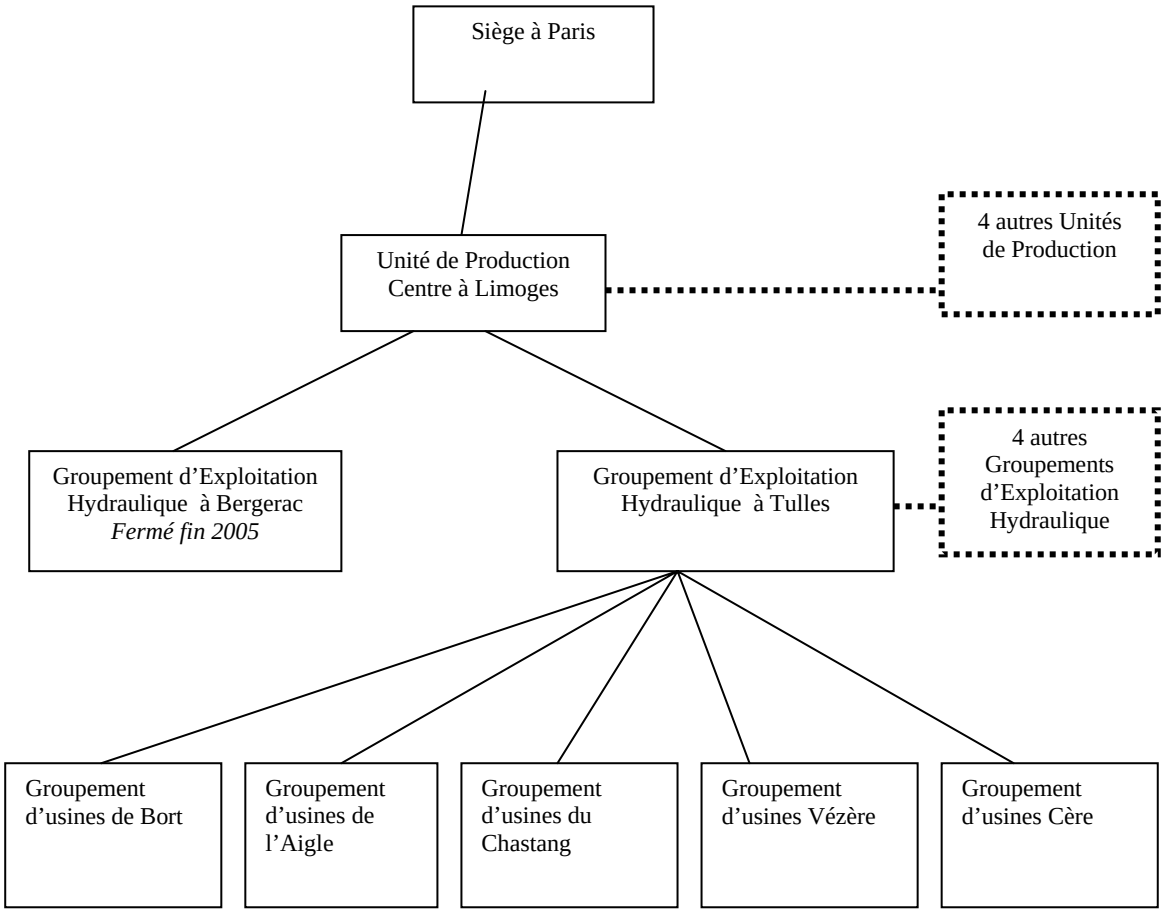


Figure 28 : Organigramme simplifié de la production hydraulique en Dordogne.

[224] Groupement d'Exploitation Hydraulique : à notre arrivée, il y avait deux Sous-Unités sur le Bassin Versant de la Dordogne : Le GEH de Bergerac basé à Bergerac qui coordonnait les trois Usines de la Basse-Dordogne et le GEH Dordogne, basé à Tulles, qui gérait le reste des usines du bassin. Fin 2005, suite à des réformes organisationnelles sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir, le GEH de Bergerac a fermé. C'est alors le GEH Dordogne qui a la responsabilité de coordonner toute l'activité du bassin.

[225] La filière hydroélectrique d'EDF représente environ en 2005, 3800 emplois directs pour un total à EDF de 110 000 agents en France rattachés à la maison mère et 160 000 dans le monde entier.

[226] Avant la réorganisation qui marque l'année 2000, l'Unité régionale qui était en charge de la Dordogne se trouvait à Bordeaux.

Intéressons-nous à présent à la place qu'EDF-H_20 détient au sein de la scène de gestion de l'eau du bassin versant de la Dordogne. Nous avons pour cela retenu deux approches complémentaires. La première retrace l'évolution historique de l'installation des aménagements d'EDF-H_20 sur le bassin ainsi que les transformations qui en ont suivi. La seconde nous permet d'établir l'affiliation d'EDF-H_20 au système de gestion de l'eau à un instant « t = 2005 », en cartographiant sa dynamique interactionnelle au sein de ce système, de manière certes incomplète mais néanmoins représentative.

4 L'installation de la production hydraulique sur le bassin versant de la Dordogne : synthèse historique pour une meilleure appréhension de la place actuelle d'EDF-H_20 sur le bassin

« *A ne pas vouloir s'embarrasser du passé, celui-ci finit par devenir envahissant* », M. Dubouloy (2005 : 268).

Si notre visite en Bretagne[227] s'est intéressée à un seul ouvrage, le barrage de Guerlédan, il s'agit ici de toute une vallée qui a été modifiée lors de l'installation des nombreux barrages sur la Dordogne et ses principaux affluents. Il nous semble important de rapporter certaines des grandes lignes de cette installation afin de replacer notre analyse dans un contexte relationnel qui date de plusieurs dizaines d'années.

La Dordogne a toujours été un vecteur de commerce, d'échanges et de rivalités. Elle a abrité sur ses rives, les civilisations préhistoriques, dont les traces sont encore visibles dans la vallée de la Vézère, aux Eyzies ou à Lascaux. Se sont ensuite développées de nombreuses techniques de pêche (épervier, tramail, araignées...), encore utilisées, et l'agriculture. Au XII^{éme} siècle, les vikings l'utilisèrent comme axe de locomotion lors des invasions. Durant la guerre de 100 ans, elle servit de frontière entre les Anglais et les Français, il en résulte un patrimoine bâti historique important : Bort-les-Orgues, Domme, Beynac, Montfort... Son rôle d'axe d'échange et de communication fut vite reconnu, et se prolongea jusqu'à l'arrivée du transport ferroviaire au XVIII^{ème} qui signa le déclin des embarcations de la Dordogne. Le XX^{ème} siècle laissa alors place à l'extraction de granulat et à l'exploitation hydroélectrique (Marchat, Dulude et al., 1994).

[227] Cf. chapitre 1.

Le premier barrage réalisé sur la Dordogne, le barrage de Tullières, fut construit en 1908, près de Bergerac mais ce fut l'aménagement de la Haute-Dordogne qui modifia en profondeur l'ensemble du bassin. Nous nous appuierons donc plus spécifiquement sur la construction de cette chaîne de barrages[228].

- L'aménagement hydroélectrique de la Haute-Dordogne : une réponse au besoin énergétique national

A la fin de la première guerre mondiale, la France est en proie à une véritable carence énergétique et se tourne rapidement vers la solution hydraulique pour produire de l'électricité. La géographie de la vallée de la Haute-Dordogne rend cette zone particulièrement propice aux aménagements hydroélectriques. Le gouvernement, fort de ce constat, projette son aménagement dès 1918 et sectionne la Dordogne en six zones (cf. Carte 4):

1ère section : de la source de la Dordogne au pont de Vernéjoux.

2ème section : du pont de Vernéjoux à Argentat.

3ème section : d'Argentat à Saint Denis près Martel

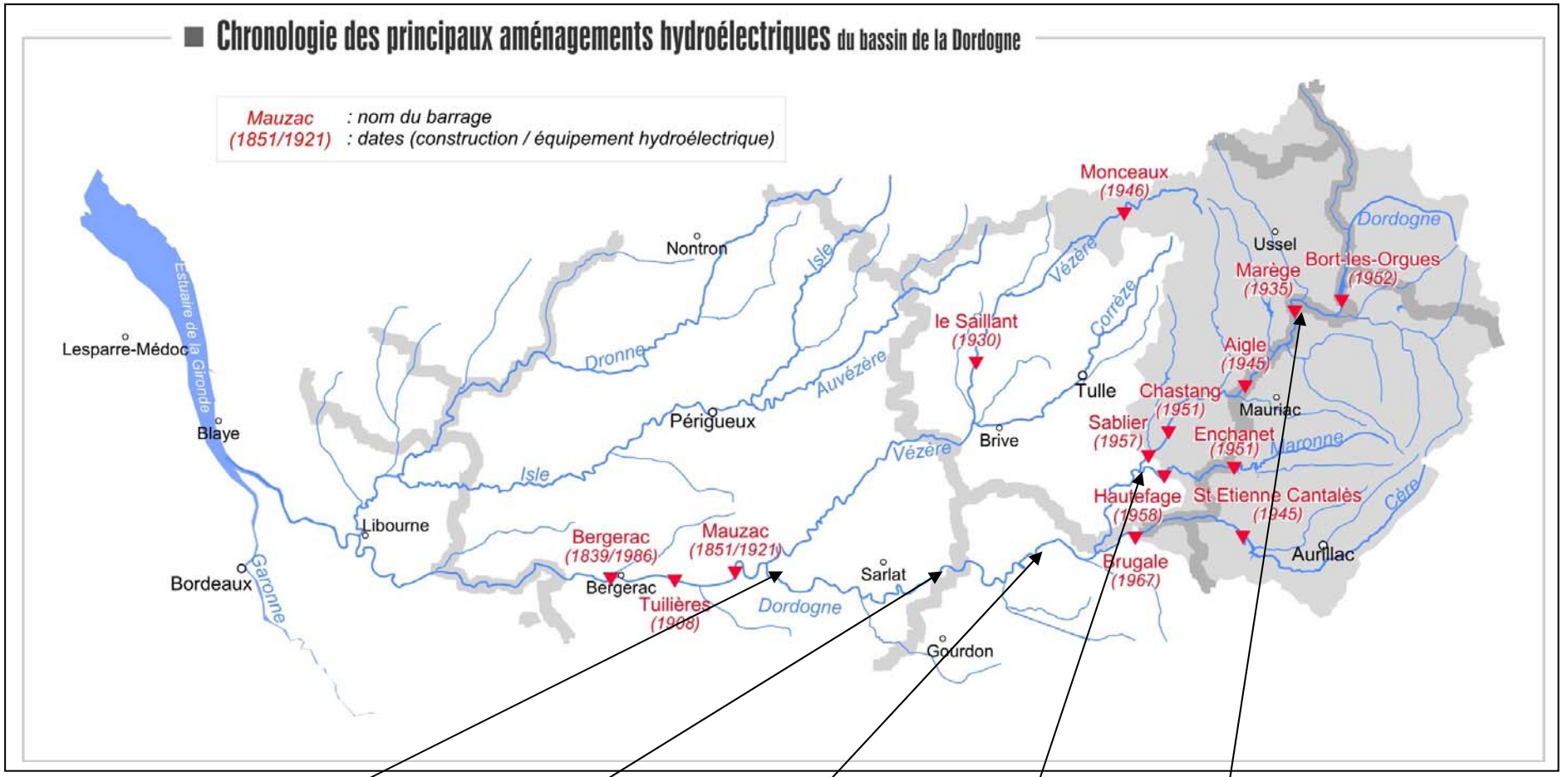
4ème section : de Saint Denis près Martel à Souillac

5ème section : de Souillac à Caux

6ème section : basses parties avec les usines de Lalinde et Tuilières[229].

[228] Nous nous appuyons ici sur le travail de Céline Amelot (2002).
[229] AD Corrèze, 8 S 203, cité par Amelot (2002 : 33).

Carte 4 : Chronologie des aménagements hydroélectriques du bassin de la Dorodgne (Source : EPIDOR).



Fin de la section 5	Souillac Fin de la section 4	Saint Denis Près Martel Fin de la section 3	Argentat Fin de la section 2	Pont de Vernejoux Fin de la section 1

Deux sociétés privées, la Compagnie des chemins de fer de Paris à Orléans (PO) et la Société Energie Electrique du Sud Ouest (EESO) déposent alors leurs projets dans les années vingt. Sept barrages sont principalement proposés par la Compagnie PO. Ils concernent la première section définie ci-dessus ainsi que les cours d'eau du Chavanon et de la Rhue. L'intérêt privé de cette compagnie, à savoir l'électrification de ses lignes de chemin de fer, correspondant à l'intérêt national de production d'énergie hydroélectrique, son projet fait rapidement l'objet d'un accord. Mais en définitive, faute de capitaux, seuls deux ouvrages (Coindre et Marèges) sont réalisés lorsque la Compagnie PO disparaît en 1937, au profit de la SNCF. L'ouvrage le plus important réalisé par la Compagnie PO est alors le barrage de Marèges, qui fait figure de pionnier avec sa forme voûtée. Il est en 1935, à l'époque de son inauguration, le plus grand barrage de la Dordogne. La Société EESO, présente quant à elle, sa demande de concession pour la deuxième section de la Dordogne, au même moment que la compagnie PO. Cette société propose la construction de quatre grands ouvrages. Ces derniers sont prévus pour produire une quantité importante d'électricité mais présupposent l'ennoiement de larges surfaces de terrain. Les communes concernées se manifestent alors assez fortement et demandent des indemnisations. Laissant la priorité à la Compagnie PO, le projet EESO est finalement rejeté.

Les grandes lignes du projet EESO ne sont pour autant pas abandonnées. Suite aux projets proposés par ces deux entreprises privées, les collectivités publiques de la région (les 7ème et 17ème régions économiques) se réunissent rapidement et reprennent des éléments du projet EESO dans l'objectif d'aménager la Dordogne selon un plan d'ensemble et de faire en sorte que l'énergie soit en priorité produite pour desservir la région plutôt que pour être exportée. Ces collectivités demandent ainsi en 1922 les concessions des 2ème et 3ème sections de la Dordogne. Après de longs débats notamment au Sénat[230], seule la 2ème section leur est finalement octroyée. Deux projets sont alors envisagés : une première solution propose la construction de 3 barrages (Grand Chambon, Argentat I et Argentat II) dont un grand barrage de 110m de haut tandis que la seconde solution propose la construction de quatre ouvrages (Aigle, petit Chambon, Argentat I et Argentat II), avec comme alternative au grand barrage, la construction d'un barrage de 88 m de haut à l'Aigle et un second de 40 m de haut au Chambon. L'avantage est donné à la seconde solution en 1928. Les collectivités publiques concernées créent alors la Société Energie Electrique de la Moyenne Dordogne (EEMD) qui

doit prendre en charge le projet et dont le but est de faire participer les collectivités au bénéfice de l'exploitation des richesses naturelles[231]. La bataille menée par la 17ème région économique depuis 1922 et qui s'achève par le décret de concession pour le barrage de l'Aigle en 1934, montre donc que les collectivités tiennent à être présentes dans la politique d'aménagement hydraulique. Pendant les années trente, face à la crise économique que subit la France, l'Etat mène par la suite une politique « d'interventionnisme délibéré » qui tend à s'accentuer devant la longueur et la gravité de la crise[232].

La défaite de 1940 marque alors un tournant. Sous l'occupation Allemande, l'intérêt des Allemands est de maintenir en bon état le réseau électrique français voire même de le développer pour importer de l'énergie en Allemagne et ainsi alimenter l'effort de guerre. Mais, produire pour les occupants n'est pas de nature à ravir l'ensemble des ingénieurs en charge de la construction des barrages sur la Dordogne à cette époque. Cette dernière devient alors une nouvelle scène d'action pour la résistance française qui laissera en cela un sentiment passionné autour de la construction du barrage de l'Aigle. Voyant par exemple que les travaux du chantier de l'Aigle avançaient trop vite, A. Decelle, ingénieur du chantier, explique que des pièces maîtresses d'électromécanique furent égarées volontairement. Mais, à l'image d'A. Coyne, ingénieur en chef du Service Technique des Grands Barrages, chargé de l'Aigle, beaucoup finissent par se résigner : « *A. Coyne pensait que l'énergie était nécessaire à la vie du pays. Il pensait que la guerre finirait bien un jour et qu'à la libération, ces Kw serviraient à la reconstruction des banlieues de Paris sinistrées*[233] ». La construction du grand barrage de l'Aigle sans être stoppée est néanmoins très ralentie pendant l'occupation tandis que deux autres chantiers sont laborieusement initiés : ceux du Chastang et de Bort. La construction du barrage du Chastang[234] est promulguée lors d'un décret du Maréchal Petain en 1941 en vue de « *réduire au strict minimum, dans la région parisienne, la consommation de charbon dans les centrales thermiques* »[235]. Une autre grande réalisation est lancée

[230] Un sénateur était en effet farouchement opposé au fait que des chambres de commerces aient la maîtrise d'un tel projet et souhaitait donner la faveur aux distributeurs.
[231] AD Corrèze, 8S 324, La région du Centre, n° 171, Juillet-Août 1936, cité par Amelot (2002 : 42).
[232] Levy-Leboyer et Morsel (1996 : 96).
[233] Témoignage d'André Decelle : Film : « L'Aigle, barrage dans la résistance », production EDF.
[234] La EEMD estimait qu'il ne lui était pas possible d'envisager l'exécution de ces travaux. C'est alors la Société d'Etudes Hydroélectriques du Massif Central (SEHM) qui dépose une demande de concession pour cette chute. La SEHM est une société à responsabilité limitée constituée le 29 juin 1941 dans le but d'étudier et de demander la concession de la chute de Chastang.
[235] Archives de l'usine de Chastang, demande de concession, cité par Amelot (2002 : 47).

pendant la guerre avec la poursuite de l'aménagement de la 1ère section par la SNCF qui initie le projet de Bort.

A la libération, la préoccupation des responsables politiques français est non seulement de reconstruire le pays mais également de le moderniser. La production d'énergie électrique est alors relancée et pour parer aux retards engendrés par la guerre, l'Etat décide de nationaliser le secteur de l'énergie en créant Electricité De France, EDF, en 1946. Cette toute nouvelle entreprise publique hérite alors des secteurs de la production, du transport et de la distribution d'électricité. En 1945, l'Aigle est en voie d'achèvement tandis que Bort et Chastang n'ont pas dépassé les travaux préparatoires. EDF-H_20 reprend alors les travaux engagés et redémarre rapidement les chantiers. L'usine du Chastang est finalement opérationnelle en 1951 tandis que celle de Bort se met à fonctionner à partir de 1952. Le dernier gros ouvrage construit sur la Dordogne à Argentat est le barrage du Sablier dont le rôle est de régulariser le débit de la Dordogne aval. Le chantier débuté en 1951 prend fin en 1957.

Au début des années 1960, EDF-H_20 a donc participé à la construction de l'ensemble des ouvrages de la Haute-Dordogne, hormis Marèges et deux autres centrales en tête de bassin mais également, comme la carte chronologique le montre, à l'ensemble des ouvrages du bassin (Cère, Vézère, Maronne, Basse-Dordogne). L'entreprise est d'ailleurs concessionnaire de la majorité de ces ouvrages. Seule la SNCF conserve de son côté l'exploitation des usines de Coindre et de Marèges, construites avant la création d'EDF.

A l'issue d'une période de 40 ans marqués par l'urgence nationale énergétique, la morphologie de la Dordogne et de son bassin n'a plus rien à voir avec le visage qu'elle avait au début des années 1920. Les ouvrages colossaux qui la sectionnent sont le fruit de longues années de labeur et représentent de véritables performances techniques. D'un point de vue énergétique, en 1958, le Massif Central a ainsi produit 23% de la production électrique française[236].

Il va sans dire que ces transformations ont provoqué localement de profondes transformations sur lesquelles nous nous proposons maintenant de revenir.

[236] Statistiques EDF.

- Conséquences locales de l'aménagement hydroélectrique de la Dordogne

Dans la première moitié du XX^{ème} siècle, l'implantation humaine dans la vallée de la Dordogne est éparse, le site inhospitalier des gorges ne permettant pas à l'homme de s'installer partout. Les endroits les plus prospères étaient Bort-les-Orgues et Argentat. A Bort s'étaient notamment développés une activité industrielle (tannerie, maroquinerie) ainsi que de l'artisanat et du commerce. Quant à Argentat, elle était une ville réputée pour ses gabarres et ses chantiers navals et ce malgré le déclin de la navigation qui se fait ressentir au début du XX^{ème} siècle. La majorité des habitants de la vallée vit d'une activité agricole, de l'exploitation du bois et de la pêche[237] mais l'activité est relativement limitée. Au-delà des riverains, la vallée fait aussi le bonheur des touristes qui apprécient les gorges de la Dordogne pour leur aspect pittoresque, leur calme et leur verdure et dont le nombre croit peu à peu.

La réalisation des barrages a inexorablement entraîné une modification de l'occupation humaine et de l'activité de la région.

La construction des barrages fut tout d'abord une période de regain d'activité. Il faut pour comprendre cela, considérer qu'un chantier emploie au moins mille ouvriers, chiffre que l'on peut facilement tripler si l'on ajoute l'ensemble des familles accompagnant les ouvriers ainsi que les personnes venues pour les activités annexes. Les locaux trouvent donc à cette époque facilement un emploi sur les chantiers et certains s'enrichissent de manière très notable en organisant une petite activité marchande à destination de cette nouvelle population.

Les chantiers terminés, la vallée fut profondément remaniée. Les axes de communication furent transformés, perturbant la vie économique de la vallée et de nombreuses personnes se trouvèrent délocalisées. Bort-les-Orgues autrefois prospère, se vida peu à peu tandis que les paysans tout comme les pêcheurs durent adapter leur activité. Le régime des eaux s'est transformé entraînant des changements d'irrigation et d'écoulement des eaux. Certains paysans délocalisés à des altitudes différentes changèrent de production ne pouvant plus planter la même chose qu'auparavant. Quant aux pêcheurs, il n'était plus question de pêche en eaux vives mais de pêche en lac.

[237] La rivière est à cette époque riche en poissons tels que la truite, les écrevisses, les gougeons, ablettes, anguilles, etc.

Face à ces désagréments, les aménagements projetés furent riches de promesses pour les collectivités locales : énergie à tarif réduit pour la population locale, subventions aux agriculteurs, amélioration de l'alimentation en eau potable…Mais il semble que ces compensations lorsqu'elles ont été effectives n'aient pas réparé l'ensemble des dommages matériels et surtout sentimentaux, subis à l'époque par la population et dont certains se plaignent encore aujourd'hui : « *Avant c'était facile de communiquer d'un bord de la rivière à un autre. Aujourd'hui nous n'avons même pas de pont pour nous rendre de l'autre côté. Si, un pont à chaque bout de la retenue. Mais c'est pire qu'une frontière ce que nous avons là, c'est un mur* » (Pustelnik, 1993 : 172 cité par Amelot, 2002: 129).

Sans entrer dans le détail, ces quelques éléments historiques montrent néanmoins à quel point l'aménagement hydroélectrique d'une vallée, ici celle de la Dordogne, peut être lourd de changements sociaux et économiques. Il va sans dire que ces transformations apportèrent leur lot d'inconvénients (destruction d'une vallée naturelle, traumatisme local, dégradation environnementale…) et d'avantages (nouvelles opportunités économiques locales, taxes professionnelles pour les collectivités locales, fourniture nationale d'énergie…).

Notre étude se concentre plus particulièrement sur l'étude de la participation actuelle d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau. Il ne s'agit donc pas d'analyser les processus de construction d'ouvrages mais de cerner le fonctionnement, l'exploitation des ouvrages existants. **Cette synthèse historique de la construction des ouvrages dont nous allons traiter, nous permet néanmoins de souligner plus spécifiquement deux points importants pour notre étude. Elle montre tout d'abord au lecteur que l'aménagement hydroélectrique de la Dordogne, via les transformations biophysiques du cours d'eau qu'il a entraîné, a fortement conditionné la scène de gestion à laquelle nous allons à présent nous intéresser : c'est en grande partie autour de l'aménagement de ces ouvrages que la gestion de l'eau s'est réorganisée sur le bassin. Par ailleurs, cette synthèse nous rappelle que la construction des barrages sur la Dordogne fut l'objet d'échanges intenses tant au niveau national qu'au niveau local que cela soit pour l'attribution des concessions, pour la définition des projets, leur réalisation, leur financement ou encore pour les plans d'indemnisations qu'elle engendra. Crée en 1946, EDF-H_20 a pleinement participé à l'ensemble de ces échanges et l'on peut donc affirmer que l'entreprise participe depuis 60 ans à la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne.**

Cette scène de gestion a bien entendu considérablement évolué depuis le début du XX^{ème} siècle. C'est d'ailleurs une des caractéristiques que l'on peut attribuer à la gestion des ressources naturelles : le fait de ne jamais être statique mais au contraire en perpétuelle évolution. C'est donc en connaissance de cause et sans oublier que le jeu étudié est en perpétuelle mouvance que nous proposons à présent de porter notre attention sur les interactions actuelles qui peuvent exister entre EDF-H_20 et les acteurs de la gestion de l'eau.

5 Un zoom sur la toile des interactions qui ont lieu entre EDF-H_20 et les acteurs de l'eau en 2005 sur le bassin.

Cette troisième partie de notre thèse se veut être un « zoom » sur la réalité des interactions qui existent entre les agents d'EDF-H_20 et les acteurs de l'eau du bassin. Quels sont les acteurs mis en jeu lors de ces interactions, quels sont les sujets d'interactions, à quel type de processus de décision donnent-ils lieu, comment enfin ces interactions sont-elles prises en charge par les agents de la filière hydroélectriques d'EDF ? Telles sont les questions auxquelles nous souhaitons à présent répondre.

5.1 Une diversité notable des parties prenantes « acteurs de l'eau » d'EDF-H_20

Pour simplifier la présentation des principaux interlocuteurs d'EDF-H_20 sur les questions de gestion de l'eau sur le bassin de la Dordogne, nous pouvons les rassembler selon cinq catégories d'acteurs : l'Etat et ses services administratifs, les élus, les établissements publics, les acteurs associatifs et les professionnels.

1. **L'Etat et ses services administratifs** : EDF-H_20 est confrontée à l'ensemble des services de l'Etat en lien avec la gestion de l'eau. Il s'agit au niveau national de la Direction de l'eau (ministère de l'écologie et du développement durable), du ministère de l'industrie, de l'agriculture ainsi que du ministère de l'économie et des finances. Ces acteurs sont néanmoins plus spécifiquement les interlocuteurs des agents d'EDF-H_20 au niveau parisien. Aux niveaux régional et sous-régional, les agents d'EDF-H_20 côtoient plus particulièrement les DRIRE, DIREN, DDAF…, l'ensemble des préfectures concernées sans oublier bien entendu les agents du CSP que cela soit au niveau régional ou au niveau local avec les gardes-pêche du CSP.

2. **Les élus** : Les élus du bassin de la Dordogne, d'origine politique variée, sont également des interlocuteurs fréquents d'EDF-H_20. Rappelons à ce propos que les mairies des communes concernées par les ouvrages hydroélectriques touchent des taxes professionnelles de l'entreprise. Hormis les maires, EDF-H_20 a également régulièrement affaire aux conseillers régionaux, aux conseillers généraux, aux sénateurs et députés du territoire. Certains ont d'ailleurs tissé des liens de longue date avec l'entreprise. Citons à titre d'exemple le président du Conseil Général de Corrèze (ancien maire de Bort-les-Orgues et député d'Ussel), le député maire de Bretenoux très impliqué à l'assemblée nationale sur les problématiques de gestion de l'eau, ainsi que le vice-président du Conseil général de la Dordogne, également président d'EPIDOR, l'établissement public territorial du bassin de la Dordogne. Enfin, notons la présence sur le territoire de personnalités politiques d'influence non négligeable et auxquels EDF-H_20 peut également être confrontée sur certaines problématiques telles que Mr Hollande, sénateur et maire de Tulle, Mr Teulade, ancien ministre de France et aujourd'hui maire d'Argentat ou encore la présence de membres des familles Chirac ainsi que Giscard d'Estaing en Corrèze.

3. **Les établissements publics** : Trois établissements publics sont particulièrement présents dans l'entourage relationnel d'EDF-H_20. Deux, l'Agence de l'Eau et EPIDOR sont particulièrement actifs sur l'ensemble du bassin tandis que le troisième, le SIAV, concerne le bassin de la Vézère :

- L'Agence de l'Eau Adour-Garonne est une des structures avec lesquels EDF-H_20, élue au Comité de Bassin a le plus de contacts. Définition des politiques de l'eau, système de redevances, partenaires financiers (etc.), nombreux sont leurs thèmes d'interaction. L'Agence de l'Eau dont le siège est à Toulouse détient également une antenne à Brive-la-Gaillarde en Corrèze.
- EPIDOR, l'établissement public territorial de bassin (EPTB) de la Dordogne, est également sans conteste au cœur du réseau relationnel d'EDF-H_20. Son rôle est de promouvoir et d'animer les politiques de gestion des cours d'eau à l'échelle du bassin versant de la Dordogne. En pratique, EPIDOR anime, pilote ou participe à la réalisation de diagnostics, à l'élaboration de schémas et à la réalisation d'études à caractère stratégique. Il intervient également pour définir, suivre ou animer des programmes d'action à l'échelle de territoires interdépartementaux (SAGE, Contrat de rivière etc.). Son directeur et fondateur,

Guy Pustelnik est un personnage bien connu sur le territoire et un des interlocuteurs privilégiés d'EDF-H_20. Son caractère déterminé et innovateur est plus ou moins apprécié mais tous lui reconnaissent une certaine légitimité d'action notamment du fait de sa présence sur le territoire depuis de nombreuses années. Guy Pustelnik a fait sa thèse de doctorat en 1987 sur l'écologie et l'aménagement piscicole de la Dordogne. Il milite depuis cette date pour son territoire. Il est notamment à l'origine d'une initiative intéressante de concertation menée en 1992 : le Sommet "Vallée Dordogne" à Bergerac. Cette concertation a impliqué 150 négociateurs, plus de 3 000 personnes à l'échelle de six départements et a donné lieu à l'écriture de la "Charte de la vallée de la Dordogne".

- Le SIAV, Syndicat Intercommunal d'Aménagement de la Vézère et son président de longue date, Mr Freyssinet, est également mais dans une bien moindre mesure, un interlocuteur régulier d'EDF-H_20, plus précisément sur le territoire de la Vézère.

4. **<u>Les acteurs associatifs</u>:** Cette quatrième catégorie d'acteurs est, elle aussi, au cœur du réseau relationnel d'EDF-H_20. Elle est très marquée par les acteurs de la pêche de loisirs que cela soit via les fédérations départementales de la pêche (notamment de Corrèze, de Dordogne et du Cantal), leurs associations locales (les AAPPMA[238]) ou bien encore les associations ANPER-TOS (Association Nationale pour la Protection des Eaux et Rivières - Truite, Ombre et saumon) et MIGADO (MIgrateurs Garonne DOrdogne). Le président de l'association ANPER-TOS ainsi que le directeur technique de MIGADO sont tout particulièrement des acteurs-clés de ce réseau associatif comme nous aurons l'occasion de le voir dans le chapitre suivant. Au delà des pêcheurs de loisirs, il faut également noter les associations de loisirs nautiques particulièrement présentes et certaines autres, à vocation environnementale mais moins visibles sur le territoire, telles que la SEPANSO Dordogne (Société d'Etude, de Protection et d'Aménagement de la Nature du Sud Ouest) ou l'association « Pour la Sauvegarde du Lac de la Crégut » sur laquelle nous reviendrons au cours de ce chapitre.

5. **<u>Les professionnels</u> :** Une dernière catégorie d'interlocuteurs auxquels EDF-H_20 est confrontée rassemble l'ensemble des professionnels concernés sur le territoire par la gestion de l'eau. Il s'agit notamment des pêcheurs professionnels, de la SHEM (Société HydroElectrique du Midi) qui exploite les trois ouvrages dont EDF-H_20 n'a pas la concession, des agriculteurs et responsables de la filière eau potable.

Ces acteurs rapidement présentés, intéressons-nous à présent à la réalité de leurs interactions avec l'entreprise étudiée.

5.2 Une dynamique interactionnelle intense: essai de cartographie

Nos enquêtes nous ont permis d'aborder plus d'une soixantaine de négociations qui ont lieu (ou ont eu lieu dans un proche passé) entre EDF-H_20 et certains autres acteurs de l'eau ainsi qu'un nombre beaucoup plus important de décisions non négociées en tant que tel mais faisant simplement l'objet d'un accord et la signature d'une convention. Bien entendu, nous n'avons pas cherché à faire une liste exhaustive de ces processus de décision qui ponctuent l'activité d'EDF-H_20 depuis ses débuts sur le bassin et qui semblent s'accroître d'année en année. Notre objectif est de comprendre la dynamique des interactions et d'évaluer la participation d'EDF-H_20 et son implication au sein du système de gestion de l'eau. Il apparaît que la toile d'interactions tissée entre EDF-H_20 et les acteurs de l'eau du bassin est incroyablement dense et aborde des sujets particulièrement variés. Certaines interactions sont le fait d'un coup de téléphone ou d'une lettre, d'autres au contraire durent plusieurs années. Ces interactions concernent la totalité du territoire et mettent en jeu l'ensemble des acteurs du bassin concernés par la gestion de l'eau. Afin de donner une idée de cette toile interactionnelle au lecteur, nous avons retenu seize processus de décision que nous avons cartographiés selon leur localisation géographique et l'enjeu qu'ils représentent pour EDF-H_20 (cf. Figure 29).

Nous nous proposons de synthétiser l'ensemble de ces négociations selon trois niveaux de détail différents. Comme expliqué au début de ce chapitre, trois d'entre elles, concernant des problématiques environnementales majeures du territoire, attireront plus notre attention. Ainsi :

- Nous développerons et analyserons précisément le dossier « Eclusées » dans le chapitre 7 suivant.
- Les deux dossiers, « Crégut » et « Tuilières » seront présentés en détail à la fin de ce chapitre sous la forme de deux récits. Sans correspondre à une véritable analyse de ces

[238] AAPPMA : Association Agrée pour la Pêche et la Protection des Milieux Aquatiques : 15 AAPPMA sont rattachées à la Fédération de pêche de la Dordogne, 33 à celle de la Corrèze et 16 à celle du Cantal.

processus de décision, ces derniers, comme pourra le constater le lecteur, incluent suffisamment d'éléments pour enrichir l'analyse détaillée sur les Eclusées qui suivra ainsi que nos réflexions conclusives. Nous suivons en cela la première étape décrite par les termes clés du paradigme de négociation, énoncé par Strauss (Baszanger, 1992 : 259) selon lequel il faut décrire d'une part les négociations en elles-mêmes et d'autre part, le contexte structurel qui leur est associé: *« premièrement, les négociations elles-mêmes seront décrites souvent en utilisant les propres mots de l'auteur ou en les paraphrasant. On inclura dans les descriptions les interactions associées aux négociations, les types d'acteurs, leurs stratégies et tactiques, certaines conséquences de négociation, par exemple faire du troc, obtenir des avantages en retour d'informations, payer des dettes et négocier des accords ».*

- Enfin, les treize processus restant sont décrits ci-après en quelques lignes, l'objet étant de rapporter au lecteur la diversité des situations auxquelles EDF-H_20 est confrontée. Ils sont présentés selon l'enjeu croissant qu'ils représentent pour EDF-H_20.

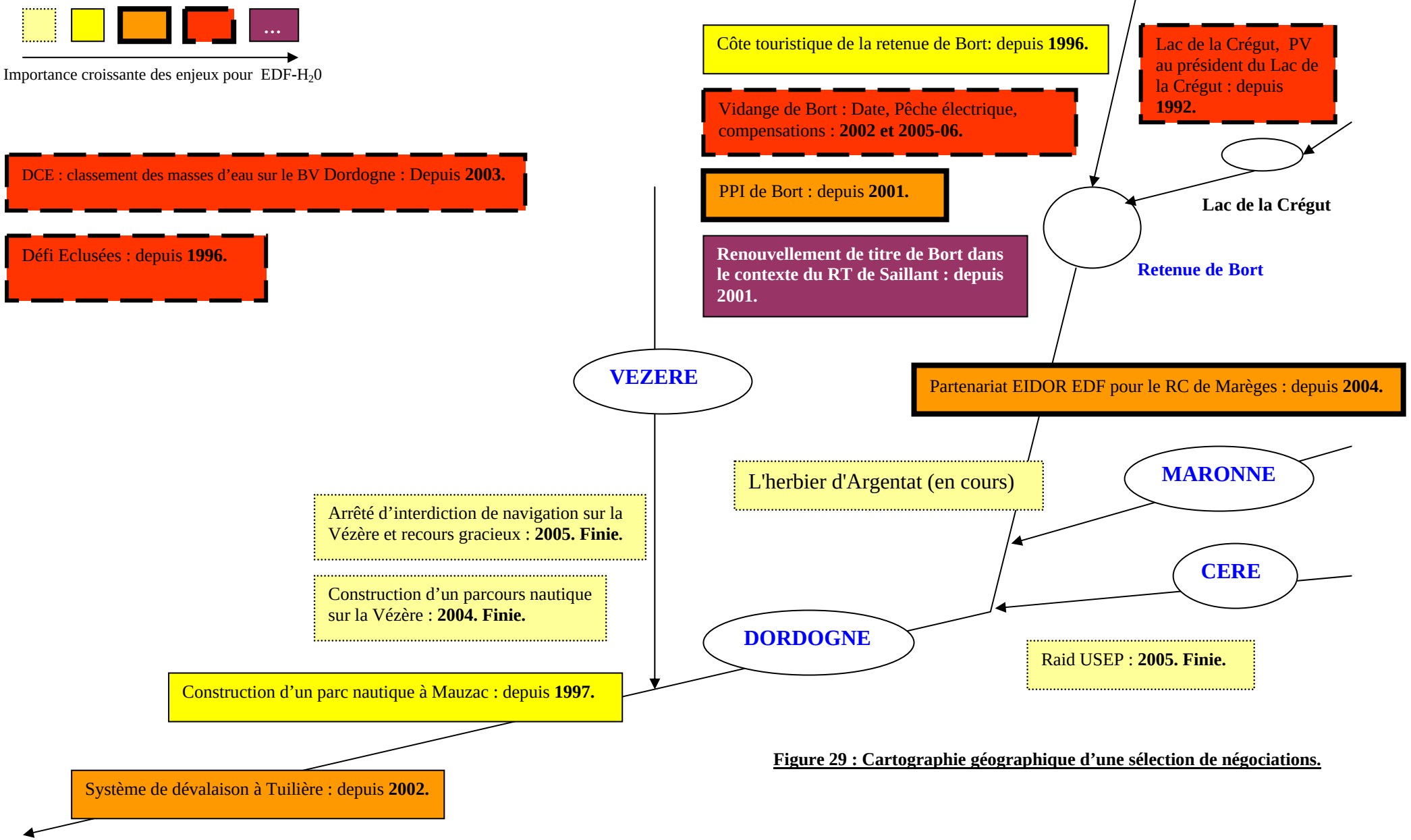


Figure 29 : Cartographie géographique d'une sélection de négociations.

Cette présentation assez longue ne doit néanmoins pas effrayer le lecteur. C'est pour lui l'unique possibilité de palper concrètement une réalité relationnelle quotidienne d'une entreprise, souvent peu visible aux yeux du public qui n'en capte généralement qu'une très faible partie. Soulignons ici que cette réalité ne concerne pas le cœur de métier de l'entreprise mais sa participation à la gestion des ressources naturelles, induite par son activité. L'enjeu de cette présentation est également de faire sentir au lecteur, les enjeux que ce quotidien relationnel représente pour l'entreprise en question. Cette étape nous semble tout à fait indispensable à l'appréhension plus spécifique de sa participation à la prise en charge de la gestion environnementale de l'eau.

1. Raid sportif USEP (Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré) Corrèze

Ce processus de décision montre un exemple typique des accords qui sont passés quotidiennement entre l'entreprise et certains acteurs exprimant des demandes ponctuelles. Il s'agit ici de l'USEP qui organise un raid sportif sur les rives de la Dordogne nécessitant un arrêté préfectoral. Le président de l'association envoie donc le 22 mars 2005 une lettre au préfet, dont il fait une copie pour EDF-H_20, afin de lui demander son autorisation. La préfecture contacte le responsable d'EDF-H_20 en charge de ces demandes et lui demande son avis. Ce dernier prend alors contact avec l'association et cerne en détail la demande puis il valorise en interne la contrainte que cet évènement représente pour l'entreprise. Compte tenu du contexte et des contraintes (financière et sécurité) évaluées acceptables par l'entreprise, le responsable d'EDF-H_20 envoie son avis favorable à la préfecture le 14 avril 2005. La préfecture fait alors parvenir un courrier au président de l'USEP le 24 avril 2005 lui faisant part de son accord. Cet accord obtenu, EDF-H_20 rédige une convention, la fait signer début mai par les agents d'EDF-H_20 concernés (responsable du barrage et responsable du domaine foncier concédé à l'entreprise) et, le 17 mai 2005, par le président de l'USEP. Au terme de ces échanges que bien souvent personne n'imagine, le raid a lieu comme prévu le 23 mai 2005.

2. Travaux en rivière et conflit avec un riverain de Bort-les-Orgues

En 1995, un habitant de Bort-les-Orgues dont la propriété est riveraine de la Dordogne voit arriver une pelleteuse chez lui dont le conducteur lui explique être mandatée par EDF-H_20, pour faire des travaux sur les berges. Furieux de cette intrusion dont il n'a pas été prévenu, le propriétaire renvoie la pelleteuse. Le responsable local d'EDF-H_20 l'appelle alors dans l'après

midi et négocie avec lui la possibilité d'avoir accès aux berges. Le propriétaire accepte moyennant la reconstitution du milieu après le passage de la pelleteuse.

3. L'herbier d'Argentat

Argentat est un village touristique de renommée. Situé de part et d'autre de la Dordogne, il accueille quelque 20 000 touristes par an. Depuis plusieurs années, un herbier géant s'installe chaque année sur la rivière et provoque en pleine saison touristique, des nuisances visuelles et olfactives, pointées du doigt par les riverains et acteurs du tourisme et ce, d'autant plus que le phénomène semble s'accentuer d'année en année. Cet herbier est donc le fait d'une polémique croissante et nombreux sont ceux qui accusent les barrages d'être à l'origine de ce phénomène. Depuis la construction des barrages, le phénomène de crues naturelles s'est en effet largement estompé, rendant le substrat stable et particulièrement propice au développement d'herbiers. Face à la pression croissante locale, le maire d'Argentat, un ancien ministre, tente de négocier avec EDF-H_20 pour trouver une solution ainsi que les financements de cette solution. En 2006, aucune décision n'a encore été prise si ce n'est l'écartement d'une solution jugée trop dangereuse qui consistait à provoquer des crues artificielles grâce aux barrages.

4. Arrêté d'interdiction de navigation sur la Vézère et recours gracieux.

Suite à l'accident du Drac (1995)[239], une circulaire a été établie afin de sécuriser l'aval des ouvrages hydroélectriques. Dans le cadre de cette circulaire, EDF-H_20 a alors proposé à la préfecture une série d'arrêtés limitant les activités à l'aval de ses ouvrages, l'enjeu étant pour l'entreprise d'éviter toute forme d'accident. L'un d'entre eux, datant du 15 févier 2005, interdit notamment la présence du public sur 1,8km à l'aval de la centrale de Treignac sur la Vézère. Mécontent de cette décision qu'elle estime exagérée, la Fédération de Canoë Kayac entreprend un recours gracieux contre cet arrêté. Selon certains, plutôt que d'interdire l'accès sur 1, 8km, quelques dizaines de mètres auraient été suffisants. Des négociations ont alors lieu notamment entre le préfet, les responsables nationaux, départementaux et locaux de canoë-kayac, le président du Conseil Général de la Corrèze et EDF-H_20. L'arrêté est finalement

[239] Le 4 décembre 1995, 6 enfants et leur accompagnatrice, en sortie pédagogique, furent noyés suite à un violent lâché d'eau d'EDF au barrage de Notre-Dame-de-Commier sur le Drac.

modifié au mois de juin 2005, permettant aux kayakistes mais pas aux pêcheurs, d'avoir accès à une zone plus étendue que celle initialement prévue.

5. Construction d'un parcours nautique sur la Vézère

En 2004, le SIAV (Syndicat Intercommunal d'Aménagement de la Vézère) profite de la mise à disponibilité de crédits européens pour proposer un projet de parcours de slalom sur la Vézère, rivière reconnue d'intérêt pour les loisirs nautiques. Ce projet repose entre autres sur la traversée de quelques parcelles de terrain privées et se heurte rapidement au mécontentement de certains propriétaires et plus particulièrement de deux membres des familles Chirac et Giscard d'Estaing, installées dans le coin. Des négociations et séances de communication ont alors lieu, notamment au niveau des services de l'Etat mais face au rejet des deux propriétaires cités ci-dessus, et malgré les autorisations administratives finalement obtenues, le projet est abandonné et la date de disponibilité des crédits européens est dépassée. EDF-H_20, que ce projet n'arrangeait guère étant donné la proximité des ouvrages de production, avait néanmoins donné son accord sachant par ailleurs que les riverains s'y opposeraient.

6. Construction d'un parc nautique à Mauzac

Depuis 1997, plusieurs collectivités locales soutiennent un projet de construction d'un parc nautique à Mauzac (Basse-Dordogne) en amont du barrage du même nom. C'est EDF-H_20 qui a mené l'étude technique en 1997 mais la réalisation de ce projet empêcherait l'entreprise de turbiner une partie du débit réservé, débit minimum obligatoire que l'entreprise doit conserver dans le lit de la rivière. Si cet élément n'était pas forcément problématique en 1997, il l'est aujourd'hui beaucoup plus, EDF-H_20 cherchant à optimiser tous ses ouvrages de production. Source de désaccords, ce projet est néanmoins inscrit au sein du contrat de rivière Basse-Dordogne. En 2006, faute de financements la réalisation du projet ne semble pas encore d'actualité.

7. Cote touristique de la retenue de Bort-les-Orgues

Depuis la construction du barrage de Bort-les-Orgues, des activités nautiques se sont développées sur la retenue d'eau de Bort. Avant 1995, le niveau d'eau du lac (sa cote[240]), était sauf exception, toujours à 540 en été mais l'évolution de la production hydroélectrique a rendu cette cote beaucoup plus instable. En 1997, une convention est signée entre EDF-H_20 et les élus locaux, mentionnant une cote « morale » de 528 à partir de juillet et pour tout l'été. Aucune obligation n'est néanmoins effective et l'instabilité du niveau du lac provoque chaque année la colère des professionnels du tourisme ainsi que des échanges tendus entre l'entreprise et les acteurs concernés. En 2006, il semble qu'EDF-H_20 cherche à conserver un maximum de flexibilité sur ses ouvrages d'autant plus que l'activité touristique de Bort est relativement marginale mais, localement, la cote constitue une attente très forte. Les échanges vont sans doute se poursuivre jusqu'au renouvellement de concession de Bort-les-Orgues en 2012.

8. PPI (Plan Particulier d'Intervention) de Bort-les-Orgues

Les plans particuliers d'intervention ou PPI, sont des documents établis pour faire face aux risques particuliers liés à l'existence ou au fonctionnement d'ouvrages ou d'installations dont l'emprise est localisée et fixe. Mené sous l'autorité du préfet, le PPI est préparé par les services de la protection civile en relation avec les élus locaux et avec l'assistance de l'exploitant[241]. Le barrage de Bort-les-Orgues relevant des installations concernées par cette obligation[242], EDF-H_20 rend son étude technique en 2001, celle-ci faisant l'état des lieux des risques de rupture du barrage de Bort et de ses impacts. Si l'entreprise remplit ses obligations par l'établissement de cette étude, la mairie de Bort-les-Orgues refuse quant à elle catégoriquement de faire le plan d'évacuation de la ville et bloque alors la signature du PPI. Etant donné l'ampleur de la catastrophe qui surviendrait en cas de rupture de l'ouvrage, la mairie refuse de prendre en charge l'évacuation de la ville qui demanderait des moyens considérables et demande à EDF-H_20 de s'en charger. Les années passent sans qu'un accord

[240] La cote d'un barrage est mesurée en mètre NGF (Niveau Général Français) établi par rapport au niveau de la mer.

[241] Un PPI opère pour chacun des risques ou groupe de risques identifiés, le recensement des mesures à prendre et des moyens susceptibles d'être mis en oeuvre. Il énumère notamment les procédures de mobilisation et de réquisition qui seront utilisées et les conditions d'engagement des moyens disponibles. Il définit les missions des services de l'Etat, de ses établissements publics, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics et il fixe les modalités de concours des organismes privés appelés à intervenir.

ne soit obtenu. EDF-H_20 voit ce retard d'un très mauvais œil car les procédures sont en cours de changement et si la signature n'a pas lieu, l'entreprise devra sans doute refaire ses études, lesquelles coûtent particulièrement cher. En 2005, le nouveau préfet fait de la signature du PPI sa priorité et initie une phase de concertation entre EDF-H_20 et la maire de Bort-les-Orgues afin de parvenir à un accord.

9. Partenariat EPIDOR-EDF-H_20 pour le renouvellement de concession de Marèges

Le barrage de Marèges se trouve à quelques kilomètres en aval de celui de Bort-les-Orgues. Exploité par la SHEM[243], concurrent d'EDF-H_20, sa concession arrive à terme en 2012 et, tout comme la concession de Bort-les-Orgues, son renouvellement sera mis en concurrence. Dans ce cadre, EPIDOR réflechit en 2003 à la possibilité de faire une offre en partenariat avec EDF-H_20 sur cet ouvrage. L'enjeu pour EDF-H_20 serait de parvenir à récupérer une concession en proposant une offre originale qui corresponde aux attentes tant locales que nationales. Pour l'établissement public territorial, cette opportunité lui assurerait d'avoir accès à des financements ainsi qu'à certaines scènes décisionnelles dont il est aujourd'hui exclu. Cette possibilité est, depuis lors, l'objet d'études, de discussions et de négociations entre l'ensemble des acteurs concernés (conseil d'administration d'EPIDOR, EDF-H_20, Elus, Agence de l'Eau …). En 2006, aucune décision n'est encore actée à ce propos.

10. Vidange de Bort, pêche électrique et demande des irrigants

Cet exemple explicite parfaitement la complexité et la densité des décisions auxquelles l'entreprise est confrontée, mêlant des attentes locales divergentes et des enjeux d'organisation internes importants.

Pour des raisons de sécurité, les retenues des barrages sont vidangées légalement tous les dix ans afin de procéder à un examen complet de l'ouvrage. Une vidange de la retenue de Bort-les-Orgues était ainsi prévue en 2004 puis reportée en 2005. Cet évènement, très impactant, est le fait d'une procédure administrative qui dure entre deux et trois ans au cours desquels ont lieu de nombreux échanges entre EDF-H_20 et les différents services de l'Etat. A ce

[242] Les catégories d'installations et ouvrages dont l'emprise est localisée et fixe, soumis à l'élaboration d'un PPI, sont définies à l'article 6 du décret n° 88-622 du 6 mai 1988.
[243] La Société Hydroélectrique du Midi (SHEM) est une entreprise française productrice d'électricité, filiale de la SNCF.

processus complexe de préparation de la vidange, viennent s'ajouter des interactions supplémentaires qui conduisent notamment EDF-H_20 à négocier également en interne.

En juin 2004, après différentes simulations, le service d'EDF en charge de l'optimisation de la production nationale a en effet prévu le mois de février 2005 pour réaliser la vidange. Mais EDF-H_20 refuse cette date, estimant trop important le risque de ne pas voir la retenue remplie pour l'été, ce qui condamnerait la saison touristique et provoquerait un « tollé » local. EDF-H_20 propose alors l'automne. Mais cette période représente un coût beaucoup plus élevé que celle initialement proposée. Face à cette différence importante de coût, c'est finalement au niveau national que se prend la décision optant, après négociation et sur les conseils d'EDF-H_20, pour l'automne 2005. Le début de la vidange est ainsi prévu fin août.

Par ailleurs, le CSP organise chaque année avec l'association MIGADO, une pêche électrique à la fin du mois d'août. Cette dernière nécessite l'autorisation d'EDF-H_20 et fait l'objet en décembre 2004 d'une demande écrite par MIGADO à l'entreprise. Suite à cet envoi, EDF-H_20 interroge le service interne en charge de l'optimisation de la production nationale. Ce service valorise la contrainte de la demande et détermine la période la moins contraignante pour réaliser la pêche électrique en proposant une date mi-août afin de ne pas interférer avec la vidange de la retenue de Bort. Mais la période proposée ne convient pas aux pêcheurs. S'ensuit alors des négociations tant avec les pêcheurs qu'au sein d'EDF. Le processus aboutit finalement à un accord accepté par tous fin mai 2005 : la pêche devra se terminer deux jours avant l'initiation de la vidange.

Enfin, dernière interaction, les irrigants sollicitent à leur tour EDF-H_20 mi-août 2005 afin que la vidange de Bort soit anticipée. Compte-tenu des intérêts divergents des différents usages (tourisme, pêche et agriculture) EDF-H_20 décide de n'anticiper le déstockage qu'à la demande du préfet, laquelle n'aura pas lieu.

11. Arasement du barrage de la Bourboule

La petite centrale de la Bourboule est la centrale située le plus en amont sur la Dordogne. Elle a été construite en 1902 et n'est pas conforme en 2005 aux normes de sécurité. Par ailleurs, son réservoir d'une capacité de 380 000 m^3 est en train de s'envaser peu à peu provoquant des

nuisances visuelles et un réel mécontentement local. A la demande des élus, cette problématique est inscrite en 2004, à l'agenda du Contrat de Rivière Haute-Dordogne initié en 2003. S'ensuit tout un processus de décision entre EDF-H_20 et les acteurs concernés. Des projets sont élaborés, des études sont réalisées, conduisant notamment à aborder l'arasement partiel et total de l'ouvrage mais les élus ne sont pas tous d'accord à ce propos et demandent finalement à EDF-H_20 de prendre une décision. EDF-H_20 opte alors en septembre 2005 pour une mise aux normes de l'ouvrage et recherche des financements. La préfecture et le comité de rivière refusent début 2006 la demande de financements de l'entreprise et l'orientent vers l'Agence de l'Eau. Dernier élément de ce dossier à la fin de notre enquête, l'ouvrage est classé en juillet 2006, à la demande de la DDAF du Puy de Dôme (63), comme un aménagement intéressant la sécurité publique.

12. DCE : classement des masses d'eau sur le Bassin Versant de la Dordogne

La Directive Cadre sur l'Eau (DCE) a initié un long et lourd processus décisionnel. L'une des étapes de ce processus, consiste en l'identification de Masses d'Eau (ME) et en leur classement selon le fait qu'elles soient Fortement Modifiées (MEFM), Naturelles (MEN) ou Incertaines (MEI). Les MEN devront alors atteindre le « Bon Etat écologique» en 2015, tandis que les MEFM devront atteindre « le Bon Potentiel écologique». Ces notions relativement floues sont rapidement apparues compliquées à mettre en place ce qui a renforcé la complexité du processus. Tous les acteurs de l'eau sont concernés et pour EDF-H_20, l'enjeu est de taille. Il semble en effet que les MEFM seront à l'avenir moins contraintes que les MEN. L'entreprise a donc tout intérêt à voir les masses d'eau, impactées par la production hydroélectrique, classées en MEFM. De longs échanges se sont ainsi mis en place à partir de 2003 entre experts et non experts. Des négociations, parfois même des menaces ponctuent un cheminement difficile qui, en 2006, est certes en voie d'avancement mais encore loin d'être abouti.

13. Renouvellement de concession de Bort-les-Orgues dans le contexte du renouvellement de Brommat-Sarrans

La concession de Bort-les-Orgues établie en 1952 arrive à échéance en 2012 et sera donc soumise à concurrence. Cette concession représente un complexe particulièrement important de 320GW et à l'avenir de 430GW si, comme prévu quelques années auparavant, un troisième

groupe est ajouté à la centrale de Bort. Par ailleurs, cette concession est située en tête de chaîne, son exploitation engendre donc des conséquences directes sur le reste des ouvrages aval. L'enjeu pour EDF-H_20 est donc plus qu'important et l'entreprise réfléchit activement aux stratégies à mettre en œuvre pour remporter ce titre dans un contexte très incertain où les concurrents sont peu connus et les critères de choix du gouvernement particulièrement flous. En 2005, l'appel d'offre n'a pas encore été lancé par le gouvernement sur Bort. En revanche, le processus est initié en 2005 pour un ouvrage également important, Brommat-Sarrans, situé non loin, sur la rivière de la Truyère et chapoté par l'Unité de Production d'EDF-H_20 en charge du bassin versant de la Dordogne. Cet ouvrage constitue en quelque sorte un test pour l'ensemble des agents d'EDF-H_20 missionnés sur le renouvellement de concession. Réunions et brainstorming internes intenses et réguliers sont donc au rendez-vous auxquels s'ajoute la gestion des demandes locales telles que par exemple celle du Syndicat Mixte de Sarrans adressée au ministère de l'économie et des finances qui demande à ce que soit inscrite une cote touristique dans la future concession de Brommat-Sarrans.

Le renouvellement des concessions dans un contexte concurrentiel est sans conteste l'enjeu organisationnel majeur d'EDF-H_20 dans les vingt prochaines années. Nous aurons à ce propos, l'occasion de discuter de l'impact du paramètre concurrence sur la participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement lors de notre conclusion générale.

- **Conclusion**

Ces treize processus donnent une idée concrète de la variété des interactions, liées à la gestion de l'eau, traitées par EDF-H_20 et laissent imaginer toute la machinerie que leur traitement nécessite au sein de l'entreprise. Ils montrent d'ores et déjà que la proximité entre des activités divergentes est créatrice de tensions conflictuelles qui semblent inévitables. Il faut entendre, comprendre, suivre, discuter, négocier les différentes demandes effectuées. Pris en charge au niveau local jusque dans les années 2000, ces processus qui ne concernent pas spécifiquement le cœur de métier de l'entreprise, sont traités depuis 2000, au niveau régional, par une équipe spécifiquement en charge de toutes ces questions, rassemblées sous le label « multi-usage de l'eau et renouvellement de concessions ». L'enjeu de cette organisation est loin d'être marginal, les agents de

l'entreprise concernés par cette mission, doivent parvenir à répondre stratégiquement aux attentes des acteurs afin de conserver et améliorer le positionnement territorial de l'entreprise[244] dans un contexte concurrentiel tendu, tout en conservant une réelle force de production qui conditionne la survie de l'activité, plus de deux cents emplois en Dordogne et un chiffre d'affaire non négligeable pour l'entreprise.

Intéressons-nous à présent plus en détail à deux processus décisionnels environnementaux qui ont lieu depuis quelques années sur le bassin de la Dordogne et qui, en 2006, ne sont pas encore achevés. Rappelons au préalable que ces processus ne sont qu'un support de réflexion. Nous ne sommes pas ici pour mettre en accusation EDF-H_20 ou tout autre acteur concerné mais pour tirer des enseignements généraux des situations étudiées.

5.3 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la sauvegarde du lac de la Crégut

« *Les histoires ne sont plus la chasse gardée de nos grand-mères, elles constituent l'inlassable activité de tous ceux qui cherchent à donner du sens à leur vie quotidienne et à leurs expériences* » (Gabriel, 2000 cité par Dubouloy, 2005 : 267)

« *Parmi les joyaux du haut bassin de la Dordogne, le lac naturel de la Crégut, d'origine glaciaire et situé dans le Cantal, tient une belle place. Ce lac offre des paysages superbes et une atmosphère pleine de mystère. Le Coulobre*[245] *qui croit se souvenir que ce site abrite aussi un dragon regrette un peu que ce lac souffre de l'activité hydroélectrique qui s'est développée sur le bassin de la Rhue* » (EPIDOR, février 2004).

- Présentation du Lac

Le lac de la Crégut est situé dans le nord du Cantal sur la commune de Trémouille. D'une surface de 36ha, c'est un lac de droit privé caractérisé par un bassin versant de petite taille (136ha).

[244] Le positionnement territorial de l'entreprise correspond à l'intégration relationnelle de l'entreprise sur un territoire donné.

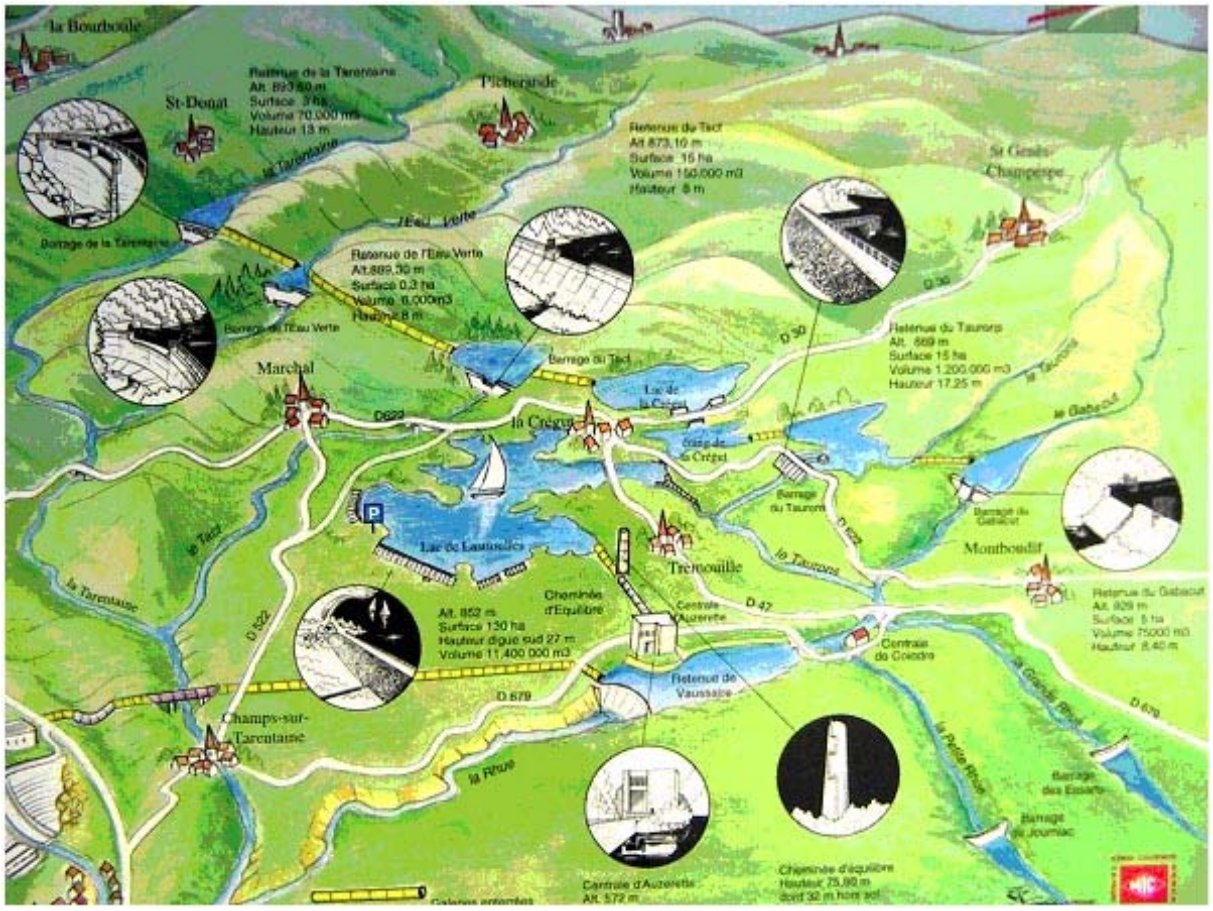
[245] Le *coulobre* est la mascotte d'EPIDOR.

- Le temps des travaux : 1960-1973 : le lac devient ouvert

C'est en 1962, qu'EDF-H_20 commence à concrétiser sa volonté de dériver l'eau de certains cours d'eau amont non exploités, via le lac de la Crégut afin d'augmenter le volume d'eau turbinable au niveau de centrales avales et notamment celle de Bort-les-Orgues (cf. Carte 5). *« EDF-H_20 est allée voir le maire de Trémouille de l'époque en prétextant un état d'urgence et demandant, par conséquent, l'autorisation de baisser le niveau du lac de la Crégut, de faire les travaux puis de remonter le niveau »,* nous raconte Mr Serre[246]. *« En 1962, le maire a signé sans rien demander en compensation. Les taxes professionnelles qu'il allait toucher et qu'EDF-H_20* n'*a sûrement pas manqué de lui faire miroiter, lui ont sans doute largement suffi »,* prétend cet acteur. Trémouille est une petite commune, *« elle est sous perfusion »,* affirme Mr Serre. A cette allusion, un agent d'EDF-H_20 interrogé, rétorque que *« les acteurs font l'erreur de croire qu'on fait du lobbying auprès des élus. Ils nous prêtent des pouvoirs que nous n'avons pas. Nos relations sont le résultat d'une longue histoire vécue avec les élus, qui en sont satisfaits».*

La signature du maire obtenue, EDF-H_20 obtient une déclaration d'utilité publique et débute ses travaux en 1967. L'eau commence à transiter par le lac de la Crégut en 1970 et les travaux se terminent en 1973. Une centrale électrique (Auzerette) est construite à cheval sur la commune de Trémouille et de Champs-sur-Tarentaine (cf. Carte 5) qui se partagent alors la taxe professionnelle reversée par EDF-H_20.

[246] Jean-Pierre Serre devient en 2002 président de l'association « Pour la sauvegarde du lac de la Crégut » crée en 1992.



Carte 5 : Localisation du lac de la Crégut et l'ensemble hydraulique associé.

- Une première réaction tardive des propriétaires du Lac

Il semble que les propriétaires du lac aient pris conscience tardivement des conséquences qu'allait avoir ce projet sur leurs droits. *« Les propriétaires se sont rendus compte qu'ils allaient perdre leurs droits de pêche car de l'eau publique traversait le lac. Le lac est alors passé sous le contrôle des fédérations de pêche mais les travaux étaient à ce moment-là déjà terminés »*, nous relate un des acteurs rencontrés.

Malgré la fin des travaux, les propriétaires ont semble-t-il néanmoins tenté de réagir en demandant des indemnisations au tribunal. *« Mais,* souligne ce même acteur*, les propriétaires avaient peu de moyens. Ils ont pris un avocat du coin loin d'être très compétent »*. Il y a eu un premier jugement à Aurillac suite auquel EDF-H_20 a fait appel. Le tribunal a prononcé son

second jugement en 1974. Les propriétaires ont alors reçu une indemnisation symbolique de quelques dizaines de francs par personne et leurs droits de pêche leur ont été retirés.

- 1992-1994, la naissance de l'association « pour la sauvegarde du lac de la Crégut » et ses premières actions

Vingt ans plus tard, en 1992, les riverains notent des modifications dans le lac. Ils constatent l'apparition de boues et décident alors de créer une association qu'ils nomment « Pour la Sauvegarde du Lac de la Crégut ». Le lac qui, jusqu'en 1967, était fermé, se remplissait via des sources situées sous le lac mais non identifiées précisément. Par ailleurs, le lac ne recevait que très peu d'eaux de ruissellement du fait de la taille particulièrement petite de son bassin versant. *« Il n'y avait donc quasiment pas d'apports externes »,* souligne un des acteurs rencontrés. Suite aux travaux réalisés par EDF-H_20, le lac récupère à présent l'eau des cours d'eau de l'Eau Verte et de la Tarentaine via la retenue du Tact. Selon Mr Serre, le débit transitant dans le lac peut monter à 13 m^3/seconde. L'association tout juste créée, tente de se manifester. Elle envoie des courriers à l'Etat, aux élus mais, nous dit cet acteur, *« elle ne reçoit pas de réponse si ce n'est des réponses « classées » ».*

En 1994, un évènement naturel va amplifier la contestation jusque-là très marginale. Suite à un gros orage sur le mont Sancy, l'eau du lac de la Crégut, lac dit naturel, s'est en effet fortement colorée. L'association de la Crégut prend alors un peu plus d'ampleur. L'association écrit à EDF-H_20 qui répond que le phénomène observé est passager. Selon Mr Serre, « *cet évènement a fait monter la pression et EDF-H_20 a assez bien réagi. Ils ont fait des études d'impacts dont l'association n'a, je pense, pas eu à l'époque les résultats* ». L'association, en voyant la couleur de l'eau accusait en effet la retenue du Tact de ne plus jouer son rôle de décantation du fait de son envasement. Mais, nous explique un agent de l'entreprise à ce propos, « *EDF-H_20, en menant son étude, a montré que le lac pouvait encore servir de bac de décantation pendant 20 ans* ».

En nous renseignant, nous avons effectivement retrouvé plusieurs études lancées suite à cet événement entre 1994 et 1995 (EDF, 2001):

- Bathymétrie du Tact - avril 1994 (EDF-DTG).

- Campagnes de sondages dans les lacs de la Crégut et du Tact (août 1995) (CPIE (Centre Permanent d'Iniatives pour l'Environnement) de la Corrèze),
- Suivi des transports solides dans le Lac de la Crégut - Campagne d'avril à septembre 1995 (EDF - DTG),
- Analyse des sédiments du Lac de la Crégut - Campagne de sondages et résultats des analyses polliniques - 1995 (CPIE Corrèze),

La bathymétrie effectuée sur le Tact en 1994 a permis de mettre en évidence 2 zones de sédimentation préférentielle au sein de la retenue. La première se situe dans la partie amont de la retenue, sur les 350 premiers mètres à l'aval du débouché de la dérivation de l'Eau verte et de la Tarentaine. La seconde, d'une surface moins importante, se situe en aval et au droit de la prise d'eau du Tact vers le lac de la Crégut.

La campagne de sondages effectuée en août 1995 sur la retenue du Tact confirme les résultats de la bathymétrie effectuée en 1994 et permet de distinguer les deux mêmes zones de sédimentation préférentielle avec des épaisseurs de sédiments qui peuvent avoisiner les 2 mètres par endroit. La description des sondages a permis aussi de mettre en évidence le mécanisme de sédimentation dans la retenue du Tact qui s'avère être un mécanisme classiquement observé dans les retenues alimentées par un cours d'eau. Les sédiments grossiers de type sable se déposent rapidement et forment un delta en queue de retenue qui progresse au fur et à mesure des apports. Les sédiments très fins de type vase se déposent quant à eux plus en aval au niveau de la prise Tact-Crégut.

A partir des différentes campagnes de suivis effectuées durant l'année 1995, le service technique d'EDF en charge de l'étude avait émis les conclusions suivantes (EDF, 2001 : 20) :

- « *Le Tact joue un rôle tampon vis à vis des MES (matières en suspension), les concentrations en MES à la sortie du lac étant divisées par 2 par rapport aux concentrations mesurées à l'entrée* ».
- Et, par ailleurs, *« il s'avère que les sédiments déposés devant les différentes prises (Eau Verte, Tarentaine, Crégut) sont repris en partie lors d'une augmentation de débit* ».

- 1994-2002 l'association en cours d'étouffement

Suite à l'orage de 1994, l'association semble être restée encore assez discrète. *« Il y avait des réunions régulièrement à la mairie de Trémouille avec EDF-H_20 qui faisait une présentation d'une heure, une heure-et-demie au cours de laquelle les agents EDF-H_20 nous expliquaient qu'ils géraient ce qu'on leur avait laissé et qu'ils faisaient leur possible . Entre 1992 et 2002,* résume Mr Serre, *l'association avait mis en place une base d'action et EDF-H_20 avait mené quelques études, dont une relativement récente, mais l'association était en cours d'étouffement ».*

Après les études de 1994-1995, EDF-H_20 mène en effet une nouvelle étude en interne, restée confidentielle, qui s'appuie sur les résultats d'études précédentes ainsi que sur un suivi de la qualité physico-chimique des eaux alimentant le Lac de la Crégut, mené de juin 1998 à septembre 1999. Cette étude donne ses résultats en 2001. Son objet est de déterminer la réelle influence des aménagements EDF-H_20 implantés sur l'Eau Verte, la Tarentaine et plus particulièrement sur le Tact, vis à vis des phénomènes d'eutrophisation du Lac de la Crégut et du transport solide de la retenue du Tact vers le Lac de la Crégut,. En résumé, elle met en évidence le rôle de la retenue du Tact comme piège à sédiments, à nutriments et à métaux lourds mais souligne néanmoins les limites de ce rôle de décanteur. Elle préconise par ailleurs une solution en particulier afin de gérer de manière quantitative les sédiments du Tact (EDF, 2001 : 54) :

- Effectuer un curage minimum en amont immédiat de la prise Tact-Crégut (pour éviter la remise en suspension des matériaux susceptibles d'être remobilisés)
- Effectuer un curage et un entretien réguliers des prises amont (Eau Verte et Tarentaine) qui jouent un rôle de décantation en amont du Tact.
- Mise en place d'un filtre biologique au niveau du Tact dans un but de complément de piège à sédiment.
- Mise en place d'un système de piégeage des débris de végétaux supérieurs au niveau de la prise Tact-Crégut.

Il semble que ces mesures aient été en partie mises en œuvre en 2003 si l'on en croit un article paru dans le quotidien La Montagne (quotidien régional du centre de la France appartenant au groupe Centre-France) (cf. Encadré 24).

Extrait du quotidien « La Montagne », 22 janvier 2005.

« A la demande de Jean-Pierre Serre, président de l'Association de sauvegarde du lac de la Crégut, à Trémouille, Alain Marleix, député du Cantal, est intervenu auprès de Pierre Gadonneix, président d'EDF. Dans une correspondance adressée au parlementaire cantalien, ce dernier écrit : **« Nos équipes locales travaillent en étroite collaboration » avec l'Association de sauvegarde du Lac de la Crégut depuis 1995 pour améliorer la qualité des eaux du lac. C'est ainsi qu'en 2003, elles ont mis en œuvre d'importants travaux, notamment un curage des retenues en amont et la mise en place d'un système de piégeage des débris végétaux.** Toutefois, si ces mesures permettent de réduire les impacts de nos installations de manière significative, elles ne résolvent pas totalement la question. Elles sont, en effet, sans incidence sur la pollution des eaux du bassin-versant », indique-t-il. « A notre demande, le pilotage globale de la problématique a été confié en 2003 à l'établissement public EPIDOR, pour être traité dans le cadre d'un contrat de rivière regroupant l'ensemble des acteurs », poursuit Pierre Gadonneix. « Nous avons répondu favorablement à la demande de Mr Serre, puisque nous avons donné notre accord pour participer financièrement à l'étude pilotée par EPIDOR. Toutefois, nous avions déjà engagé dans cette affaire des sommes importantes (225 000 euros) et qu'il conviendra, désormais, d'élargir les contributions à l'ensemble des parties prenantes », souligne-t-il. « Vous constaterez donc que nous avons cherché à traiter cette affaire dans un esprit très ouvert de partenariat, mais que le règlement global doit résulter d'une action collective impliquant l'ensemble des acteurs concernés du bassin versant du lac de la Crégut », conclut le président d'EDF ».

Encadré 24 : Extrait du quotidien « La Montagne », 22 janvier 2005.

- 2002, changement de président, l'association reprend du « poil de la bête »

En 2002, Jean-Pierre Serre, aujourd'hui cadre dans une entreprise parisienne mais dont les parents habitent sur place, prend la présidence de l'association. *« Si je suis président de l'association, c'est le fruit du hasard »*, nous raconte-t-il. *« Mes parents habitent sur place, nous sommes propriétaires d'une partie du lac et j'étais adhérent à l'association mais je n'allais jamais aux réunions. Je me disais qu'il n'y avait plus rien à faire. Ma mère, elle, était assidue aux réunions. Un jour, la présidente a décidé de démissionner et ma mère ce jour-là, m'a prié de venir avec elle à la réunion. Je l'ai donc accompagnée. On était une petite quinzaine. Personne ne souhaitait reprendre la main et ils m'ont donc demandé si je ne voulais pas reprendre la présidence. J'ai dit que je voulais bien essayer ».*

En prenant la présidence, Jean-Pierre Serre s'est plongé dans le dossier qu'il ne connaissait finalement que très mal. Peu de données étaient disponibles à l'époque et par ailleurs,

l'association ne faisait pas l'unanimité localement. *« En 2002,* se souvient Mr Serre*, on ne savait rien. J'ai passé un an à comprendre ce dont il s'agissait. Je ne connaissais personne. On avait certes des statuts mais EDF-H_20 est une machine puissante et finalement, si le lac est important écologiquement, il est très peu connu du grand public. En plus,* souligne-t-il*, nous n'avions aucun élément scientifique concret sur le lac. EDF-H_20 ne nous donnait pas ses études et le maire de Trémouille était contre nous ».*

- 2003, l'association développe ses contacts, bras de fer avec EDF

Jean-Pierre Serre a donc commencé à s'organiser doucement et s'est mis à faire le tour des opposants et des partisans de l'association. *«Une association,* dit-il*, il faut d'abord qu'elle ait des membres. La première action que nous avons menée, cela a été d'écrire une lettre en 2003 pour présenter l'association et son projet de sauvegarde du lac. On a très vite eu des retours,* affirme-t-il*, et nous avons récupéré trente adhérents, à 5 euros l'adhésion ».* Jean-Pierre Serre se souvient de l'excitation de cette époque *« Dès que nous avions un nouveau membre, nous nous appelions tous, tellement nous étions contents* ». Aujourd'hui, en 2006, l'association dénombre 450 adhérents avec un objectif de 500 pour la fin 2006, sachant qu'il y a 200 habitants à Trémouille. *« Nous avons motivé les locaux ainsi que des vacanciers qui connaissent le site »,* nous explique le président de l'association.

Parallèlement à cet objectif de trouver de nouveaux adhérents, l'association a commencé à se renseigner sur les contacts qu'elle devait prendre. Le Lac est limitrophe de 3 départements, le Cantal (15), le Puy de Dôme (63) et la Corrèze (19). Jean-Pierre Serre contacte alors les élus du 63 et 15, le parc des Volcans et EPIDOR. Il les informe du problème en notifiant qu'il souhaite les rencontrer à ce sujet. *« Nous avons eu beaucoup de retours positifs »,* affirme Mr Serre. Il n'hésite pas non plus à écrire au président d'EDF-H_20 et à utiliser ses contacts pour faire pression à des niveaux hiérarchiques d'EDF-H_20 élevés. *« Il fait beaucoup de lobby auprès des élus et a écrit plusieurs fois au président d'EDF,* souligne ainsi un agent d'EDF-H_20*. Il souhaite qu'EDF-H_20 s'engage à faire quelque chose et a essayé de récupérer de l'argent pour faire une étude. Nous le savons car tous ses courriers nous reviennent et c'est nous qui répondons pour le président. ».* D'après le président de l'association les relations avec EDF-H_20 ont changé depuis 2002. *« Je me souviens qu'avant 2002, on buvait le*

champagne après chaque réunion, EDF-H_20 nous écoutait poliment. Puis nous avons commencé à écrire aux députés qui sont intervenus auprès d'EDF-H_20. Un cadre d'EDF-H_20 me disait que cela ne servait à rien d'appeler en haut de l'échelle et qu'il valait mieux régler cela entre nous. Je lui ai répondu qu'au boulot quand je souhaitais parler au chef mais que je ne pouvais pas, je n'hésitais pas à passer par des contacts qui, eux, étaient susceptibles de pouvoir le faire. Je me sers de mes aides ».

L'association se met également à organiser des visites sur site afin d'associer un maximum de personnes à leur cause. *« Pendant les visites,* nous explique un adhérent, *nous regardons la couleur de l'eau à l'entrée du lac et la couleur à sa sortie. Dans les personnes venues visiter le lac, nous avons eu un jour un technicien qui s'y connaissait et qui par un simple calcul nous a dit qu'il y avait 6 tonnes de matière organique*[247] *qui arrivait en 24h dans le lac de la Crégut ! ».*

Selon le président de l'association, le lac de la Crégut a des qualités écologiques exceptionnelles. Il est le plus grand lac d'origine glacière en Auvergne qui ne soit pas envahi par une tourbière. *« C'est le seul,* dit il, *tous les lacs d'Auvergne ont des problèmes.* ». Le président reconnaît que tous les lacs se comblent un jour *« mais pas tout de suite »*, renchérit-il : « *Ce qui rend le lac de la Crégut particulier, c'est son petit bassin versant, c'est le fait que l'habitat y est très réglementé, qu'il y a très peu d'agriculture sur ce bassin et que du lac, on ne voit aucune habitation. Tous ces paramètres font que le lac naturellement ne reçoit que très peu de pollutions extérieures et pourrait donc rester durablement un lac propre* ».

Mais pour certains agents d'EDF-H_20, il en est autrement. *« Les scientifiques le disent, tout lac où l'eau ne se renouvelle pas est voué à eutrophisation et à se combler,* nous explique ainsi un agent rencontré. *Qu'est ce qui nous dit que le transit d'eau n'est pas favorable à la pérennité du lac en évitant cette fin naturelle ? ».*

EDF-H_20 et l'association semblent être pris dans un bras de fer. Le président de l'association, conscient qu'il leur faut des données quantitatives, tente d'en récupérer auprès d'EDF-H_20, qui ne semble pas coopérer. *« Depuis le début, nous voulions faire une étude mais nous n'en*

[247] Une étude réalisée en 2006 (Dévaux, Debroas et al., 2006) totalise environ 4 tonnes par jour.

avions pas les moyens. J'avais donc écrit un jour à EDF-H_20 afin qu'ils me donnent la valeur du débit entrant dans le lac de la Crégut. L'agent auquel je m'étais adressé m'a répondu qu'il ne pouvait pas l'avoir. Or je savais pertinemment que lorsqu'ils avaient réalisé leurs travaux, il y avait quelqu'un qui prenait les débits tous les jours et qu'après ces travaux, ils ont installé un puits pour les calculer ». L'association s'est alors déclarée volontaire pour calculer les débits. « *Et, soudain, comme par hasard*, nous raconte Mr Serre, *EDF-H_20 a retrouvé ses appareils. Mais ils nous ont dit qu'ils ne souhaitaient pas divulguer ces données confidentielles et que, par conséquent, ils les confiaient à un laboratoire de Clermont-Ferrand, responsable du traitement de ces données »*. A ce propos, un agent EDF-H_20 nous confirme ces éléments, évoquant la menace de la concurrence. *« Les débits sont des valeurs confidentielles de notre système de production. Les divulguer*, nous explique-t-il, *c'est donner l'opportunité à des concurrents potentiels de récupérer facilement des infos sur le milieu hydrologique. Nous avons préféré travailler avec un laboratoire de Clermont qui devait traiter ces données et avec qui nous avons signé une convention possédant une clause de confidentialité »*.

De la même manière, Jean-Pierre Serre essaie de récupérer les études qu'EDF-H_20 avait menées suite à l'orage de 1994. *« On a demandé les études mais on n'a pas pu les avoir. EDF-H_20 voulait bien nous les passer mais il fallait que nous nous présentions avec un scientifique. Nous en avons trouvé un à Limoges mais nous n'avons finalement eu qu'un mini compte-rendu des études. Ce dernier disait qu'il y avait effectivement des impacts mais que c'est un fait et que de toutes les manières tous les lacs s'enlisent un jour »*. A ce propos, un cadre d'EDF-H_20 nous exprime ici un élément de la stratégie de l'entreprise : *« Les études sont confidentielles*, nous explique ainsi un agent. *Non pas que leurs résultats cachent quelque chose mais cela permet de faire planer un doute et de garder une meilleure maîtrise des éléments»*.

Pour le président de l'association, *« l'objectif c'est qu'EDF-H_20 n'envoie plus de boues dans le lac. Il y a une solution simple*, affirme-t-il, *mais qui coûte de l'argent, il faudrait remplacer la traversée du lac par un système de dérivation qui le contourne. »*.

Localement, l'association ne semble pas portée par tous les habitants. *« Nous ne sommes pas trop soutenus par nos voisins »* souligne ainsi le président de l'association. *« Les habitants craignent de voir leurs impôts augmenter en cas de diminution de la taxe professionnelle payée par EDF-H_20! »*. *« Les élus disent que Jean-Pierre Serre fait un peu cavalier seul,* nous raconte un agent local d'EDF. *Il ne porte pas de réel projet derrière ses réclamations. Même si le lac redevenait naturel,* dit-il, *qu'est qu'on en fera après ? »*. Pour cet agent, *« le passé est lourd. Le lac est devenu un prétexte pour s'opposer à EDF-H_20. C'est devenu un hobby parisien »*.

Au-delà de quelques locaux, l'association compte d'autres soutiens. *« Nos alliés, c'est l'Etat et les élus,* affirme le président de l'association. *« Il y a deux catégories d'élus, les élus, municipaux qui ne peuvent pas aller contre mais qui font tout pour que cela n'avance pas et nos vrai alliés, les élus non-locaux. Le préfet de la ville de Mauriac et le sous-préfet nous soutiennent à 100%. Il y a même eu un conflit avec le Maire de Trémouille. Le sous-préfet devait assister à une AG de l'association. Il aurait du être reçu par le maire de Trémouille qui lui a dit qu'il ne serait pas disponible ce jour là ! On a avec nous le président du Conseil Général du Cantal, des députés, des sénateurs. Pour eux, il faut bien l'avouer, c'est aussi une action de communication*».

- 2003-2004 : La problématique du lac de la Crégut est intégrée au contrat de rivière Haute-Dordogne

En 2003, débutent les actions du contrat de rivière Haute-Dordogne (cf. Encadré 25).

Le contrat de rivière :

Un contrat de rivière (ou également de lac, de baie, de nappe) est un instrument d'intervention à l'échelle de bassin versant. Comme le SAGE (Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux), il fixe pour cette rivière des objectifs de qualité des eaux, de valorisation du milieu aquatique et de gestion équilibrée des ressources en eau et prévoit de manière opérationnelle (programme d'action sur 5 ans, désignation des maîtres d'ouvrage, du mode de financement, des échéances des travaux, etc.) les modalités de réalisation des études et des travaux nécessaires pour atteindre ces objectifs. Contrairement au SAGE, les objectifs du contrat de rivière n'ont pas de portée juridique.

Ces contrats sont signés entre les partenaires concernés : préfet(s) de département(s), Agence de l'Eau et les collectivités locales (Conseil Général, conseil régional, communes, syndicats intercommunaux ...).

Source : www.gesteau.eaufrance.fr

Encadré 25 : Définition du contrat de rivière.

La démarche contrat de rivière Haute-Dordogne a été engagée à l'initiative du département du Puy de Dôme en 1993. Le dossier sommaire de ce contrat a été validé le 30 septembre 1997 par le Comité National d'Agrément avec la recommandation d'étendre le périmètre au bassin de la retenue de Bort-les-Orgues, afin de prendre en compte, à une meilleure échelle, son risque d'eutrophisation[248].

Le programme d'actions du Contrat de Rivière Haute-Dordogne, élaboré en concertation avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers, concerne plusieurs thèmes (EPIDOR, 2003) :

- Qualité des eaux.
- Gestion des espèces et des milieux remarquables.
- Gestion hydraulique.
- Valorisation touristique.

Le président de l'association de la Crégut entre en contact avec le processus de contrat de rivière Haute-Dordogne en 2003. *« Il y a eu une réunion avec les maires du Cantal »,* se souvient ainsi Jean-Pierre Serre. *« EPIDOR nous a invités. C'est là que j'ai fait la connaissance du responsable de l'antenne « Haute-Dordogne » d'EPIDOR, située dans la ville de Mauriac et de la responsable du contrat de rivière. Avec Guy Pustelnik, le directeur d'EPIDOR,* souligne-t-il, *cela a été plus difficile. J'ai dû me battre pour qu'il vienne voir le lac. Le dossier n'avançait pas donc je l'ai appelé. Il disait que si nous n'étions pas suivis par les élus, il ne pouvait rien faire. Finalement il est venu, je lui ai fait visiter le site. Il a vu que nous n'étions pas une association à but lucratif et que nous n'étions pas agressifs. On se bat avec des arguments. On cherche depuis le début des partenaires ».* L'Agence de l'Eau selon lui ne connaissait pas le dossier et en a pris connaissance au sein du processus de contrat de rivière.

Il est alors prévu de mener dans le cadre du contrat de rivière, une étude dynamique sur le lac. Cette étude dont le coût s'élève à 42 500 euros a pour maître d'ouvrage la communauté de commune, pour prestataire l'université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand et pour financeurs

[248] Etapes du Contrat de rivière Haute-Dordogne : 1 . Concertation et préparation de la candidature (1997) ; 2. Agrément du dossier de candidature par le Ministère de l'Environnement (30 septembre 1997) ; 3. Mise en place du comité de Rivière (28 janvier 1998) ; 4. Réalisation des études préalables et préparation du programme d'actions (de 1998 à 2002) ; 5. Agrément du dossier définitif par le Ministère de l'Environnement (13 novembre 2002) ; 6. Mise en œuvre du programme d'actions sur 5 ans **(**en cours depuis le 20 juin 2003). Source : site internet d'EPIDOR.

les Conseil généraux du Cantal, et du Puy de Dôme, le Conseil régional d'Auvergne, l'Agence de l'Eau Adour Garonne et EDF. *« EDF-H_20 participe au financement de l'étude et prend en charge le matériel nécessaire,* souligne Jean-Pierre Serre. *Il n'y a rien à redire là-dessus,* affirme-t-il. *Nous, nous allons participer aux relevés quotidiens ».*

A propos de cette étude, EDF-H_20 avait, semble-t-il, l'intention de la mener mais refusait de financer l'étude tout seul. *« Nous étions d'accord pour faire une étude avec EPIDOR sur le lac de la Crégut,* nous dit ainsi un cadre d'EDF-H_20. *On l'avait d'ailleurs dit à Jean-Pierre Serre. Peut être ne nous croyait il pas, dit-il, mais c'était prévu. Ce qu'il faut savoir, c'est que nous avons déjà engagé 225 000 euros sur ce thème. Nous n'avons aucun problème à monter des partenariats,* ajoute-t-il, *mais on ne veut pas être les seuls à payer. Le contrat de rivière nous a donc permis d'avoir d'autres financements.».*

- 2004-2005 : convocation du président de l'association au tribunal

Au cours de l'été 2004, un événement va venir perturber la dynamique qui semble se mettre en marche. L'association décide en effet de faire un coup médiatique en installant un filtre naturel avec des bottes de paille au niveau de la sortie d'eau du Tact. *« Une association, ça vit. Il faut alerter, mobiliser, informer, sensibiliser. Il faut faire parler de nous »,* nous dit ainsi le président de l'association. *« En 2004, on a décidé d'organiser la première journée du Lac en été. On voulait en profiter pour faire un filtre naturel à la sortie du Tact. On avait alerté tout le monde, y compris EDF-H_20 et nous avions fait une analyse des risques qui nous avait confirmé qu'il n'y en avait pas »,* souligne-t-il. EDF-H_20 reconnaît avoir été prévenue et avoir déconseillé à Jean-Pierre Serre de mener une telle opération. *« Mr Serre m'a téléphoné pour me prévenir de leur opération »,* nous raconte le responsable du barrage de Bort-les-Orgues. *« Je lui ai répondu par courrier de ne pas mener cette action qui pourrait être dangereuse. Ce à quoi Mr Serre m'a répondu également par courrier : « Merci de vos conseils, vous parlez de sécurité. Pourriez-vous à ce propos fermer les vannes le temps que nous installions nos bottes de paille».* L'association installe donc comme prévu ses bottes de paille.

Trois jours après, EDF-H_20 dépose une plainte contre l'association. *« Ils m'ont averti par téléphone »,* nous explique Jean-Pierre Serre. *« Le responsable de Bort-les-Orgues m'a dit que la plainte était déposée pour accès aux ouvrages sans autorisation. On s'attendait certes à une réaction mais pas jusque là »,* affirme le président. Pour EDF-H_20, cette opération avait

mis en danger la sûreté hydraulique. *« Nous ne pouvons pas laisser faire n'importe quoi »*, nous explique un cadre EDF-H_20. *« Nous avons donc déposé une plainte car il y avait un risque vis à vis de la sûreté hydraulique. L'eau passait mais en cas de fort débit, cela aurait pu poser de graves problèmes. Comme tout propriétaire,* ajoute-t-il, *nous n'acceptons pas que quelqu'un rentre chez nous de la sorte. Pour nous, porter plainte, c'était aussi une mise garde à ne pas recommencer »*.

Une étude est menée par la gendarmerie et Jean-Pierre Serre est finalement convoqué au tribunal d'Aurillac avec pour motif non pas celui qu'EDF-H_20 semble avoir évoqué mais sous le motif de la pollution due à de grandes quantités de paille rejetées dans la rivière. Le processus semble alors prendre tout le monde de court. *« Le motif que l'on m'a donné officiellement,* nous dit Jean-Pierre Serre, *était un motif de pollution de la rivière par rejet de paille. Mais si nous avons fait cela, c'est parce que quelques années auparavant, EDF-H_20 a fait une vidange partielle du Tact. Ils en avaient eu l'autorisation, sous condition de mettre un filtre végétal à l'entrée de la Crégut*[249] *et avaient mis pour cela des bottes de paille ! La fédération de pêche était d'accord avec ce système! J'ai donc demandé un extrait de cet accord au représentant de la fédération de pêche du Cantal qui me l'a donné et quand j'ai voulu prendre un témoin, j'ai demandé au représentant local de la pêche de témoigner que la paille ne polluait pas. Il n'a pas accepté et m'a donné pour excuse : « tu comprends, j'ai déjeuné hier avec EDF-H_20 »… Ils lui donnent des truites quand ils veulent! »*. EDF-H_20 de son côté avoue s'être fait dépassé par la plainte. *« La plainte nous a dépassés »*, nous explique ainsi un cadre d'EDF-H_20. *« La raison mentionnée dans la plainte n'était pas la nôtre. Nous invoquions des questions de sécurité, de risques et d'accès aux ouvrages non autorisé. Il n'était pas question de pollution. C'est EPIDOR qui m'a fait passer la plainte. Jean-Pierre Serre leur avait demandé d'intercéder pour lui auprès de nous. J'ai demandé à ce que soit retirée la plainte mais il était trop tard »*.

Jean-Pierre Serre est finalement convoqué en mai 2005 au tribunal. « *La veille de l'audience,* nous raconte Jean-Pierre Serre, *le responsable de Bort-les-Orgues m'a appelé pour me dire qu'il serait à l'audience. Il a demandé à ce que je ne sois pas poursuivi. J'ai donc été relâché mais cela nous a coûté 1200 euros d'avocat* ». Jean-Pierre Serre nous explique avoir essayé de se faire rembourser par EDF-H_20. *« J'ai appelé un des responsables d'EDF-H_20 qui m'a dit qu'ils n'avaient pas souhaité que cela arrive jusque-là. Je lui ai répondu que j'étais tout à*

fait prêt à la croire mais que cela nous avait quand même coûté 1200 euros et que si vraiment ils le voulaient, ils pouvaient nous rembourser. » Ce à quoi EDF-H_20 semble avoir mis des conditions que l'association a refusées. *« J'ai reçu une réponse écrite à ma requête,* nous dit Jean-Pierre Serre*, qui, pour résumer, disait, qu'EDF-H_20 ne pouvait pas nous rembourser car il y avait des articles dans la presse ainsi que des pancartes que nous avions installées sur le site qui ne leur étaient pas favorables. J'ai insisté en rappelant le responsable et en lui demandant s'il était certain de ne rien pouvoir faire. Ce à quoi il m'a répondu : « Mais Mr Serre vous n'avez pas lu la fin de la lettre ». En gros,* résume Mr Serre*, il voulait bien nous rembourser à condition que nous arrêtions nos actions et que nous nous taisions ! ».* Le président de l'association estime que cet épisode aura eu un avantage, celui de clarifier les positions d'EDF-H_20. *« Quand on dépose une plainte contre quelqu'un, c'est qu'on ne lui veut pas du bien »,* dit il*. « EDF-H_20 peut être tout à fait cordiale mais si besoin il y a, ils n'hésitent pas à sortir la grosse artillerie »,* souligne-t-il*.*

Le président de l'association dénonce le fait qu'EDF-H_20 puisse agir sans la moindre contrainte. *« Un jour,* nous raconte-t-il en exemple*, ils ont voulu renforcer les rives du lac de la Crégut. Ils n'ont rien demandé à personne. Sans doute ont-ils eu le maire de Trémouille au téléphone mais rien n'a été signé. Ils n'avaient qu'à acheter le lac à l'époque »* s'exclame-t-il*.* Ce avec quoi EDF-H_20 n'est pas d'accord. *« S'il y a bien une entreprise contrôlée en matière d'eau,* souligne un des cadres EDF-H_20 que nous avons rencontré*, c'est bien EDF-H_20. Nous nous rendons compte que l'Etat laisse passer certaines choses à d'autres industriels ou bien même à des associations par exemple sur les travaux en rivière mais nous,* affirme-t-il*, on ne nous laisse rien passer».*

- <u>2006 : Lancement de l'étude sur le lac de la Crégut</u>

Suite à ces évènements, l'étude définie par le contrat de rivière Haute-Dordogne et financée en partie par EDF-H_20, est initiée au début de l'année 2006. Les premiers prélèvements nécessaires à l'étude sur l'envasement et l'eutrophisation du lac de La Crégut ont lieu au printemps 2006

[249] Il semble que Jean-Pierre Serre parle de la solution préconisée par l'étude de 2001 explicitée précédemment dans le récit et également mentionnée par P. Gadonneix : cf. figure 54 lorsqu'il parle de *« la mise en place d'un système de piégeage des débris végétaux ».*

En août 2006, si le niveau parisien de l'hydraulique est impliqué sur les dossiers Eclusées et Tuilières (présentés ci-après), il ne semble pas avoir pris connaissance du dossier Crégut. *« Nous, on récupère les patates chaudes »,* nous explique ainsi un des cadres de l'équipe de Paris. *« Mais sinon il y a une forte autonomie des équipes régionales sur les dossiers »,* affirme-t-il. « *Ce sont eux qui connaissent le terrain et qui peuvent le mieux les gérer* ».

Après presque six mois d'investigation, l'université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand (prestataire de l'étude) présente un rapport intermédiaire en novembre 2006 qui synthétise les résultats des analyses correspondantes. En conclusion, ce rapport précise que, sans préjuger de la suite de l'étude, *« les premiers résultats semblent indiquer que le lac de La Crégut est soumis à un important apport en MES qui conduit probablement à un envasement du site (…). Le faible développement phytoplanctonique, et la nature des algues observées, en accord avec les apports en azote et phosphore, indiquent en revanche que ce lac ne présente, au bout de cinq mois de suivi, aucune caractéristique d'un lac en cours d'eutrophisation »* (Dévaux, Debroas et al., 2006 : 22).

- **Conclusion**

Avant de nous intéresser à un processus décisionnel environnemental très différent, notons que celui-ci illustre de manière forte intéressante un type de participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de l'environnement. Il s'agit ici de sa participation à la sauvegarde d'un lac naturel alors que son activité industrielle, via l'installation mise en place, accélère sa dégradation. Il n'est d'ailleurs pas exagéré de dire que l'activité hydroélectrique est, sur ce dossier, le facteur le plus dégradant. Le processus de revendication environnementale concerne un lieu très local qui n'est le fait ni d'un classement ni d'un plan particulier national ou européen mais qui est simplement porté par un petit groupe d'acteurs ne faisant pas l'unanimité localement. Essentiellement conflictuel, ce processus n'est pas encore en 2006 le fait de négociations particulières. EDF-H_20 apparaît s'être intéressée au phénomène via les études réalisées mais en revanche, n'a pas montré un signe de coopération jusqu'à ce qu'en 2004, le processus de revendication conduise à l'intégration de la thématique au sein d'une dynamique plus collective via son inscription au sein du contrat de rivière Haute-Dordogne.

D'un point de vue général et sans vouloir faire de conclusions hâtives, ce processus confirme néanmoins d'ores et déjà le rôle et la place du conflit au cœur des scènes de

décisions environnementales. Par ailleurs, il semble montrer que tôt ou tard, lorsqu'elle est portée par des acteurs actifs, une problématique environnementale, dont l'enjeu écologique n'est pas négligeable, gagne la scène publique. Ce processus souligne notamment le rôle initiateur fondamental que joue l'acteur d'environnement, ici, le président de l'association, dans le mécanisme qui conduit à la prise en charge collective de cette problématique et à la mise en cause des responsables qui sont à son origine. Ce récit montre également qu'une entreprise peut choisir différentes stratégies relationnelles face à ce type de situation. Retenons en particulier dans cet exemple, l'évitement, le conflit ou bien encore la coopération. Notons enfin, combien la tension Transparence-Secret, présentée lors du chapitre 5 se trouve au cœur du processus décisionnel présenté.

La sauvegarde d'un lac naturel se négocie –t-elle ? L'entreprise a-t-elle intérêt à faire traîner la contestation pour mieux l'étouffer ou au contraire devrait-elle plutôt s'inscrire dans une dynamique anticipatrice voire même proactive ? Pourquoi l'entreprise a-t-elle intérêt à partager ses études dans une démarche de transparence ou au contraire doit-elle tout garder confidentiel? Tels sont les questions illustrées et concrètement posées tout au long de ce processus et autour desquelles nous aurons l'occasion de discuter en fin d'analyse. Mais avant cela partons à nouveau sur le terrain dans un contexte très différent.

La problématique que nous allons à présent aborder s'inscrit en effet d'une part dans le cadre de plans nationaux et internationaux de sauvegarde des saumons et des anguilles et d'autre part, elle est contractualisée par une obligation d'EDF-H_20 inscrite au sein du cahier des charges de l'ouvrage concerné, à savoir le barrage de Tuilières.

5.4 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la dévalaison des populations d'anguilles et de saumons sur la Dordogne au niveau du barrage de Tuilières

Depuis la construction des barrages à l'aval de la Dordogne et jusqu'en 1985, la remontée des poissons migrateurs était stoppée sur la Dordogne à Bergerac en raison des barrages importants construits sur la Basse-Dordogne au 19ème siècle (Mauzac en 1839, Bergerac en

1851 et Tuilières en 1906). Puis, d'importants aménagements ont été entrepris pour rétablir la montée des poissons sur la Dordogne dans les années 1980-1990 mais, si un barrage pose de toute évidence des problèmes pour la remontée des poissons, c'est aussi le cas à la descente lorsque l'ouvrage est équipé de turbines : *« Il est vrai que si les poissons remontent les cours d'eau, il faut bien qu'ils puissent, eux et surtout leur progéniture, redescendre vers la mer. Là ce ne sont pas des blocages qui les attendent mais des risques de mortalité lors du passage dans les turbines et les déversoirs de crue »* (Travade et Bouchard, 1995 : 41). Le récit suivant s'intéresse à la problématique de la dévalaison du saumon et de l'anguille[250] sur la Dordogne et plus spécifiquement au niveau du barrage de Tuilières où un processus complexe de décision est en cours depuis 2002 à ce sujet.

- Les années 80-90 marquent le début des études menées avec EDF-H_20 sur la libre circulation des migrateurs sur la Dordogne

En 1975, le Ministère de l'Environnement engage au niveau national **le Plan Saumon qui s'étend en 1981 à l'ensemble des espèces migratrices**. En Dordogne, deux passes à poissons sont alors implantées sur les barrages EDF de Bergerac en 1985 et de Mauzac en 1987, puis un ascenseur est mis en place sur celui de Tuilières en 1989. Ces dispositifs qui rétablissent en partie la libre circulation à la montaison des poissons migrateurs, sont parmi les premiers du genre réalisés en France et en Europe. Mais à cette époque, on ne parle pas encore de « dévalaison ». Ce n'est que beaucoup plus récemment qu'a réellement été mis l'accent sur cette problématique, souvent plus complexe que celle de la montaison.

Les premières études consacrées à la dévalaison ont eu pour objet de mieux cerner le risque de mortalité encouru par les poissons lors de leur migration de dévalaison. Une première étude réalisée en 1987 sur la centrale de Tuilières[251] avait ainsi donné un taux de mortalité variable de 8,3 à 17% pour les smolts (jeunes saumons) suivant le régime de fonctionnement de la centrale. Pour les anguilles, celles qui dévalent étant des adultes de grandes dimensions, la mortalité de celles qui transitent à travers les turbines est généralement importante. Pour des anguilles de 50 cm, l'étude obtient ainsi de 45 à 50% suivant les turbines et pour des

[250] Ces deux espèces ont en effet besoin tout au long de leur cycle biologique d'effectuer des migrations entre mer et rivière. L'anguille se reproduit en mer et vient grandir en rivière tandis que le saumon se reproduit en rivière et va grandir en mer (cf. Annexe chapitre 6 (4)).

anguilles de 90 cm, une mortalité de 63 à 70 % suivant les turbines (Dartiguelongue et Larinier, 1989). **Ces résultats sont repris dans certaines études postérieures mais semblent à l'époque avoir été classés sans suite d'un point de vue opérationnel.**

Parallèlement à cette dynamique menée sur la Dordogne, un premier groupe au niveau national, le « Groupe National Anguille (GNA) » débute en 1984 des travaux sur l'anguille et signale aux autorités françaises concernées, la situation préoccupante de cette espèce. Il préconise plusieurs axes d'actions qui semblent avoir été peu suivis à l'époque mais obtient néanmoins en 1984, la suppression du statut de « poisson nuisible » jusque-là consacré à l'anguille (Durif, 2003)

En 1989, la Dordogne, en aval d'Argentat, est classée au titre de la loi pêche (article L-432-6 du code de l'environnement) notamment pour les espèces saumon atlantique et anguille. **Ce texte stipule qu'il convient d'assurer leur libre circulation à la montaison comme à la dévalaison**.

Par ailleurs, en juillet 1995, une revue publiée par EDF (R&D), Epure, consacre une partie de son numéro à la problématique de la libre circulation et rapporte que « *le rétablissement de la circulation à la montée met aujourd'hui en lumière, les problèmes posés par la dévalaison des juvéniles et des adultes vers la mer. Les passages dans les turbines hydrauliques ou dans les déversoirs de crue occasionnent des mortalités qu'il est nécessaire de connaître au niveau de chacun des obstacles et de minimiser si nécessaire* » (Travade et Bouchard, Juillet 1995). Les auteurs mentionnent à ce propos l'existence d'une solution radicale (retenue en Ecosse) qui consiste à équiper les prises d'eau de grilles dont l'espacement est inférieur à la taille des poissons, mais ils soulignent qu'elle entraîne d'importantes contraintes de maintenance et nécessite de surdimensionner les prises d'eau de façon à limiter les vitesses d'écoulement. Enfin, le lecteur apprend que peu de recherches sont effectuées sur cette problématique particulièrement complexe.

Plusieurs années après les essais menés en 1987, des observations visuelles sur les poissons dévalants (principalement sur les salmonidés) sont menées devant les grilles de Tuilières aux

[251] Cf. caractéristiques de l'aménagement en Annexe chapitre 6 (5).

printemps 1994 et 1996 par un bureau d'étude. Ces observations tentent à l'époque de caractériser le comportement des poissons dévalants à l'abord du barrage, en vue de mettre en place un dispositif de dévalaison. Il semble entre autres, d'après les résultats présentés**,** « ***qu'une forte proportion des poissons en dévalaison passe rapidement au travers de la grille de prise d'eau car l'espacement des barreaux des grilles de Tuilières est de 7cm alors que le pouvoir répulsif des grilles à barreaux est très limité dès que l'espacement inter-barreaux est supérieur à 3cm*** » (AEAG-EDF, Juillet 2004).

Suite aux observations de smolts en amont de la centrale de Tuilières, **un premier projet de dispositif de dévalaison est réalisé de 1996 à 1998** par un service d'ingénierie interne à EDF. **Mais, compte tenu des coûts calculés très élevés** (entre 3 et 8.6 millions de francs soit entre 500 et 1300 keuros), **et d'un grand nombre d'incertitudes** subsistant sur l'efficacité du dispositif, **le projet n'est pas poursuivi**. Par ailleurs, et a posteriori, il est très vraisemblable qu'un tel dispositif n'aurait eu qu'une efficacité réduite voire nulle pour l'anguille (AEAG-EDF, juillet, 2004)**.**

Parallèlement aux réflexions menées sur la dévalaison, les efforts consacrés à la montaison perdurent. L'ascenseur de Tuilières n'étant pas très efficace pour les anguilles, un dispositif de montaison spécifique est ainsi installé en 1997 pour les jeunes anguilles, en rive gauche du barrage. Cet aménagement permet d'en faire remonter nettement plus que par l'ascenseur de Tuilières (de deux à dix fois supérieur selon les années). Plusieurs dizaines de milliers d'individus franchissent alors annuellement l'obstacle.

Ainsi, à la fin des années 1990, si des efforts efficaces ont été réalisés sur la montaison des migrateurs, il ne semble pas y avoir encore de réelles actions prévues vis-à-vis de la dévalaison. Le phénomène de mortalité des migrateurs lors de leur passage dans les turbines est certes déjà montré du doigt mais seules quelques observations ont été conduites sur site afin de commencer à le quantifier. Une première ébauche de projet est proposée par un service interne à EDF en 1998 mais elle n'aboutit pas du fait des coûts associés élevés et d'une efficacité prévisionnelle très réduite en particulier pour l'anguille. On note par ailleurs, que le saumon aura attiré beaucoup plus l'attention jusqu'ici que l'anguille dont le comportement migratoire apparaît plus complexe.

- En 2002, la problématique dévalaison est inscrite dans le cahier des charges du titre renouvelé de Tuilières

Une étude des mortalités cumulées des smolts dues aux turbines sur la Dordogne et ses affluents est réalisée en février 2002 (Pallo et Larinier, février 2002). Elle vient confirmer et préciser les résultats des tests effectués en 1987 et met en évidence le rôle prépondérant des aménagements d'EDF situés sur l'aval de la Dordogne dans la mesure où ils voient transiter la totalité des poissons du bassin versant. En particulier, sur une fourchette variant de 17% à 23% pour l'ensemble du bassin, Tuilières est responsable de 12% environ de la mortalité des smolts. Quant aux anguilles, compte tenu de leur taille (d'environ 25cm à 90cm), les mortalités lors du transit dans les turbines sont de 4 à 5 fois plus importantes que sur les juvéniles de salmonidés, soit de l'ordre de 50% dans les turbines de Tuilières (Dartiguelongue et Larinier, 1989). Ceci a conduit les auteurs du rapport, dans leurs simulations, à prendre un **objectif d'efficacité de 85% pour un futur exutoire de dévalaison, alors que l'efficacité moyenne recherchée pour ces ouvrages est généralement comprise entre 50 et 70%**.

Suite à ces divers résultats, cette exigence d'efficacité maximale s'est traduite, comme nous allons le voir ci-après, dans les impositions faites à EDF-H_20 dans le cadre du renouvellement retardé de la concession de Tuilières, arrivée à échéance en 2000.

Il semble que l'Etude d'Impacts, présentée par EDF-H_20 au cours de la période d'instruction, ne présentait que très peu d'éléments sur la problématique des migrateurs et encore moins sur la dévalaison. *« La procédure de renouvellement de Tuilières a débuté bien avant la réorganisation interne de 2000. Ce sont les juristes EDF-H_20 de Brive qui ont supervisé l'Etude d'impacts,* nous explique à ce propos un agent EDF-H_20. *La trame des Etudes d'Impacts était décrite par un décret et les juristes n'avaient donc pas pensé à introduire un volet sur les migrateurs ».* Ce manque est relevé[252] par la DIREN Aquitaine, la DDAF et le CSP qui demandent à ce qu'EDF-H_20 installe un dispositif de dévalaison sur l'ouvrage de

[252] Notamment au sein du triple colonne qui était un document présentant lors d'un renouvellement de concession les remarques effectuées par les communes et les administrations consultées, les réponses d'EDF ainsi que celle de la DRIRE, service instructeur, à ces questions.

Tuilières. A ces demandes, EDF-H_20 répond systématiquement[253] qu' *« une analyse globale des conditions de dévalaison doit être menée par un bureau d'étude »* et que, *« compte tenu du taux de mortalité (entre 8 et 17%), du coût important de sa mise en œuvre (entre 3 et 8,5MF suivant le projet retenu) et des difficultés et aléas de réalisation sur un ouvrage du type de Tuilières, l'intérêt d'un tel dispositif n'est pas démontré »*.

Les services de l'Etat ne lâchent pas prise et, selon un représentant de la DRIRE interrogé, cette période a été une période assez intense de négociations.

Un chercheur d'EDF, spécialisé sur les migrateurs, rapporte avoir été mis au courant de la problématique en 2001. *« J'ai appris en 2001 que les services de l'Etat allaient demander un système de déviation à Tuilières pour éviter la mortalité de poissons (saumons et anguilles) dans les turbines. Or en France,* nous explique-t-il*, il n'y avait aucun dispositif établi sur des ouvrages d'une telle ampleur. EDF-H_20* m'a *alors demandé en 2001, ce qu'on pouvait faire »*.

La R&D d'EDF rédige alors une note qui montre tout d'abord l'état de l'art des connaissances en matière de dévalaison. L'auteur souligne à ce propos le peu de retours d'expériences en ce qui concerne l'anguille et propose ensuite quelques « *dispositifs envisageables pour l'aménagement de Tuilières* ». Cette étude rappelle entre autres **les différences de comportement des deux espèces de poissons, le saumon migrant plutôt en surface alors que l'anguille aurait plutôt un comportement migratoire de « fond ».** La note souligne également les incertitudes existant vis-à-vis de l'efficacité des dispositifs potentiellement envisageables (notamment pour l'anguille) et spécifie à ce propos qu'il sera nécessaire de réaliser une étude sur modèle réduit afin de calibrer le projet. Elle insiste enfin sur l'incertitude des coûts qu'une telle opération engendrerait (Travade, 2001). *« En extrapolant ce qu'on faisait sur des petits ouvrages*[254]*,* nous explique le chercheur en charge de l'étude*, j'ai tout de suite dit que ça allait coûter très cher. Je pensais à l'époque, à 10 millions de francs*[255]*»*.

[253] Toujours au sein du triple colonne.
[254] Le plus gros ouvrage de référence connu était aménagé sur un ouvrage dont le débit ne dépassait pas 100 m3/s alors que celui de Tuilières est de 400m^3/s.
[255] Soit 1 500 000 euros actuels.

Suite à de nombreux échanges, **le 15 avril 2002**, la convention de concession ainsi que le cahier des charges de concession pour l'aménagement et l'exploitation de la chute de Tuilières sur la Dordogne sont approuvés par le préfet de Dordogne et par le directeur de l'UP d' EDF-H_20 concernée. Ces textes notifient et rendent **obligatoires** la construction par EDF-H_20 d'un équipement de dévalaison mixte, convenant au saumon et à l'anguille, dans un **délai de 5 à 7 ans** ainsi que la **réalisation dans un délai maximum de 2 ans d'une étude préalable** (Avril 2002). *« C'est la première fois qu'EDF-H_20 se voit mettre une obligation de ce type sur un gros ouvrage »,* déclare un des agents rencontrés. **Un comité d'experts est également mis en place à ce moment**, sa constitution résultant d'une concertation entre EDF-H_20 et l'administration et la liste des experts nommés (dont deux faisant partie d'EDF) est définie dans le règlement d'eau de la concession (Anonyme, Novembre 2002). Le rôle de ce comité est d'ouvrir des pistes de recherches et d'études pour permettre à EDF-H_20 d'élaborer un projet d'ouvrages de dévalaison dans le délai le plus optimal. Il aura dans un second temps à valider le projet qui sera établi par l'exploitant et dans une troisième étape à suivre et à évaluer l'efficacité des systèmes de franchissement des poissons migrateurs. Il devra aussi valider les délais présentés par EDF-H_20 pour réaliser les études et les travaux.

Plusieurs explications éclairent ce dénouement final. Il semble qu'au moment du renouvellement de concession de Tuilières, le mot d'ordre à EDF-H_20 était de renouveler toutes les concessions. *« A l'époque,* se souvient un des ingénieurs EDF-H_20 impliqué dans ce dossier, *le bilan économique n'était pas le paramètre décisionnel prédominant pour EDF. Un des grands directeurs de l'hydraulique d'EDF des années 90 avait ainsi déclaré qu'il fallait renouveler tous les titres qu'ils soient ou non rentables. C'était le grand-prêtre de l'hydraulique,* souligne cet agent, *et au début des années 2000, tous les directeurs de l'hydraulique suivaient ses directives. Cette « devise » s'expliquait entre autres,* nous explique-t-il, *par le désir d'éviter tout mouvement social qu'aurait engendré la perte d'un ouvrage. Un autre argument courant,* ajoute-t-il, *était de dire que sur certains ouvrages, on perdait certes un peu d'argent en les renouvelant mais s'ils étaient récupérés par un privé, EDF se verrait alors dans l'obligation de racheter l'électricité à un prix tel que l'entreprise perdrait plus d'argent que si elle avait conservé la concession* ». **Afin de limiter le délai glissant en cours sur la première concession de Dordogne à renouveler, EDF-H_20 aurait**

alors décidé d'accepter la réalisation d'un ouvrage de dévalaison pensant trouver à court terme, une solution qui ne soit pas trop coûteuse. « *A Tuilières*, nous explique le même agent, *EDF-H_20 était confrontée à deux problèmes en 2002. On savait tout d'abord que si l'Etat nous demandait de refaire les vannes d'évacuation, l'ouvrage ne serait pas rentable. De plus, lors de la phase de renouvellement de concession, le titre avait été bloqué à cause de la problématique dévalaison. La DRIRE de l'époque*, nous déclare-t-il, *était assez conciliante avec EDF-H_20 et le directeur d'EDF-H_20 en charge des renouvellements de concession s'était donné pour objectif de régulariser rapidement les délais glissants. Il a donc accepté de s'engager à faire quelque chose pour la dévalaison afin de débloquer le titre. On savait que cela coûterait cher*, souligne l'agent rencontré, *mais nous avions pas mal de scénarios. On pensait qu'on aurait des résultats satisfaisants suite à nos expérimentations dans le sud et que cela ne serait pas trop compliqué à mettre en place ».*

- 2003 : Publication d'une première thèse sur la dévalaison de l'anguille, lancement des études préliminaires et surprise des premières estimations de prix

En janvier 2003, une première thèse est réalisée en France par Caroline Durif sur la dévalaison de l'anguille (Durif, 2003). Cette thèse effectuée en collaboration avec le CEMAGREF[256] et co-financée par EDF est la première en France apportant des éléments concrets sur le processus complexe de migration avalante de l'anguille. *« Avant*, nous dit à ce propos le directeur de cette thèse, *le sujet était très peu connu. Nous ne connaissions que les grandes lignes, à savoir que l'anguille dévale en automne ».* L'introduction de cette thèse rappelle l'état « alarmant » de la situation de l'anguille en Europe et en France et se donne pour objectif d'étudier l'écologie de l'anguille lors de sa phase avalante. L'auteur de cette thèse dresse en début de travail, l'état des connaissances sur l'anguille et consacre notamment un paragraphe aux obstacles à la dévalaison qui montre que les connaissances sur les dispositifs de dévalaison pour les salmonidés sont bien avancées tandis que celles sur l'anguille sont à ce jour très réduites. Concernant notre sujet, cette thèse donne quelques éléments sur les dispositifs potentiels de dévalaison des centrales, sachant qu'ont été étudiés principalement des poissons de plus de 55cm.

[256] Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement.

- Elle met entre autres en avant que les anguilles au moment de leur dévalaison vont suivre le débit le plus important afin d'économiser leur énergie mais qu'elles sont capables de chercher leur chemin, de faire marche arrière et de contourner un obstacle.
- Elle souligne la difficulté de prévoir les pics de migration notamment à l'aval d'un grand cours d'eau.
- Elle précise qu'un exutoire de fond serait plus efficace qu'un exutoire de surface tout en soulignant que les anguilles peuvent néanmoins aussi évoluer en surface.
- Elle montre enfin que des grilles de protection des turbines à un espacement de **3cm** pourraient avoir un effet répulsif sur les anguilles et que par conséquent, « **le principe des dispositifs de dévalaison mis au point pour le saumon au cours de ces dernières années en France utilisant l'effet répulsif des grilles de prise d'eau pour attirer les migrateurs dans des voies d'eau (exutoires) contournant la turbine s'avère utilisable pour l'anguille »** (Durif, 2003 : 299).

D'après les experts, cette thèse n'a pas eu de répercussions particulières sur la dynamique du groupe d'experts.

La concession de Tullières renouvelée, un processus de concertation / négociation va se mettre en place autour des réunions du comité de pilotage.

La première réunion du comité d'experts a lieu le 6 mars 2003. **Un certain consensus sur le dispositif à retenir pour les salmonidés semble se dégager dès cette première réunion**. Ce projet consiste à mettre en place un dispositif de pré-grilles (espacement inter-barreaux inférieur à 3cm) en amont de la prise d'eau afin d'empêcher les saumons de passer dans les turbines et de les diriger vers un exutoire de surface situé sur la 1ère vanne du barrage[257]. **En revanche, le comité, faute de connaissances, ne donne pas d'orientations précises pour les anguilles**. Des expérimentations supplémentaires sont alors commanditées pour vérifier si le dispositif prévu pour les salmonidés peut être adapté à cette espèce[258] .

[257] La pré-grille servirait alors de barrière répulsive de type comportemental. L'expérience montre en effet que les saumons préfèrent chercher une autre sortie plutôt que passer à travers une grille dont l'espacement inter-barreaux est inférieur ou égal à 3cm.
[258] Compte rendu de la réunion 1 (06/03/03) du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fasoli, 2003).

Le comité d'experts se réunit pour **la seconde fois le 13 novembre 2003**. EDF-CIH[259] annonce ses premières estimations de coûts qui s'élèvent au bas mot à **3 millions d'euros**, soit quasiment le double du chiffre auquel EDF-H_20 pensait avant le renouvellement de titre de 2002[260]. Par ailleurs, alors que la problématique saumon semble en bonne voie de résolution, celle de l'anguille se confirme être plus délicate, toujours faute de retours d'expériences sur le sujet. Les expérimentations sur le terrain que devait mener EDF-H_20 dans le sud de la France ont en effet été retardées et reportées à 2004. Ce retard semble avoir été dû à des enjeux internes. *« La centrale de Baigts, où devaient se dérouler les expérimentations prévues, dépend d'une unité de production différente de celle de Tuilières,* nous explique ainsi un agent EDF. *L'unité concernée par Baigts avait déjà pas mal de problèmes avec les migrateurs mais pas encore avec les anguilles. Elle ne voulait donc pas que soit menée une étude anguille sur son territoire de peur que cela n'éveille des problèmes localement. Le responsable de l'unité n'avait donc pas donné son accord pour la réalisation de l'étude. Il a fallu que la R&D fasse une demande au niveau national et qu'un cadre supérieur tranche et permette la réalisation de l'étude ».* Est également notifié lors de cette réunion, qu'un modèle réduit devra être construit afin de faire des essais sur les mesures à prendre de manière précise. Un projet de ce modèle doit être présenté lors de la prochaine réunion afin de lancer sa réalisation[261].

- <u>2004 : EDF-H_20 reprend les rênes de l'animation du comité, rédaction d'un premier rapport de faisabilité conformément aux délais demandés au sein du cahier des charges de l'ouvrage de Tuilières</u>

Début 2004, face aux coûts qui s'annoncent considérables, un directeur parisien de l'hydraulique d'EDF demande en interne à l'entreprise que soient recadrés les objectifs de l'ouvrage de dévalaison et que les frais à engager ne dépassent pas un ou deux millions d'euros.

[259] EDF-CIH est le Centre d'Ingénierie Hydraulique d'EDF crée en 2000.
[260] Un chercheur d'EDF en charge de la note réalisée en 2001, préalablement au renouvellement de la concession nous a ainsi dit : « *Je savais que cela allait coûter très cher. Je pensais à l'époque, à 10 millions de francs* ».
[261] Compte rendu de la réunion 2 (13/11/03) du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fasoli, 2003).

Une troisième réunion du comité a lieu le 18 mars 2004. Cette réunion confirme, et c'est un élément important du processus de décision qui va suivre, que le comité **cherche une solution mixte**, qui soit efficace pour le saumon et l'anguille et non pas seulement pour le saumon. Le point est fait sur les expérimentations qui débuteront dans le sud de la France à l'automne 2004 et des paramètres d'efficacité se précisent au dire des experts. **L'espacement des pré-grilles qui doivent empêcher les migrateurs de passer dans les turbines, évolue ainsi de « moins de 3cm » (réunion 1) à « 2cm maximum » (réunion 3) d'après les résultats d'une expérience américaine:** « *Pour arrêter les anguilles devant les turbines,* déclare ainsi Mr Larinier (expert CSP du comité)*, il faut un plan de grilles avec un écartement de 2cm maximum et une vitesse frontale de 0,5m/s au plus* ». L'enjeu est d'empêcher les poissons de passer dans les turbines via une grille protectrice dont l'espacement doit être suffisamment petit pour que **les anguilles qui semblent ne pas avoir peur de ces grilles, contrairement au saumon**, ne puissent pas, physiquement, les traverser. Aux dimensions de cette grille s'ajoute la vitesse d'eau arrivant devant ces grilles. Elle ne doit pas être trop élevée afin de ne pas plaquer les poissons sur la grille. Concernant le modèle réduit, sa réalisation est prévue pour 2005[262].

Une réunion téléphonique est par la suite organisée le 22 juin 2004 pour définir le cahier des charges du modèle réduit à réaliser en 2005. Il est finalement conclu que le dossier technique est insuffisant pour valider le modèle. Cette validation est donc à travailler. De plus, **il est décidé qu'un groupe de travail restreint se réunira sur site en juillet** afin de préciser les dispositions constructives de la solution préconisée depuis le début par les experts[263].

En juillet 2004, soit deux ans après la date du renouvellement de titre, EDF-CIH en collaboration avec l'Agence de l'Eau publie une première version de son étude de faisabilité[264] conformément aux délais de 2 ans demandés au sein du cahier des charges de l'ouvrage de Tuilières. Ce rapport fait le point sur le contexte de l'étude, sur les caractéristiques de l'aménagement de Tuilières, sur les comportements des poissons à la

[262] Compte rendu de la réunion 3, du 18/03/2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fasoli, 2004).
[263] Compte rendu de la réunion 4 (téléphonique), du 22/06/2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fouquet, 2004).

dévalaison et sur l'état de l'art des connaissances en matière de dispositif de dévalaison. Il rappelle alors que le site de Tuilières présente dans l'état actuel un certain nombre de contraintes fortes vis-à-vis de l'aménagement de dispositifs de dévalaison. Suite à la présentation de ces différents éléments, le rapport étudie une solution, celle préconisée par les experts : « ***L'orientation prise est de réaliser un dispositif réputé efficace pour les smolts en lui ajoutant des adaptations susceptibles d'améliorer notablement la dévalaison des anguilles. La solution considérée la plus adaptée par le comité, consiste en l'aménagement d'un ou plusieurs exutoires de dévalaison associés à la mise en place d'une grille déflectrice (…) Le coût minimal envisagé est de 1,5 millions d'euros pour un système adapté uniquement aux smolts et si l'on souhaite augmenter l'efficacité des smolts et des anguilles, l'enveloppe des travaux passe à 3-4 millions d'euros*** ». En conclusion, l'étude souligne « ***que dans l'état actuel de la technique dans ce domaine, l'installation de dispositifs de dévalaison suffisamment fiables sur le site de Tuilières représente des ouvrages très conséquents, tant en termes d'investissements, d'incidences sur l'exploitation, que des pertes d'énergie. La suite des études devra donc préciser ces contraintes et ces dimensionnements pour permettre au groupe d'experts de se prononcer sur l'échéancier et les modalités de réalisation de ce projet*** » (AEAG-EDF, Juillet 2004 : 24-25, 43 et 45).

L'agent EDF-H_20 en charge de cette étude de faisabilité avoue avoir eu du mal à gérer sa double casquette d'expert au sein du groupe et en même temps de maître d'œuvre. *« J'ai été un peu gêné car je devais jouer le rôle d'expert et en même temps je devais réaliser les études à présenter au groupe d'experts. Je me suis donc retrouvé un peu démuni sur les études à mener et c'est vrai*, souligne cet agent, *que les résultats ont tardé. J'ai d'ailleurs un peu culpabilisé à ce propos mais j'avais beaucoup de travail à côté et il faut bien dire que je n'avais pas particulièrement de pression de l'interne. Personne à EDF-H_20 ne semblait pressé de voir des résultats sortir»*. Cet agent regrette à ce propos qu'il n'y ait pas eu, dès le début, un groupe de suivi interne à EDF[265]. Fin 2004, cet agent continue à faire partie du groupe d'experts mais les études sont confiées à un autre agent de son service ce qui, selon ses propos, *« est devenu plus confortable »*.

[264] La version finale sera diffusée en septembre 2004.
[265] Ce dernier sera finalement mis en œuvre en 2006.

Parallèlement à l'évolution de ce dossier, l'Europe prend des décisions importantes sur le sujet. **Le 19 juillet 2004, le Conseil de l'Union Européenne reconnaît le problème de la baisse du stock d'anguilles**. Compte tenu de l'évaluation scientifique selon laquelle les stocks d'anguilles ne se situent plus dans les limites biologiques de sécurité et du caractère fondamental de la migration de l'anguille européenne, le Conseil considère que « *des actions communautaires et extra-communautaires sont nécessaires pour garantir une préservation appropriée de ces espèces* ». Il souligne que « *la Communauté devra établir des normes de gestion pour garantir la réalisation des objectifs de préservation*» et « *qu'il est important de fixer un ensemble de mesures de précaution qui puissent être mises en œuvre immédiatement* ». Le Conseil rappelle « *l'importance de la mise en œuvre de la politique environnementale de la Communauté et notamment de la Directive Cadre Eau (Directive 2000/60/CE), en ce qui concerne l'amélioration de l'habitat des anguilles* ***et la suppression des obstacles à leur migration*** ». De ce fait, le Conseil invite la Commission à présenter dès que possible un plan d'action pour la préservation de l'anguille et à prendre les mesures nécessaires[266].

Le dossier Dévalaison semble néanmoins stagner. La solution initiale des experts garde la même orientation, elle s'est précisée en affichant des paramètres de plus en plus contraignants pour l'exploitant et son coût semble très largement dépasser les velléités d'EDF-H_20. Quant au modèle réduit, sa réalisation est toujours reportée.

Les agents EDF de l'hydraulique semblent quelque peu mis à mal devant la complexité de la problématique et peu enclins à suivre la direction que prennent les experts. *« Le dossier dévalaison est rapidement devenu un problème,* déclare un agent EDF-H_20 impliqué dans le dossier. *Nous étions sec sur la biologie de l'anguille,* résume-t-il. *Une thèse était sortie en France et les retours d'expériences internationaux étaient assez limités. On a rapidement vu que rien n'était concluant. On ne savait pas quoi faire. La seule solution qui semblait se dégager c'était de réduire l'espacement des grilles ce qui engendrait des coûts faramineux et de très fortes contraintes d'exploitation. On a donc décidé d'essayer de chercher d'autres solutions. Après, on a essayé de mettre en place un modèle. Ca a traîné. On a fait quelques*

[266] *Communiqué de presse,* 2599ème session du Conseil de l'Union Européenne, Agriculture et pêche, Bruxelles, le 19 juillet 2004

réunions mais on n'avançait pas. Notre optique se résumait à « on sait faire pour le smolt donc on fait. Et pour l'anguille, on ne peut en sauver que 30% donc on le fait accepter ». Mais cela n'était pas tenable car l'Europe s'est montrée de plus en plus exigeante ».

Comme prévu, une partie des experts (principalement ceux d'EDF) se réunit sur site courant juillet 2004 afin de préciser les dispositions constructives de la solution préconisée par le groupe. Un des experts nous affirme avoir été à l'origine de cette réunion alors que ce n'était pas son rôle. *« EDF traînait des pieds pour réaliser les études depuis le début. En juillet 2004, c'est moi qui ai provoqué une réunion sur site afin d'avancer techniquement sur la partie Génie Civil du projet. Ce n'était pas mon rôle. Les experts sont normalement là pour étudier les solutions proposées par EDF et non pas pour proposer ces solutions,* souligne-t-il. *Ce n'est pas à nous d'être le moteur ».* Cette réunion a finalement été l'occasion pour EDF-H_20, d'affirmer officieusement que l'entreprise ne paiera pas 4 millions d'euros pour ce projet et qu'il était important d'envisager d'autres solutions que celle préconisée.

Plusieurs des experts nous ont expliqué à ce propos, qu'ils avaient évoqué initialement un ensemble de solutions mais que très rapidement ils les avaient éliminées estimant qu'elles seraient trop coûteuses ou/et non réalisables dans les délais impartis. Cette décision rapide des experts semble ne pas avoir été très bien acceptée par les hydrauliciens d'EDF. *« Pour les exploitants, la question des autres solutions n'avait pas été suffisamment exploitée »,* nous explique ainsi un des experts du comité. Afin de mieux connaître ces autres solutions possibles, les hydrauliciens avaient d'ailleurs déjà réalisé deux études. Une première avait été commanditée en interne mi-2003 et ses résultats n'avaient pas été communiqués au comité ni même aux experts d'EDF qui n'en ont appris l'existence que tardivement. Puis, en janvier 2004, les hydrauliciens ont commandé une seconde étude toujours sur le même sujet au bureau d'études breton FishPass. Ces études, quasi officieuses, menées en parallèle de la démarche du groupe expert, semblent avoir été relativement mal appréciées par certains experts notamment d'EDF. *« Ils ont demandé à un agent qui n'y connaissait rien, de faire un rapport présentant des solutions alternatives. Je l'ai appris un peu par hasard lorsqu'il m'a appelé pour obtenir des infos »* nous raconte ainsi un des ces experts EDF. *« Mais le sujet est tellement complexe que c'est impensable de donner un travail comme ça à un néophyte. Il a sorti des trucs ahurissants. La meilleure solution on la connaît,* nous explique-t-il, *c'est*

d'arrêter l'usine pendant 3-4 mois, la nuit. Mais c'est aussi la solution la plus chère. Du coup, un des agents de l'hydraulique a proposé au comité, un système de quotas et a annoncé qu'EDF-H_20 pouvait donner 3, 4, 5 jours d'arrêt de l'Usine dans l'année. Ce qu'il n'avait pas compris, c'est que c'était comme demander à quelqu'un de faire le tour du monde avec 10 litres d'essence ! Nous, depuis le début, déclare ce chercheur, *on a préconisé une étude sur la solution la plus réaliste en termes de rapport coût/efficacité».* Selon un autre expert d'EDF, l'hydraulique n'a pas réellement fait confiance au groupe d'experts et encore moins aux experts d'EDF. « *Ils ont voulu savoir si nous n'avions pas un parti pris infondé. Le bureau FishPass leur a sorti les même résultats que le groupe d'experts mais en moins bien car ils y ont certainement passé moins de temps »,* souligne cet agent. *« Ils ont peur que nous fassions passer des informations à l'externe »,* nous confie également cet expert EDF du groupe. *« Cette méfiance à notre égard est compréhensible, c'est vrai que nous côtoyons régulièrement l'externe mais il n'est pas agréable d'être sans cesse suspecté et ils en font quand même beaucoup trop».*

Indirectement mis au courant de ces démarches parallèles, et face à la déclaration du cadre d'EDF-H_20, les experts se souviennent de la réunion sur site de juillet 2004 comme un moment assez tendu. « *Nous savions tous que la solution proposée était un projet conséquent mais c'était l'unique projet potentiellement efficace »,* nous dit ainsi un des experts du groupe. *« Les experts du groupe,* souligne-t-il, *ne sont pas des adversaires d'EDF-H_20. Mr Larinier est par exemple bien connu comme étant plutôt un défenseur d'EDF-H_20. Le cadre d'EDF-H_20 venu nous parler ce jour là, n'avait pas été présent aux toutes premières réunions du comité. Il ne devait sans doute pas bien connaître ni l'historique de nos échanges ni même le statut des experts présents. Il nous a parlé comme si nous étions des « illuminés » et je peux vous dire que certains d'entre nous étaient vraiment à deux doigts d'exploser ».*

A l'issue de cette visite, les experts acceptent néanmoins de travailler sur des solutions alternatives et semblent même avoir finalement estimé l'exercice intéressant. « *Nous savions que ces solutions n'allaient pas convenir mais EDF-H_20 voulait réaliser l'exercice. Nous l'avons donc réalisé jusqu'à son terme et nous avons chiffré chacune des solutions. Ca a pris du temps mais c'était intéressant de mettre sur papier toutes les possibilités, et ce d'autant plus que je les présente parfois à des étudiants en formation »,* nous dit ainsi l'un d'entre eux.

Selon l'agenda décidé lors de la dernière réunion, EDF-H_20 organise **une réunion téléphonique le 30 septembre 2004**. Au cours de cette réunion, et semble-t-il, sur les conseils d'EDF-H_20, la DRIRE propose alors de rédiger **un rapport d'étape destiné au préfet de la Dordogne**. Concernant le modèle hydraulique, le comité rappelle que sa réalisation est nécessaire mais il est prévu d'attendre l'avis du préfet[267].

Par ailleurs, en **octobre 2004**, un fonctionnaire de la DRIRE Midi-Pyrénées remplace la DRIRE Aquitaine. *« Les deux DRIRE ont décidé de mettre en place un pôle commun de compétence hydroélectrique »,* nous explique ce fonctionnaire. *« Il y avait déjà une division Energie à la DRIRE Midi-Pyrénées, c'est donc chez nous que s'est constitué le pôle. Je suis arrivé en octobre 2004 à la DRIRE et j'ai alors pris le relais sur le dossier dévalaison ».* Ce changement de suivi semble ne pas avoir été très apprécié par EDF-H_20. *« La DRIRE Aquitaine était assez conciliante avec EDF-H_20, bien plus que ne l'est la DRIRE Midi-Pyrénées »,* nous affirme ainsi un agent EDF.

- 2005, un rapport d'étape est présenté au préfet, EDF exprime clairement son désaccord avec la solution retenue et souhaite continuer à chercher des solutions alternatives

Les experts travaillent sur le rapport d'étape (réunions du **25 novembre 2004**[268] et du **31 janvier 2005**[269]) et prévoit de le présenter au préfet le 16 février 2005[270].

La DRIRE envoie alors au préfet de la Dordogne, début février, le dossier[271], constitué par le comité ainsi qu'une note de synthèse. *« Jusqu'à cette date, le préfet n'était pas réellement impliqué sur ce dossier »,* nous confie un des acteurs rencontrés.

---

[267] Compte rendu de la réunion 5 (téléphonique), du 30/09/2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fouquet, 2004).
[268] Compte rendu de la réunion 6, du 25/11/2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Gagneux, 2004).
[269] Compte rendu de la réunion 7 (téléphonique), du 31/01/2005 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fouquet, 2005).
[270] Lettre rédigée le 20/01/2005 par EDF à destination du préfet.
[271] Celui ci contient les arrêtés approuvant le Renouvellement de Concession à EDF et le Règlement d'eau, les comptes rendus de toutes les réunions de ce comité, l'étude de faisabilité diffusée le 15/09/04 par EDF et le rapport d'étape du comité d'experts accompagné du tableau présentant synthétiquement les différentes solutions pour chacune des deux espèces migratrices.

La note de synthèse exprime très clairement le désaccord d'EDF-H_20 sur ce dossier. EDF met en avant le manque d'informations disponibles, les incertitudes concernant l'efficacité de l'ouvrage de dévalaison à venir, celles concernant l'exploitation à venir compte tenu des contraintes qui seront engendrées par cet ouvrage et enfin les coûts de cette réalisation[272].

Le rapport d'étape propose quant à lui, quatre solutions, celle préconisée par le comité suivies de trois alternatives[273]**.**

- La solution préconisée par le comité d'experts, consistant essentiellement en un réaménagement hydraulique du site (installation de grilles fines protectrices) est rapidement apparue comme étant la seule offrant de bonnes chances de réussite, mais au prix d'une augmentation très significative des contraintes d'exploitation : « *La solution préconisée par le groupe d'experts, semble présenter le maximum d'efficacité. Cette solution consisterait en l'installation de grilles fines au droit des prises d'eau dont l'espacement entre grilles serait de l'ordre de 2 à 3cm, associées à plusieurs exutoires, 3 au minimum en surface pour les smolts et saumons et 3 au minimum en fond pour les anguilles pré-génitrices. Les inconvénients majeurs de cette solution résident dans les contraintes d'exploitation.* ***Son coût est évalué à 6.8 millions d'euros. Il se décompose en 3.7 millions d'euros d'investissements et 3.1 million d'euros de perte d'exploitation calculée sur 40 ans à raison d'une perte de 240 keuros par an. »***
- Les autres solutions examinées apparaissent être d'un coût rédhibitoire ou bien nécessiteront pour leur mise au point des expérimentations très lourdes et longues avec en résultat une efficacité susceptible de s'avérer très limitée.

Au final, le comité propose donc de poursuivre l'étude de la solution préconisée par les experts tout en continuant également à travailler certaines études alternatives, notamment celle qui propose de piéger les anguilles en amont du barrage de Mauzac et de les transporter à l'aval de celui de Tuilières. *« Au sein du comité, suite à la demande d'EDF-H_20 de rouvrir le monde des possibles en 2004, les experts ont accepté de travailler*

[272] Note de synthèse jointe au dossier constitué par le comité pour Mr le Préfet de la Dordogne (Lalande, 2005).

sur des solutions alternatives qu'ils avaient eux même évoquées initialement mais qu'ils avaient d'eux-mêmes écartées », souligne un chercheur EDF du comité. *« Tout le monde a travaillé bénévolement sur ces alternatives pour finalement prouver que la solution initialement proposée était la meilleure».*

La réunion en présence du préfet de Dordogne a lieu comme prévu le 16 février 2005. Les experts présentent à cette occasion leurs avancées puis un débat s'ensuit entre les parties présentes. EDF-H_20 signale ainsi que la somme des débits liés au fonctionnement des exutoires représenterait environ 5% du débit turbiné, soit une perte énergétique capitalisée sur 40 ans de 3 à 4 millions d'euros. A cette remarque, la DIREN répond en rappelant que la protection des espèces est un des éléments dominants du Développement Durable et que les énergies renouvelables en sont des outils. Le représentant du CEMAGREF précise quant à lui que l'anguille est sortie de son cycle biologique et que l'espèce est en voie de disparition.

Le préfet concorde au final avec les conclusions de la DRIRE à savoir, que les études doivent êtres poursuivies dans le but d'optimiser les coûts en particulier pour la solution préconisée par le comité et invite les participants à travailler dès à présent sur le montage financier de cette opération. Un prochain point d'étape avec le préfet est prévu au cours du 1er semestre 2006[274]**.**

Suite à cette réunion et jusqu'à la fin de l'année, le comité se réunit trois fois (le **25 Mai 2005**[275]**,** le **8 septembre 2005**[276] et le **13 décembre 2005**[277]).

Concernant le modèle réduit, face aux coûts annoncés par EDF, les experts souhaitent consulter d'autres prestataires. Mais le LNHE-EDF[278], voulant garder la main sur la réalisation du modèle réduit, a revu son offre à la baisse affichant des coûts de 70 keuros au

[273] Chute de Tuilières. Conception d'un dispositif de dévalaison pour le saumon et l'anguille, rapport d'étape, du groupe d'expertes (Chanseau, Elie et al., Février 2005).
[274] Compte rendu de la réunion avec le Préfet de Dordogne, du 16/02/2005 (Lalande, 2005).
[275] Compte rendu de la réunion 8, du 25/05/2005 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Fouquet, 2005).
[276] Compte rendu de la réunion 9, du 08/09/2005 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Gagneux, 2005).
[277] Compte rendu de la réunion 10, du 13/12/2005, du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Gagneux et Gérente, 2005).

lieu des 90 initialement demandés. *« Il nous a fallu construire un argumentaire pour conserver la réalisation du modèle au LNHE*, nous explique ainsi un des experts EDF du comité. *Le problème du LNHE*, nous explique cet agent, *c'est qu'ils sont trop éloignés de l'affichage de leurs coûts. Nous leur avons demandé de refaire l'habillage du projet et de donner un chiffre acceptable pour l'externe »*. Il est confirmé que le modèle devra être conservé 10 ans. Quant au délai, EDF-H_20 informe le comité que celui prévu du 2ème semestre 2005 sera décalé de 6 mois. Ce qui reporte sa construction à 2006 et un premier rapport provisoire à début 2007. Le planning des opérations prévu en 2006 est présenté à la fin de l'année 2005[279]. A ce propos, plusieurs experts nous ont fait part de leurs doutes sur la bonne volonté d'EDF-H_20 à passer à l'action. *« EDF-H_20 joue la montre »*, nous dit ainsi l'un d'eux. *« Nous ne comprenons pas pourquoi le modèle n'est pas encore construit. C'est vrai que ce n'est pas ma spécialité*, souligne cet acteur. *Je me repose donc sur les autres mais il est clair qu'EDF-H_20 traîne des pieds parce que ce modèle est prévu depuis le début».*

Des résultats de l'expérimentation menée par EDF-H_20 sur la centrale de Baigts sont présentés. Ils confirment tout d'abord qu'un pas de grille de 3cm n'a pas d'effet répulsif suffisant sur les anguilles et qu'il faut s'orienter vers un espacement de 2.5 voire de 2cm. EDF-H_20 souligne les problèmes que pose un espacement de grilles réduit pour l'exploitation de l'ouvrage, principalement dus aux difficultés à garder ces grilles propres. Une étude est alors lancée sur les conditions actuelles de dégrillage à Tuilières et sur les solutions possibles d'un dégrillage efficace d'une grille fine comme celle envisagée à Tuilières[280]. L'objectif est de réduire le colmatage des grilles et la perte de charges d'exploitation. Fin 2006, une solution "classique" devrait pouvoir répondre aux sollicitations en exploitation normale et s'oriente vers un ou deux dégrilleurs de même type que l'existant.

Par ailleurs, ces expérimentations réalisées à Baigts remettent en question la pertinence de mettre en place des exutoires de fond (Travade, 2006). A ce propos, un expert du comité estime qu'EDF-H_20 exhibe ces résultats pour conforter son refus de construire un ouvrage. *« Ces expériences ne me semblent pas très utiles*, dit-il. *Elles concluent que l'anguille ne*

[278] Laboratoire National d'HydroElectricité.
[279] Planning 2006 de la réalisation du modèle réduit et de son exploitation (Bouchard, Travade et al., Novembre 2005) inséré dans le compte rendu de la réunion 10, du 13/12/2005, du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Gagneux et Gérente, 2005).

semble pas utiliser les exutoires de fond de l'ouvrage de dévalaison. Cette conclusion sert alors de prétexte pour remettre en cause l'efficacité de l'ouvrage de dévalaison recommandé. Mais il ne faut pas oublier, rappelle-t-il, *que l'expérience est menée sur un très faible nombre de poissons, que la configuration du site de Baigts est différente de Tuilières et que les anguilles testées sont importées. La dévalaison n'est donc pas naturelle et ces bestioles sont forcément pommées »,* souligne-t-il. Selon lui, il suffit de partir de principes simples. *« On sait que l'anguille n'aime pas la lumière. Elle migre la nuit et on peut très logiquement penser qu'elle préférera passer en fond de rivière où l'environnement est plus sombre qu'en surface. En construisant des exutoires de fond, on augmente donc forcément le potentiel de dévalaison de l'ouvrage mais, si on ne peut pas en mettre en bas,* ajoute-t-il quelque peu énervé, *alors qu'on en mette simplement en surface et les anguilles se débrouilleront pour les trouver si les grilles qui les empêchent de passer dans les turbines sont suffisamment fines ».*

Concernant les alternatives proposées à la solution principale lors du rapport d'étape présenté au préfet en février 2005, des études sont mises en place et se terminent sur un tableau récapitulatif des solutions et de leurs coûts[281]. D'après ce tableau, **le comité d'experts pense qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre la faisabilité de ces solutions intermédiaires par des expérimentations sur site en 2006.** Néanmoins, le comité d'experts décide qu'il évaluera, suivant les premières conclusions de l'étude sur modèle réduit, l'intérêt de réaliser un premier essai d'échantillonnage des anguilles à Mauzac sous réserve de pouvoir opérer dans des conditions de sécurité suffisantes.

Un des experts rencontrés, remet en cause le comportement d'EDF-H_20 visant à proposer à chaque fois de nouvelles alternatives à la solution proposée par le comité, au moins dans ses grandes lignes, depuis 2003. « *A chaque fois,* souligne-t-il, *EDF-H_20 a cherché à réorienter la décision initiale des experts, toujours considérée par tous les experts comme la plus efficace et la moins coûteuse. Ils partent du principe que c'est impossible alors qu'ils ne veulent pas mener les études de faisabilité à leur terme et nous « rabachent » les oreilles avec des « et si on faisait plutôt ça ? C'est vrai,* nous dit cet expert, *qu'il y a des incertitudes sur l'efficacité finale du dispositif proposé mais on va de toutes les manières vers une amélioration et, au*

[280] Cahier des charges des études à réaliser par CIH-EDF sur le dégrillage (Gérente, 2005).
[281] Cf. Annexe chapitre 6 (6).

stade où l'on est, chaque individu sauvé est important. Pour le saumon, quand on a commencé, on était dans la même situation d'incertitude. On avance à petit pas mais il faut bien commencer. Moi je veux bien, dit-il, *qu'on fasse une expérimentation identique en situation, avec suivi des poissons, mais ça va coûter très-très cher et durer très longtemps…pour quel résultat ?*».

Quant à la question des financements du projet, la DRIRE en est chargée officiellement. Cette dernière envoie alors un dossier à l'Agence de l'Eau et à EPIDOR. L'AEAG rappelle que le taux de sa participation à hauteur de 25% est lié aux obligations réglementaires d'EDF de réaliser l'ouvrage de dévalaison. Néanmoins, elle ajoute que cette participation pourrait atteindre 50%, si les études apportent également un retour d'expériences et des connaissances qui dépassent le cadre d'application de Tuilières. Il est évoqué la possibilité d'utiliser les fonds du contrat de rivière Basse-Dordogne et de solliciter à nouveau la DIREN pour bénéficier d'une aide européenne. EDF-H_20 précise en fin de réunion qu'il lui sera difficile de s'engager avec uniquement un financement de 25% et que la recherche d'autres financeurs est indispensable. EPIDOR n'a pas prévu de son côté d'apporter de financements.

En outre, le préfet qui avait été sensibilisé à la problématique en février 2005, quitte son poste au cours de l'été 2005. Le 16 décembre 2005, une présentation est alors effectuée au nouveau préfet de la Dordogne qui ne spécifie pas d'instructions particulières.

Trois ans après le lancement du groupe d'experts, il semble que le processus continue de stagner. Une solution est certes préférée par le comité (toujours identique dans ses grandes lignes à celle esquissée en 2003) mais EDF-H_20 rechigne devant son coût et souligne tout autant les difficultés d'exploitation qui lui sont associées, que l'incertitude sur l'efficacité réelle du dispositif prévu. Néanmoins, fin 2005, entre la validation du cahier des charges du modèle réduit, le lancement des études sur le dégrillage, l'invitation du comité à mettre de côté les solutions alternatives étant donné leurs coûts et le début de la recherche de financements, il semble qu'une accélération du processus se dessine peu à peu.

- 2006, l'accident de Tullières vient perturber le processus

Mais un évènement imprévu vient perturber la donne début 2006. Dans la nuit du samedi 28 au dimanche 29 janvier 2006, vers 3 heures du matin, une vanne du barrage de Tuilières, cède accidentellement, libérant brusquement les 5 millions de m^3 d'eau de la retenue qui s'est vidée en l'espace de quelques heures[282].

Cet accident, hormis le traumatisme local qu'il a provoqué, vient brouiller les cartes du processus étudié. Les autorités administratives enjoignent en effet EDF-H_20 à réaliser l'ouvrage de dévalaison en même temps que les réparations du barrage, chose que l'entreprise refuse.

Fin mars, EDF-H_20 décide en effet officiellement de rénover complètement le barrage sur une période relativement longue (environ 2 ans, soit d'ici 2008). Le préfet de la Dordogne enjoint alors le comité d'experts **« *à examiner sans délai les possibilités d'intégrer dans les travaux de rénovation, la réalisation du dispositif de dévalaison mixte, imposée par le titre du renouvellement de concession*** » et demande de se voir remettre un second rapport d'étape du comité en juin 2006 afin de se positionner sur le dispositif de dévalaison mixte à mettre en place et sur le planning de sa réalisation.

La DRIRE propose alors de réunir le comité d'experts le 13 avril 2006[283].

Il ressort de cette réunion trois points nouveaux :

- Tout d'abord, la mise en place d'un dégrilleur pour le pas demandé (25mm) serait d'un million d'euros ce qui fait passer **le coût de construction de la solution préconisée par les experts de 3.7 à 4.5 millions d'euros**.
- Par ailleurs, les derniers résultats de l'expérimentation de Baigts confirment les premiers résultats décevants sur l'efficacité de l'exutoire de fond lorsque le pas des grilles répulsives

[282] Cf. Annexe chapitre 6(7).
[283] Lettre de la DRIRE au comité d'experts le 27/03/06 (Gagneux, 2006) et compte rendu de la réunion 11, du 13/04/2006 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison de Tuilières (Gagneux et Gérente, 2006).

est de 25mm. L'expert en charge de l'étude estime que pour améliorer l'efficacité des exutoires de fond, il faut à nouveau rétrécir l'espacement des grilles pour obtenir un pas compris entre 15 et 20mm. Cela supposerait de redimensionner la superficie du plan grille fine et de revoir la conception du projet. De plus, EDF-H_20 précise que cet espacement soulève des incertitudes pour l'exploitation dans des conditions de sûreté satisfaisante.

- Enfin, il semblerait que le taux de mortalité des anguilles dans les turbines de Tuilières ne serait pas de 50% mais de 30% selon le compte rendu. Les experts interrogés nous expliquent que le taux de mortalité serait compris entre 30 et 50% et ce en fonction de la taille des anguilles que personne ne connaît précisément sur la Dordogne.

Le modèle réduit initialement prévu en janvier 2006 est quant à lui toujours en stand-by.

Compte tenu de ces divers éléments, EDF-H_20 pose alors, à l'occasion de cette réunion, la question de l'intérêt de poursuivre la recherche d'une solution mixte. EDF-H_20 propose de régler en priorité le problème du saumon et d'approfondir la solution de piégeage/transport pour les anguilles en attendant de plus amples connaissances sur l'anguille. Cette option est accueillie froidement par les experts et notamment par l'Agence de l'Eau qui ne voit pas là une solution pérenne et qui précise qu'elle ne subventionnera pas les coûts de cette solution.

Au final, le comité d'experts s'interroge sur la compatibilité du calendrier des travaux de rénovation du barrage et de la réalisation du dispositif de dévalaison. Il semble délicat selon EDF-H_20 de faire aboutir un projet de dévalaison (faisabilité et réalisation des travaux) avec la nouvelle donnée du plan de grille (pas de 20mm) dans les 2 ans. « *L'accident de Tuilières a mis en scène un véritable jeu d'acteurs* », souligne un des experts EDF-H_20 du comité. « *L'administration veut profiter de l'aubaine pour tout faire en même temps. Or les travaux de rénovation des vannes doivent être terminés dans deux ans donc ils vont commencer dans un an. Pour notre ouvrage de dévalaison, ça va être dur-dur vu les incertitudes soulevées* ». Selon lui, sans l'accident, le comité aurait sans doute eu quelque chose à proposer en 2009. « *Mais le faire dans les deux ans, c'est plus difficile qu'en quatre ans,* souligne-t-il. *Faire un modèle en deux ans et en tirer des conclusions, c'est beaucoup trop rapide! »*

L'objectif suite à cette réunion est de fournir au préfet, mi-juin 2006, l'ensemble des éléments afin de se positionner sur les scénarios suivants :

- Dispositif mixte exutoire/grille 20mm à Tuilières.
- Dispositif mixte exutoire/grille 25mm à Tuilières.
- Exutoire/masque pour le saumon et report de l'échéance de réalisation des ouvrages de dévalaison pour l'anguille.
- Plus solution alternative : piégeage/transport mixte entre l'amont de Mauzac et l'aval de Tuilières.

L'accident de Tuilières semble avoir ravivé le processus, du moins du côté administratif, afin que des décisions soient prises mais certains experts ne semblent pas pour autant enthousiastes. *« On est sorti un peu désemparé de cette réunion,* nous affirme un des experts EDF-H_20 du comité. *Nous sommes normalement six personnes officielles dans le comité et là, nous étions vingt. C'est devenu un comité diplomatique,* affirme-t-il. *Nous sommes revenus deux ans en arrière avec la proposition faite par EDF-H_20 de revenir à une solution de type piégeage/transport pour l'anguille en attendant d'avoir plus d'informations. En plus,* souligne-t-il, *il semble que pour des raisons de sécurité, le préfet n'acceptera pas qu'EDF-H_20 rabaisse le plan d'eau d'ici 3-4 ans pour ajouter un système pour l'anguille ».*

La position d'EDF-H_20 apparaît assez claire comme l'exprimait un des agents EDF rencontrés. *« Dépenser 5 millions d'euros pour construire un dispositif non efficace pour l'anguille, c'est non. Nous, on veut quelque chose de léger et attendre les progrès de la science ».*

Mais pour un autre expert, la volonté d'EDF-H_20 de se tourner vers une solution de capture en amont de Mauzac, est de *« faire un ouvrage pour deux. Car EDF-H_20 se dit qu'en faisant quelque chose à Tuilières, on leur demandera forcément de faire quelque chose à Mauzac ».*

Un autre expert nous rappelle à ce propos l'enjeu écologique pour l'anguille de ce processus de décision et confirme que Tuilières ne pourrait en effet n'être qu'une première étape. *« L'enjeu,* dit-il, *c'est que l'anguille puisse reconquérir le bassin versant de la Dordogne. Il faut savoir que les « gros » bassins versants sont particulièrement importants pour l'espèce.*

Ces bassins permettent en effet le développement de gros géniteurs femelles qui peuvent mesurer jusque 80cm. Ces géniteurs produisent 3 millions d'ovocytes alors que les géniteurs qui se développent sur de plus petits bassins font entre 50 et 60cm et ne produisent que 600 000 ovocytes. En France, nous explique-t-*il, nous avons quatre bassins versants importants, celui du Rhône, de la Gironde, de la Seine et de la Loire et les trois premiers présentent des obstacles importants à la migration. A Tuilières, en 1975, on pouvait compter plus de 10 millions de civelles au pied de Tuilières. Aujourd'hui, on en compte seulement quelques milliers qui passent l'ouvrage. Cette force d'arrivée est trop faible pour assurer un renouvellement de géniteurs. Nous allons donc sûrement faire du relargage, pêcher des civelles en aval et les relâcher en amont des obstacles pour avoir une force de remontée suffisante. Si on met une tonne de civelles en amont (3000 civelles au kg), EDF-H_20 a intérêt à les laisser descendre,* s'exclame-t-il*. Un chercheur,* continue-t-il*, a montré que globalement si on cumulait les obstacles à la migration, il y avait 40% du stock dévalant qui s'échappait. Moi,* ajoute-t-il*, j'ai montré que sur ces 40%, il y en a 30% qui n'arriveront pas à faire les 6000km et qui avorteront avant à cause de la pollution des métaux lourds. On est loin de l'objectif des 50% du stock de civelles entrant qui doit s'échapper !! Il faut vraiment s'y mettre car actuellement, on est plutôt à 10% d'échappement. Tout le monde doit faire des efforts, on réduit la pêche à la civelle et il est probable qu'elle soit d'ici peu interdite. EDF-H_20 doit aussi jouer le jeu. Et,* souligne-t-il enfin*, tout de suite après Tuilières, il faudra s'attaquer à Bergerac ainsi qu'à Mauzac ».*

Un expert d'EDF s'estime quant à lui *« mal à l'aise ». « Il y a un jeu d'EDF-H_20 pour faire pression et faire en sorte que cela pourrisse. Mais on ne peut pas leur en vouloir,* estime-t-il*, ça va coûter cher et pour quelle efficacité? Pour le saumon, on sait faire mais pour l'anguille c'est vrai qu'on n'est pas sûr du coup. Le problème,* résume-t-il*, c'est que, contrairement aux smolts, les anguilles on les connaît mal et il semble qu'elles n'ont pas peur des grilles, elles les traversent et passent dans les turbines ».* Cet expert rappelle que le saumon a toujours été une espèce symbolique. *« Le saumon, on le connaît bien. Alors que l'anguille, il y a 25-30 ans, elle était considérée comme nuisible. Du jour au lendemain, elle est devenue une espèce protégée puis très vite menacée. L'anguille a toujours été considérée comme un serpent »* note-t-il. En 1984, il se souvient que le ministre de l'environnement avait dit qu'il ne fallait pas s'inquiéter car l'anguille pouvait passer partout. *« Cette image,* affirme-t-il *a beaucoup*

nui a l'anguille ». Selon lui, les scientifiques ont donné l'alerte, il y a environ 10 ans *« mais cela fait 3-4 ans que l'on commence à véritablement en parler. C'est très récent. Moi, je dis à EDF-H_20 de faire quelque chose depuis 7-8 ans,* affirme-t-il. *On a commencé les manipulations sur la dévalaison en 1998 »*.

La problématique devient réellement tendue. EDF-H_20 décide au niveau national de mettre en place un comité de pilotage interne à l'entreprise pour suivre le processus.

Comme prévu, le comité rédige un **second rapport d'étape en mai 2006** sur lequel les experts sont tenus de rendre un avis avant mi-juin, date de remise au préfet. Le rapport d'étape reprend les conclusions du rapport d'étape remis au préfet précédent en février 2005 ainsi que le tableau remis lors du comité de décembre 2005[284] avec néanmoins en sus, la 5ème solution proposée par EDF-H_20 lors du dernier comité : celle-ci consiste à reporter la construction de grilles fines envisagée à Tuilières sur l'aménagement de Mauzac. Son coût a été estimé à 8.2 Meuros. *« L'Unité de Production centre voulait absolument trouver une solution alternative à la solution préconisée par les experts. Cette solution devait donc être étudiée,* nous confie ainsi un des agents EDF, à l'origine de cette solution. *« Elle nous permettait de traiter deux ouvrages pour le prix d'un »,* souligne-t-il. Mais cette 5ème solution, proposée par EDF-H_20, semble avoir été très mal acceptée par les experts externes à EDF. *«Nous avons eu à nouveau l'impression d'être pris pour des imbéciles »*, nous affirme à ce propos un autre expert non EDF. *« Nous avions déjà envisagé cette solution il y a quelques temps mais elle est irréalisable et non efficace »*, nous dit ainsi un des experts. *« D'ailleurs, ils s'en sont eux-mêmes très vite aperçus »*.

Cette 5ème solution est mise de côté et le groupe d'experts préconise donc à nouveau la poursuite de l'étude de la solution recommandée depuis le début et affinée au fur et à mesure, (solution 1 avec un espacement de grilles qui est passé de 3cm (2003) à 2cm (2006)) ce qui implique la définition urgente d'un avant-projet suffisamment détaillé pour entreprendre le plus rapidement possible l'étude sur modèle réduit physique préconisée. Les experts rappellent que l'étude sur modèle devait être initialement lancée au 2ème semestre 2005, a été repoussée début 2006 et qu'elle n'a toujours pas été initiée en mai 2006.

[284] Cf. Annexe chapitre 6(6).

La DRIRE, EDF et la DIREN envoient, comme demandé, leur avis sur ce rapport avant mi-juin 2006. Pour résumer :

- La DIREN s'aligne sur la solution préconisée par le comité. Elle souligne que cette solution avait déjà été affichée lors du dernier rapport et qu'il est maintenant urgent de la mettre en œuvre en accord avec les préconisations de la Commission, du Conseil et du Parlement Européen[285].
- La DRIRE est favorable à la solution préconisée par le comité et demande la réalisation sans délais du modèle réduit. Elle souligne également, invoquant le traumatisme subi par la population locale, qu'il n'est pas envisageable de réaliser une vidange de la retenue d'ici trois ou quatre ans et qu'en conséquence elle invite EDF à réaliser les travaux nécessaires en 2008[286]. *« Le traumatisme subi par la population est une excuse du préfet, note à ce propos un agent EDF. C'est en fait la DIREN qui a fait pression, soutenue par MIGADO. Car selon eux, si on ne fait pas les travaux avant la remontée en eau, EDF-H_20 traînera d'autant plus les pieds et il faudra attendre encore des années avant que ne soit réalisé l'ouvrage ».*
- EDF-H_20 en revanche estime ne pas être prête à investir des millions d'euros dans ce dispositif de dévalaison dont l'efficacité n'est pas validée et qui remet en cause la garantie d'exploitation de l'ouvrage ainsi que sa sûreté. L'entreprise souligne par ailleurs avoir d'ores et déjà mobilisé des investissements importants pour la rénovation du barrage. EDF-H_20 estime important de poursuivre les expérimentations et donc que la mise en place d'un dispositif efficace de dévalaison à Tuilières n'est pas compatible avec l'échéancier du chantier de rénovation des vannes[287].

La réunion en présence du préfet a comme prévu lieu le 21 juin 2006. **EDF-H_20 précise au cours de cette réunion que les délais d'études et de construction d'un tel ouvrage ne permettent pas d'envisager sa réalisation dans le cadre de la remise en service du barrage soit avant fin 2008, mais plutôt pour fin 2009. Mais tous les acteurs présents**

[285] Lettre de la DIREN du 2 juin 2006 donnant l'avis de la DIREN sur le rapport d'étape du comité d'experts datant du mois de mai 2006 (Tauber, 2006).

[286] Lettre de la DRIRE du 16 juin 2006 donnant l'avis de la DRIRE sur le rapport d'étape du comité d'experts datant du mois de mai 2006 (Lalande, 2006).

réaffirment leur volonté de voir les travaux se faire conjointement avec ceux de réhabilitation de l'ouvrage. Le préfet renouvelle en conclusion cette volonté et se dit prêt à aider EDF-H_20 à trouver des financements[288]**.**

La question des coûts et des financements semble à ce propos assez opaque. *« La DRIRE a été à un moment, chargée par EDF-*H_20 *de rechercher des financements »*, nous dit un des experts. *« Mais ce n'est pas son rôle. Ca ne donne d'ailleurs pas grand résultat »*. La DRIRE nous répond à ce propos ne pas bien savoir comment s'y prendre. *« Le financement c'est le nerf de la guerre »* nous dit le fonctionnaire rencontré. *« La DIREN parle de financements européens mais je n'en vois pas la couleur. Le préfet dit qu'il est prêt à aider EDF mais je ne sais pas où il va trouver des sources. Quant au Conseil régional et au Conseil général, il me semble qu'ils nous ont répondu ne pas avoir de crédits. Tout ce qu'on sait, c'est que l'Agence de l'Eau peut aider à hauteur de 25% et que l'autre financeur potentiel est EDF-*H_20 *»*. Pour un autre expert, habitué à travailler avec EDF-H_20, les coûts affichés par l'entreprise sont toujours surestimés et selon lui, la recherche de financements, est un faux problème. *« On trouve toujours quand on veut »*, affirme-t-il.

Suite à cette réunion en présence du préfet, des échanges de courriers s'accentuent notamment entre le préfet et EDF. D'autres acteurs qui jusque-là s'étaient peu manifestés tels qu'EPIDOR, le Conseil général de la Dordogne et le Comité Régional des Pêches Maritimes et des Elevages Marins d'Aquitaine (CRPMEM), viennent également faire pression en envoyant des courriers au préfet de la Dordogne et au ministre de l'industrie [289]**.**

---

[287] Lettre d'EDF du 13 juin donnant l'avis d' EDF sur le rapport d'étape du comité d'experts datant du moi de mai 2006 (Dumond, Gérente et al., 2006).

[288] Compte rendu de la réunion du 21/06/2006 en présence du préfet de la Dordogne (Court, 2006).

[289] Courrier datant du 28 juillet 2006 d'EPIDOR au ministre de l'économie, de l'industrie et des finances (Cazeau, 2006) ; courrier de réponse datant du 3 août 2006, du préfet au président du Conseil général 24 (Court, 2006) et courrier du CRPMEM Aquitaine datant du 8 août 2006 au préfet de la Dordogne (Rabic, 2006).

Le directeur de l'UP Centre d'EDF-H_20, réaffirme au préfet au cours de différents échanges écrits qu'il ne lui sera pas possible de réaliser l'ouvrage mixte de dévalaison lors des travaux de réhabilitation du barrage[290].

EDF-H_20 souligne différents points, argumentant cette affirmation dont entre autres :

- La nécessité de réaliser une étude de risque liée à la mise en place du futur dispositif de dévalaison et d'attendre ses résultats qui seront connus début 2007.
- Le fait qu'EDF-H_20 est le seul acteur en France qui se sera autant engagé en matière de migration piscicole avec depuis une vingtaine d'années des investissements réalisés de plus de 35 millions d'euros sur près de 80 sites.
- Le fait que le projet étudié est tout à fait inédit, y compris au plan mondial et qu'il relève à l'évidence de l'expérimentation.
- L'absence de retour d'expérience sur ce type d'ouvrage.
- Le peu de connaissances sur les anguilles.
- Le coût de la solution : 5.8 Meuros d'investissement augmenté de 3.1 Meuros de pertes d'exploitation, totalement disproportionné pour le concessionnaire et exploitant qu'est EDF-H_20.

Le préfet et la DRIRE réagissent assez mal à cette résistance d'EDF, ayant l'impression d'être pris pour des « *imbéciles* ».

Les arguments utilisés au sein de cette joute écrite et orale par EDF-H_20 ne semblent pas recevables par une très grande majorité d'acteurs rencontrés.

Concernant le **manque de temps** évoqué par EDF-H_20, plusieurs experts disent que les délais sont encore tenables si EDF-H_20 se met vraiment à construire le modèle réduit et à réaliser les études et ce d'autant plus que la rénovation du barrage pourrait prendre du retard selon certains. *« On ne peut pas demander officiellement que les travaux de rénovation soient retardés pour inclure la construction de l'ouvrage de dévalaison mais officieusement c'est néanmoins ce qui se dit, nous avoue ainsi un représentant de la DRIRE impliqué sur le dossier* ». Il évoque également la possibilité de céder sur les délais. *« Il faut que l'ouvrage de*

[290] Courrier datant du 4 août 2006 de réponse du préfet au courrier d'EDF du 24 juillet 2006 (Court, 2006) et courrier d'EDF datant du 13 septembre 2006 en réponse au courrier du préfet du 4 août 2006 (Gaucher, 2006).

dévalaison soit réalisé, affirme-il, *mais on pourra peut-être céder sur les délais. Le préfet refuse de rabaisser la retenue d'ici quelques temps mais cette décision est peut-être révocable ».*

Concernant **les risques de sécurité et de sûreté** mentionnés par EDF-H_20, plusieurs des experts nous avouent n'y voir là qu'une stratégie d'EDF pour reculer encore la réalisation du projet. *« Le seul risque qu'il y ait, c'est de devoir arrêter les turbines si vraiment il y avait un problème au niveau de la pré-grille (arrachage ou autre) mais je ne vois pas quel autre problème cela pourrait entraîne »,* nous confient ainsi deux experts de la construction de passes à poissons.

Une des erreurs de ce comité a été, d'après plusieurs acteurs interrogés, de confier la maîtrise d'œuvre à EDF. Il semble y avoir eu une confusion des rôles défavorable à la prise de décision. *« Nous ne pouvons ni contrôler les délais, ni les coûts annoncés, affirment ainsi certains experts et fonctionnaire de la DRIRE ». « Pour la rénovation du barrage,* dit ainsi un représentant de la DRIRE*, EDF-H_20 a commencé par annoncer 15 millions d'euros puis 30 et maintenant on entend parler de 50 millions. Ca ne fait pas sérieux. »*

Début novembre 2006, alors que nous devons arrêter nos enquêtes, le climat est tendu, les experts sont assez désabusés et EDF-H_20 semble rester sur sa position. La construction du modèle réduit semblerait enfin être sur le point de débuter mais rien n'est encore vraiment lancé.

Il faut maintenant selon un représentant de la DRIRE, organiser une réunion avec le préfet, EDF-H_20 et la DRIRE afin de trancher. Cette réunion devrait avoir lieu avant la fin de l'année 2006.

- **Conclusion**

Le processus de décision ci-dessus rapporté, est particulièrement dense et complexe. Nous avons tenu à le rapporter en détail afin d'illustrer cette complexité que l'on retrouve dans la grande majorité des dossiers étudiés. L'enjeu écologique est ici particulièrement important. Il s'agit de la conservation des anguilles et des saumons alors que l'anguille notamment, est en voie de disparition.

Ce dossier présente plusieurs différences avec celui du lac de la Crégut précédemment rapporté.

Contrairement au dossier précédent, l'entreprise n'est tout d'abord, pas le principal responsable de la dégradation environnementale mise en jeu. Elle n'est qu'un chaînon d'une longue chaîne de responsables. Le contexte est par ailleurs différent puisque l'entreprise est ici confrontée à un plan national de protection de l'environnement auquel s'ajoute une de ses obligations inscrites au cahier des charges. Il n'est, de plus, pas ici question d'évènements conflictuels et, globalement, le processus de décision ainsi que les études scientifiques qui le ponctuent sont assez transparents.
En outre, ce récit pointe du doigt à différentes reprises, des problèmes d'ordre organisationnel qui caractérisent l'ensemble des grandes entreprises mais qui n'étaient pas réellement lisibles sur la problématique du lac de la Crégut. Notons en particulier ici l'arrivée de nouveaux agents qui prennent le processus en cours sans bien connaître son histoire, la différenciation entre des entités de l'entreprise et l'incompréhension voire le manque de confiance qui en résulte, une coordination nationale tardive et la mise en place d'un groupe de suivi interne également tardif …tout autant de détails qui ne viennent pas faciliter le processus. Ce dernier, bien plus que le précédent, met enfin en relief, l'importance du rôle de l'acteur régulateur (Mermet 1998), que cela soit la DRIRE ou le préfet, et sur lequel nous aurons l'occasion de revenir en conclusion : si cet acteur ne joue pas son rôle, l'entreprise aura stratégiquement intérêt à en profiter.

Si différence il y a, on retrouve néanmoins certaines similitudes entre les processus étudiés. Là encore, l'entreprise semble avoir mis en œuvre plusieurs stratégies telles que l'évitement, la négociation ou le recours à un tiers (le groupe d'experts). Là encore, l'entreprise a mené des études montrant un certain intérêt pour le processus mais les signes de coopération sont faibles et l'entreprise apparaît sur la défensive face à des injonctions qui l'attaquent de toute part.

La complexité qui découle de notre récit, rend l'analyse de ce type de processus particulièrement délicate.
Si l'on se positionne du côté de l'entreprise, on comprend que ses dirigeants puissent juger ce projet non raisonnable et utopique. Quelle entreprise investirait de telles sommes dans un ouvrage dont l'efficacité est aussi incertaine ? Efficacité non prouvée tout d'abord mais risque également de ne plus pouvoir refuser par la suite des projets du même type. Dans un contexte nouvellement concurrentiel, ces dépenses sont particulièrement mal venues… d'autant plus si elles n'ont pas de répercussions environnementales fortes et que l'entreprise ne peut s'en servir en termes d'image.

D'un autre côté, si l'on se positionne du côté de l'environnement, il va sans dire que l'entreprise se joue de tout le monde. Face à un enjeu écologique de taille et surtout à des obligations qui lui ont valu le droit d'exploitation du barrage de Tuilières, l'entreprise traîne, détourne le projet des experts, va contre l'avis des services de l'Etat … tout cela parce que 4 millions d'euros sont en jeu. Mais n'est ce pas minime en comparaison des frais engendrés par la reconstruction du barrage ? Et l'énergie passée à reculer ne serait-elle pas plus efficace dans la recherche de partenariats financiers ? De plus, son refus de se soumettre à une obligation qu'elle s'était elle-même fixée ne fait qu'aggraver cette sensation des acteurs de l'eau d'être sans cesse manipulés et bernés.

Ces questions nous confirment donc qu'il faut analyser plus en détail un tel processus de décision pour pouvoir dépasser cette opposition flagrante d'intérêts. Encore une fois, peut-on négocier la survie des anguilles, des saumons ? L'entreprise a-t-elle intérêt à laisser traîner ou bien à anticiper ? Face à de telles situations, quel est le rôle de chacun et quelles sont les modes interactionnels à privilégier?

Le lecteur à présent sensibilisé à la complexité du positionnement d'EDF-H_20 sur la scène de gestion de l'eau et plus précisément maintenant à celle des situations opposant environnement et entreprise, nous lui proposons d'en aborder une dernière en l'analysant précisément, suivant les paramètres d'analyse choisis pour ce travail et énoncés en introduction générale.

CHAPITRE 7 : LA PROBLEMATIQUE DE REPRODUCTION ET SAUVEGARDE DU SAUMON ATLANTIQUE ET LA GESTION DU FONCTIONNEMENT EN ECLUSEES DES BARRAGES DE LA DORDOGNE

1 Introduction

L'impact des éclusées sur la préservation du Saumon Atlantique est sans doute la problématique environnementale la plus importante et la plus ancienne à laquelle EDF-H_20 est confrontée sur le bassin versant de la Dordogne.

Rappelons que l'enjeu de ce chapitre est de confronter les pratiques d'une entreprise en matière d'environnement à un résultat, une performance concrète environnementale.

En retraçant le récit historique de ce dossier, qui a conduit à la signature d'un accord, le « Défi Eclusées », en avril 2005, nous proposerons tout d'abord au lecteur de se concentrer sur l'entreprise. Nous soulignerons ainsi les différentes stratégies relationnelles qu'elle a pu mettre en oeuvre et qui apparaissent au fur et à mesure de ce récit puis nous tenterons de les mettre en tension avec certains enjeux organisationnels qui semblent leur avoir été sous-jacents.

Nous nous détacherons alors d'EDF-H_20 afin d'identifier les acteurs qui, eux aussi, ont eu un rôle spécifique dans le processus de décision et que Laurent Mermet (1992) définit comme étant des acteurs d'environnement[291].

Puis nous nous intéresserons au processus de décision en lui-même afin d'examiner la place et le rôle des négociations recensées, l'évolution du rapport de force entre les acteurs au cours du processus de décision rapporté et enfin le caractère négocié de l'accord finalement obtenu.

Nous reviendrons alors à l'évolution de la gestion environnementale effective et tenterons de proposer des critères pour évaluer l'efficacité environnementale du processus de décision rapporté.

2 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la protection du saumon sur la Dordogne de la fin du 19ème siècle à 2006. Une première analyse des attitudes relationnelles de l'entreprise

Pour rappel[292], nous utiliserons ici la proposition de Laurent Mermet (2005) selon laquelle il existe cinq principaux modes d'interaction :

- l'évitement : les protagonistes adaptent leur comportement pour ne pas avoir à interagir ;
- l'épreuve de force : leur interaction est guidée par le but de supprimer l'autre comme obstacle, soit en le rayant de la carte, soit en le forçant à s'incliner ;
- la coopération : ils mettent de côté les divergences pour guider leur interaction sur la découverte et la mise en œuvre de convergences ;
- la négociation : ils entrent dans une interaction où ils traitent en même temps divergences et interdépendances ;
- le recours à un tiers : ils choisissent une interaction indirecte par le truchement d'un tiers, supérieur hiérarchique, juge, électeur.

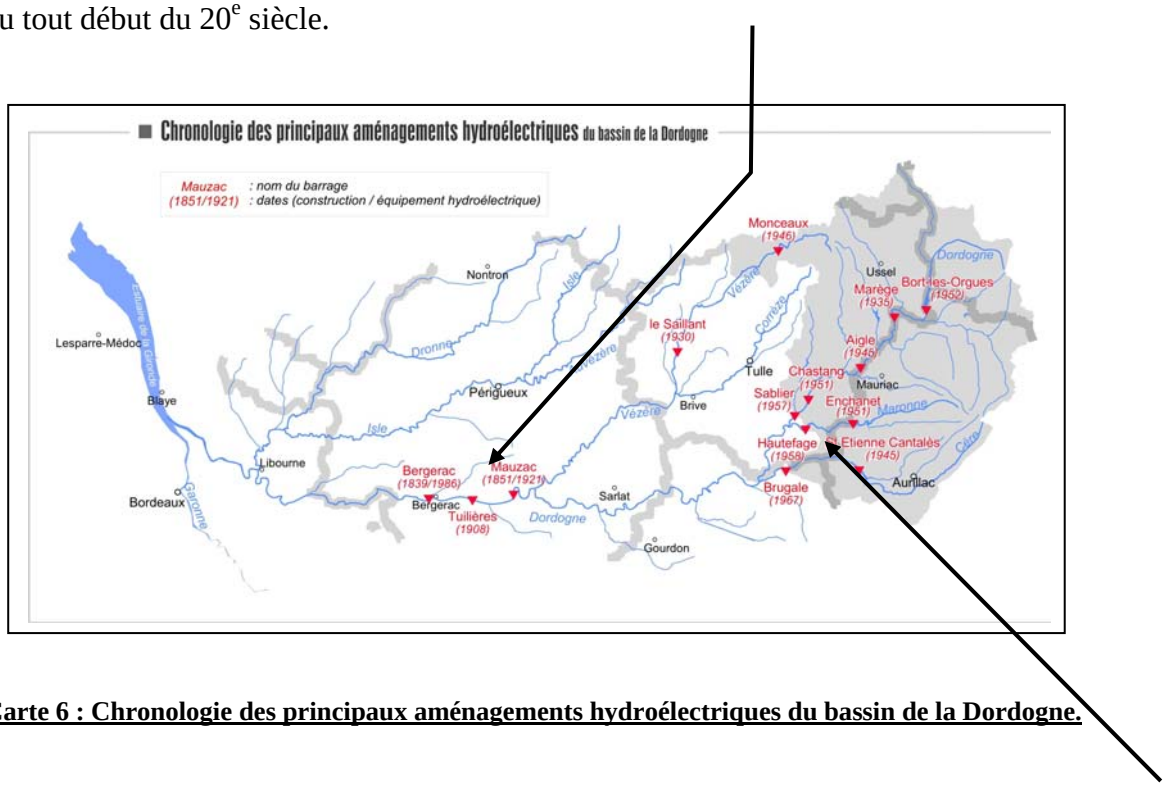
- La disparition du saumon sur la Dordogne à la fin du 19ème - début du 20ème siècle

Le saumon atlantique (Salmo salar L.) est un poisson migrateur[293] qui remontait autrefois la Dordogne pour se reproduire jusqu'à l'aval de la ville de Bort-les-Orgues. La souche Dordogne de cette espèce était à l'origine constituée de gros saumons de deux à trois hivers de mer dont les poids pouvaient atteindre 15 à 20 kg.

Photo 2 : Saumon sculpté dans la roche. Grotte du poisson, Les Eysies (Dordogne)

[291] Cf. chapitre 3
[292] Cf. chapitre 5.
[293] Le saumon naît en rivière puis va grandir en mer. Il revient au bout de quelques années se reproduire dans la rivière où il est né. Nous détaillons quelques aspects du cycle biologique du saumon en Annexe chapitre 7 (1).

Dans les années 1850, un premier programme d'aménagement du cours d'eau visant tout d'abord à améliorer la navigation, initia la construction de deux barrages sur la Basse-Dordogne, à Mauzac en 1839 et à Bergerac en 1851. Il fut suivi de peu par la construction du barrage de Tuilières en 1908, destiné à la production hydroélectrique (Cf. Carte 6). Ces trois ouvrages mirent fin aux migrations du Saumon atlantique qui disparaît totalement de la rivière au tout début du 20e siècle.



Carte 6 : Chronologie des principaux aménagements hydroélectriques du bassin de la Dordogne.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, face à la forte demande nationale en énergie un nouveau programme de construction de barrages débute cette fois-ci sur la Haute-Dordogne. Ce dernier a pour objectif d'alimenter la France en électricité afin de participer à sa reconstruction et au développement technologique et industriel qui a marqué les débuts du 20ème siècle. Par ailleurs, la nationalisation d'EDF en 1946 rend l'entreprise exploitante de la majorité de ces ouvrages.

- Les années 70-80 : Le lancement d'un plan national de protection du saumon : le « Plan Saumon »

Face aux menaces de disparition du saumon atlantique, le Ministère de l'Environnement engage en 1975, le « Plan Saumon »[294]. Il s'agit d'un vaste programme de restauration de

[294] Le plan Saumon s'étendra en 1981 à l'ensemble des espèces migratrices.

cette espèce et de reconquête des rivières françaises qui, durant les années suivantes, va se décliner sur plusieurs bassins versants. Sur la Dordogne, le plan a pour principal objectif la remontée du saumon dans la Dordogne et la reconstitution d'une population naturelle et pérenne. Il démarre concrètement sur le bassin en 1978 sous l'égide du Ministère, rapidement relayé par le Conseil Supérieur de la Pêche (CSP). Plusieurs études sont menées pour diagnostiquer la qualité générale du bassin et engager une stratégie de reconquête. Les premiers saumons sont importés, élevés puis mis à l'eau, à partir de provenances diverses (Ecosse, Québec, Adour, Loire). Bien que les opérations de l'époque s'appuient principalement sur le « bon sens », sans véritable recul scientifique et sans soutien financier établi, ils conduisent toutefois à la mise en place de techniques très novatrices pour leur époque (utilisation de circuits fermés, reconditionnement de géniteurs...), largement inspirées de l'expérience québécoise et développées au coeur d'un centre expérimental nouveau dans son genre : l'aquarium de Sarlat (1982).

Les études réalisées montrent que malgré les nombreuses atteintes portées par l'Homme au milieu naturel, malgré les aménagements hydroélectriques, la Dordogne conserve des conditions favorables pour assurer la pérennité d'une population de saumons pouvant atteindre les 6000 individus. D'après les estimations de la capacité d'accueil de la Dordogne établie par Tinel (1983), il est possible de montrer que la reproduction de 2000 géniteurs assurerait sa pérennité et la stabilité de la population. **L'objectif initial du plan saumon sur la Dordogne se concrétise donc sur la base de ces données et vise, à terme, la remontée de 6000 saumons par saison de façon à autoriser de nouveau la pêche (potentiel de 4000 captures) sans que l'équilibre de la population ne soit perturbé.**

Par ailleurs, en 1989, la Dordogne est classée à l'aval d'Argentat au titre de la loi pêche (article L-432-6 du code de l'environnement) par le décret du 20 juin et l'arrêté du 21 août, pour les espèces suivantes : saumon atlantique, truite de mer, alose, anguille, lamproie marine, lamproie fluviatile, truite fario.

- <u>Le début des années 90 : Le retour du saumon et les débuts de la confrontation de son retour avec le fonctionnement des centrales hydroélectriques de type « éclusées »</u>

La dynamique de restauration s'accélère sur la Dordogne à partir de 1985 et l'on assiste, en l'espace de dix ans, à la construction d'infrastructures considérables. Deux passes à poissons

sont implantées sur les barrages EDF-H_20 de Bergerac (1985) et de Mauzac (1987) et un ascenseur est mis en place sur celui de Tuilières (1989). Ces dispositifs sont parmi les premiers du genre réalisés en France et en Europe. Ils rétablissent en partie le passage des saumons sauvages à partir de 1990 mais la présence des grands barrages implantés sur la Haute-Dordogne et ses affluents au milieu du 20ème siècle ont profondément modifié l'environnement par rapport aux conditions originelles.

Ces ouvrages, organisés en « chaîne de barrages », ont tout d'abord considérablement réduit la partie du bassin utilisable par les saumons. Celle-ci est ainsi limitée en 1990 et encore aujourd'hui, aux zones avales des barrages d'Argentat pour le cours d'eau de la Dordogne, de La Broquerie pour la Maronne, du Saillant pour la Vézère et enfin de Brugale pour la Cère. De plus, l'exploitation hydroélectrique de type « éclusées », des barrages cités ci-dessus, modifie profondément le régime hydraulique naturel (cf. Encadré 26) : *« Le fonctionnement par éclusées provoque de nombreuses perturbations sur l'environnement aquatique, notamment des variations thermiques et des variations de débits qui interviennent à travers les deux composantes : profondeur et vitesses du courant »* (Pustelnik, 1987 : 60).

Les éclusées : Le SDAGE Adour Garonne, 1996 propose la définition suivante de l'éclusée : « volume d'eau lâché à partir d'un ouvrage hydraulique (ouverture d'une porte d'écluse, turbinage d'eau stockée dans un barrage réservoir) et se traduisant par des variations de débit brusques et artificielles ».

Encadré 26 : Définition des éclusées.

Ce type d'exploitation provoque en particulier de brusques modifications des hauteurs d'eau et des vitesses d'écoulement induisant sur ces tronçons, potentiellement utilisables par le saumon, de fortes perturbations qui mettent entre autres en péril la survie du saumon sur le bassin.

Ce n'est qu'une fois la circulation des saumons rétablie à l'aval de la Dordogne, que débute concrètement la problématique Saumon versus Eclusées.

C'est plus particulièrement en 1991, que le phénomène des éclusées va commencer à être caractérisé sur le bassin. En effet, lors du renouvellement de concession du barrage du

Sablier[295] (cf. carte 6) en 1987, un avenant est ajouté au cahier des charges de l'aménagement. Ce dernier, outre l'augmentation du débit réservé[296] de 5m^3 à 10 m^3/seconde, conformément à la Loi pêche votée en 1984, permet de suréquiper la centrale d'Argentat. Il mentionne alors à ce propos qu'EDF-H_20 devra mener une étude hydrobiologique afin d'évaluer les impacts de ce suréquipement et que des modifications aux consignes d'exploitation pourraient être rendues nécessaires en fonction des résultats observés.

Cette étude, menée en deux temps, est alors effectuée conjointement, de novembre 1991 à août 1994, par le CSP et l'Association MIGADO[297]. Elle donna lieu à un rapport dont les conclusions dénoncent, non pas spécifiquement les impacts négatifs du suréquipement, mais plus globalement les impacts négatifs des Eclusées sur la reproduction des saumons. **Cette étude émet alors en conclusion certaines recommandations de gestion dont, notamment, le respect d'un débit minimum à l'aval du Sablier, de 50m^3/s entre le 15 décembre et le 1er mai mais ces recommandations ne sont à l'époque pas suivies** (Marchat, Dulude et al., 1994)**.**

Pour EDF-H_20, les conclusions ont été au-delà du cahier des charges de l'étude : « *Les conclusions ont été au-delà de la demande »*, nous déclare ainsi un agent EDF-H_20. *« L'étude ne devait considérer que les impacts du suréquipement et au final ce sont les impacts de tout l'aménagement sur les frayères qui ont été analysés »*.

Pour d'autres, il semble que cet évènement ait déclenché et rapidement accentué l'éveil de la perception locale du phénomène « Eclusées ». Selon Frédéric Serre[298], qui est devenu un des acteurs engagés dans la lutte contre les éclusées, *« le suréquipement du Sablier n'était pas grave sur le papier mais il a favorisé des changements de production qui, eux, ont profondément dégradé la situation »*. Il ajoute à ce propos *: « les changements ont été*

[295] Ce barrage est le barrage le plus en aval de la chaîne d'aménagements de la Haute-Dordogne. Cf. Annexe chapitre 7 (2).
[296] Débit réservé : Le débit réservé a été conçu dès la loi de 1919 pour préserver le milieu aquatique : c'est le débit minimal restant dans le lit naturel de la rivière entre la prise d'eau et la restitution des eaux en aval de la centrale, garantissant en permanence la vie, la circulation et la reproduction des espèces vivant dans ces eaux. La loi pêche de 1984 a ensuite fixé de façon normative le débit réservé au 1/10ème du débit annuel moyen (module) pour tout nouvel aménagement et au 1/40ème pour les aménagements existants.
[297] Elle fut financée par EDF-H_20 et le contrat de plan Etat-Région Limousin.
[298] Président en 2005 de l'association ANPER-TOS (Association Nationale de Protection de l'Eau et des Rivières-Truites Ombres Saumons).

flagrants à partir de 1995[299]*. C'est à cette époque, en voyant les nuisances considérables provoquées par les aménagements hydroélectriques, que je me suis rendu compte que les contraintes sur les barrages étaient très faibles ».*

Situation du saumon

Entre 1989 et 1994, au moins 35 saumons reproducteurs ont remonté le fleuve chaque année. Au cours de la saison 1994, plus de 200 individus ont été observés lors de leur passage au barrage de Tuilières.

- L'écriture du SDAGE en 1996 : Les éclusées deviennent officiellement un phénomène à mieux gérer

En 1996, conformément à la loi sur l'eau de 1992, l'Agence de l'Eau publie le SDAGE Adour-Garonne. La mesure C14 stipule que doivent être examinés les moyens de limiter les Eclusées sur la Dordogne (cf. Encadré 27).

SDAGE Adour Garonne, 1996, Mesure C14 : **Fonctionnement par éclusées des aménagements hydroélectriques en période critique (AEAG, 1996) :**

« *ll est recommandé que :*

- ***l'Agence et les collectivités concernées, en liaison avec le préfet coordonnateur ou les CLE lorsqu'elles existent, négocient avec les gestionnaires des ouvrages hydroélectriques autorisés à fonctionner par éclusées, les conditions techniques et financières d'un aménagement de ces éclusées.***
- *Cet aménagement ménage la sécurité du système électrique et ne concerne pas les usines de lac participant à la sécurité du système national.*
- *Dans un délai de 3 ans après l'approbation du SDAGE,* ***des accords-cadres règlent cette réduction des éclusées sur les cours d'eau*** *définis sous réserve d'un diagnostique à établir par l'Agence de l'Eau en ce qui concerne le Gave d'Ossau, la Neste, le Vézère, la Cère.*
- *Sur les autres cours d'eau, des accords au cas-par-cas aménagent la situation en période critique, en fonction de la sensibilité des milieux et de la valeur économique de l'eau.*

(…).

Dans les mesures, la mention *« il est recommandé »* marque un fort attachement aux propositions faites, signale que le Comité de Bassin et l'Etat ainsi que d'autres partenaires s'il y a lieu, veilleront aux suites données par les décisions et les programmes mais elle n'emporte pas d'obligation juridique.

La portée juridique du SDAGE est définie :

- Par l'article 3 de la loi sur l'eau de 1992 : « Les programmes et les décisions administratives dans le domaine de l'eau doivent être compatibles ou rendus compatibles avec leurs dispositions. Les autres décisions administratives doivent prendre en compte les dispositions de ces schémas directeurs » ; (voir aussi la circulaire du Ministère de l'Environnement du 12 mai 1995).
- Par l'article 5 de la même loi relatif au SAGE : « il doit être compatible avec les orientations fixées par le schéma directeur… s'il existe ».

Encadré 27 : Mesure C14 du SDAGE Adour Garonne.

[299] Ce qui semble faux selon notre enquête puisque l'exploitation des barrages a évolué continuellement de 1990 à 2000, EDF cherchant à optimiser chacun de ces ouvrages de production.

EDF-H_20, portant ses intérêts d'industriel, a cherché à influencer l'élaboration de ce SDAGE. *« On a cherché à ce que soit écrit : limiter les impacts des éclusées et non pas limiter les éclusées,* souligne ainsi un des agents EDF-H_20 rencontrés, *mais cela n'a pas été retenu ».* Un autre nous mentionnait : *« On n'a pas réussi à faire passer notre avis et les quatre rivières, Dordogne, Maronne, Cère et Vézère ont été concernées par la mesure du SDAGE portant sur les éclusées ».*

Conclusion sur l'attitude relationnelle d'EDF-H_20 entre 1976 et 1996 : L'évitement

Les 14 années qui se sont écoulées entre la promulgation d'un plan national de protection du saumon et les premières mesures concrètement réalisées par EDF-H_20 pour y participer, soulignent une certaine inertie d'EDF-H_20 dans les années 80, accentuée par le fait qu'on ne savait pas construire à cette époque des ouvrages aussi conséquents que ceux qui ont été mis en place sur la Dordogne aval. Puis, au début des années 90, il semble qu'EDF-H_20 reste sourd aux conclusions de la première étude dénonçant l'effet des éclusées. Enfin, en 1996, il semble que la phase d'écriture du SDAGE ait été vécue comme un échec pour l'entreprise qui a tout fait pour négocier une mise en cause restreinte de son mode d'exploitation dans ce document. Il est donc assez apparent que l'entreprise souhaite à cette époque éviter le sujet des éclusées, fait comme si elle ne voulait pas chercher à traiter le problème puis tente d'échapper aux mesures qui la confrontent à la réalité du problème.

- 1997-1999 : La première plainte déposée contre EDF-H_20 suivie par le lancement d'une seconde étude sur les éclusées : les premières modifications concrètes d'exploitation des barrages

En novembre 1997, au titre de l'arrêté de protection de la nature datant de 1988[300], une première plainte est déposée contre EDF-H_20 pour assèchement de frayères[301] à l'aval de la

[300] L'arrêté du 8 décembre 1988 fixe la liste des poissons protégés sur l'ensemble du territoire national français. Article 1 : « Sont interdits en tout temps, sur tout le territoire national :
1° La destruction ou l'enlèvement des oeufs ; 2° La destruction, l'altération ou la dégradation des milieux particuliers, et notamment des lieux de reproduction, désignés par arrêté préfectoral, des poissons des espèces cités par cet arrêté dont fait partie le Saumon Atllantique.
[301] Une frayère est une zone de reproduction où le saumon vient déposer ses œufs.

centrale de Hautefage sur la Maronne (cf. Figure 30). *« Ce qui était nouveau cette année,* souligne à ce propos un agent EDF-H_20, *c'était que les poissons commençaient à remonter et venaient se reproduire naturellement juste à l'aval des ouvrages ».* MIGADO nous fait également noter ce changement : *« Tant qu'il n'y avait que 10 saumons, cela n'intéressait personne mais dès lors qu'il y en a eu 200-300, l'intérêt est né et la population locale s'en est préoccupée ».*

Suite au constat établi en 1997, le garde-pêche qui en est à l'origine, décide d'envoyer un rapport, photos à l'appui à différentes institutions, afin d'essayer de provoquer des réactions.

Le premier PV dressé contre EDF-H_20 sur la problématique des Eclusées, Novembre 1997 :

L'aménagement de Hautefage sur la Maronne est constitué d'un barrage (le barrage de la Broquerie), d'un tronçon court-circuité (TCC) et d'une centrale (la centrale de Hautefage) en aval qui fonctionne par dérivation. Le cahier des charges datant de 1958, stipule que le débit réservé du TCC doit être de 1/40ème du module, soit 0,5 m^3/s. L'usine en dérivation à l'aval du barrage est équipée de telle sorte qu'elle peut turbiner un débit de 46 m^3/s avant de le rejeter dans le TCC. En accord avec son cahier des charges, EDF-H_20 peut donc exploiter son usine légalement en provoquant des variations de débit d'un facteur 100, de 0,5 m^3/s à 46 m^3/s.

En 1997, des débits importants sont survenus en début d'hiver et ont inondé quelques bras morts situés à l'aval de la centrale de Hautefage, normalement asséchés quand le débit est de 0,5 m^3/s. Ces bras qui constituent des zones de reproduction (dite « de fraie ») particulièrement appréciées des saumons étaient donc ennoyées lors de la période de reproduction des saumons (hiver). Ces derniers s'y sont donc rapidement installés mais une fois les gros débits passés, les bras se sont asséchés à nouveau, détruisant les frayères qui s'y étaient installées. Un pêcheur a alors alerté le CSP qui a dressé un constat au titre de l'arrêté de biotope de 1988.

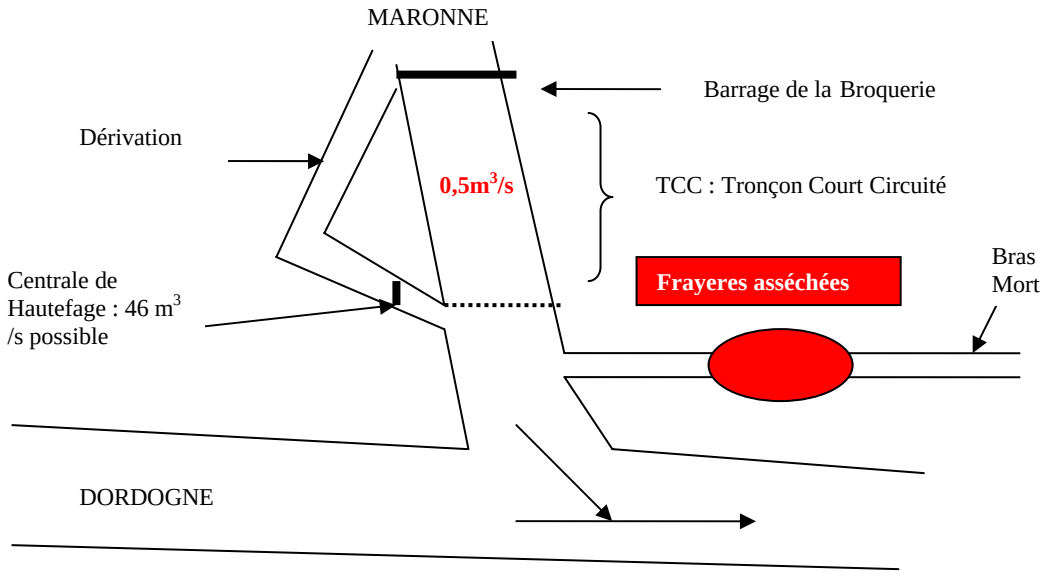


Figure 30 : Le premier PV dressé contre EDF-H_20 sur la problématique des Eclusées, Novembre 1997.

Suite à cet évènement, la DDAF, la DIREN et la fédération de pêche de Corrèze se réunissent en urgence et décident en 1998 de lancer une étude, avec pour objectif, d'identifier le problème sur la Maronne, d'évaluer les risques et le potentiel de reproduction du saumon et enfin de mettre en évidence des pistes d'amélioration.

Il apparaît très rapidement que le débit réservé de 0,5 m^3/s effectif sur la Maronne est trop faible. Sans attendre les conclusions de l'étude, EDF-H_20 décide d'augmenter le débit minimum à l'aval du barrage de la Broquerie, à 2 m^3/s, durant l'hiver, en laissant une des vannes du barrage ouverte (cf. Figure 31). Concernant cette mesure prise par l'entreprise, un agent nous explique que c'était une possibilité technique qui s'était présentée à l'époque. *« On laissait une vanne complètement ouverte au niveau du barrage. C'était la solution qui nous semblait la plus rapide à mettre en place. On l'a fait spontanément sans chercher à le valoriser mais surtout pour montrer qu'on voulait faire quelque chose. Ça a permis de sauvegarder quelques frayères…pas toutes bien entendu mais même naturellement toutes les frayères ne seraient pas sauvegardées »*, souligne-t-il.

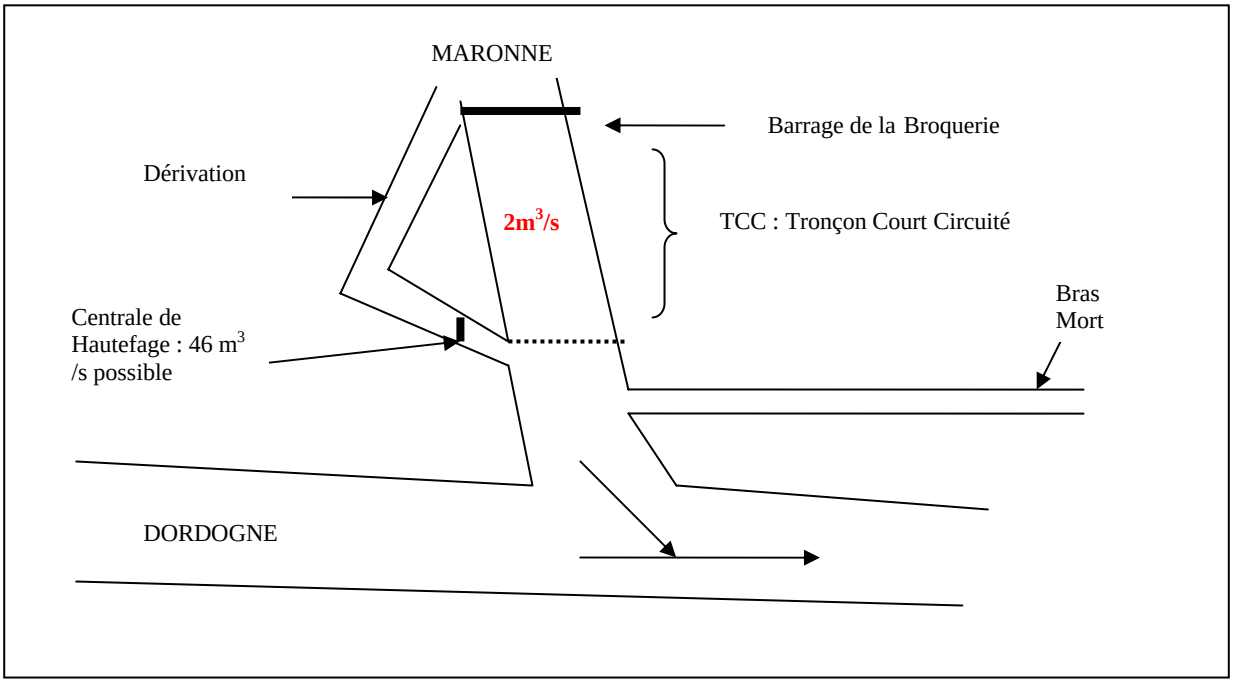


Figure 31 : Modification d'exploitation mise en place par EDF-H_20 en 1997.

Les constats sont envoyés au procureur mais deux textes à valeur réglementaire apparaissaient en opposition : le cahier des charges de l'aménagement respecté par EDF-H_20 et l'arrêté de biotope de 1988. Le procureur ne donne pas suite. Selon un agent d'EDF-H_20, *« le procureur n'a pas donné suite car on a réagi très vite».*

Conclusion sur l'attitude relationnelle d'EDF-H_20 entre 1997 et 1998 : La coopération

Devant la remontée effective des poissons, qui semble-t-il en a surpris plus d'un, EDF-H_20 réagit spontanément en tentant d'améliorer rapidement la situation sans demander de compensations financières. Cette courte phase peut donc être interprétée comme une phase de coopération spontanée de la part d'EDF-H_20 mais elle s'annonce rapidement comme étant contrôlée laissant place à des stratégies relationnelles plus « dures », face à une résistance locale qui s'accentue.

Suite à cette première dénonciation, le nombre de PV dressés contre l'entreprise augmente au cours des années 1997, 1998, 1999. Un agent EDF-H_20 se souvient à ce propos qu'il était auditionné à chaque plainte et qu'il rétorquait lors des auditions qu' *« une mesure avait déjà gracieusement été prise en lâchant 2 m^3/s au lieu des 0,5 m^3/s notifiés dans le cahier des charges ».*

L'étude lancée en 1998 sur la Maronne rend ses conclusions en 1999 (MIGADO, 1999). Elle stipule qu'un débit de base de 15 m^3/s sur la Maronne serait optimal pour la reproduction et la croissance des saumons juvéniles mais qu'il ne paraît pas envisageable de pouvoir le maintenir. L'étude préconise alors comme principales recommandations :

- **Un débit de base de 8 m^3/s pendant la période allant du frai jusqu'à la post-émergence (décembre à mai),**
- **un débit de base de 5 m^3/s en juin, 3 m^3/s en juillet, août et septembre, 4 m^3/s en octobre et novembre,**
- **l'arrêt des éclusées ou tout au moins leur limitation en débit pendant la période estivale.**

En s'appuyant sur son cahier des charges qui stipule que toute modification d'exploitation demandée en cours de concession devra donner lieu à indemnisation si elle porte atteinte à

l'équilibre économique de l'ouvrage, EDF-H_20 mène immédiatement son étude et chiffre les conclusions de ce rapport à plusieurs millions de francs. L'entreprise rejette alors ces préconisations faute de financements mais avance une autre solution. *« Les conclusions de l'étude étaient beaucoup trop chères »*, souligne un agent EDF-H_20. *« On a dit non mais on ne pouvait pas ne rien faire »*. L'entreprise propose cette fois de garantir un débit de 3 m^3/s de novembre à avril à l'aval de la centrale de Hautefage à la place des 2 m^3/s libérés au cours de cette même période mais à l'aval du barrage. Le débit du TCC (Tronçon Court Circuité compris entre le barrage et la centrale) redescendrait donc à 0,5 m^3/s sachant que l'étude réalisée montre que « *les habitats favorables aux saumons juvéniles ainsi que les zones de frayères potentielles sont peu nombreux sur ce secteur* ». En revanche, cette mesure serait plus efficace pour le saumon puisqu'elle permettrait d'augmenter le débit à l'aval de la centrale, soit dans la zone considérée « *d'intérêt* » par l'étude (cf. Figure 32).

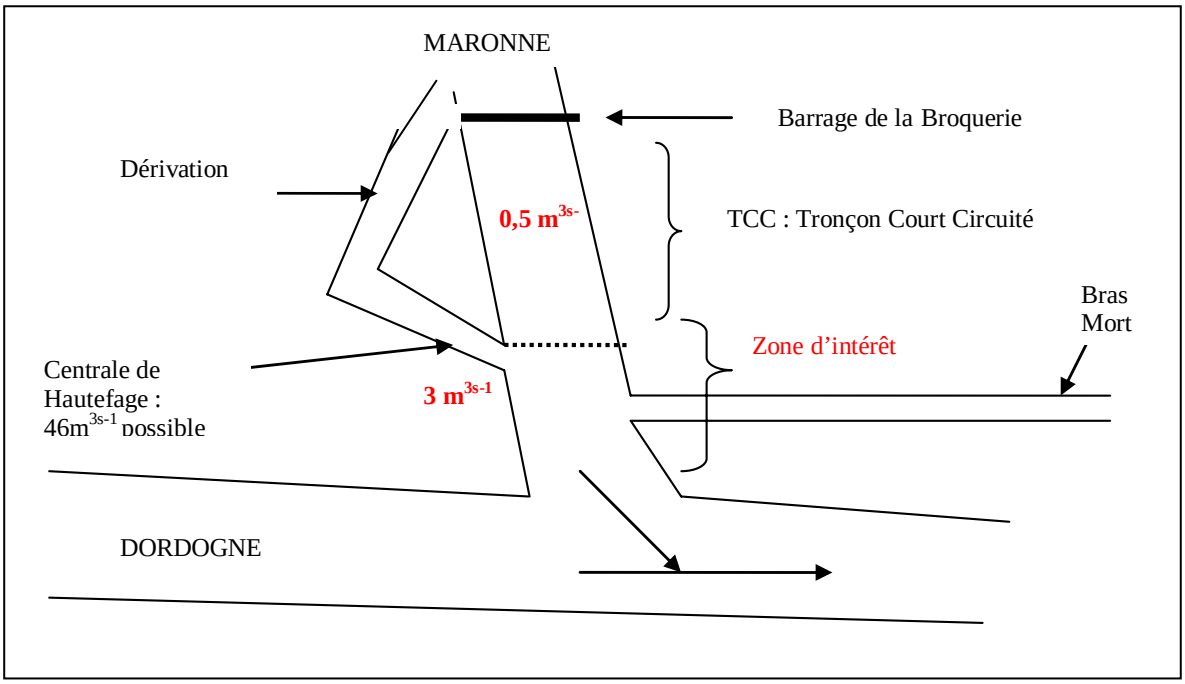


Figure 32 : Modification d'exploitation proposée par EDF-H_20 en 1999.

EDF-H_20 met cette mesure à exécution en 1999 et demande un financement à l'Agence de l'Eau qui lui est refusé.

Suite à la mise en place de cette mesure, l'entreprise décide alors de faire signer à la fédération de pêche de Corrèze, une convention annuelle qui reconnaît qu'EDF-H_20 fait plus que ses strictes obligations même si ce n'est pas encore à la hauteur des attentes des pêcheurs.

« On a demandé à signer une convention avec la pêche pour avoir une contrepartie de nos efforts », nous raconte à ce propos un agent EDF-H_20. *« En 1999,* souligne-t-il, *ils ne voulaient pas signer mais on leur a dit que s'ils ne signaient pas, on arrêtait tout. Ils ont donc finalement signé et par la suite ils ont signé chaque année. On les a obligés à reconnaître qu'on faisait quelque chose et quand il y avait une plainte,* ajoute cet agent, *j'allais voir la gendarmerie, que je connaissais bien à la longue, avec cette convention en main qui prouvait notre bonne volonté».*

Situation du saumon

En 1995 : 95 saumons ont été observés lors de leur passage à Tuilières. En 1996 : 296 1997 : 526, en 1998 :195, entre 1995 et 1999 : environ 321 par an et en 1999, 481 (MIGADO, 2005; EPIDOR, 2007).

- 1999- 2001: La réalisation d'une étude globalisée des éclusées dans le cadre du SDAGE couplée à l'intervention d'un nouvel acteur d'environnement

Suite à l'élaboration du SDAGE et à sa mesure C14, la Mission Technique Commune (MTC)[302] de l'Agence de l'Eau prépare un canevas conducteur afin d'étudier les impacts des éclusées sur tous les axes sensibles du bassin Adour-Garonne. Il est proposé aux EPTB (Etablissement Public Territoriaux de Bassin), quand il en existe, d'être responsable de la maîtrise d'ouvrage de ces études. Fin 1998, l'antenne de l'Agence de l'Eau située à Brive la Gaillarde (Corrèze), constitue alors un groupe de travail avec EPIDOR sur la Dordogne[303]. Il regroupe la DRIRE, la DDA, le CSP, la DIREN, EPIDOR, les élus, les Conseils généraux, les associations de pêcheurs, de canoës-kayaks et les pêcheurs professionnels de Bergerac. L'objet était de faire une étude sur les impacts des éclusées beaucoup plus globale sur le territoire et non plus seulement sur la Maronne comme cela avait été fait en 1998. S'appuyant sur le canevas proposé par la MTC, EPIDOR maître d'œuvre de l'étude, décide de le compléter en ajoutant notamment une étude sociologique sur la perception des éclusées sur le bassin par les usagers.

[302] La MTC est une unité commune entre EDF-H_20 et l'Agence de l'Eau mise en place en 1980 visant à gérer les problèmes communs. Un agent EDF-H_20 est détaché à l'Agence de l'Eau à plein temps. Cette Mission a pris fin en 2005 suite au changement de statut d'EDF-H_20.

[303] En 2005, Le SMEAG, EPTB du bassin de la Garonne n'avait pas encore débuté son étude.

Par ailleurs, en 1999, un **nouvel acteur, Frédéric Serre, apparaît sur la scène de ce dossier**, et s'active fortement. Professeur de biologie et surtout passionné de pêche à la mouche, il deviendra président de la délégation régionale de l'association TOS (Truites Ombres Saumons) en 2001 mais, en 1999, cette délégation n'existait pas encore. Frédéric Serre travaille donc à cette époque en collaboration avec l'association de pêche (APPMA) d'Argentat et dénonce les dégâts engendrés par les éclusées sur la population de saumons. Il fait constater les dégâts par le CSP qui dresse des PV à EDF-H_20, écrit des articles dans la presse, s'achète finalement une caméra et monte un film « coup de poing » qu'il envoie à toutes les institutions concernées afin de dénoncer ces infractions commises, images à l'appui.

Concernant l'impact des PV dressés contre EDF-H_20, il semble que les avis divergent. Pour la majorité des acteurs de l'eau concernés, les PV seraient un moyen d'action efficace. Selon eux, le responsable local d'EDF-H_20 n'appréciait par exemple guère d'être convoqué à la gendarmerie. Les PV donnaient d'ailleurs parfois lieu, nous raconte l'un d'entre eux, à des altercations un peu tendues : « *Un jour*, nous raconte ainsi un garde du CSP, *j'ai croisé le directeur d'EDF-H_20 à l'heure du déjeuner. Il est venu me voir et s'est plaint du fait qu'on continuait à leur mettre des PV alors qu'ils faisaient des efforts. Je lui ai rétorqué que mon boulot était de constater les infractions et ce tant qu'il y en avait* ». Mais les agents d'EDF-H_20 ne concordent pas avec l'opinion de ces acteurs. *« Ca ne me gêne pas d'être convoqué à la gendarmerie*, nous confie ainsi l'un d'entre eux. *C'est l'occasion de discuter avec les gendarmes d'Argentat ou le commissariat de Tulle. A la fin*, souligne-t-il, *c'était même eux qui venaient dans mon bureau et on discutait ½ h. Pour me défendre, j'avais toujours en main notre convention, signée avec les pêcheurs ».* Pour un autre agent, *« les PV n'entraînaient pas de réactions particulières en interne car on était habitué à ce que les gardes-pêche en dressent chaque année. On savait qu'on ne serait pas embêté car on était sous couvert de notre cahier des charges. En revanche*, note-t-il, *les PV nous ont sans doute conduits à communiquer de manière plus transparente sur notre exploitation auprès de l'externe ».*

L'action de Frédéric Serre, ainsi que tous les PV qui l'ont précédée, conduit le procureur à proposer en **2000, une tentative de médiation pénale**. Sont présents ce jour là, le responsable de la Sous-Unité d'EDF-H_20, Frédéric Serre et le président de la fédération de pêche (FDPPMA) de Corrèze de l'époque. Les pêcheurs souhaitent qu'EDF-H_20 mette en place les préconisations du rapport de 1999 sur la Maronne et ils acceptent de passer de $8m^3/s$ à $7m^3/s$. De son côté, l'entreprise accepte de pérenniser les $3m^3/s$ lâchés à l'aval de la centrale

de Hautefage jusqu'au renouvellement de concession prévue en 2033. Chacune des parties restant sur ses positions, la médiation échoue. L'agent d'EDF-H_20 convoqué à cette occasion avoue n'avoir pas apprécié le positionnement de Frédéric Serre lors de la médiation. *« Frédéric Serre,* souligne-t-il*, ne voulait pas démordre de ses 7m^3/s. Nous, on avait fait acter quelque chose, on voulait bien aller jusqu'à 3m^3/s. Le plus pénible, c'était de voir leur position « 0 perte de frayères »,* déclare-t-il*. C'est comme si nous on prônait le « 0 perte énergétique » ! ».* Il souligne également qu'ils se connaissaient pourtant bien et rappelle qu'il avait cherché à établir auparavant un contact avec Frédéric Serre: *« Je lui avais fait visiter un barrage et lui m'avait par la suite emmené sur la rivière ».*

Le groupe constitué par l'Agence de l'Eau et EPIDOR fin 1998, commande une étude sur les Eclusées fin 1999 - début 2000. Cette étude contient un volet technique et un volet sociologique. Elle a pour objet l'identification des acteurs concernés et la quantification du phénomène sur la Dordogne et ses affluents. Un point était fait tous les trois - quatre mois avec le groupe de travail constitué par EPIDOR en 1998 et auquel Frédéric Serre avait finalement été intégré. **Les conclusions de l'étude sont rendues fin 2000 et les éléments proposés pour limiter les éclusées, entre fin 2000 et 2002**. Les conclusions du rapport détaillent entre autres pour la première fois les effets des éclusées sur les poissons : *« Les éclusées ont un impact sur les populations de poissons par effet d'exondation, d'entraînement, de modification des habitats et de perturbation du comportement des individus. L'accomplissement du cycle biologique allant du frai à la post-émergence peut être gravement compromis par mortalité d'oeufs ou d'alevins de plusieurs espèces »* (Coupry et EPIDOR, 2001 : 10)[304]. Notons également que l'étude sociologique réalisée parallèlement à l'étude technique a permis de mieux cerner les impacts des éclusées vécus par la population et a démontré que c'était une question prioritaire pour les habitants des vallées concernées (Faure et EPIDOR, 2000)[305]. Les résultats de cette dernière ont été intégrés au document final et aux éléments d'amélioration proposés qui sont organisés selon quatre volets : « Agir sur le régime des eaux », « Agir sur les milieux », « Informer», « Améliorer la connaissance » (Coupry et EPIDOR, 2002).

[304] Cf. Annexe chapitre 7 (3) pour le reste des impacts des éclusées.
[305] Et ce, même si les usagers des quatre vallées de la Dordogne, la Cère, la Maronne et la Vézère vivent l'impact des éclusées différemment en fonction de leurs activités.

Seul le premier volet « Agir sur le régime des eaux » concerne spécifiquement notre problématique Saumon :

- **sur la Dordogne, les conclusions de l'étude de 1994 sont reprises : débit minimum de 50 m^3/s en hiver (01/12 au 31/05) et 10 m^3/s le reste de l'année. Les gradients de débit proposés évoluent par paliers horaires variant de 10 m^3/s/heure à 100 m^3/s/heure.**
- **sur la Maronne, les conclusions du rapport de 1999 sont reprises : débit minimum de 8 m^3/s à l'aval de Hautefage en hiver (01/12 au 31/05) et 5, 3, 4 m^3/s selon les mois le reste de l'année.**
- **sur la Cère une étude est nécessaire,**
- **et sur la Vézère, il n'y a pas de problèmes particuliers observés et donc pas de modifications préconisées.**

EDF-H_20 chiffre alors ces préconisations et donne ses résultats début 2001 : Pour la Dordogne, les débits demandés sont chiffrés à 13, 8 millions de francs par an (soit environ 2 120 000 euros). Quant à la Maronne, les débits sont annoncés à environ 5 millions de francs (soit environ 760 000 euros) plus 5 millions de francs d'investissement (Coupry et EPIDOR, 2002).

La carte 7 ci-dessous, rapportant les aménagements hydroélectriques et secteurs soumis au régime des éclusées, est établie lors de cette étude.

Conclusion sur l'attitude relationnelle d'EDF-H_20 entre 1999 et 2001 : Escalade conflictuelle, entrecoupée par une tentative coopérative de « recours à un tiers »

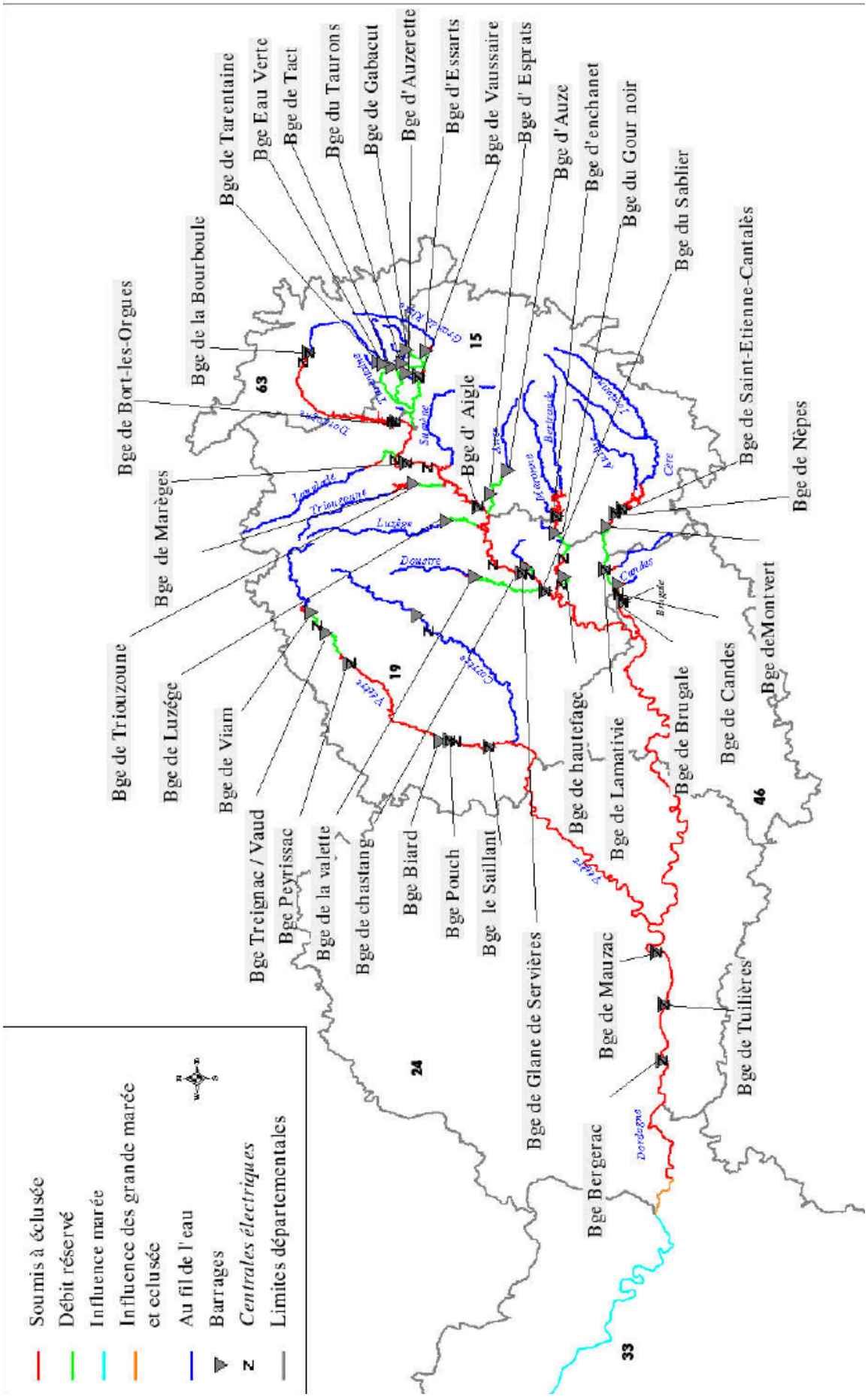
Cette période semble mettre à jour une escalade conflictuelle générale et l'adoption d'une nouvelle attitude de la part d'EDF-H_20. Contraint par le SDAGE et face notamment aux revendications croissantes de la population locale, notre acteur qui avait l'impression de « faire des efforts », semble à présent certes prêt à dialoguer et à coopérer pour trouver un mode d'exploitation plus favorable au saumon mais néanmoins selon un cadre fixe, non négociable : EDF-H_20 chiffre les mesures à prendre et attend un financement partagé de ces mesures. Cette revendication financière qui chiffre des prix particulièrement élevés, accentuée par la signature « de force » de la convention pêche, provoque de vives tensions et rigidifie le contexte relationnel. Face à cette situation jugée inacceptable par les acteurs locaux, ceux-ci refusent de négocier et

eux-aussi jouent la carte de l' « épreuve de force », participant notamment à l'échec de la médiation pénale tentée (recours à un tiers).

Situation du saumon

En 2000, 1055 saumons ont été observés lors de leur passage à Tuilières (MIGADO, 2005).

Carte 7 : Secteur soumis aux éclusées (EPIDOR, 2000).



- 2001-2004 : Demande de financements et blocage du dossier « Eclusées » faute de moyens

Devant les coûts importants annoncés par EDF-H_20, le dossier est bloqué. La demande de subvention est envoyée au préfet de bassin qui écrit aux Ministères de l'Industrie et de l'Environnement en 2003 afin qu'ils arbitrent sur le volet « Agir sur le régime des eaux » car ce volet concerne les aménagements de l'Etat. Pour le reste des actions, le préfet renvoie le dossier à EPIDOR en lui demandant de trouver des solutions régionales.

Par ailleurs, en 2003, les différentes procédures verbales dressées contre EDF-H_20 sont suivies par le procureur qui demande au juge de faire une enquête sur l'exondation des frayères. Celle-ci est menée par la gendarmerie d'Argentat. Un audit est réalisé sur cette problématique et les résultats sont rendus au juge d'instruction. Il semble qu'en 2005, cette enquête n'ait pas encore eu de suites juridiques.

Enfin, au cours de cette période, de 2001 à 2003, alors que le dossier « Eclusées » est bloqué faute de financements, EDF-H_20 reconduit sa convention sur la Maronne avec les pêcheurs et décide de lancer une étude afin d'évaluer les impacts positifs des mesures prises sur la Maronne, donnant lieu à cette convention, à savoir le maintient d'un débit minimum de $3m^3/s$ en hiver. « *J'en avais marre de continuer à prendre des PV donc j'ai voulu savoir si au moins ce que l'on faisait servait à quelque chose* », nous raconte le responsable d'EDF-H_20 concerné. La DIREN accepte de participer financièrement à cette étude confiée à MIGADO et plus précisément à Mathieu Chanseau, nouveau directeur technique de l'association.

La méthode utilisée, pragmatique, s'est appuyée sur des expérimentations successivement affinées (modélisation hydraulique du fonctionnement du cours d'eau, identification des sites de frayères, suivi in situ de la reproduction, vérification de la pertinence du débit rehaussé, proposition d'aménagements annexes...). **Les premières conclusions sont rendues en 2002 et montrent qu'un débit de 3.5 m^3/s à l'aval de la centrale de Hautefage (3 m^3/s à la centrale plus 0.5 au barrage) permettent de sauver 95% des 170 frayères qu'abrite la Maronne (sur les 700 répertoriées sur l'ensemble du bassin de la Dordogne) contre 75% sans l'effort fait par EDF-H_20** (Lascaux, Lagarrigue et al., 2002).

Situation du saumon

En 2001**,** 1023 saumons remontent et passent à Tuilières, en 2002, 1417 saumons remontent et passent à Tuilières puis en 2003, ce ne sont que 184 saumons qui remontent la Dordogne à Tuilières (MIGADO, 2005 ; EPIDOR, 2007).

Suite à cette étude, MIGADO continue ses observations en tentant de mesurer l'impact des éclusées sur un facteur, autre que l'exondation, que l'association pressent être encore plus limitant, mais dont encore personne ne parle, à savoir le piégeage des alevins : lors d'une diminution brutale du débit, les poissons se retrouvent prisonniers au sein de petites piscines naturelles et meurent asphyxiés.

Conclusion sur l'attitude relationnelle d'EDF-H_20 entre 2001 et 2004 : Temps mort, EDF H_20 anticipe

Notre enquête révèle un certain trou interactionnel de 2001 à 2003 sur la problématique des éclusées. Il semble qu'à cette époque, tout le monde soit en attente des retours des demandes effectuées aux Ministères de l'Environnement et de l'Industrie. EDF-H_20 au cours de ce temps mort (2001-2003) décide alors d'investir le champ de l'expertise en menant une étude qui ne vise pas à dénoncer les éclusées mais à quantifier l'impact des mesures d'ores et déjà mises en place par EDF-H_20. Nous ne sommes donc plus dans l'évitement, ni même dans le conflit mais réellement dans la recherche stratégique et proactive de solutions.

- 2004 - 2005 : L'arrivée de financements, via la mise en place d'un nouvel outil, les Défis territoriaux des Agences de l'Eau, débloque le Dossier : La signature du Défi Eclusées

En 2004, l'Agence de l'Eau initie la notion de Défi territorial sur l'ensemble du bassin Sud Ouest, chaque Défi pouvant recevoir des financements spécifiques de l'Agence (cf. Encadré 28).

Les « Défis » territoriaux des agences de l'eau :

Les « défis territoriaux » sont une innovation du 8 ème programme des Agences de l'eau (2003- 2006) . Portant sur un milieu précisément déterminé et objets d'une approche globale et concertée, ils reposent sur un ou deux enjeux majeurs. Au regard de ces enjeux, sont identifiés des objectifs précis et datés et les opérations pertinentes pour les atteindre. Ces opérations font l'objet de conditions d'aide adaptées par rapport au régime d'aides normal (élargissement du champ d'intervention de l'Agence et/ou bonification des taux d'aide).

Les défis territoriaux ne visent donc pas simplement la protection des milieux aquatiques mais identifient des actions améliorant la gestion qualitative ou quantitative des réseaux et milieux aquatiques dans le but de garantir, sur des territoires pertinents, le bon déroulement d'activités socio-économiques largement tributaires de cette gestion. Par ailleurs, les objectifs poursuivis doivent être pleinement partagés par l'Agence, les services de l'Etat et les porteurs locaux. 14 défis territoriaux ont ainsi été mis en œuvre sur la bassin Adour Garonne.

Source : 8ème programme des Agences de l'eau et site Internet de l'Agence de l'Eau Adour Garonne.

Encadré 28 : Les « Défis » territoriaux des agences de l'eau.

Les Eclusées, considérées comme une des grandes problématiques du territoire Adour-Garonne, font alors l'objet d'un de ces Défis. Avec l'ouverture de ce financement, les conclusions de l'étude éclusées rendue en 2000, puis finalisée sous forme d'accord cadre en 2002, reviennent à l'ordre du jour. Deux modifications sont néanmoins apparentes par rapport à ces conclusions : suite aux résultats de l'étude de MIGADO commanditée par EDF-H_20, un débit de $3m^3/s$ en hiver, au lieu des 8 préconisés initialement, est désormais acté pour la Maronne. En outre, sur la Dordogne, le débit réservé est finalement fixé à $30m^3/s$ au lieu des $50m^3/s$ jusque-là demandés. *« Sur la Dordogne,* déclare un agent, *on a réussi à tirer les 50 m^3 en disant qu'on était prêt à ne pas descendre en dessous de $30m^3$ (ce qui arrive rarement) et en annonçant le coût de cette mesure ».*

Les Défis sont prévus pour libérer des financements pendant 2 ans, soit de 2004 à 2006. **Des mesures expérimentales sont donc valorisées et mises en place dès l'hiver 2004 par EDF-H_20 et ce avant même que le Défi ne soit officiellement signé par les partenaires concernés.**

Ce dernier rapporte ainsi que : *« Depuis plusieurs années, le débit plancher maintenu à Argentat entre novembre et fin mai est de 30 m^3/s si le débit entrant le permet (alors que le débit réservé règlementaire est de 10 m^3/s) et les gradients des éclusées (vitesse de variation) sont de 100 m^3/s/heure à la montée comme à la descente (…). Sur la Maronne, des lâchers*

sont effectués depuis 1997-1998 pour maintenir un débit plancher de 3,5 m^3/s du 15 novembre au 30 mai » (Cazeau, Gaucher et al., 2005 : 7 et 10)[306]. Pour les mesures concernant EDF-H_20 et valorisée par l'entreprise le Défi propose alors d'étendre les périodes de débit plancher et de diminuer les gradients d'éclusées afin d'améliorer la situation. Il propose de tester :

- **Sur la Dordogne :**
- **Un débit plancher de 30 m^3/s (avec défaillance 1/10) du 15 novembre au 15 juin : jusqu'à fin mai : 100 000 euros/an[307] et jusqu'au 15 juin : 112 000 euros/an.**
- **Un gradient de 33 m^3/s/h du 15 mars au 15 juin : environ 20 000 euros/an.**

- **Sur la Maronne :**
- **Poursuivre le débit plancher de 3,5 m^3/s (avec défaillance 1/10) du 1 novembre à mi juin : jusqu'à fin mai : 84 000 euros/an et jusqu'à mi juin : 104 000 euros/an.**
- **Expérimenter de nouveaux gradients : sans incidences pour EDF-H_20.**
- **Expérimentation d'un débit de 4 m^3/s (en délivrant 0,5 supplémentaire au barrage de Hautefage : 80 000 euros/an.**

L'ensemble de ces coûts apparaît nettement inférieur à ceux annoncés par exemple en 2002. « *Certaines mesures ont changé et par ailleurs, nous avons intégré la notion de « défaillance » qui nous autorise en cas de force majeure à sortir du contrat. Cela a énormément diminué la valorisation des mesures* », nous explique à ce propos un agent EDF-H_20.

De 2001 à 2004, 17 PV ont été dressés contre EDF-H_20 mettant en cause les éclusées. Suite à la mise en place de ces mesures expérimentales, il semble que le nombre de PV en hiver 2004 ait diminué.

Situation du saumon

En 2004, 306 saumons remontent et passent à Tuilières (MIGADO, 2005 ; EPIDOR, 2007).

[306] Cf. Accord Défi, Annexe chapitre 7 (4).
[307] Cette mesure était annoncée à 4.6 millions de francs en 2002 (Coupry et EPIDOR, 2002) soit 707 700 euros.

Les premiers résultats de l'étude sur le piégeage sont obtenus par MIGADO début 2005 et tendent à montrer que le piégeage est une menace encore plus importante pour le saumon que l'exondation des frayères. MIGADO estime qu'il faut par conséquent diminuer les variations brutales de débit (à savoir diminuer encore plus le gradient des éclusées) mais **ces résultats ne sont pas intégrés au Défi.**

Parallèlement à ces études, il semble que le lancement du Défi ait attisé quelques jalousies et secoué les relations entre EPIDOR, l'Agence de l'Eau et MIGADO mettant en péril la signature de l'accord. Selon un agent d'EDF-H_20, lorsque l'Agence de l'Eau a proposé les financements du Défi en 2004, elle a décidé de piloter le dossier Eclusées avec la DIREN, chose qui semble-t-il n'aurait pas plu à EPIDOR, jusque-là responsable du dossier, et ce, d'autant plus, qu'en prenant le pilotage du dossier, l'Agence de l'Eau, faute de financements suffisants, a commencé par refuser à EPIDOR certaines des études que l'EPTB préconisait. Par ailleurs, selon ce même agent d'EDF-H_20, EPIDOR semble également avoir assez mal vécu le fait que MIGADO s'impose autant sur la scène de négociations. *« MIGADO essaye de jouer le rôle du scientifique rigoureux,* nous déclare par exemple le président d'EPIDOR, *mais ce n'est pas un discours qui va faire avancer les choses ».* Toujours est-il, que lorsque l'Agence de l'Eau propose à EPIDOR d'animer le Défi, une fois signé, EPIDOR refuse : « *Le défi ne nous satisfaisait pas*, nous explique le directeur d'EPIDOR, *principalement parce qu'il n'était pas durable. Nous ne voulions pas signer pour signer mais nous souhaitions mettre en place des accords durables et valables».* Conscient des intérêts en jeu et de ce qu'EDF-H_20 pourrait perdre si le défi ne se réalisait pas, **EDF-H_20 décide d'endosser le rôle de médiateur** entre ces deux entités : *« Pour nous, si le Défi n'aboutissait pas,* souligne à ce propos un agent EDF-H_20, *on prenait le risque d'avoir à modifier notre exploitation sans pour autant obtenir de financements en retour. J'ai donc fait quelques séances de médiation,* déclare l'agent concerné, *en faisant l'entre-deux, entre l'Agence de l'Eau et EPIDOR que je connaissais, l'un comme l'autre, depuis plusieurs années. ».*

Suite à cette période quelque peu tendue, l'Agence de l'Eau et EPIDOR se mettent finalement d'accord. L'Agence de l'Eau accepte d'augmenter son financement pour intégrer les études demandées par EPIDOR et EPIDOR de son côté accepte d'animer le Défi, une fois signé. **De plus, il est finalement convenu qu'EDF-H_20 paye 50% des coûts avancés pour les aspects**

de démodulation du défi, l'Agence de l'Eau prenant en charge les 50% restant[308] **alors qu'EDF-H_20 souhaitait initialement payer 40% et faire payer 10% par les élus**. Mais ces derniers, soutenus par EPIDOR et la DIREN ont catégoriquement refusé cette mesure. *«Les locaux doivent déjà supporter les désagréments des Eclusées mais en plus ils devraient payer. Ce serait leur imposer une double peine ! »,* s'exclame le directeur d'EPIDOR. Pour la DIREN, à ce propos, *« l'Etat a commencé par financer les politiques migrateurs puis il a relégué cette charge aux Agences de l'Eau sans pour autant augmenter leurs moyens. Une des solutions émises par l'Agence de l'Eau était d'impliquer les collectivités locales dans le défi Eclusées mais cela ne leur a pas plu. Les Collectivité ont refusé en argumentant que ce n'était pas à elles de remplacer l'Etat et qu'elles n'avaient pas à subir de « double peine ». Elles ont enfin argumenté leur refus en soulignant la non-pérennisation de l'action. ».*

Après toute une série de négociations, le programme du défi est finalement validé et signé le 28 avril 2005 par ses principaux financeurs (l'Agence de l'Eau, EPIDOR et EDF-H_20) ainsi que par le préfet, un financement étant prévu a posteriori pour les mesures mises en oeuvre au cours de l'hiver 2004-2005.

<u>Conclusion sur l'attitude relationnelle d'EDF-H_20 entre 2004 et 2005 : Négociation et Coopération</u>

La dernière étape est sans conteste une phase de <u>négociations</u> intenses, majoritairement interstitielles (à savoir des négociations informelles et souvent discrètes), qu'EDF-H_20 prend à bras-le-corps. Les négociations s'appuient sur les études et les chiffres jusqu'à présent obtenus et ont trait aux mesures à mettre en œuvre au sein du Défi, au prix qu'elles coûtent et au partage de leur financement. L'entreprise montre une réelle volonté de voir le processus aboutir, mettant en place les mesures décidées avant même que le contrat ne soit signé, diminuant le prix affiché des mesures, n'hésitant pas à devenir médiateur et acceptant en dernier lieu de fiancer 50% des mesures qui la concerne afin d'assurer la signature du Défi.

Nous avons fait le choix d'arrêter notre récit à cet accord qui est signé lors de notre présence sur le terrain. Il constitue une décision importante et nous allons donc pouvoir à présent nous

[308] Cf. Accord Défi, Annexe chapitre 7(4) pour les financements des autres chapitres du Défi.

intéresser à l'ensemble du processus qui y a conduit. Notre enquête de terrain ne s'est néanmoins pas arrêtée à cette date puisque nous avons pu suivre la première année de suivi du Défi Eclusées. Les informations obtenues montrent que la signature du défi n'a pas fait disparaître la tension entre les divers acteurs et qu'au niveau local, sous la pression des pêcheurs, des PV continuent à être dressés contre EDF-H_20. Les études mentionnées au sein du défi sont lancées et le comité de pilotage du défi se réunit en juin 2006 pour faire un bilan du défi. L'Agence de l'Eau déclare alors à cette occasion qu'elle souhaite faire perdurer cet accord et qu'elle espère pouvoir continuer le financement du défi avec l'aide d'autres partenaires. Il est également annoncé, en accord avec l'alerte de Mathieu Chanseau sur le facteur « piégeage », qu'il faudra encore abaisser les gradients de variation de débit sur la Maronne et sur la Dordogne. Enfin, il en ressort que la problématique des éclusées prend de l'ampleur à l'échelle nationale alors que doit être votée la nouvelle loi sur l'eau et il semble que ce dossier pourrait avoir des répercussions lors du renouvellement de titre des barrages de la chaîne Dordogne et notamment celui en tête de chaîne, Bort-les-Orgues, dont le renouvellement est prévu pour 2012.

Le tableau 13 suivant permet de retracer de manière synthétique l'ensemble du processus.

Tableau 13 : Récapitulatif des principales étapes du processus de décision qui a conduit à la signature du « défi Eclusées » en avril 2005.

		19ème – début 20ème	1985-1989	1987-1995	1996-1998
Contexte/Actions		Besoin d'électricité à la sortie de la guerre. Construction des barrages aval et amont sur la Dordogne. Circulation du saumon stoppée à l'aval et modification majeure de l'environnement amont.	1975 : Lancement du **Plan saumon** 1985-1989: Aménagement des barrages avals pour rétablir la circulation du saumon. Mais partie haute du bassin inutilisable par le saumon et phénomène éclusées perturbe les parties restantes. 1989 : **Classement de la Dordogne entre autres pour le saumon.**	1987 : Renouvellement du barrage du Sablier à Argentat. Suréquipement prévu. Etude préconisée par le CDC : EDF-H_20 devra mener une étude hydrobiologique afin d'évaluer les impacts de ce suréquipement. Des modifications aux consignes d'exploitation pourraient être rendues nécessaires en fonction des résultats observés.	1996 : **Ecriture du SDAGE** Adour-Garonne La mesure C14 du SDAGE stipule que doivent être examinés les moyens de limiter les impacts des Eclusées sur la Dordogne. 1997 : Au titre de l'arrêté de protection de la nature datant de 1988, **une première plainte** est déposée contre EDF-H_20 pour assèchement de frayères à l'aval de la centrale de Hautefage sur la Maronne
Etude	**Lancement**			1991 : Lancement d'une étude. Menée de 1991 à 1994 par le CSP et MIGADO.	1998 : DDAF, DIREN et fédération de pêche 19 se réunissent en urgence et décident de lancer une étude, avec pour objectif, d'identifier le problème sur la Maronne, d'évaluer les risques et le potentiel de reproduction du saumon et enfin de mettre en évidence des pistes d'amélioration.
	Résultats			Conclusions dénoncent globalement les impacts négatifs des Eclusées sur la reproduction des saumons. Recommandations de gestion dont notamment le respect d'un **débit minimum à l'aval du Sablier de 50m3/s entre le 15 décembre et le 1er mai.**	Il apparaît très rapidement que le débit réservé de 0,5 m^3/s effectif sur la Maronne est trop faible..
	Coûts			Pas de coûts chiffrés	Pas de coûts chiffrés
	Réaction d'EDF-H_20			Pas de réactions	**Sans attendre les conclusions de l'étude, EDF-H_20 augmente le débit minimum à l'aval du barrage de la Broquerie à 2m3/s en laissant une des vannes du barrage ouverte**
Situation du saumon		**Disparition du saumon et transformations majeures des lieux de frayères amont**		**Retour du saumon. Entre 1989 et 1994 : au moins 35 saumons remontent annuellement la Dordogne 1994 : 200 saumons remontent, en 1995 : .95 et 1996 : 296.**	**1997 : 526 saumons remontent et passent à Tuilières** **1998 : 195 saumons remontent et passent à Tuilières.**
Mesures appliquées aux barrages		Sablier : A= 5 ; B=220, C= 100 m^3/s/ heure Hautefage : A= 0,5 ; B=46	Sablier : A=5 ; B=220, C=100 m^3/s/ heure Hautefage : A= 0,5 ; B=46	Sablier : A=10, B=340, C= 100 m3/sec/ heure Hautefage : A= 0,5 ; B=46	Sablier : A= 10 ; B=340, C= 100 m^3/s/ heure Hautefage : A**=2** en hiver ; B=46 (1998)

		1999	2000
Contexte/Actions		Changement d'organisation à EDF-H_20. PV dressés contre EDF-H_20 augmentent au cours des années 97, 98, 99. Apparition d'un **nouvel acteur** Frédéric Serre : PV en 1999, très médiatisé.	Suite à l'élaboration du SDAGE, fin 1998, l'Agence de l'Eau constitue un groupe de travail avec notamment EPIDOR sur la Dordogne et l'ensemble des acteurs de l'eau. Suite aux PV et à l'action de Frédéric Serre en 1999, EDF-H_20 est **convoqué au tribunal**. **Tentative de médiation pénale**. **La médiation échoue.** EDF-H_20 propose de pérenniser 3 m^3/s jusqu'au renouvellement de concession prévu en 2003. Frédéric Serre veut 7 m^3/s La thématique des éclusées est discutée au niveau national. Certains députés souhaitent l'intégrer dans le débat sur le projet de la future loi sur l'eau.
Etude	**Lancement**	L'étude lancée en 1998 sur la Maronne rend ses conclusions en 1999.	Le groupe constitué par l'Agence de l'Eau et EPIDOR fin 1998 commande une étude sur les Eclusées fin 1999 - début 2000. résultats sont rendus en 2000.
	Résultats	Elle stipule qu'un débit de base de 15 m^3/s sur la **Maronne** serait optimale pour la reproduction et la croissance des saumons juvéniles mais qu'il ne paraît pas envisageable de pouvoir le maintenir. Principales recommandations : ○ **débit de base de 8 m^3/s de décembre à mai,** ○ **débit de base de 5 m^3/s en juin, 3 m^3/s en juillet, août et septembre, 4 m^3/s en octobre et novembre,** ○ **arrêt des éclusées ou limitation en débit pendant la période estivale.**	○ **Dordogne**, **les conclusions de l'étude de 1994 sont reprises** : **débit minimum de 50 m^3/s en hiver et 10 m3/s le reste de l'année. Les gradients de débit proposés évoluent par paliers horaires variant de 10 m^3/s /heure à 100 m^3/s /heure.** ○ **Maronne** : **les conclusions du rapport de 1999 sont reprises : débit minimum de 8 m^3/s à l'aval de Hautefage en hiver et 5, 3, 4 m^3/s selon les mois le reste de l'année.** Cère : une étude est nécessaire, et Vézère : il n'y a pas de problèmes particuliers observés et donc pas de modifications préconisées.
	Coûts	EDF-H_20 chiffre les mesures à plusieurs millions de francs	EDF-H_20 chiffre ces préconisations et donne ses résultats début 2001 : Pour la Dordogne, le débit minimum de 50 m^3/s demandé en hiver est chiffré à 11 millions de francs par an. Quant à la Maronne, les 8 m^3/s hivernaux sont annoncés à 3-4 millions de francs
	Réaction d'EDF-H_20	EDF-H_20 rejette ces préconisations faute de financements mais avance une autre solution « compromis » : garantir un **débit de 3 m^3/s de novembre à avril à l'aval de la centrale de Hautefage à la place des 2 m^3/s** au cours de cette même période libérés à l'aval du barrage de la Broquerie ; EDF-H_20 met cette mesure à exécution en 1999 et demande un financement à l'Agence de l'Eau qui lui est refusé ; EDF-H_20 signe une convention avec les pêcheurs qui reconnaît qu'EDF-H_20 fait plus que ses strictes obligations ;	
Situation du saumon		**481 saumons remontent et passent à Tuilières.**	**1055 saumons remontent et passent à Tuilières.**
Mesures appliquées aux barrages		Sablier : A= 10 ; B=340, C= 100 m^3/s /heure Hautefage : A=3,5 en hiver ; B=46	Sablier : A=10, B=340, C= 100 m^3/s /heure Hautefage : A=3,5 en hiver ; B=46

		2001-2003	2004	2005
Contexte/Actions		Devant les coûts importants annoncés par EDF-H_20, **le dossier est bloqué.** 2003, les différentes procédures verbales dressées contre EDF-H_20 sont suivies par le procureur qui demande au juge de faire une enquête sur l'exondation des frayères. Il semble que cette enquête en 2005 n'ait pas encore eu de suites juridiques.	En 2004, l'Agence de l'Eau initie la notion de Défi territorial sur l'ensemble du bassin Sud-Ouest, chaque Défi pouvant recevoir des financements spécifiques de l'Agence. Les Eclusées, considérées comme une des grandes problématiques du territoire Adour Garonne font alors l'objet d'un de ces Défis.	Le programme du défi est signé le 28 avril 2005 par ses principaux financeurs (l'Agence de l'Eau, EPIDOR et EDF-H_20) ainsi que par le préfet. Un financement est prévu a posteriori pour les mesures mises en oeuvre au cours de l'hiver 2004-2005.
Etude	**Lancement**	De 2001 à 2003, EDF-H_20 reconduit sa convention sur la Maronne avec les pêcheurs et décide de lancer une étude afin d'évaluer les impacts positifs des mesures prises sur la Maronne, à savoir le maintient d'un débit minimum de 3m3/s en hiver. La DIREN accepte de participer financièrement à cette étude confiée à MIGADO**.**		
	Résultats	Les premières conclusions sont rendues en 2002 et montrent qu'un débit de 3,5 m^3/s à l'aval de la centrale de Hautefage permettent de sauver 95% des 170 frayères qu'abrite la Maronne (sur les 700 répertoriées sur l'ensemble du bassin de la Dordogne), contre 75% sans l'effort fait par EDF-H_20.	Avec l'arrivée de ce financement, les conclusions de l'étude éclusées rendue en 2000, puis finalisée sous forme d'accord cadre en 2002, reviennent à l'ordre du jour si ce n'est qu'un débit de 3 m^3/s, au lieu des 8 préconisés initialement, est désormais acté pour la Maronne, et ce suite aux résultats de l'étude de MIGADO ainsi qu'un débit réservé de 30 m^3/s négocié par EDF-H_20 sur la Dordogne Au lieu des 50 initialement demandés.	
	Coûts		○ Sur la Dordogne : - Un débit plancher de 30 m^3/s avec défaillance du 15 novembre au 15 juin : jusqu'à fin mai : 100 000 euros et jusqu'au 15 juin : 112 000 euros. - Un gradient de 33 m^3/s /h du 15 mars au 15 juin : environ 20 000 euros. ○ Sur la Maronne : - Poursuivre le débit plancher de 3,5 m^3/s avec défaillance du 1 novembre à mi-juin : jusqu'à fin mai : 84 000 euros et jusqu'à mi-juin : 104 000 euros. - Expérimenter de nouveaux gradients : sans incidences pour EDF-H_20. - Expérimentation d'un débit de 4 m^3/s (en délivrant 0,5 supplémentaire au barrage de Hautefage : 80 000 euros par an).	Pour les aspects de démodulation, il est finalement convenu qu'EDF-H_20 paye 50%--50% avec l'Agence de l'Eau des coûts avancés (cf. annexe pour les financements des autres chapitres du défi). EDF-H_20 souhaitait initialement payer 40% et faire payer 10% par les élus. Mais ces derniers, soutenus par EPDIOR et la DIREN ont catégoriquement refusé cette mesure
	Réaction d'EDF-H_20		EDF-H_20 met en œuvre ces mesures expérimentales dès 2004 avant la signature du défi.	
Situation du saumon		**1023 (2001), 1417 (2002) 184 (2003) saumons remontent et passent à Tuilières.**	**306 saumons remontent et passent à Tuilières.**	**122 saumons remontent et passent à Tuilières.**
Mesures appliquées aux barrages		Sablier : A= 10 ; B=340, C= 100 m^3/s /heure Hautefage : A=3, 5 en hiver ; B=46	Sablier : A=30 du 15/11 au 16/06, B=340, c=33 du 15/03 au 15/06, Hautefage : A=3,5 en hiver, B=46	Sablier : A=30 du 15/11 au 16/06 B=340, c=33 du 15/03 au 15/06 Hautefage : A=3,5 en hiver, B=46

<u>Légende</u> : A : débit réservé, B : Débit maximum turbinable, C : Gradient d'éclusées

Ce début d'analyse que nous avons choisi de mêler au récit, nous permet de confirmer le fait que l'entreprise est conduite à adopter des stratégies d'ordre relationnel afin d'interagir avec les acteurs auxquels elle est confrontée sur les scènes de gestion de l'environnement. Par ailleurs, il confirme l'intérêt d'étudier un processus de décision dans sa globalité et non pas en focalisant son attention sur certains moments particuliers. La négociation apparaît bien ici en composition avec d'autres modes d'interaction et elle doit donc être appréhendée au regard de cet ensemble comme nous allons le détailler par la suite.

Avant de nous recentrer sur la thématique de la négociation, il nous semble important de mieux cerner les choix relationnels de l'entreprise. Notre récit montre qu'ils peuvent en partie s'expliquer par le contexte environnant. Face aux contraintes législatives et aux revendications locales croissantes, l'entreprise adopte par exemple une attitude beaucoup plus défensive. Néanmoins, notre enquête nous a également permis d'expliciter l'influence de paramètres d'ordre organisationnel. C'est pourquoi, nous proposons à présent au lecteur de mettre en tension ces paramètres et les étapes relationnelles esquissées ci-dessus.

3 Les enjeux organisationnels d'EDF-H_20 sous-jacents aux stratégies relationnelles explicitées

Comme nous l'avons montré tout au long du récit, l'historique de ce dossier est sous-tendu par un ensemble de stratégies relationnelles mises en œuvre par les acteurs. La figure 34 suivante (cf. légende sur la Figure 33) permet de les synthétiser en portant plus spécifiquement notre attention sur celles de l'entreprise.

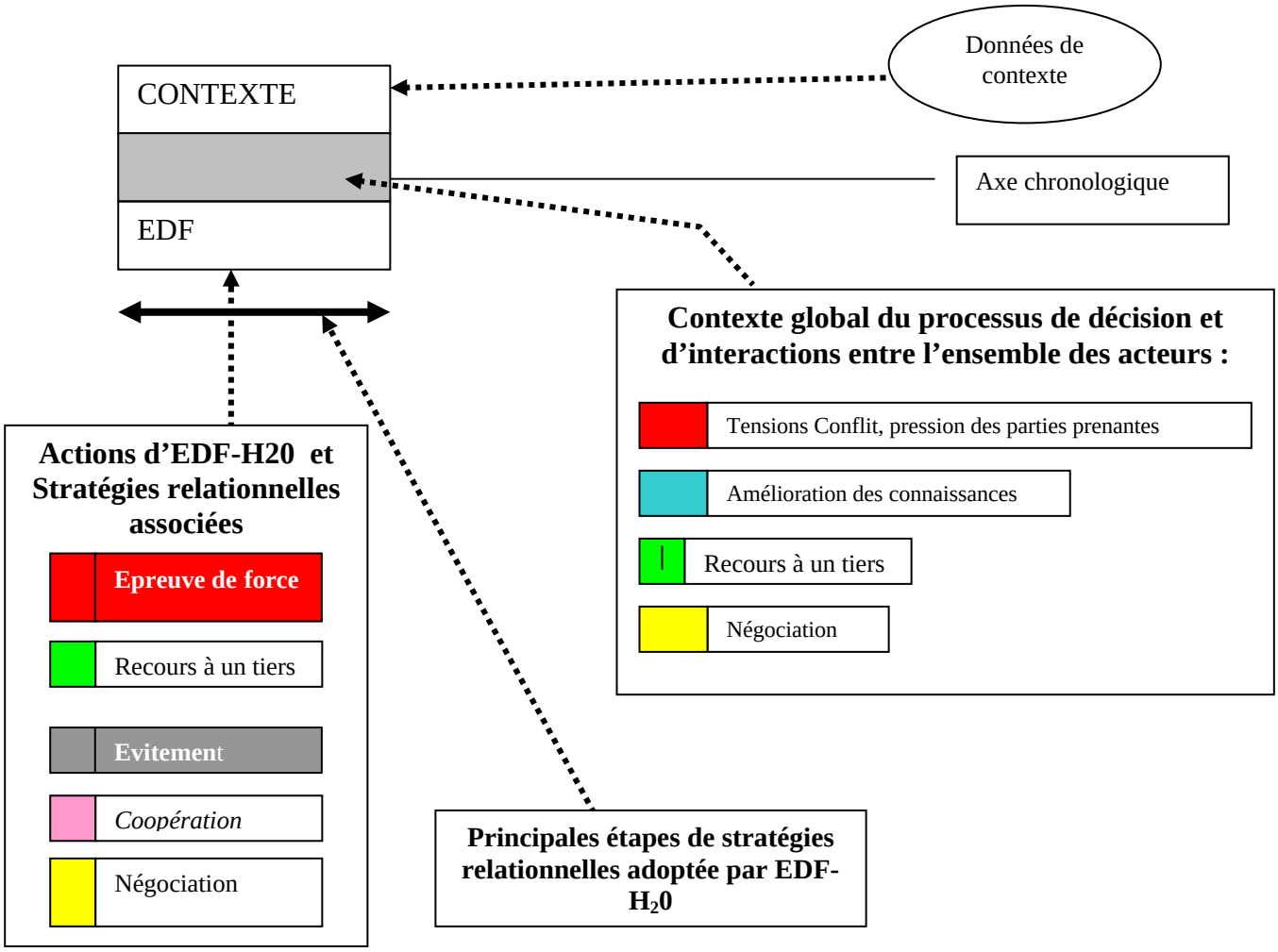
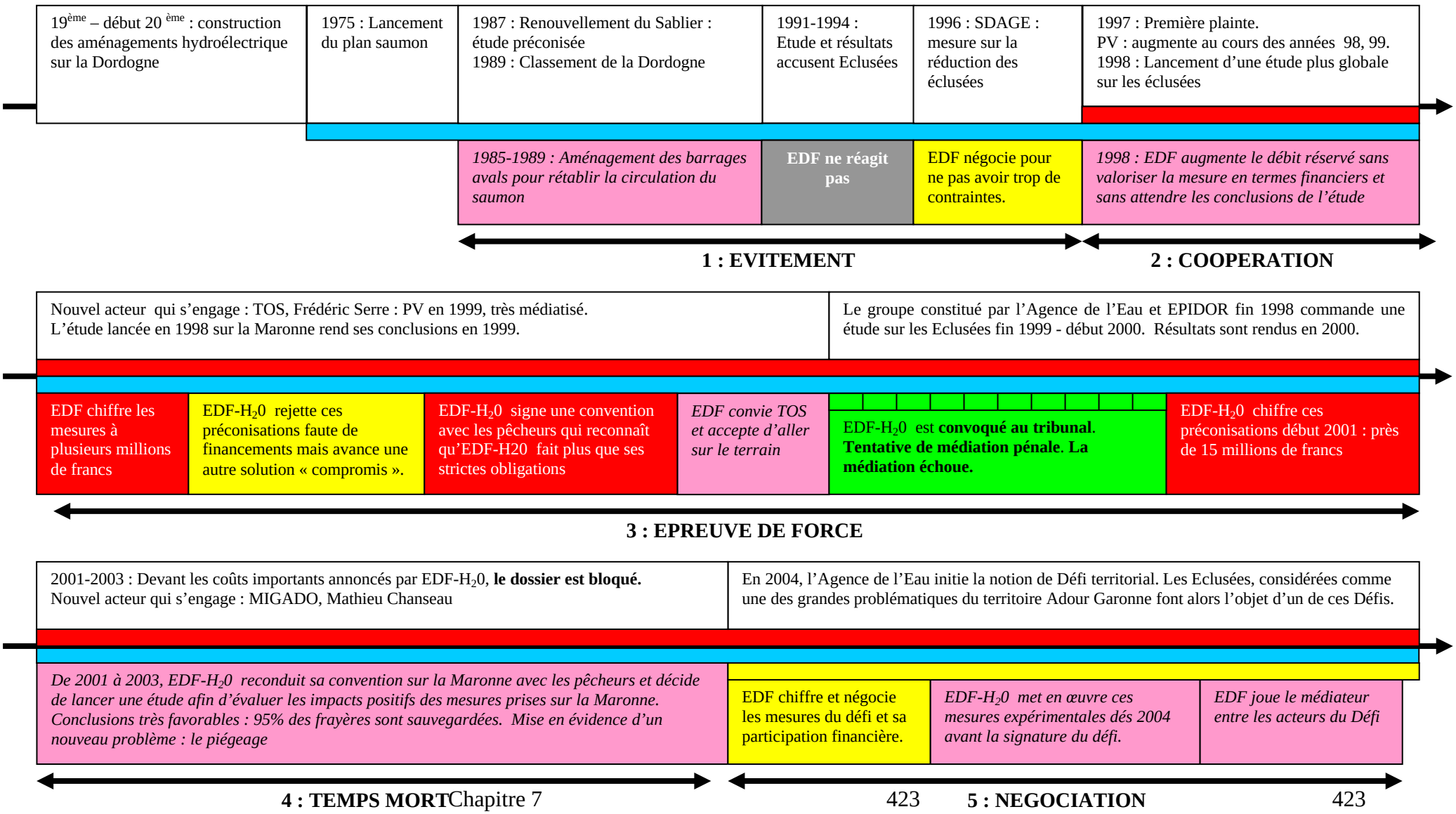


Figure 33 : Légende de la Figure 62.

Notons que l'ensemble du processus se caractérise par une pression continue de la part des parties prenantes ainsi que par une dynamique globale d'amélioration des connaissances.

Figure 34 : Le séquençage du processus de décision mené autour des éclusées et de la sauvegarde du saumon sur la Dordogne.



Rappelons que nous entendons par « enjeux organisationnels internes » tous les enjeux qui caractérisent la vie d'une entreprise : enjeux de croissance, enjeux de survie de l'entreprise, enjeux liés aux choix structurels d'organisation, liés au personnel et à leurs compétences, etc.

3.1 L' « évitement » de 1975 à 1996 : EDF « tout puissant » et EDF-H_20 bien implanté localement

Il faut tout d'abord se remettre dans le contexte historique de l'époque.

La production d'hydroélectricité, rappelons-le, a grandement aidé à la **reconstruction de la France** après la seconde guerre mondiale. *« Les hydroélectriciens étaient alors considérés comme les* ***sauveurs de la France »,*** nous disait un chercheur de la R&D d'EDF. *« Tout le monde leur offrait des rivières et ce jusqu'aux années 1980 »*. Lors de la sortie du Plan Saumon en 1975, la production nucléaire est en pleine expansion et commence à mettre à mal l'image des hydroélectriciens mais **EDF a le monopole du marché de l'électricité, l'entreprise a largement contribué à la modernisation du pays ; c'est alors une entreprise toute puissante**.

La construction des grands aménagements en faveur de la circulation du saumon, à l'aval de la Dordogne, peut être considérée d'après l'analyse que nous avons menée lors du chapitre 3 comme une action d'EDF qui cherche à se faire bien voir du gouvernement notamment suite à la signature de la convention Environnement de 1982 et la promulgation de la loi pêche de 1984. Ces aménagements sont de réelles expérimentations, aucun système de passage à poisson de cette taille n'existant en France lorsque les chantiers sont lancés au milieu des années 80. C'est donc avant tout, une initiative du siège et de la R&D d'EDF, et non pas des ingénieurs d'EDF-H_20. Ces derniers certes participent, pour certains avec ferveur, au fonctionnement de l'ascenseur de Tuilières, mais aucun n'imagine encore que des mesures puissent être prises pour réduire les éclusées de barrages considérés comme d'intérêt national.

Soulignons à ce propos, renforçant notre description d'une entreprise toute puissante, non contrainte, que parallèlement à tous ces évènements spécifiques à la Dordogne, la R&D d'EDF a également travaillé ponctuellement sur la problématique Eclusées à partir des

années 1990. Mais ces travaux sont interrompus en 1995, suite à la réalisation de deux thèses sur le sujet et il semble qu'ils n'aient jamais interféré à cette époque avec la filière hydroélectrique de la Dordogne. *« En 1990,* nous rapporte un chercheur d'EDF, *nous avons formé un groupe national sur les Eclusées avec le CSP, le CEMAGREF et une école Agro. Ce groupe a initié un programme de recherche sur les Eclusées avec le lancement de deux thèses, l'une au sein d'EDF-H_20 et l'autre au CEMAGREF*[309]*. On s'est battu pour travailler dessus,* souligne cet agent. *Pour nous, il était évident que ça nous tomberait dessus un jour. Ces deux thèses ont rendu leurs conclusions en 1995. Nous avons alors rédigé un rapport de synthèse commun avec nos différents partenaires et en avons extrait une liste de recommandations pour le CIH, en charge de la réalisation des études d'impacts, afin d'améliorer la prise en compte des impacts des éclusées lors de ces études. Puis,* dit-elle, *entre 1995 et 2004, nous n'avons plus rien fait sur les Eclusées faute d'intérêt (et donc de financements !) de la part des filières concernées ».*

Par ailleurs, le phénomène « éclusées » que nous étudions se concentre autour de la ville d'Argentat, à l'aval du barrage du Sablier ainsi que de celui de Hautefage sur la Maronne également très proche d'Argentat. Or, les agents d'EDF qui travaillent sur les barrages de la chaîne Haute-Dordogne habitent pour beaucoup cette charmante bourgade d'Argentat et sont souvent engagés dans la vie citoyenne de la ville. Par ailleurs, la Sous-Unité d'EDF-H_20 en charge de l'ensemble des ouvrages de la Haute-Dordogne, est, elle-aussi, située à Argentat jusqu'en 1999. **Constituée de manière très représentative par des agents d'EDF-H_20, la population locale ne songe même pas à accuser l'entreprise d'un quelconque désagrément**. Selon le garde-pêche du CSP qui a dressé le PV en 1997, avant son arrivée en 1983, les éclusées étaient ainsi considérées comme normales. *« La Sous-Unité d'EDF-H_20 était alors basée à Argentat,* nous explique-t-il. *Tout le monde se connaissait et personne n'osait montrer EDF-H_20 du doigt ».* Un agent de la fédération de pêche Corrèze nous rappelle également que le PV adressé à EDF-H_20 en 1997 n'a pas fait l'unanimité au sein de la population locale *: « Il y avait beaucoup d'agents EDF-H_20 au sein de la population et par la force des choses dans le conseil municipal. Quand on accusait EDF-H_20, on se faisait traiter de tout et de n'importe quoi mais on a tenu le coup ».* Un autre acteur localement implanté nous confirme ces dires et souligne que *« Tout le monde vivait à cette époque sur*

[309] Ces deux thèses ont été réalisées par Lauters (1995) et Valentin (1995).

l'accepté des barrages. Tout le monde avait quelqu'un dans sa famille qui travaillait à EDF. Les pêcheurs quant à eux fermaient les yeux ». Cet acteur souligne également le fait que les infractions ne sont pas toujours évidentes à voir : *« Quand on n'a pas l'œil naturaliste,* affirme-t-il, *les dégâts ne sont pas toujours évidents à observer. Il faut être là au bon moment et au bon endroit ».*

Enfin, nous avons souligné au cours de cette période qu'il y avait une perception locale grandissante du phénomène éclusées qui semble à cette époque être de moins en moins accepté. Un pêcheur a notamment eu l'impression qu'EDF-H_20 avait transformé son mode d'exploitation à partir de 1995 : *« les changements ont été flagrants à partir de 1995 »,* dit-il. Il semble que le changement d'exploitation ait été beaucoup plus continu si l'on en croit les ingénieurs d'EDF-H_20. Il est plus précisément dû à un changement global de vision et peu à peu d'organisation *:* « *il n'y* a pas *eu de changement d'exploitation particulier en 1995*, nous répond ainsi un des agents d'EDF-H_20, *mais il y a eu une* ***évolution graduelle des consignes d'exploitation entre 1990 et 2000*** *visant à optimiser les marges de manœuvres de chaque ouvrage en France ».*

Le contexte global d'EDF « tout puissant », peu contraint, et le contexte corrézien où les agents d'EDF-H_20 sont très bien implantés localement, participant au fait que personne encore ne songe à remettre en cause les pratiques d'EDF-H_20, éclairent donc la stratégie d'évitement adoptée par EDF-H_20 entre 1975 et 1996. La perception locale croissante ainsi que les transformations en cours au niveau national où l'environnement notamment s'institutionnalise peu à peu, laisse en revanche présager de changements à venir.

3.2 Un signe de « coopération » entre 1997 et 1998 : Une problématique gérée très localement par l'équipe concernée d'EDF-H_20

Changement graduel d'exploitation des barrages, prise de conscience locale du phénomène et de ses impacts, augmentation du nombre de saumons qui remontent et procès verbal en 1997. L'équipe locale d'EDF-H_20 prend alors l'initiative de répondre spontanément afin de calmer

les esprits localement et ce, semble-t-il, **sans grande concertation stratégique**, *« c'était une possibilité technique qui nous est apparue »*, disent ainsi les agents locaux.

En outre, le fait d'avoir réagi **très vite pourrait avoir joué en la faveur d'EDF**. Selon un agent d'EDF-H_20 en effet, *« le procureur n'a pas donné suite à ce PV car on a réagi très vite »*.

Cette courte phase de coopération apparaît ici en partie liée au fait que sans stratégie nationale précise, et parce que localement les agents ont un pouvoir de décision non négligeable sur le mode d'exploitation du barrage de la Maronne, EDF-H_20 décide de réagir rapidement afin de ne pas trop envenimer la situation et en attendant d'avoir de plus amples informations sur la ligne de conduite à suivre.

3.3 1999-2001 : Escalade conflictuelle, entrecoupée par une tentative coopérative de « recours à un tiers » : EDF-H_20 s'organise et met en place sa stratégie d'action

Notre passage en revue des stratégies relationnelles d'EDF-H_20 a souligné un tournant très net entre 1999 et 2000. Cette période correspond à une **vague importante de réorganisation** d'EDF en réponse notamment aux directives européennes qui préparent l'ouverture du marché de l'électricité. Cette vague de réorganisation générale s'est traduite par des changements majeurs au sein d'EDF-H_20 qui ont conduit notamment à l'élargissement des compétences internes ainsi qu'à un suivi beaucoup plus organisé et plus cadré des problématiques multi-usage de l'eau.

En 1999, l'organisation principale de l'hydraulique d'EDF-H_20 est ainsi remaniée. La Sous-Unité d'EDF-H_20 basée à Argentat, déménage à Tulle et devient le GEH Dordogne. L'Unité en charge de cette Sous-Unité était auparavant basée à Bordeaux. En 1999, elle se rapproche de la zone géographique concernée et s'installe à Limoges. Une nouvelle équipe « Eau et Environnement » y est alors rapidement formée sous la direction d'un nouveau cadre d'EDF-H_20 qui décide de s'impliquer activement sur les problématiques du multi-usage de l'eau et du renouvellement des concessions à venir. Ce dernier embauche pour la première fois des

ingénieurs de formation environnementale. C'est une grande première dans le monde de l'hydraulique. Le directeur du GEH Dordogne, quasiment seul responsable jusqu'alors du dossier « Eclusée », est alors appuyé par un ingénieur de l'équipe « Eau et Environnement » de Limoges ainsi que par son directeur. Une stratégie est mise en place tant avec l'échelon local qu'avec l'échelon national bien que celui-ci apparaisse encore relativement absent. Un des ingénieurs étiquetés « eau et environnement », arrivé à Limoges en 2000, nous raconte avoir pris connaissance du dossier « Eclusées » en 2001. Il en souligne l'intérêt majeur pour EDF-H_20 et montre que ce dossier a nécessité des cadrages internes et la mise en place de stratégies particulières. *« C'était un des dossiers très stratégiques pour nous,* déclare-t-il. *Notre responsable allait à toutes les réunions et la plupart du temps je l'accompagnais. On retrouvait souvent sur place le directeur du GEH, principal responsable de ce dossier. Nous avons suivi toutes les études en détail. En interne, on avait également quelques réunions avec CIH notamment pour caler les études économiques qu'il fallait réaliser et parfois avec le responsable environnement de la Mission Hydraulique au siège, à Paris. Par ailleurs,* ajoute-t-il, *du fait de cette problématique, nous avons débuté nos analyses de contexte*[310] *par la Dordogne afin de définir notre stratégie d'action, ça a été une des premières à être terminées».*

Cette mise en relation entre des échelons géographiques et hiérarchiques différents et la définition d'une stratégie globale sur le sujet des éclusées nous sont également confirmées par le responsable d'EDF-H_20, localement responsable du GEH Dordogne à cette époque, lorsqu'il nous fait part de la mise en place d'une stratégie au niveau national : *«Après le PV de 1999,* nous raconte-t-il, *nous avons eu une réunion au niveau national dont sont ressortis plusieurs points stratégiques. Le maître-mot était de conserver la flexibilité de l'hydraulique et donc de maintenir le mode d'exploitation « éclusées » en particulier sur les gros aménagements. L'objectif était alors de trouver un compromis le plus économique possible et de faire participer financièrement les autres usagers aux solutions retenues. Cette stratégie établie,* souligne-t-il, *le dossier a été relégué à l'échelle du GEH ».*

[310] Suite à la réorganisation de 2000, le tout nouveau responsable « Eau et Environnement » de l'Unité de Limoges initie une démarche interne qui vise à mieux cerner le contexte de chacun des bassins versants de son territoire. Les équipes concernées travaillent ensemble et produisent alors un document qui a valeur de « business plan ». Suite au succès de cette démarche innovante, elle a été élargie à l'ensemble du territoire français.

De plus, il semble qu'à cette même époque, la stratégie d'EDF-H_20 ait été quelque peu influencée par la dynamique de réflexion, menée à l'échelle nationale, sur le projet de la nouvelle Loi sur l'eau. *« Un député essayait à l'époque de faire passer un article sur la « non indemnisation des Eclusées »,* souligne ainsi un agent EDF-H_20. *« On a appris via notre réseau de veille que lors de la 1ère écriture de la Loi sur l'eau, sous Dominique Voynet*[311]*, il était stipulé que là où les éclusées posaient des problèmes, il faudrait les réduire sans indemnisation. Une action de lobbying s'est alors organisée au niveau national. L'objectif était pour nous de garder la problématique « Eclusées Dordogne » au niveau local car si elle remontait au niveau national, elle risquait de donner lieu à des articles très contraignants pour l'exploitation de nos chaînes de barrages au niveau national ».*

Parallèlement à cette réorganisation et à cette définition d'une stratégie d'action, l'optimisation des moyens de production conduit au déplacement des centres qui régissent l'ouverture des vannes des barrages. Alors que les barrages d'Argentat et de Hautefage étaient gérés localement depuis Brive-la-Gaillarde, celui d'Argentat est géré à partir de 1999 depuis Toulouse par de nouvelles entités qui ne font pas partie directement d'EDF-H_20 et qui sont décrites dans l'encadré ci-dessous. *« L'optimisation générale à EDF des marges de manœuvres de chaque ouvrage,* nous explique un agent d'EDF-H_20*, ont conduit à la création du Centre Opérationnel d'Optimisation de la Production (COOP) en 1999 à EDF-H_20 et du Poste Hydraulique de Vallées* (*PHV) de Toulouse en 2001, unités dédiées à l'optimisation de l'exploitation des ouvrages basée à Toulouse »* (cf. Encadré 29). Les équipes d'EDF-H_20 n'ont donc à partir de cette date qu'un contrôle mineur du fonctionnement des barrages : la production des gros ouvrages est simulée à diverses échéances mais le déclenchement des éclusées se fait automatiquement à partir d'un centre de contrôle éloigné et les prévisions peuvent évoluer jusqu'au dernier moment en fonction de diverses contraintes tels que les aléas climatiques, les accidents sur le réseau ou encore la situation du marché de l'électricité.

[311] Dominique Voynet a été ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement de 1997 à 2001.

Le Poste Hydraulique de Vallées (PHV) de Toulouse :

Composé en 2005 d'une équipe de 7 personnes, le PHV, basé à Toulouse est un outil de valorisation de la production hydraulique sur le marché énergétique. Il assure la téléconduite et la surveillance des grands aménagements hydrauliques du Sud Ouest 24h/24 et garantit la maîtrise des écoulements dans les vallées. En 2005, EDF-H_20 dispose sur l'ensemble du territoire de quatre équipements de ce type à Toulouse, Lyon, Sainte-Tulle dans les Alpes-de-Haute-Provence et Kembs dans le Haut-Rhin.

Le Centre Opérationnel d'Optimisation de la production d'EDF-H_20 (COOP), créé en 1999 répond à la nécessité de dissocier deux responsabilités :

- Celle dévolue à RTE, des activités de gestion du réseau de transport d'électricité, pour garantir tant l'accès de tous les acteurs concernés à ce réseau que la sûreté du système électrique,
- Et celle d'EDF-H_20 -Production de mettre en place une structure pour utiliser de manière optimale un parc intégré, nucléaire, thermique à flamme et hydraulique, en relation avec l'approvisionnement en combustible et les marchés de gros.

Cette Unité s'adapte à un contexte d'amplification de l'ouverture des marchés européens de l'électricité, qui s'organisent, gagnent en fluidité et en profondeur, et où les contrats long-terme décroissent, laissant la place à davantage de transactions court-terme. Les relations avec les filiales EDF-Trading qui commercialisent l'énergie sur les marchés de gros européens, la mise en place des régulations financières entre RTE et producteurs ainsi que la recherche de la meilleure valorisation possible des actifs de production ont conduit à confier au COOP un rôle d'intégration des divers moyens de production face au marché.

Source : Documents EDF-H_20

Encadré 29 : Le Poste Hydraulique de Vallées (PHV) de Toulouse.

Outre le COOP et le PHV, entités ci-dessus décrites, une autre entité d'EDF est également impliquée de manière plus importante sur la problématique des éclusées à partir des années 1999 : l'ingénierie hydraulique rassemblée en un CIH (Centre d'Ingénierie Hydraulique) en 2000. Cette entité est entre autres chargée d'évaluer et de valoriser la perte énergétique résultant des préconisations proposées lors des études de 1998 et de 2000. Cette valorisation semble avoir représenté un véritable enjeu interne à EDF : *« Les coûts étaient très difficiles à évaluer »*, souligne à ce propos un agent EDF-H_20. Cette difficulté interne semble avoir attisé les rapports de force entre les acteurs et ne pas avoir aidé à l'acceptation du partage des frais par les acteurs locaux, rejeté en masse par ces derniers. Pour la DIREN, *« les calculs d'EDF-H_20, soit disant transparents n'ont convaincu personne. Quand on a montré les résultats au Ministère de l'Environnement, ils nous ont confirmé qu'EDF-H_20 sortait ça de son chapeau ! »*. L'Agence de l'Eau déplore également l'absence de contre-propositions *: « Nous avons du accepter le risque de la défaillance décennale sinon c'était deux fois plus cher*, note un de ses employés. *Nous n'avons aucune maîtrise des calculs faits par EDF-H_20 car il nous manque des données. Il nous faut faire confiance et avancer mais on a parfois l'impression*

d'être mené en bateau», souligne-t-il. La fédération de pêche de la Corrèze semble elle-aussi n'être pas convaincue par les chiffres et compare l'eau de la Dordogne à de l'eau minérale *: « Nous avons été à tous les comités de pilotage*, nous raconte l'un de ses représentants. *Sur la Maronne pour obtenir 3 m^3/s jusqu'au 16 juin, il faudrait payer 104keuros et quand on leur a demandé 0.5 m^3/s supplémentaire au pied du barrage tout au long de l'année, EDF-H_20 a affiché 80 000 euros annuels supplémentaires… A ce prix là, c'est du Volvic qu'ils déversent ! ».*

Nous pouvons retracer l'ensemble de ces réorganisations ainsi que leurs conséquences sur la figure 35 ci-dessous. Cette figure est, bien entendu, très simplifiée mais elle témoigne des enjeux organisationnels sous-jacents à la définition des stratégies relationnelles de l'entreprise.

Enjeu de croissance pour EDF-H_20 : Préparation de l'ouverture du marché de l'électricité

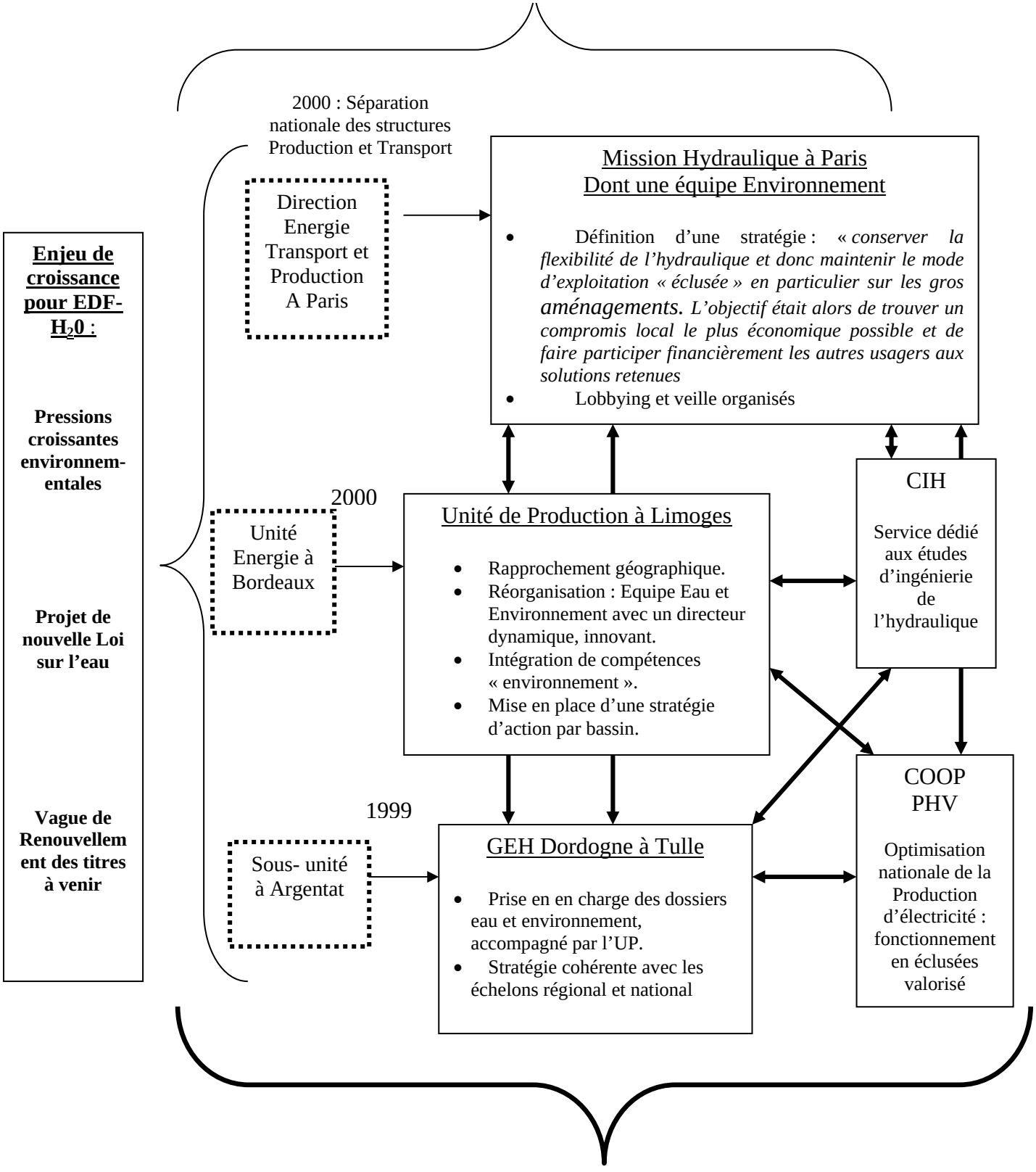


Figure 35 : Réorganisation structurelle et stratégique sur l'exemple Dordogne.

La période 1999-2000, caractérisée comme nous l'avons vu, par la mise en place de stratégies relationnelles assez dures mais néanmoins très stratégiques de la part d'EDF-H_20, semble donc avoir été influencée par des enjeux organisationnels divers au sein d'EDF-H_20.

- **EDF se prépare à l'ouverture du marché de l'électricité et se réorganise en conséquence. Cela entraîne notamment une démarche d'optimisation des moyens de production et sans aucun doute du fonctionnement des centrales dite à « éclusées ».**

- **Conjointement à la réorganisation générale de la filière hydraulique d'EDF, la croissance des pressions environnementales et des pressions plus généralement liées au multi-usage de l'eau ainsi que l'arrivée d'un directeur régional innovant, responsable des problématiques eau et environnement, conduisent EDF-H_20 à embaucher sur la Dordogne, du personnel compétent sur ces problématiques et à organiser des équipes plus spécialisées, chargées de gérer ces pressions. La gestion des relations et des dossiers « multi-usage » de l'eau est encore le fait des Sous-Unités mais ces dernières sont accompagnées de près par des équipes des Unités.**

- **A cette réorganisation s'ajoute le leitmotiv suivant : EDF-H_20 participe au financement du « multi-usage » de l'eau mais ne finance plus seul (tel que cela avait pu être fait à une époque où l'entreprise était considérée comme la « Vache à lait »).**

- **Des réseaux de veille et de lobbying se renforcent à l'échelon national à l'approche de la nouvelle loi sur l'eau et de la DCE (Directive Cadre Européenne) sur l'eau.**

- **L'ensemble de ces changements semble alors avoir favorisé la définition d'une stratégie d'action concernant la problématique des éclusées en Dordogne. Celle-ci vise à préserver la flexibilité de la production hydroélectrique et donc à conserver au maximum son mode d'exploitation du type « éclusées ». Il s'agit néanmoins de trouver des compromis locaux les plus économiques possibles, qui limitent tout débordement au niveau national. L'enjeu sous-jacent est donc d'évaluer le préjudice subi par la mise en oeuvre des solutions retenues puis de faire participer financièrement l'ensemble des acteurs concernés par cette problématique.**

3.4 Le « temps mort » entre 2001 et 2003 : Ressources financières et flexibilité organisationnelle pour une reconnaissance de l'action d'EDF-H_20

Les ressources financières mobilisables par EDF-H_20 et le fait que le responsable en charge du dossier soit le même depuis le début engendrent la commande d'une étude qui doit concrètement chiffrer l'impact environnemental de la mesure mise en œuvre par l'entreprise sur la Maronne. Ce chiffrage conduit à un résultat très positif puisque 95% des frayères sont sauvegardées alors que seuls 75% des frayères le seraient sans la mesure.

Cette étude, rendue possible par une certaine liberté décisionnelle qui résulte elle-même d'une réelle flexibilité organisationnelle et du suivi assuré du dossier[312], permet à EDF-H_20 d'améliorer son image environnementale et de diminuer l'intensité des pressions des acteurs locaux puisque l'action mise en œuvre engendre de très bons résultats. Par ailleurs cette étude sera un appui solide lors des négociations à venir.

3.5 *La Négociation et la coopération de 2004 à mi-2005 : EDF-H_20 a tout intérêt à voir aboutir le Défi Eclusées*

A partir de 2004, EDF-H_20 montre un réel intérêt à voir aboutir le Défi Eclusée. Ce regain d'intérêt se confirme par l'interaction qui se met en place au niveau national avec la R&D alors qu'aucun lien n'avait encore eu lieu entre ces entités sur cette problématique: « *Depuis 2004,* nous rapporte ainsi un chercheur d'EDF, *on nous demande de travailler à nouveau sur les Eclusées. Avant d'accepter, nous avons demandé à faire un Rex (Retour d'expériences) sur ce qui avait déjà été fait en 1995 et sur ce que cela avait entraîné. Ce Rex est en cours de finalisation. De plus, début 2006, l'UNPF*[313] *a demandé à ce que soient réalisées des études sur les Eclusées dans le cadre de sa convention nationale annuelle. Des financements sont donc disponibles pour les années 2006-2007 et la R&D d'EDF est associée. Nous allons donc lancer un nouveau programme de recherche »,* conclut ce chercheur.

[312] Notons à ce propos que le responsable d'EDF-H_20 en charge de ce dossier est celui qui nous a rapporté le processus le plus en détail depuis ses débuts.
[313] L'Union Nationale de Pêche en France.

Nous l'avons déjà souligné, les responsables de l'entreprise craignent de voir la problématique des éclusées diffuser au niveau national. Par ailleurs, les enjeux d'ordre économique sous-jacents à la problématique des éclusées conduisent EDF-H_20 à chercher activement des partenaires financiers. Que cela soit pour éviter la montée du sujet au niveau national ou pour des raisons financières, EDF-H_20 a donc tout intérêt à voir le Défi aboutir. L'entreprise s'appuie donc sur sa stratégie, ses équipes à présent bien organisées ainsi que sur sa connaissance des acteurs et du terrain pour entrer en position de force dans le jeu de négociations qui s'ouvrent suite à l'arrivée des financements du Défi.

C'est donc soumise à de véritables enjeux de croissances (spectre de la nouvelle loi sur l'eau et dépenses financières), organisée, une stratégie à l'appui, une connaissance pointue des acteurs et du terrain ainsi qu'un certain degré d'expertise en main qu'EDF-H_20 s'engage dans un processus de négociation que l'entreprise contribue grandement à faire aboutir.

Cette analyse nous a donc menée à confronter l'ensemble des stratégies relationnelles mises en œuvre d'une part par EDF-H_20 sur le sujet des éclusées, aux enjeux organisationnels auxquels cette entreprise est soumise d'autre part. Cette confrontation nous permet de confirmer l'influence réciproque qui a lieu entre l'adoption de stratégies relationnelles et la réalité d'enjeux organisationnels internes divers qui caractérisent toute entreprise intégrée à un secteur d'activités donné.

Prenons à présent un peu de recul par rapport à l'entreprise étudiée et rappelons-nous qu'elle ne fait que **participer** à un processus de décision, en considérant à présent, plus largement, les acteurs qui ont joué un rôle capital dans ce processus de décision et que Mermet (1992, 2005) défini comme étant des acteurs d'environnement.

4 Identification des acteurs d'environnement et de la spécificité de leur rôle dans le processus de décision

Le processus de décision que nous étudions apparaît avoir été ponctué par l'action de quatre acteurs d'environnement[314].

Le premier qui apparaît sur la scène est Guy Pustelnik, directeur d'EPIDOR. C'est lui qui, lors de l'étude de 1994 sur le suréquipement du Sablier, s'est permis de « dépasser » le cahier des charges qui lui avait été confié pour étudier et mettre en cause le phénomène des éclusées. C'est également lui qui est derrière l'étude globale, menée sur les éclusées en 1999, commanditée par l'Agence de l'Eau suite à la publication du SDAGE. C'est enfin lui qui négocie fermement avec EDF-H_20 pour que les collectivités ne participent pas financièrement au Défi et pour que les études qu'il désire réaliser sur le sujet soient inclues dans le Défi. Ancien agent du CSP, fort d'un certain pouvoir politique, présent sur la Dordogne depuis la fin des années 70, il est en quelque sorte un acteur d'environnement au « long court ».

Le second acteur qui apparaît est ce fameux garde-pêche du CSP, qui dresse le premier PV contre EDF en 1997, après avoir constaté l'exondation de frayères sur la Maronne. Avant d'arriver en Corrèze, Mr Dumée travaillait dans l'Allier (43), sur le territoire du barrage de Poutès-Monistrol qui fait l'objet d'un conflit intense depuis des années entre EDF-H_20 et les pêcheurs. *« Je savais,* dit-il*, que des choses pouvaient être tentées afin d'améliorer l'exploitation des barrages et par conséquent l'état de l'environnement »*. Non seulement cet acteur dresse un PV, se mettant une partie de la population locale à dos, mais il cherche à relayer l'information auprès de l'ensemble des services concernés. Le Ministère de l'Environnement, la DDA, MIGADO, EPIDOR et l'Agence de l'Eau sont ainsi prévenus. Cette action déclenche la réalisation d'une première étude spécifiquement dédiée aux éclusées sur la Maronne et peu de temps après une première modification de la part d'EDF-H_20. Suite à cet acte, il continue, aujourd'hui encore, à dénoncer les infractions commises. Si son action n'est pas suivie par le procureur, il n'empêche qu'elle attise sans aucun doute une certaine pression contre EDF-H_20 qui, nous l'avons vu, reste continue tout au long du processus de décision.

Frédéric Serre représente le troisième acteur d'environnement recensé. Ce professeur de biologie, originaire de la région et passionné de pêche à mouche, devient président de la délégation régionale de l'association ANPER-TOS en 2001 mais il débute son action environnementale plus précisément en 1999 avec une véritable action coup de poing : il fait constater l'exondation de frayères, achète une caméra numérique et réalise un film qui montre de manière très explicite sur le terrain l'avant et l'après éclusées, qu'il envoie aux mêmes services que ceux visés par le garde-pêche en 1997 mais qu'il envoie également aux médias. *« Cet évènement très médiatisé, fut en quelque sorte « le pavé dans la marre »* dit Frédéric Serre. *« Notre premier objectif,* ajoute-t-il, *était de faire constater le problème ». « La plainte de 1997 déposée par un garde-pêche du CSP, était restée dans les services,* souligne également un des agents d'EDF-H_20 rencontrés, *mais celle de Frédéric Serre est, elle, sortie à l'externe. Ca a fait beaucoup plus de bruit ».* Beaucoup de bruit pour rien ? Il semble que non : *« Le procureur a classé tous nos constats,* déclare Frédéric Serre, *mais nous ce qu'on voulait c'était faire prendre conscience à EDF des dégâts occasionnés par les barrages et on peut dire qu'on y est parvenu ».* S'ensuivent également des faits notables qui montrent que Frédéric Serre a rapidement trouvé sa place dans le processus. Tout d'abord il y a l'invitation d'EDF-H_20 qui le convie dans ses bureaux et qui accepte par la suite d'aller constater les dégâts sur le terrain en sa compagnie puis il y a une tentative de médiation pénale proposée en 2000 par le procureur. Frédéric Serre est un homme de terrain, il fait partie de ces quelques pêcheurs[315] qui sillonnent les rivières, connaissant les lieux de reproduction du saumon par cœur. Remonté contre les pratiques d'EDF-H_20, il n'en est pas moins professeur de biologie et après une après-midi de discussion avec lui, nous n'avons pas eu l'impression d'avoir en face de nous un « intégriste » du saumon comme certains agents d'EDF-H_20 peuvent en avoir l'impression. Particulièrement engagé, il fonctionne effectivement selon un mode très revendicateur. Il suffit pour s'en convaincre d'aller voir les forums Internet de discussion sur lesquels il intervient[316]. Ce mode de revendication lui donne une casquette particulière au sein du processus de décision. Il joue en quelque sorte le rôle du sonneur d'alarme ce qu'il confirme lorsqu'il dit estimer avoir été pris au piège en intégrant le groupe de travail d'EPIDOR en 1999 *: « Initialement, en 1998, nous n'étions pas intégrés au groupe de travail*

[314] Rappelons que les acteurs d'environnement se caractérisent par leur mission qui est de chercher à faire changer le système de gestion effective appliqué à un objet écologique donné qu'ils considèrent mal pris en charge (cf. Chapitre 3).
[315] Lui-même reconnaît que la majorité des pêcheurs ne connaissent pas le terrain.
[316] Cf. www.gobages.com.

sur les éclusées et puis finalement, nous raconte-t-il*, EPIDOR nous a demandé de nous calmer et de rejoindre le groupe. On a accepté et nous avons participé le mieux possible au groupe,* déclare-t-il*. Puis on a rendu un beau rapport à l'Agence de l'Eau. Ce qui nous a choqués lors de ce travail, c'est la « non connaissance » du terrain des acteurs, que cela soit EDF-H_20, EPIDOR ou les pêcheurs. Notre rapport Eclusée est monté en 2003 au MEDD mais cela n'a rien donné. Le piège,* ajoute-t-il*, c'est qu'on avait participé au groupe de travail donc on était un peu coincé ».*

Le dernier acteur d'environnement auquel nous avons eu affaire, est arrivé sur la scène d'action plus tardivement, en 2001. Il s'agit de Mathieu Chanseau, devenu responsable technique de MIGADO en 2001. Chaque année, MIGADO et EDF-H_20 font une réunion pour faire le bilan des stations de contrôle de remontée des migrateurs aux barrages de Tuilières et de Mauzac. En 2001, le responsable EDF-H_20 du GEH Dordogne s'étonne au cours de cette réunion, de continuer à recevoir des PV sur la Maronne et exprime son souhait de savoir si les mesures prises servent à quelque chose. Mathieu Chanseau nous affirme avoir « *sauté sur l'occasion* ». Selon lui, « *les chiffres stoppent la spéculation* ». La fédération faisait déjà quelques suivis des populations mais trop légers, selon lui, pour pouvoir tirer des conclusions. Il est lui aussi un passionné mais c'est avant tout un scientifique[317]. Il cherche à rationaliser le processus de décision et assume son partenariat avec EDF-H_20. L'étude qu'il conduit en 2001 pour EDF-H_20 conduit certes à revoir à la baisse les mesures demandées par les experts sur la Maronne mais cette décision s'appuie sur des mesures et des résultats concrets de terrain: un débit de 3 m^3/s à l'aval de la centrale de Hautefage permet de sauvegarder 95% des frayères contre 75% sans l'effort d'EDF-H_20. *« Les 8m^3/s proposés par le rapport de 1999,* nous explique Mathieu Chanseau*, permettent d'optimiser les surfaces d'habitat et les surfaces de reproduction ».* Ces 8m^3/s représentent donc un optimum mais pour Mathieu Chanseau, du fait de la faible distance entre les zones de fraies de la Maronne et la Dordogne, les alevins peuvent aller grossir sur la Dordogne. 3m^3/s sont alors suffisants pour prévenir l'exondation des frayères. Selon lui *« sans accepter l'exondation, je pense que 95% est un chiffre acceptable ».* Selon lui toujours, *« pour tendre vers 100%, il faudrait énormément augmenter le débit et monter jusqu'à au moins 14m^3/s ». « Et pourtant je ne suis pas d'EDF* » ajoute-t-il très sérieusement. En montrant qu'il était possible d'évaluer l'efficacité d'une mesure mise en place, Mathieu Chanseau semble avoir aidé au déblocage du dossier en participant au

déblocage de fonds pour le Défi. *« Avant ces études*, souligne Mathieu Chanseau, *on ne pouvait rien quantifier ».* Selon lui, *« le Défi Eclusées n'aurait pas été lancé si on n'avait pas réussi à montrer qu'on pouvait quantifier les résultats ».* En tant que nouvel acteur, Mathieu Chanseau semble refuser toute guerre de position, contrairement aux autres acteurs qui se côtoient depuis des dizaines d'années. Scientifiquement reconnu via la réalisation de cette étude d'impacts positifs, Mathieu Chanseau va pouvoir par la suite dénoncer d'autres impacts des éclusées que l'exondation de frayères et sera alors écouté. C'est ainsi lui qui met le piégeage des alevins à l'ordre du jour et qui montre en 2005 que *«l'échouage se semble pas poser de trop gros problèmes sur la Dordogne mais en revanche, il n'y aura pas de bons résultats écologiques tant qu'on n'aura pas réduit le piégeage des alevins ».*

Ces quatre acteurs ont donc participé chacun à leur façon, à l'évolution du processus de décision en entraînant des changements importants qui sont à l'origine de la modification de la participation d'EDF-H_20 à la gestion effective de l'eau sur la problématique de éclusées. Guy Pustelnik s'appuie ainsi plus sur sa casquette politique et sur la légitimité d'acteur de bassin qu'il s'est construite en 30 ans d'activités sur le bassin. Mr Dumée joue la carte juridique et constate des infractions. Frédéric Serre s'appuie, quant à lui, sur la revendication, les médias et sa connaissance du terrain tandis que Mathieu Chanseau produit des résultats scientifiques destinés à rationaliser les décisions. *« Souvent ce ne sont pas les mêmes organisations qui mettent en œuvre les différentes stratégies. Cette différenciation des rôles est tout à fait fonctionnelle au sens ou la combinaison d'organisations poursuivant des actions différentes pour le changement est bien plus efficace que chaque organisation prise séparément. »* (Mermet, 1998 : 277). Tous cherchent à servir leurs propres intérêts qui ne sont d'ailleurs pas forcément environnementaux. Pour Frédéric Serre par exemple, ce conflit s'est appuyé sur des bases environnementales mais il avait pour fond beaucoup d'insatisfaction des usagers. *« On voulait lutter sur le fait que l'Etat avait donné trop de droits à EDF-H_20,* nous explique-t-il, *mais nous n'avions aucun moyen de pression. On s'est donc tourné vers l'environnement qui était pour nous le seul levier de pression et on a planté nos crocs sur les éclusées. Maintenant,* dit-il, *on ne lâche plus».* Mais tous convergent sur ce dossier vers un objectif commun, à savoir celui de voir les éclusées diminuer. *« Ce qui fait le pluralisme comme mode d'organisation, c'est l'espace qu'il ouvre entre le jeu des groupe d'intérêts et la mise en débat public des préoccupations communes ».* (Mermet, 1998 : 284). Cet aspect nous

[317] 5 heures passées en sa compagnie ainsi que l'observation minutieuse de son bureau jonché de toute part d'études et de rapports en tout genre et de toutes nationalités ont suffi à nous convaincre.

parait essentiel, ce qui définit un acteur d'environnement c'est avant tout son rôle fonctionnel dans un système de gestion donné à un instant particulier au regard d'objectifs environnementaux posés en référence ; il est donc naturel que des catégories variées d'acteurs puissent avoir des objectifs communs parfois de manière très ponctuelle sans pour autant viser les mêmes fins.

Quittons à présent les acteurs du processus et intéressons-nous plus particulièrement aux moments de négociation ayant eu lieu tout au long du processus de décision étudié.

5 Analyse ciblée des négociations ayant eu lieu au cours du processus de décision étudié : quel lien avec la décision obtenue ?

Le contexte structurel présenté en chapitre 6 suivi du récit sur les éclusées, de l'analyse des stratégies relationnelles d'EDF-H_20, des paramètres organisationnels qui leurs sont sous-jacents et du rôle des acteurs d'environnement nous ont permis d'appréhender jusqu'à présent, le processus de décision « Eclusées » dans sa globalité. Nous avons en particulier pu souligner les enjeux auxquels est confrontée l'entreprise étudiée, la réelle diversité des modes d'interaction mis en œuvre tout au long des processus de décision rapportés ainsi que la variété des rôles de certains acteurs (acteur sectoriel, acteur d'environnement, acteur régulateur) en situation de divergence d'intérêts. Parmi les modes d'interaction présentés lors du chapitre 5, la négociation est apparue comme celui pouvant théoriquement permettre à des acteurs se trouvant en situations de divergences d'intérêts[318], de parvenir à une décision partagée. Nous proposons donc au lecteur de concentrer à présent son attention sur les quelques moments de négociation ayant eu lieu lors du processus « Eclusées » afin de cerner leur place réelle et leur rôle effectif vis-à-vis de la décision finale obtenue.

[318] Soulignons ici que cette divergence d'intérêts est commune à l'ensemble des processus de décision environnementaux rapportés.

5.1 Place et rôle des négociations

Le schéma construit pour l'étude des stratégies relationnelles (cf. Figure 34) nous a permis de recenser trois temps de négociations, chacun ayant joué un rôle bien particulier dans le processus global de décision. Cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas eu d'autres mais ce sont les principaux exemples sur lesquels nous pouvons appuyer notre étude suite aux enquêtes réalisées.

Le premier temps de négociation recensé a lieu avant 1996, en amont de la publication du SDAGE[319] Adour-Garonne. Les programmes et les décisions administratives dans le domaine de l'eau devant être compatibles ou rendus compatibles avec les dispositions définies au sein d'un SDAGE, ce document a donc une portée juridique non négligeable et est par conséquent, de nature assez contraignante pour les différents acteurs concernés par la gestion de l'eau, notamment pour les industriels et les agriculteurs. EDF-H_20 s'est donc engagée dans un temps de négociations avec l'Agence de l'Eau et les autres acteurs de l'eau, représentés pour la plupart au sein du Comité de Bassin. Notons à ce propos que l'existence de la Mission Technique Commune (MTC)[320] au sein de l'Agence de l'Eau constitue à l'époque une porte d'entrée assez stratégique pour EDF-H_20. *« EDF avait bien dû discuter les termes du SDAGE »*, nous rapporte à ce propos un fonctionnaire de la DIREN. Ces négociations ont conduit à la mise en place d'une mesure décisive pour le dossier « éclusées ». Celles-ci sont en effet explicitement nommées : « *l'Agence et les collectivités concernées, en liaison avec le préfet coordonnateur ou les CLE lorsqu'elles existent, négocient avec les gestionnaires des ouvrages hydroélectriques autorisés à fonctionner par éclusées, les conditions techniques et financières d'un aménagement de ces éclusées »* (Mesure C14 du SDAGE Adour-Garonne, 1996). Ce document vient cadrer le long processus de décision que nous étudions. C'est à partir de cette date que les éclusées s'inscrivent à l'ordre du jour de l'agenda de l'ensemble des acteurs de l'eau du bassin de la Dordogne. Cette négociation a donc valeur de **« négociation initiation »** ; elle engendre la création d'un nouveau système d'action (Mermet, 2005).

[319] Schéma Directeurs d'Aménagement et de Gestion de l'Eau.

[320] La MTC est une unité commune entre EDF-H_20 et l'Agence de l'Eau mise en place en 1980 visant à gérer les problèmes communs. Un agent EDF-H_20 est détaché à l'Agence de l'Eau à plein temps. Cette Mission a pris fin en 2005 suite au changement de statut d'EDF-H_20.

Le second temps de négociation recensé, a lieu en 1999, suite à la remise des conclusions de l'étude « éclusées » réalisée sous l'impulsion du SDAGE. EDF-H_20 chiffre les conclusions et refuse de les intégrer faute de financements. En revanche, EDF-H_20 propose de mettre en œuvre une mesure technique qui augmente le débit réservé de la zone identifiée comme d'intérêt pour la reproduction du saumon. Cette mesure peut à première vue apparaître comme un « compromis » : EDF-H_20 refuse des mesures trop contraignantes et trop coûteuses mais en revanche accepte de faire un effort en proposant une autre mesure qui lui est moins contraignante. Mais après enquête, cette proposition s'est avérée être une solution du type **« win-win »** car si elle est effectivement plus favorable à la préservation du Saumon Atlantique par rapport à la situation préalable, elle l'est également pour EDF-H_20 puisque moins coûteuse que celle proposée en 1997 (ce qu'EDF-H_20 s'est stratégiquement gardée de mentionner) : *« Le CIH a montré,* nous explique un agent EDF-H_20, *que cela coûtait moins cher de lâcher 3 m^3/s à l'usine que de lâcher 2m^3/s au barrage. Pour lâcher 2 m^3/s au barrage, il fallait en effet laisser la vanne du barrage ouverte de novembre à fin avril même lorsque l'usine délivrait 46 m^3/s alors qu'en prenant des mesures à l'usine, on pouvait laisser un groupe fonctionner à vide (laissant passer 3m^3/s) seulement lorsque l'usine ne turbinait pas ».* Cette négociation a également joué un rôle capital dans le processus de décision étudié. En stimulant l'exploration du monde des possibles, elle a en effet conduit à l'adoption d'une mesure technique qui sera finalement retenue dans l'accord final du défi, ayant montré une efficacité écologique acceptable à un prix bien moindre que celles proposées théoriquement par les experts.

Le dernier temps de négociation débute en 2004 avec l'arrivée des financements via un outil financier de l'Agence de l'Eau, le « Défi éclusées ». Ce temps de négociation s'est déroulé sous une contrainte de temps qui semble avoir beaucoup influencé les résultats des négociations. Il fallait aller vite sans quoi le financement risquait de ne plus être fonctionnel. Tout s'est donc enchaîné très vite, voire même trop vite selon certains. *« Ils n'ont pas attendu que toutes les solutions sortent,* déclare ainsi un acteur de MIGADO. *Il a fallu faire des propositions concrètes en termes de valeur de débit, de période et de vitesse de variation de débit. Pour la Dordogne, le Défi nous a pris de court, on manquait de billes ».* Outre le facteur temps, il semble que certaines tensions entre EPIDOR, MIGADO et l'Agence de l'Eau ont également influencé le processus de décision donnant à EDF-H_20 une place privilégiée de médiateur. Ce temps de négociation se termine en avril 2005 et marque la fin du processus de

décision que nous étudions, avec la signature d'un document qui acte le financement (négocié) et l'expérimentation d'un panel de mesures (négociées) d'exploitation des barrages concernés de 2004 à 2006.

Ces deux dernières négociations ont valeur de **« négociation-changement »**. Elles engendrent un changement de situation (Mermet, 2005). Par ailleurs, ces trois moments de négociations, particulièrement déterminants quant au processus de décision global, soulignent l'importance des négociations dites « **interstitielles »** : pour les trois moments mentionnés, aucune procédure officielle n'est en effet mise en place. Ce sont bel et bien essentiellement des contacts bi ou plurilatéraux informels et souvent discrets qui ont précisé et structuré peu à peu la décision finale.

La question se pose à présent de savoir ce qui a déterminé l'occurrence de ces négociations. Mermet (2005)[321] montre que le niveau de forçage établi par un porteur de projet lors de processus de décision publics d'aménagement de nouveaux équipements pourrait être à ce propos déterminant. Qu'en est-il lorsqu'un acteur sectoriel est interpellé au titre des impacts environnementaux de son activité ?

5.2 Evolution du niveau de forçage établi par l'acteur sectoriel étudié

Notre récit montre très clairement que le forçage établi par EDF-H_20 a évolué tout au long du processus et que son niveau peut être mis en relation avec l'occurrence des négociations et l'évolution du processus de décision.

La période d'évitement de 1975 à 1995 laisse tout d'abord paraître une assez forte asymétrie de pouvoirs entre EDF-H_20 et les parties prenantes, utilisée par l'entreprise pour freiner toute forme de processus de décision sur les « éclusées ». Si l'on considère la notion de « forçage » décrite en chapitre 5 et les critères proposés par Mermet, Dubien, Laurans et al (2004) pour l'évaluer (cf. Tableau 9), les intérêts de l'entreprise sont à cette époque peu lisibles, il n'y a pas d'études réalisées sur le sujet et quand il y en a, l'entreprise reste relativement sourde aux conclusions qui la dérangent. Aucune alternative n'est par ailleurs pensée et l'opinion des

[321] Cf. Chapitre 5.

autres acteurs ne peut s'exprimer ; le « forçage » semble donc relativement intense à cette époque.

La fin de cette période d'évitement, coïncide en 1996, avec une nette diminution de cette asymétrie de pouvoir. La publication du SDAGE Adour Garonne, réalisé dans la continuité de la Loi sur l'Eau de 1992, permet en effet aux parties prenantes d'initier un processus de décision auquel EDF-H_20 ne peut plus échapper. La première plainte de 1997 confirme cette évolution. Elle souligne l'initiation d'une contestation locale qui va peu à peu monter en puissance et face à laquelle EDF-H_20 ne peut plus faire sourde oreille. « *EDF ne pouvait plus jouer à l'autruche en gardant la tête sous terre* », nous dit ainsi un des acteurs rencontrés. Ces transformations conduisent d'ailleurs assez rapidement à ce qu'EDF-H_20 modifie le mode d'exploitation d'un de ces barrages. Elles correspondent avec une véritable révolution mentale qui se produit au sein de l'entreprise: l'eau ne peut plus être considérée comme un seul bien de production d'hydroélectricité. Ce n'est d'ailleurs qu'un an ou deux plus tôt qu'au niveau national le premier directeur de l'environnement introduit la notion de multi-usage de l'eau à EDF[322]. Néanmoins, l'asymétrie de pouvoir reste encore très forte. La plainte de 1997 n'est pas suivie par le procureur et la modification d'exploitation proposée par EDF-H_20 n'est encore qu'assez minime et concerne un ouvrage d'intérêt mineur pour la production électrique.

En 1999, l'attaque de Frédéric Serre renforce le pouvoir des parties prenantes face à EDF-H_20. Un agent estime par exemple que cette seconde plainte a eu plus d'impacts que celle de 1997. *« La plainte de 1997 déposée par un garde-pêche du CSP, était restée dans les services* souligne-t-il, *mais celle de Frédéric Serre est, elle, sortie à l'externe. Ca a fait plus de bruit ».* Alors que jusque-là, les rapports entre EDF-H_20 et les pêcheurs étaient très conflictuels, l'entreprise tente d'instaurer le dialogue faisant preuve d'ouverture. Il s'agit certes pour les responsables de l'entreprise de persuader Frédéric Serre d'arrêter ses attaques mais ils ne refusent pas, au contraire d'accompagner Frédéric Serre sur le terrain suite à son invitation, confirmant ainsi l'évolution de l'asymétrie de pouvoir vers un réajustement en faveur des parties prenantes. *« J'étais assez impressionné lorsque je suis arrivé dans les bureaux d'EDF-H_20,* souligne à ce propos Frédéric Serre. *Ils m'ont expliqué que l'hydroélectricité était vitale pour la production d'électricité et que c'était un moyen de production*

[322] Cf. analyse Chapitre 3.

complémentaire du nucléaire. J'ai alors, à mon tour convié le responsable du GEH sur la rivière. Il est venu. Il suffisait d'y aller pour voir des infractions. Suite à cette visite, déclare-t-il, *ils ont tout de suite lâché de l'eau sur la Maronne. Ils devaient donc quand même être dans leurs petits souliers ».* L'Agence de l'Eau refuse de son côté de financer la nouvelle mesure prise par EDF-H_20 en 1999, montrant là aussi qu'EDF-H_20 n'est pas (plus ?) toute puissante : *« l'Agence de l'Eau laissait entrevoir à cette époque,* nous dit à ce propos un agent d'EDF-H_20, *des possibilités de financement mais elle n'a finalement pas donné suite ».*

Cette période est encore caractérisée par un certain « forçage » de la part de l'entreprise, mais néanmoins bien plus modéré qu'auparavant. Les intérêts de l'entreprise commencent à devenir plus lisibles, des études sont réalisées et certaines opinions revendicatrices commencent à s'exprimer.

La réorganisation d'EDF-H_20 et l'adoption de leur stratégie « partage de financements », durcissent le rapport de force. Après s'être atténuée légèrement, l'asymétrie de pouvoir prend alors à nouveau de l'ampleur et conduit au blocage du dossier en 2001. EDF-H_20 chiffre les conclusions émises en s'appuyant sur son cahier des charges qui stipule que toute modification d'exploitation en cours de concessions donnera lieu à compensation si l'équilibre économique est remis en cause. Mais aucune contre-proposition n'est possible, l'ensemble des données étant précieusement conservé au sein des murs de l'entreprise. Le « forçage » qui avait tendance à diminuer redevient intense, le chiffrage des mesures n'est pas discuté, aucune alternative ne semble possible, les intérêts de l'entreprise restent cachés.

Un tournant majeur a alors lieu en 2003. EDF-H_20 qui jusque là, se « soumettait » au processus de décision porté majoritairement par les parties prenantes, prend alors le relais en décidant de lancer une étude d'impacts positifs sur la Maronne. Cette attitude de l'entreprise, nouvellement proactive, sur le processus de décision se confirme lors de la phase de négociation finale au cours de laquelle EDF-H_20, tout en portant ses propres intérêts, empêche néanmoins que le dossier ne se bloque à nouveau. EDF-H_20 accepte ainsi de prendre 50% des coûts de modification d'exploitation en charge et joue le rôle de médiateur pour que des conflits de positions ne prennent pas le dessus sur les négociations d'intérêts, adoptant ainsi les préceptes de la Négociation Raisonnée proposée par Fisher et Ury (1982) et dont Mary Parker Follett fut en quelque sorte la pionnière. Cette dernière étape stimulée par l'existence de financements détenus par l'Agence de l'Eau, engendre un réajustement notable de

l'asymétrie de pouvoir qui conduit à une avancée majeure du dossier. Le « forçage » est à nouveau modéré, des études techniques et sociales sont disponibles. Les études économiques restent néanmoins encore trop peu développées. Les différentes parties prenantes expriment leurs opinions et l'entreprise a explicité ses enjeux.

La figure 36 suivante récapitule de manière relative l'évolution de ces rapports de force.

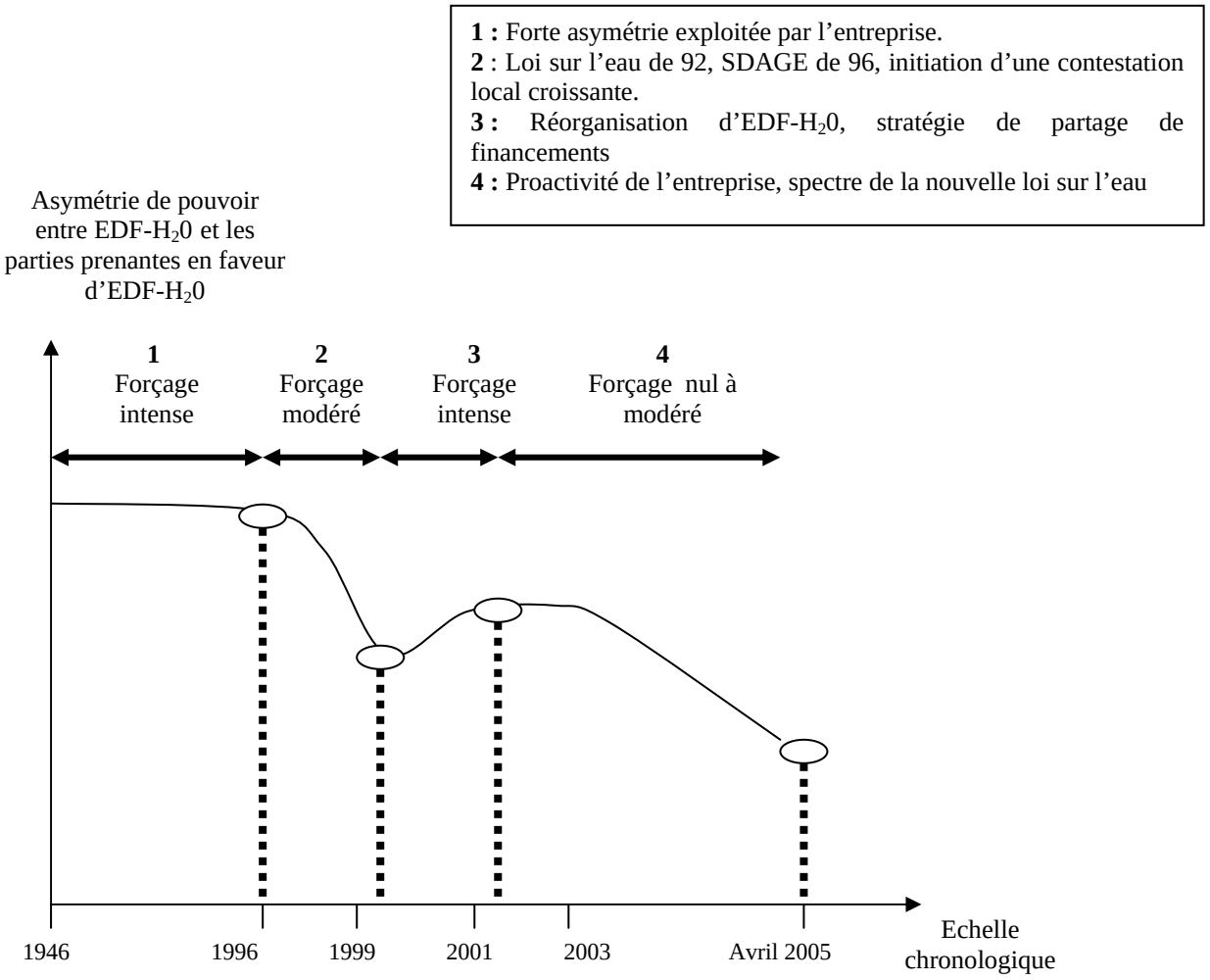


Figure 36: Evolution du niveau e forçage établi par EDF-H_20.

Ce qui nous conduit à représenter l'évolution du processus de décision à travers le tableau 14 suivant adapté de Mermet (2005) :

	Processus de décision mené par un porteur de projet	**Processus de décision mené par les parties prenantes**
Forte asymétrie de pouvoir entre l'offre et la demande de projet, fortement exploitée	Décider, Annoncer, Défendre DAD **Phase 1** **Phase 3**	Instituer, Délibérer, Eluder IDE **Phase 2**
Faible asymétrie de pouvoir entre l'offre et la demande de projet, ou asymétrie faiblement exploitée	Proposer, Ecouter, Requalifier PER **Phase 4**	Concerter, Analyser, Choisir CAC

Tableau 14 : Evolution du processus de décision adapté de Mermet (2005 : 69).

Peut-on alors dire que l'accord obtenu est un accord négocié ?

5.3 Caractère négocié de l'accord obtenu

L'analyse de ce dossier environnemental confirme bien tout d'abord que la négociation ne se décrète pas. Il ne suffit pas d'être en situation partielle de divergence d'intérêts et d'avoir la volonté de trouver une solution pour venir s'asseoir autour d'une table et régler les problèmes en cours. Ce serait nier la pensée stratégique de chacun des acteurs, ce serait désavouer la capacité de chacun à mettre en œuvre tout un panel de tactiques pour parvenir à ses fins, ce serait enfin oublier la mission de chacun des acteurs et les enjeux sous-jacents à chacune de leurs positions.

Avant de pouvoir négocier, il a tout d'abord fallu « contraindre » EDF-H_20 à reconnaître l'existence d'un problème, puis il a fallu que l'asymétrie de pouvoir diminue. Tant qu'EDF-H_20 se positionnait en grand maître du jeu, évitant la situation, profitant de son avantage pour adapter les textes en sa faveur ou bien encore décidant seul des règles du jeu de la « négociation » qui lui conviendrait, alors il ne pouvait n'y avoir que des « pseudo-négociations ». Toute négociation était impossible et les acteurs revendicateurs de plus

d'environnement ne pouvaient se permettre d'entrer en négociation sous peine de se voir manipuler. Face aux tentatives de forçage d'EDF-H_20, Frédéric Serre n'avait par exemple que peu de marges de manœuvres lors de la tentative de médiation pénale. Comme le souligne Mermet (2005), il serait alors mal venu de penser (et c'est pourtant souvent le cas !) que si l'acteur se trouve mal des résultats d'un processus que l'on présente comme une négociation, c'est qu'il n'a pas interagi d'une manière adéquate avec les autres protagonistes. C'est avant tout une histoire de reconnaissance des acteurs entre eux et surtout des intérêts qu'ils portent, chose qu'EDF-H_20 a du mal à admettre: *« Le problème avec TOS,* regrettait ainsi un agent d'EDF-H_20*, c'est que ce sont surtout des intégristes du saumon. Ils sont très médiatiques mais ne sont pas constructifs : quand je leur demandais en réunion quelle solution ils avaient, ils répondaient qu'il fallait faire sauter les barrages ».* Ce comportement des adhérents de TOS peut en effet paraître a priori très exagéré et peu constructif mais la question qu'il faut poser au préalable, c'est de savoir si, face à EDF-H_20 « toute puissante », les membres de l'association TOS avaient d'autres stratégies possibles pour arriver à ébranler le « tout puissant », celui que l'on a longtemps appelé et que l'on nomme encore « L'Etat dans l'Etat ». La réponse est sans doute négative.

La situation on le voit bien, devient négociable lorsque les intérêts de chacun sont lisibles et respectés, lorsque l'asymétrie de pouvoir se réajuste, en partie car EDF-H_20 voit au loin se rapprocher les spectres de la DCE, de la nouvelle Loi sur l'eau et des renouvellements de concessions. C'est alors seulement qu'il peut y avoir négociation.

L'élément déclencheur de la dernière étape du processus que nous étudions est l'arrivée de financements publics sur la scène de gestion de l'eau. A partir de cet instant, il s'écoule un an et demi avant la signature du Défi, un an-et-demi de négociations sans que pourtant aucune procédure n'ait été préalablement définie à cet effet. *« Dès lors que les acteurs entrevoient la possibilité qu'un accord entre eux puisse déboucher sur des perspectives avantageuses, rien ne les oblige (sauf exception) à recourir à des procédures pré-établies. La capacité à s'auto-organiser, à prendre des formes multiples et à prospérer dans l'informel, dans l'improvisé est au contraire une des formes de négociations »* (Mermet, Dubien, Laurans et al, 2004 : 16). Des rendez-vous bilatéraux, des coups de téléphone aux uns, aux autres, quelques réunions mais finalement très peu au regard de l'ensemble des échanges qui se sont effectués principalement entre trois acteurs, à savoir EPIDOR et les financeurs, EDF-H_20 et l'Agence de l'Eau.

Cette période nous l'avons déjà vu, a provoqué de réelles frustrations auprès des scientifiques en charge des études. *« Tout est allé très vite, trop vite. Nous n'avions pas assez de billes sur la Dordogne »*, dit MIGADO. Le directeur d'EPIDOR reproche, quant à lui, le manque de rigueur scientifique de la démarche: *« Au moment du suréquipement du Sablier, en 1994 tous les éléments ont été analysés. On aurait très bien pu extraire les chiffres pour le Défi »*, souligne-t-il. *« On avait fait des transects pour localiser les zones sensibles et on avait dit en conclusion qu'il fallait un débit plancher de 50 m^3/s pour ne pas avoir de catastrophe sur la Dordogne. Aujourd'hui, on parle de 30 m^3/s parce qu'on estime que financièrement c'est possible. Ca n'a plus rien de scientifique»*. Ce qui ne l'a pas empêché de signer le document et d'avoir réussi à y inclure un ensemble d'études qu'EPIDOR souhaitait réaliser. D'autres acteurs émettent également des critiques sur les modalités du déroulement de ces négociations. Pour la DIREN, *« Le Défi s'est passé en bilatéral entre EDF-H_20 et l'Agence de l'Eau »*. Ce qui ne l'empêche pas de souligner *« Nous nous sommes mis d'accord avec l'Agence de l'Eau. A titre expérimental, la DIREN n'est pas contre ».* Enfin, les pêcheurs ont, semble-il, contesté très rapidement les mesures décidées. *« Le Défi a été contesté par les pêcheurs dès sa signature, car cette année, il y a eu beaucoup d'exondations de frayères alors que les mesures étaient déjà mises en place depuis un an »*, note pour sa part un des responsables du Défi à l'Agence de l'Eau. *« Je me rends compte*, déclare-t-il, *que nous n'avons peut être pas assez parlé du Défi avant de le mettre en route. Tout le monde a pensé qu'on allait tout régler. On aurait dû prévenir que, non, nous n'allions pas tout régler »*. Notons également le paradoxe souligné par Mermet (1998 : 277) qui veut que *« pour fonctionnel que soit le cycle qui va de la remise en cause au nom de l'environnement, à un changement partiel de la gestion effective, les différents intervenants (environnementaux) qui se passent le relais se renient les uns les autres, s'accusant mutuellement d'extrémisme, de mollesse, ou de trahison »*.

EDF-H_20 de son côté semble assez satisfaite du processus. Les mesures prises ne mettent pas en péril le fonctionnement en éclusées de leurs ouvrages et ils sont parvenus à mettre en place un financement partagé. « *Certains acteurs nous accusent d'avoir tout manipulé et d'avoir tout gagné mais il ne faut pas oublier que nous payons 50% des mesures. Je ne pense pas que nous soyons mieux lotis que les autres mais au moins nous sommes parvenus à un accord* » affirme à ce propos un des principaux responsables EDF-H_20 de ce dossier.

Malgré le mécontentement de certains acteurs et si EDF-H_20 apparaît encore à la fin du processus comme l'acteur ayant eu le plus de poids dans la décision, il n'empêche que l'asymétrie de pouvoir s'est réajustée et a conduit à un accord que l'on peut qualifier de globalement négocié, reposant au final sur un processus décisionnel particulièrement étalé dans le temps, au cours duquel une grande majorité d'acteurs s'est exprimée, et au cours duquel des études approfondies ont été menées et exploitées sur un sujet techniquement difficile. Les frustrations soulignées et le fait que l'étape finale de la négociation n'ait pas été suffisamment concertée laisse présager du fait que cet accord sera source de négociations ultérieures : *« un « ordre négocié » est sans cesse « travaillé », chaque fois reconstitué ; des négociations cessent d'autres commencent »* (Thuderoz, 2002 : 23).

Penchons nous à présent sur l'efficacité environnementale du processus de décision ; cette mise en tension est la clé de notre réflexion : finalement, en quoi ce processus a-t-il servi l'environnement?

6 Un processus de décision long et complexe pour quelle efficacité environnementale ?

Notre analyse s'est intéressée jusqu'ici au processus de décision qui s'est construit au fil des années autour de la problématique de l'impact des éclusées sur la préservation du saumon atlantique. Il nous faut désormais étudier ce processus de décision au regard de son efficacité environnementale. L'efficacité environnementale est une question extrêmement complexe qui peut s'appréhender selon des critères variés. Nous proposons ici d'appuyer notre analyse sur quatre catégories de critères que nous avons dénommées: l'« Etat Matériel de l'Environnement», la « Capacité à Connaître », la « Structuration Politique » et les « Relations Diplomatiques ».

- Evaluation de l'«Etat Matériel de l'Environnement» : cette catégorie, contrairement aux trois suivantes, évalue l'impact direct du processus de décision sur la protection de l'environnement via des indicateurs techniques qui permettent de suivre ou/et de mesurer concrètement en cours et en fin de ce processus, l'évolution des paramètres environnementaux visés par le processus de décision en question.

- Evaluation de la « Capacité à Connaître » : cette catégorie considère la production et l'amélioration des connaissances scientifiques sur une problématique environnementale donnée, comme un résultat efficace d'un point de vue environnemental. Par ailleurs, cette catégorie doit également évaluer la capacité des acteurs à mobiliser des connaissances d'ores et déjà produites sur le sujet traité tant à l'étranger que sur le même territoire au cours d'un processus de décision.

- Evaluation de la « Structuration Politique » : cette catégorie stipule le fait qu'un processus de décision peut conduire à la reconnaissance de certains acteurs d'environnement et leur permettre ainsi d'accroître leur efficacité sur d'autres dossiers environnementaux. En cela, un processus peut donc être plus ou moins efficace.

- Evaluation des « Relations Diplomatiques » : cette catégorie s'intéresse enfin aux perspectives environnementales ouvertes par le processus de décision. C'est le concept du jeu de dominos : la solution obtenue ou bien même le déroulement du processus en lui-même a-t-il ou va-t-il faciliter, stimuler ou entraîner d'autres améliorations environnementales ?

6.1 Evaluation de l' «Etat Matériel de l'Environnement»

Le processus de décision que nous étudions traite de l'impact des éclusées sur la préservation du saumon atlantique. La Dordogne et la Maronne sont les deux cours d'eau les plus fortement soumis aux éclusées sur le bassin versant de la Dordogne et ce sont aussi eux qui abritent la plus forte activité de reproduction de grands salmonidés sur le bassin de la Dordogne. Ainsi, en 2004, et depuis 1999, près de 75% de l'activité de reproduction a été observée sur ces deux axes (41% en moyenne sur la Dordogne et 32% sur la Maronne) (MIGADO, 2004).

De façon simplifiée, les éclusées exercent trois grands types d'impacts sur différentes écophases des poissons :

- l'exondation de frayères suite aux fréquentes et importantes variations des niveaux d'eau ;

- le piégeage / échouage d'alevins sur des bancs de galets ou dans des annexes hydrauliques suite aux baisses rapides des débits ;
- Et la dérive d'alevins lors d'augmentations brutales des débits.

Il s'agit donc dans notre cas précis de comparer concrètement la situation de ces paramètres précis sur la Dordogne et sur la Maronne avant, pendant et après le processus de décision.

- L'exondation de frayères

C'est le paramètre le plus évident qui a été en premier mis en cause sur la Dordogne dès l'étude rendue en 1994. Néanmoins, aucune donnée de terrain empirique datant d'avant 1999 n'est disponible. En revanche, un important suivi de l'activité de fraie des grands salmonidés est réalisé depuis 1999/2000 sur le bassin par le bureau d'études ECOGEA pour MIGADO. Ce suivi a notamment pour but :

- d'appréhender la répartition des géniteurs sur le bassin et donc l'utilisation de l'habitat disponible ;
- de mettre en évidence d'éventuels problèmes en relation avec la libre circulation (frayères « forcées » sur des secteurs dégradés) ou le fonctionnement par éclusées d'aménagements hydroélectriques (exondation de frayères…) ;
- d'appréhender le recrutement naturel sur le bassin dans le cadre des pêches électriques estivales.

Ces comptages dépendent des remontées annuelles de géniteurs mais également des conditions hydrologiques des cours d'eau au moment de la reproduction.

Le tableau 15 ci-dessus présente les résultats obtenus par MIGADO et EPIDOR sur l'exondation de frayères entre 1999 et 2005.

Année	Maronne		Dordogne	
	Frayères	% exondation	Frayères	% exondation
1999	55	?	125	4.80%
2000	105	?	200	4.50%
2001	177	5.60%	287	5.60%
2002	262	7.30%	212	15.10%
2003	53	7.50%	78	6.40%
2004	98	1%	281	0.70%
2005	84	4%	265	1.00%

Tableau 15 : Exondation des frayères de saumons, (EPIDOR 2007).

En moyenne, sur ces dernières années et sur les deux cours d'eau, 93% des frayères ont été préservées de l'exondation, résultat satisfaisant bien que chaque pourcent de frayères sauvées soit important compte tenu de la faible activité de reproduction recensée sur le territoire. Si ce pourcentage semble donc satisfaisant, il n'explique néanmoins pas explicitement la participation du processus de décision à ces résultats.

Sur la Maronne, l'étude réalisée par MIGADO entre 2001 et 2003 concluait plus précisément que 95% des frayères avaient été sauvegardées alors que 75% seulement aurait été sauvegardées si EDF-H_20 ne déversait pas un débit réservé de 3 m^3/s au niveau de la centrale de Hautefage au cours de l'hiver. Cette étude permet donc de faire une comparaison positive et, concernant le paramètre exondation de frayères sur ce cours d'eau, on peut donc dire que le processus de décision a été efficace, conduisant à la mise en place d'un débit réservé suffisamment élevé pour empêcher un trop fort taux d'exondation et ce malgré les réserves émises par les pêcheurs *« Ce défi, c'est n'importe quoi*, déclare ainsi un membre de la fédération de pêche, *la preuve c'est* qu'*il y a même eu un PV en 2004 sur la Maronne alors que les mesures du Défi étaient en place ».*

Sur la Dordogne il y a peu encore de données disponibles depuis que les mesures du défi sont effectives (2004) néanmoins le tableau 15 montre une réelle diminution du taux d'exondation

entre 2003 et 2004. Sans émettre de corrélations hâtives il semblerait néanmoins que les mesures du défi aient été positives.

MIGADO publiait par ailleurs dans la synthèse de ses activités en 2005, l'encadré suivant :

> ***« Les mesures mises en place notamment dans le cadre du Défi Eclusées (débits minimums de 20% et 30% du module respectivement sur la Maronne et la Dordogne) permettent en moyenne de maintenir en eau près de 95% des frayères. Elles constituent en cela des mesures particulièrement intéressantes pour le Plan Saumon et au-delà pour la fonctionnalité de ces habitats à salmonidés »*** (MIGADO, 2005).

L'ensemble de ces éléments nous conduit donc à conclure à une certaine efficacité du processus de décision étudié quant à la prise en charge matérielle du problème de l'exondation des frayères de saumons.

- Le piégeage / échouage

L'impact des éclusées sur l' « échouage » des alevins a été mis en évidence dès l'étude réalisée en 1999/2000. En revanche, il a fallu attendre 2004 pour commencer à voir apparaître le problème du « piégeage » des alevins.

Suite à différents retours d'expérience réalisés par des chercheurs au Canada et en Nouvelle Zélande, Mathieu Chanseau, responsable technique de MIGADO en charge de l'étude confiée par EDF, se doutait du fait que le problème venait aussi de la mortalité des alevins et non pas seulement de la destruction des frayères. Il décide donc de poursuivre l'étude commanditée par EDF-H_20 entre 2001 et 2003, par une étude sur la mortalité des alevins. La Maronne était, selon lui, un cours d'eau témoin intéressant du fait de ses dimensions faciles et du fait que 30% de l'activité de reproduction des saumons se concentre sur cet affluent de la Dordogne. Mathieu Chanseau se rend ainsi compte en 2004 que la mortalité des alevins est effectivement conséquente et qu'elle met à cette époque plus en péril la survie du saumon sur la Dordogne que l'exondation des frayères. *« Il y a deux types de mortalité des alevins*, nous explique-t-il, *le piégeage ou l'échouage mais ce dernier semble moins important sur la Dordogne »*. Le

principe est simple, lors d'une diminution rapide de la hauteur d'eau de la rivière, les alevins se font piéger dans des cuvettes d'eau lors d'une diminution et ils meurent rapidement asphyxiés.

« Depuis 2 ans et plus encore, depuis le début du Défi « Eclusées », peut-on lire dans le rapport des activités de MIGADO en 2004, *MIGADO et ECOGEA se sont engagés dans des suivis concernant les piégeages et échouages d'alevins, pressentant que les éclusées devaient exercer un sérieux impact sur la survie des individus. Les premiers résultats indiquent une mortalité très importante d'alevins (au moins 11 espèces concernées, jusqu'à plus de 30 ind. / 100 m²), essentiellement par piégeage, sur des annexes hydrauliques ou des secteurs de berge rapidement déconnectés du lit mineur. Très difficile à appréhender quantitativement, ces phénomènes peuvent entraîner d'importantes mortalités d'alevins. La mise au point d'une technique de marquage de masse associée à la mise en place d'un réseau de pêches électriques dédié à l'étude du recrutement naturel ont permis de commencer à mettre concrètement en évidence l'importance du phénomène »* (MIGADO, 2004 : 4).

MIGADO obtient de premiers résultats peu optimistes début 2005. Mathieu Chanseau tente alors de prévenir l'Agence de l'Eau afin d'améliorer le cahier des charges du Défi. « *On a obtenu les résultats en février 2005,* nous explique Mathieu Chanseau. *J'ai envoyé un mail urgent à la DIREN en disant qu'il fallait une vitesse de variation des gradients qui n'excède pas 10 m^3/s/h sur la Maronne ». « De plus,* souligne-t-il, *on s'est rendu compte que sur la Dordogne, même avec une variation de moins de 10 cm par heure (10 m^3/s par heure) on avait encore des problèmes de piégeage ».* Or le Défi mentionne que doivent être réalisées sur la Maronne des expérimentations sur divers gradients. Quand au gradient retenu pour la Dordogne, il est de 33 m^3/s/h du 15 mars au 15 juin et coûte environ 20 000 euros.

Dans le rapport des activités de MIGADO de 2005, les résultats concernant l'importance du piégeage s'affinent: *« Il est maintenant relativement clair qu'au moins sur la partie amont du bassin, ce sont les mortalités d'alevins qui réduisent le plus fortement le recrutement*[323] *naturel des salmonidés (saumon, truite et ombre). Les mortalités de poissons sont importantes sur la Dordogne et la Maronne puisqu'elles concernent au moins 13 espèces dont 5 à forte*

[323] Le recrutement correspond au nombre de juvéniles qui migrent vers la mer ou smolts. La diminution de l'exondation de frayères permet de favoriser le stock, à savoir la dépose d'œufs mais pas le passage de l'oeuf au stade alevin puis au stade smolts (jeune saumon qui dévale vers la mer).

valeur patrimoniale (saumon, truite, ombre, chabot et lamproie de Planer). Près de 10 000 poissons ont été retrouvés morts de 2003 à 2005, le nombre réel étant assurément beaucoup plus élevé en regard notamment des difficultés de prospection et des délais parfois faibles entre les éclusées. Plus en détail, en particulier sur la Maronne, il est apparu des mortalités de l'ordre de 5-6 salmonidés par mètre linéaire de berge. Sur certains secteurs particulièrement sensibles, des mortalités de l'ordre de 50 individus / 100 m² ont été observées » (MIGADO, 2005 : 8).

« *Au final,* conclut ce rapport sur le piégeage, *à l'aide de pêches électriques, il a pu être montré que les éclusées réduisaient d'un facteur 4 à 10 le recrutement naturel, en particulier sur la rivière Dordogne. Un tel résultat est réellement susceptible de remettre en cause le succès du Plan de restauration du saumon sur le bassin » (MIGADO, 2005 : 8).*

Pour Mathieu Chanseau, *«l'échouage se semble pas poser de trop gros problèmes sur la Dordogne en revanche, il n'y aura pas de bons résultats écologiques tant qu'on n'aura pas réduit le piégeage des alevins ».*

L'ensemble de ces éléments nous conduit à conclure à l'inefficacité du processus de décision étudié quant à la prise en charge matérielle du problème du piégeage des alevins.

- <u>La dérive d'alevins</u>

Dernier paramètre à étudier la dérive des alevins. Celle-ci a été a été mise en évidence dès l'étude réalisée en 1999/2000, mais ne semble pas avoir fait l'objet d'une caractérisation particulière lors du processus de décision étudié.

Le rapport des activités de MIGADO de 2005 mentionne pourtant à ce propos que *« ce phénomène a été mis en évidence sur la Dordogne jusqu'à 12km à l'aval du Sablier. Il semble très important dans les 2km à l'aval de l'ouvrage »* (cf. Figure 37).

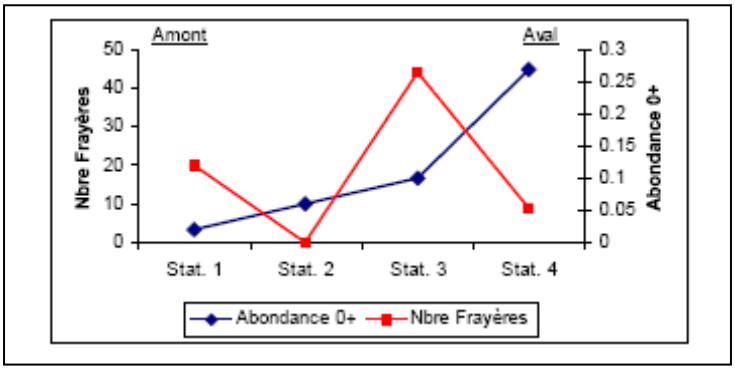


Figure 37 : Quantification du phénomène de dérive des alevins (MIGADO, 2005).

Là encore, ces éléments nous conduisent à conclure à l'inefficacité du processus de décision étudié quant à la prise en charge matérielle du problème de la dérive d'alevins, encore très mal connu.

6.2 Une évaluation de la « Capacité à Connaître »

Depuis 1996, le nombre d'études concernant l'impact des éclusées sur la Dordogne et la Maronne s'est multiplié. Quatre études ponctuent notre récit, d'autres sont en cours ou en attente de réalisation. **Il apparaît très nettement que le processus de décision a conduit à quantifier tant le phénomène des éclusées que ses impacts sur le milieu**. Tout d'abord focalisées sur le thème de l'exondation de frayères, ces études ont par la suite abordé la problématique du piégeage des alevins, de leur dérive et dépassent même à présent le seul impact sur les salmonidés pour également s'intéresser aux impacts des éclusées sur les insectes.

Il est néanmoins important de rappeler qu'EDF-H_20 n'a pas su optimiser ses forces internes scientifiques comme nous avons déjà pu le montrer précédemment. Ces dernières ont en effet travaillé sur ce sujet à partir des années 90 sans jamais interférer avec la filière hydroélectrique de la Dordogne. Puis, en 1995, la R&D laisse de côté ce sujet faute de financements. « *Pourtant*, déclare un des chercheurs de la R&D d'EDF ayant travaillé sur ce sujet, ***s'ils nous avaient écoutés, nous aurions eu moins d'effets boomerang sur les Etudes d'Impacts et surtout, on n'aurait pas perdu la confiance des parties prenantes.*** *Après tout,* ajoute-t-il, *ironiquement, nous ne sommes pas à 10 ans près ! ».* Depuis 2004, face à la

montée de cette thématique au niveau national, un programme de recherche est à nouveau mis en place notamment dans le cadre de la convention annuelle entre les pêcheurs et EDF-H_20 et ce en collaboration cette fois-ci directe avec la filière hydroélectrique.

6.3 Une évaluation de la « Structuration Politique »

Deux des acteurs d'environnement, Frédéric Serre et Mathieu Chanseau ont sans aucun doute **acquis une certaine reconnaissance** auprès de l'ensemble des acteurs concernés par la gestion de l'eau tout au long du processus de décision. Frédéric Serre est reconnu comme un acteur qui maîtrise son terrain et qui est susceptible de dénoncer toute infraction tandis que Mathieu Chanseau s'est imposé sur la scène de décision comme celui qui apporte des résultats scientifiques concrets sur lesquels il est possible d'appuyer une décision.

6.4 Une évaluation des « Relations Diplomatiques »

Ce processus de décision et l'obtention d'un accord semblent ouvrir un nombre conséquent de perspectives.

- Tout d'abord, outre les modifications d'exploitation des barrages à expérimenter, l'accord signé prévoit également la réalisation d'études complémentaires qui doivent se réaliser sous la houlette d'un comité de pilotage chargé de suivre les expérimentations programmées.

Une fois le défi signé, un comité de pilotage est ainsi mis en place, présidé par Jean Launay, un député du Lot investi sur les questions d'eau. On retrouve dans ce comité, EDF-H_20, plusieurs élus, Mr Cazeau sénateur et président d'EPIDOR, le Conseil régional du Limousin, le Préfet de Dordogne, la fédération de pêche Corrèze, la DIREN Limousin et bien entendu l'Agence de l'Eau. Il se réunit pour la première fois le 3 juin 2005. Un point y est fait sur l'état d'avancement des différentes actions prévues en 2005 et sur leur financement. Les membres du comité prévoient également d'écrire une lettre d'information sur les actions du Défi et de la diffuser à l'automne 2006, aux collectivités riveraines. Peu de temps après cette première réunion, MIGADO est intégré dans le Comité. *« Début juin,* nous relate Mathieu

Chanseau, *il y a eu une réunion où je n'ai pas été convié sur la problématique Eclusées. J'ai reçu 15 coups de fil avant (notamment de la part d'EPIDOR) mais je n'ai pas répondu. S'ils veulent avoir des renseignements, ils n'ont qu'à me convier. Finalement l'Agence de l'Eau m'a appelé pour me dire que c'était un oubli : « vous serez invité maintenant », m'a-t-elle dit »*. Cette décision aurait été prise sous l'impulsion, paraît-il, d'EDF-H_20: *« MIGADO n'était pas dans le comité initialement*, nous déclare ainsi un agent EDF-H_20, *mais à notre demande il a finalement été intégré»*.

L'accord obtenu est donc en lui-même source de production de nouvelles connaissances et source de partenariats qui semblent durables tel que celui effectif entre EDF-H_20 et MIGADO.

- Par ailleurs, si la signature de l'accord marque la fin d'un processus de décision, il apparaît également comme le départ d'un nouveau processus décisionnel dont l'objet serait d'améliorer les mesures mises en œuvre et de pérenniser les actions d'ores et déjà positives. Loin d'être aisé, ce second round décisionnel laisse entrevoir dès la fin de l'année 2006, des difficultés. Un retour en arrière ne semble néanmoins pas envisageable.

La pression des pêcheurs reste en effet activée. En avril 2005, l'APPMA d'Argentat menace de rouvrir les hostilités envers EDF-H_20 suite à un constat d'assèchement de frayères d'ombres exondées alors que les débits sont restés à des niveaux élevés (> 75 m^3/s). Une rencontre de mise au point est alors programmée par EDF-H_20 en présence de la Fédération de pêche 19 qui ne cautionne pas les menaces de l'APPMA. Puis, le 14 mai 2005, suite à une baisse des débits, le CSP dresse un constat pour assèchement de frayères sur la Maronne. 3 PV ont également été dressés entre fin 2005-début 2006.

Les données disponibles sur l'efficacité environnementale des mesures prises évoluent. Mathieu Chanseau présente en comité de pilotage les résultats des études sur le piégeage et la dérive qui sont entendus par l'ensemble des acteurs.

En février 2006, lors de la réunion annuelle du comité de pilotage Eclusées, l'Agence de l'Eau confirme sa volonté de pérenniser la démarche du défi. Puis en octobre 2006, la DIREN, l'Agence de l'Eau, EPIDOR et EDF-H_20 se rencontrent et décident de reconduire provisoirement le Défi pour un an, aux mêmes conditions de débits à partir du 15 novembre

2006 en attendant des précisions pour savoir si dans le cadre du IX^{ème} programme des agences de l'eau, il sera toujours possible que l'Agence finance ce type de contrat.

A la fin de l'année 2006, l'Agence de l'Eau affirme finalement que le financement actuel s'achèvera en 2007. Cette décision laisse planer un doute sur la suite des opérations mais un retour en arrière semble néanmoins difficile comme le soulignait un agent d'EDF-H_20. *« On dit que sans financement on arrêtera nos mesures en 2006,* nous explique-t-il*, mais on sait qu'on ne pourra pas revenir en arrière. Si à la fin du Défi, on revenait à ne respecter que notre cahier des charges, les positions se durciraient et on risquerait de voir les élus se mobiliser sur la question. A terme, EDF-H_20 risquerait alors de voir ajouter dans la Loi sur l'Eau, un article sur les Eclusées à l'échelle de la France. Ce serait une grosse perte».*

- Sur un tout autre registre mais non des moindres, il semble que la signature du Défi et les mesures mises en œuvre pourraient servir de levier et faire avancer d'autres négociations notamment avec les pêcheurs professionnels de l'Estuaire de la Gironde. La pêche professionnelle aux filets était en effet une des pressions soulignées dès la première étude faite en 1994. *« On a commencé une discussion avec les pêcheurs de l'estuaire,* rapporte ainsi Mathieu Chanseau*. Ils nous disaient avant qu'on ne faisait rien à l'amont et donc que cela ne servait à rien qu'eux fassent des efforts à l'aval. Maintenant on va pouvoir aller leur dire « Regardez, on fait des choses à l'amont ».*

Il faut en effet rappeler que les éclusées sont loin d'être le seul facteur limitant la préservation du saumon.

Les estimations de la capacité d'accueil de la Dordogne établie par Tinel (1983) mentionnaient que la reproduction de 2000 géniteurs assurerait sa pérennité et la stabilité de la population. L'objectif initial du plan saumon sur la Dordogne avait alors été arrêté sur la base de ces données et visait, à terme, la remontée de 6000 saumons par saison de façon à autoriser de nouveau la pêche (potentiel de 4000 captures) sans que l'équilibre de la population ne soit perturbé.

La connaissance du nombre de saumons qui remontent chaque année la Dordogne s'effectue grâce à la station de contrôle vidéo installée au niveau du barrage de Tuilières, à environ 120km de l'estuaire. Elle permet chaque année[324] de :

- comptabiliser les effectifs de toutes les espèces migratrices (saumon, truite de mer, alose, lamproie et anguille) franchissant l'aménagement ;
- déterminer la structure des populations de saumon (taille, nombre d'hiver en mer...) et les taux de retour lorsque des opérations de marquage des juvéniles sont mises en place sur le bassin ;
- assurer une veille écologique pour l'ensemble des espèces de rivière.

Les deux courbes représentées ci-dessous montrent que l'objectif du plan saumon est encore loin d'être atteint (cf. Figures 38 et 39).

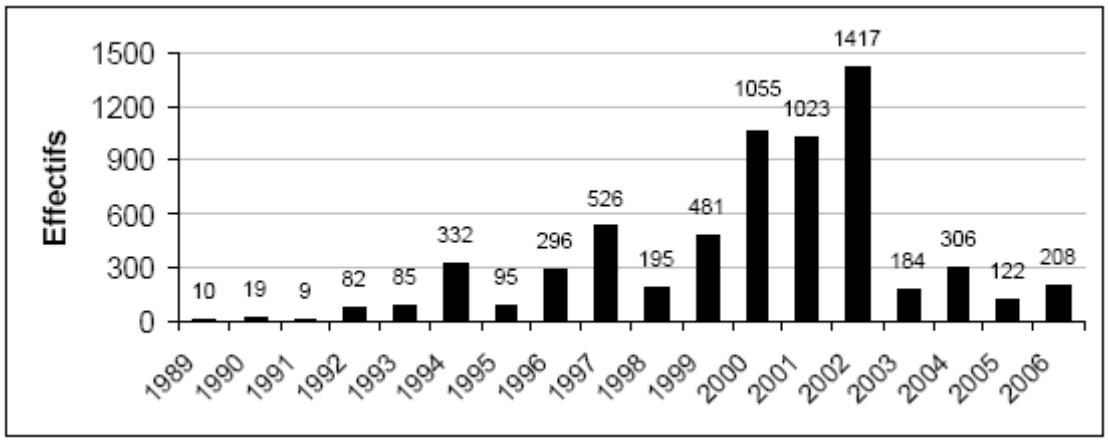


Figure 38 : Evolution des effectifs annuels de saumons migrants contrôlés à Tuilières entre 1989 et 2006 (EPIDOR, 2007).

[324] Un suivi complet est effectué sur l'année depuis 1993.

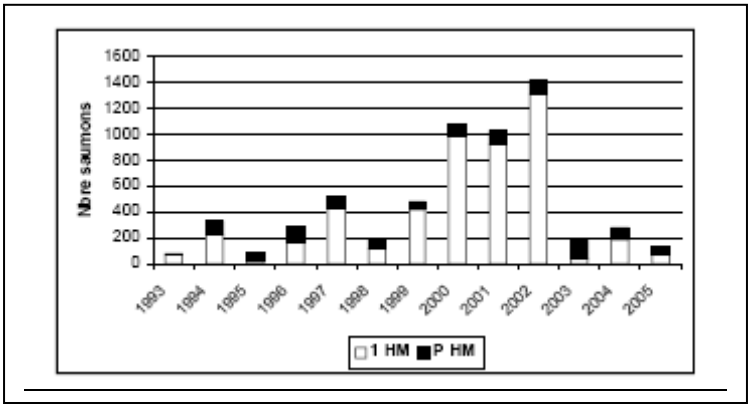


Figure 39 : Evolution des effectifs annuels de saumons contrôlés à Tuilières entre 1989 et 2005 par classe de taille (MIGADO, 2006).

Depuis 1993, la population est composée à 82% de castillons[325], les effectifs de grands saumons (PHM) demeurant faibles et stables (max. de 141 en 2003 et de l'ordre de 90 poissons en moyenne / an sur la période 1993- 2004).). Sur le bassin, depuis le début du plan de restauration, les variations interannuelles des passages à Tuilières sont donc directement liées aux remontées de castillons (1HM : 1 Hiver en Mer).

Les remontées 2005, avec 122 poissons contrôlés à Tuilières, sont les plus faibles enregistrées depuis 1995. Ce résultat est faible aussi bien dans l'absolu que par rapport aux 10 dernières années (26 % de la moyenne 1995-2004). Le contraste est d'autant plus fort lorsque ce résultat est comparé aux trois années ayant vu transiter plus de 1 000 saumons (2000-2002). L'évolution est semblable sur la Garonne avec seulement 45 saumons en 2005 (24 % de la moyenne 1995-2004). Les faibles effectifs 2005 sont à mettre en relation, selon MIGADO, comme ceux de 2003 et de 2004, avec le sévère étiage estival qui n'a pas permis aux castillons de remonter en nombre. Il apparaît en effet une forte relation entre les débits de fin de printemps - début d'été et les remontées de poissons sur le bassin. Tout ceci laisse penser que les débits lors des mois de juin / juillet conditionnent très fortement le niveau annuel des remontées sur le bassin de la Dordogne.

Le Plan Saumon se situe donc en 2004-2005, pour de nombreuses raisons, à une étape-clé de son processus. Les remontées observées ces toutes dernières années ne sont pas à la hauteur des espérances qu'avaient pu susciter les effectifs contrôlés au début des années 2000. En ce

qui concerne le saumon atlantique, la période stratégique de montaison se situerait donc de la fin du printemps au début de l'été. Par ailleurs, MIGADO estime que tout n'a probablement pas été mis en oeuvre pour assurer le succès du plan jusqu'à présent. « *La réussite du Plan Saumon*, dit ainsi MIGADO, *ne pourra passer que par une augmentation importante des taux de retour et donc, en particulier, une réduction des captures accidentelles et une amélioration du passage de l'ouvrage de Mauzac qui ne permettait en 2003 qu'à 50% environ des poissons de parvenir sur de bonnes zones de fraie* ».

6.5 Conclusion

En conclusion, il apparaît donc que le processus de décision a été moyennement efficace du point de vue de l'« Etat Matériel de l'Environnement ». Conduisant à des modifications d'exploitation et notamment des débits réservés non négligeables, il a en effet favorisé la phase de reproduction des saumons mais néanmoins, n'a pas permis de traiter le problème du piégeage, considéré en 2005 comme très limitant.

Concernant la « Capacité à Connaître », de nombreuses études ont été menées, permettant une très nette amélioration des connaissances sur le sujet. Il est donc relativement aisé de conclure à l'efficacité du processus de décision de ce point de vue là, si ce n'est que des études « externes » au processus, tel que celles réalisées par la R&D d'EDF, n'aient pas été optimisées, et qu'on peut déplorer le fait que certaines études réalisées en 2004 et 2005 n'aient pas été réalisées plus tôt. Entre 1991 et 2001, la production de connaissances a certes été réelle mais elle s'est très fortement accélérée à partir de 2001, produisant des résultats trop tardifs pour être intégrés dans le défi.

Du point de vue de la « Structuration Politique », le processus de décision a renforcé la crédibilité d'acteurs d'environnement. Nous pouvons donc penser que ces derniers pourront être plus efficaces sur d'autres dossiers environnementaux… qui ne manquent pas sur le bassin.

Enfin, concernant les « Relations Diplomatiques », ce processus de décision semble avoir permis de passer un seuil de non-retour et apparaît comme un tremplin intéressant pour

[325] Un castillon est un saumon qui a passé un hiver en mer.

des améliorations à venir tant vis-à-vis de l'impact des ouvrages d'EDF-H_20 (éclusées, obstacle à la libre circulation) que de celui de la pêche.

Au terme de cette troisième partie, il nous faut séparer les conclusions spécifiques à cette partie de notre réflexion de celles plus globales, tenant compte des analyses précédentes, que nous préférons discuter en conclusion générale. Nous avons notamment fait le choix de mener cette dernière en prenant du recul vis-à-vis de l'acteur étudié dont nous chercherons à nous détacher entièrement. Nous proposons donc ci-après au lecteur une série de conclusions focalisées sur l'exemple étudié et donc essentiellement d'ordre pragmatique, reportant la présentation détaillée de nos conclusions théoriques en conclusion générale.

7 Conclusion

7.1 Conclusions théoriques intermédiaires en vue d'une discussion approfondie en conclusion générale

Au terme de cette tierce partie, notre cheminement analytique nous a montré l'intérêt de mobiliser conjointement les théories du conflit, de l'entreprise, de la gestion stratégique de l'environnement (cf. chapitre 3), de la négociation et des parties prenantes afin d'apprécier la complexité des situations que nous traitons au sein de cette recherche et qui, soulignons le, sont des situations récurrentes de confrontations entre les mondes industriel et environnemental.

Une des conclusions les plus explicites de cette analyse concerne tout comme en fin de seconde partie, la nature conflictuelle des confrontations que nous avons pu étudier. « Naturelle » du fait de la divergence d'intérêts en jeu, cette **dimension conflictuelle** appelle par conséquent à être assumée par l'ensemble des acteurs en présence. Notre troisième partie montre plus précisément à quel point la proximité entre activités divergentes développées autour de l'usage de l'eau peut être source de conflits notamment environnementaux. *« Alors que la relation de proximité géographique entre acteurs est souvent présentée, dans la littérature, comme présentant des avantages, en particulier en termes de transmission des connaissances et de solidarisation des acteurs, force est de constater qu'elle est également facteur d'opposition, voire de conflictualité entre les acteurs locaux » (*Torre, Kirat et al,

2006). Par ailleurs nos enquêtes de terrain soulignent très nettement que ces tensions conflictuelles apparaissent d'une part quasiment inévitables et d'autre part, qu'elles viennent structurer efficacement le contexte de gestion de l'eau en conduisant les acteurs concernés à interagir et à défendre, chacun, leurs intérêts. Nous nous inscrivons donc bien ici dans la lignée de Mermet (cf. chapitres 3 et 5) pour qui le conflit est et a toujours été un élément moteur de la gestion de l'environnement ainsi que dans la lignée des travaux de Torre, Kirat et al (2006) pour qui : *« le rapprochement crée des interactions, de nombreux désaccords, des tensions, voire des conflits et des crises entre les acteurs. Il conduit également à l'élaboration de compromis, qui ne sont pas obligatoirement stables, mais révèlent souvent seulement un accord provisoire. Ces interactions et tensions entre acteurs locaux sont constitutives des modalités de gouvernance des territoires. Si la négociation se révèle fructueuse et les compromis locaux se mettent facilement en place, alors on se dirige vers des relations de coopération, voire de confiance et de synergie. Si, en revanche, les acteurs s'engagent dans une relation d'opposition, les conflits émergent et structurent les relations locales. Le recours à la gouvernance territoriale est d'autant plus nécessaire que les conflits s'aiguisent. En effet, rares sont les territoires qui peuvent vivre de longues périodes sans conflits, ne serait-ce que parce que les conflits constituent des révélateurs de l'innovation sociale, institutionnelle ou technologique ».* Nous ne développons pas ici cette thématique qui sous tend l'ensemble de nos conclusions et que nous détaillerons donc en conclusion générale, formulant ainsi **le premier de nos quatre principaux résultats de thèse.**

Les travaux menés sur les **déterminants de l'action environnementale** des entreprises éclairent quant à eux certains points essentiels des processus décrit au cours de nos divers récits. Soulignons en particulier ici les travaux de Godard (1993) sur l'anticipation de la contestation. Ce paramètre intervient tout particulièrement lorsqu'EDF-H_20 décide de traiter la problématique des éclusées au niveau local afin de ne pas laisser au niveau national l'opportunité de transiger, ce qui contraindrait alors l'activité de l'entreprise sur l'ensemble du territoire français. Par ailleurs, la contestation croissante sur le Lac de la Crégut semble depuis peu, attirer beaucoup plus l'attention de l'entreprise. Il parait difficile de ne pas mettre en relation cette ouverture avec l'approche du renouvellement de concession de Bort-les-Orgues, prévu en 2012 : il s'agit en quelque sorte pour l'entreprise d'éviter qu'un mouvement contestataire puisse mettre en péril son positionnement sur l'aménagement hydroélectrique au profit d'un potentiel concurrent. Enfin, le dossier « Dévalaison » montre une entreprise certes

en position de défense et de refus mais qui argumente néanmoins sa position et qui fait en quelque sorte, le minimum pour ne pas laisser « exploser la situation ».

L'identification des acteurs d'environnement (Mermet, 1992) qui sillonnent nos récits, apporte quant à elle un éclairage complémentaire sur les choix et décisions opérés lors des processus étudiés, détaillant de manière beaucoup plus approfondie une des pressions faisant partie du lot des pressions dites « externes ». La présence de ces acteurs d'environnement et leur rôle nous rappellent encore une fois que l'entreprise participe avec d'autres à la prise en charge de l'environnement dans un climat plus ou moins conflictuel. Leurs modes d'action peuvent être relativement variés, depuis le déclencheur d'alerte mobilisant les médias pour diffuser sa cause (tels le président de l'association pour la sauvegarde de la Crégut ou encore le président de l'association TOS) jusqu'au scientifique qui cerne les enjeux de l'entreprise et tente de trouver des solutions rationnelles « gagnantes-gagnantes » (MIGADO), en passant par l'homme de loi qui rappelle à l'entreprise ses effractions (le garde pêche du CSP). Différenciables par leur modes d'action, ces acteurs peuvent également l'être par les raisons qui motivent leur action mais tous se rejoignent sur un point : leur objectif est de faire changer l'entreprise, d'obtenir de sa part une amélioration environnementale et aucun d'entre eux ne lâche prise tant que cette dernière ne reconnaît pas leurs attentes. **Leur rôle est fondamental** d'un point de vue environnemental : ils représentent sans conteste un des moteurs principaux du changement et de l'amélioration de la prise en charge de l'environnement par l'entreprise. De plus, cette partie de notre réflexion nous a également permis d'appréhender **le rôle de l'acteur régulateur** introduit en chapitre 3 mais dont nous n'avions pas pu réellement cerner la teneur en seconde partie. Nous aurons l'occasion lors de notre conclusion générale, de replacer l'action de ces acteurs (environnement et régulateur) au sein d'une structure fonctionnelle globale en approfondissant la construction du modèle organisationnel triangulaire initié en fin de seconde partie au regard de l'ASGE (Mermet, 1992 ; et al, 2005), finalisant ainsi **le second de nos quatre principaux résultats de thèse**.

La théorie des parties prenantes (TPP) nous a également offert son lot d'outils indispensables à notre analyse et là encore complémentaires des théories choisies parallèlement :

- **sous sa dimension descriptive**, la TPP nous a ainsi accompagnée dans la construction de la cartographie des relations qui se nouent entre l'entreprise et ses PP dans le domaine de l'eau. L'ayant réalisée et testée, nous pouvons affirmer que cette cartographie constitue un

« passage obligé » pour s'approprier tout contexte caractérisé par d'intenses relations : les confrontations entreprise-environnement en font indéniablement partie. Elle nous a notamment aidée à révéler la complexité et l'extrême diversité des relations qu'une entreprise peut tisser avec les acteurs d'une scène de gestion des ressources naturelles lorsque son activité engendre des impacts directs sur l'usage et la qualité de ces dernières. Au-delà du poids des actionnaires principalement palpable au niveau du siège de l'entreprise, cette cartographie nous montre qu'au niveau local, une entreprise telle qu'EDF-H_20, est principalement soumise au poids de l'ensemble de ses parties prenantes locales. Par ailleurs, cette cartographie nous a permis de définir le positionnement territorial[326] global de l'entreprise puis de montrer l'intérêt d'intégrer cette définition au cœur de tout projet analytique d'ordre environnemental. C'est, par exemple, parce qu'EDF-H_20 est amenée à traiter depuis longtemps et régulièrement avec l'Agence de l'Eau Adour Garonne et EPIDOR sur différents thèmes que certaines relations plus personnalisées se sont mises en place entre ces structures. Et c'est finalement en grande partie grâce à ces relations, grâce à ce positionnement territorial, qu'EDF-H_20 a pu débloquer la friction qui a eu lieu entre EPIDOR et l'Agence de l'Eau lors du processus « Eclusées » et qui aurait pu mettre en péril la signature du Défi. Notre immersion en Dordogne confirme également à ce propos que la représentation classique des parties prenantes est simpliste (Frooman, 1999). Pour appréhender la complexité des processus de décision, il faut replacer les relations qu'une entreprise tisse avec ses PP dans un réseau relationnel beaucoup plus large qui prend en compte les influences réciproques des PP entre elles. La médiation opérée par EDF-H_20 entre l'Agence de l'Eau et EPIDOR en est une illustration flagrante ;

- en outre, il est apparu qu'EDF-H_20 a commencé par éviter ses PP sur les trois dossiers environnementaux. A partir de 2000, la réorganisation structurelle qui préparait l'ouverture du marché de l'électricité, montre en revanche que l'entreprise a intégré l'enjeu que revêtait la gestion stratégique de ses parties prenantes notamment sur les dossiers environnementaux auxquels elle était confrontée. **Nos résultats tendent ainsi à corroborer les propositions de la dimension utilitariste de la TPP** ;
- en revanche, les résultats de notre recherche militent moins favorablement pour la dimension normative de la TPP. Il est plutôt sain de laisser selon nos travaux, les acteurs chacun à leur place afin qu'ils remplissent leur mission. A la suite de nos analyses, on ne peut

[326] Rappelons que le positionnement territorial de l'entreprise correspond à l'intégration relationnelle de l'entreprise sur un territoire donné.

penser attendre d'EDF-H_20 qu'elle continue à produire de l'hydroélectricité tout en protégeant spontanément efficacement l'environnement. Nous aurions alors affaire à un acteur schizophrénique sur lequel nous ne parierions pas longtemps. Il nous semble donc difficile d'attendre que l'entreprise prenne en compte les attentes environnementales de ses PP pour des raisons essentiellement éthiques. Ce serait encore un fois à notre sens bafouer leur pensée stratégique ainsi que les enjeux sous-jacents à leur mission. Sans vouloir empêcher l'entreprise d'être éthique, nous affirmons ainsi la nécessité de voir **chaque acteur jouer son propre rôle**.

Nous développerons plus encore notre pensée à ce sujet en conclusion générale.

Quant aux travaux sur la **négociation**, encore trop peu méconnus en France, ils sont au centre de notre démarche. Cette forme interactionnelle et décisionnelle a été déterminante dans la décision opérée et dans la signature du Défi Eclusées. Sans être véritablement encadrées par une procédure officielle, les négociations recensées tout au long du processus « Eclusées » confirment l'importance de s'intéresser aux négociations dites interstitielles (à savoir des négociations informelles et souvent discrètes). Ce sont elles qui ont peu à peu bâti la signature du Défi. De plus, la proposition de Mermet (1998) selon laquelle la négociation, pour être appréciée à sa juste valeur, doit être replacée dans l'ensemble du processus à laquelle elle appartient, est ici grandement vérifiée. La négociation apparaît plus précisément comme le résultat d'un cheminement qui s'est opéré progressivement et principalement suite à la reconnaissance d'une part, des revendications environnementales par l'entreprise, d'autre part au rééquilibrage des rapports de force en présence en faveur des acteurs environnementaux, et enfin, suite à l'opportunité pour l'entreprise de trouver des partenaires financiers. Sans cela, certains acteurs n'auraient pas eu intérêt à entrer en négociation. Si elle peut avoir un rôle clé dans la définition de la participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement, la négociation n'en est donc pas pour autant la panacée. Les dossiers « Crégut » et « Tuilières » piétinent notamment parce qu'aucune procédure officielle de négociation n'est entamée mais ces dossiers montrent également que les conditions pouvant donner lieu à négociations ne sont pas remplies : l'entreprise reste sur une position dominante tandis que les acteurs auxquels elle est confrontée, ont tendance à s'ancrer sur des positions face à un forçage intense, limitant par la même toute démarche de créativité et d'innovation. Cette thématique méritera, elle aussi, un développement plus étayé au sein de notre conclusion générale formalisant ainsi **le troisième de nos quatre résultats principaux de thèse**.

L'ensemble de ces théories et de ces propositions nous a donc permis de nous approprier la complexité du processus de décision mais nous en avons également rapidement ressenti les limites. Théorie des parties prenantes, identifications des acteurs-clés, des déterminants environnementaux, rôle et place du conflit ainsi que de la négociation ne nous auraient en effet pas permis de suivre pertinemment la participation de l'entreprise dans le processus de décision si nous ne nous étions pas attachée plus précisément à **reconnaître l'influence de ses enjeux organisationnels internes sur la mise en œuvre de ses stratégies relationnelles externes**. **Une fois le constat des conflits environnementaux de proximité partagé et assumé, nos analyses montrent à ce propos que la gestion de ces conflits locaux par l'entreprise doit être mise en relation avec l'ensemble des enjeux organisationnels de cette dernière qu'ils soient locaux, régionaux ou/et nationaux. Nous reviendrons plus en détail sur ce résultat en conclusion générale** mais nous pouvons d'ores et déjà souligner le fait que cette démarche d'interconnexion entre enjeux organisationnels « internes » et stratégies de relations « externes » nous a réellement permis de cerner le fonctionnement de l'acteur étudié, façonné de manière déterminante par ces influences réciproques.

Par ailleurs, et c'est un point clé de notre rattachement à l'ASGE, si nous militons pour l'étude des processus de décision environnementaux au regard des stratégies relationnelles mises en place par les ou l'organisation étudiée et des enjeux organisationnels qui leurs sont sous-jacents, il va sans dire que cette démarche doit se construire au regard d'objectifs environnementaux clairement définis et de résultats précisément évalués. Notre problématique, rappelons-le, est avant tout environnementale. Elle cherche à mieux comprendre la dynamique des processus de décision environnementaux afin de parvenir à les rendre environnementalement plus performants. Pour évaluer à ce propos la capacité du système de gestion étudié à être environnementalement efficace, nous avons notamment proposé de mettre en tension le processus de décision étudié avec quatre pôles d'évaluation environnementale : technique, scientifique, politique et diplomatique. Cette évaluation quadripolaire nous permettra d'exposer en conclusion générale **le dernier des quatre résultats majeurs de notre travail** : il s'agira de proposer une approche générale d'analyse de système de gestion de l'environnement en articulant certains résultats proposés par Mermet 1992 et 1998) et Hatchuel (2000).

Venons-en à présent à certaines conclusions plus pragmatiques en lien direct avec notre acteur, l'enjeu étant en conclusion générale de prendre du recul et de ne plus faire référence à EDF-H_20.

7.2 Conclusions pragmatiques intermédiaires

D'un point de vue plus pragmatique, l'analyse que nous avons menée en troisième partie nous permet de discuter autour d'un certain nombre de réflexions concernant tant l'entreprise, les acteurs d'environnement que les acteurs de l'eau et dont la teneur vise à optimiser l'efficacité environnementale du système de gestion étudié. Notons à ce propos que ces conclusions viendront alimenter la réponse à notre question générale de thèse présentée ci-après en conclusion finale.

- Concernant l'entreprise et ses employés

Si l'on considère l'entreprise, notre travail nous a montré qu'elle détient à son « arc » un panel de stratégies relationnelles restreint mais néanmoins varié, chacune de ces stratégies pouvant avoir à un moment donné sa propre raison d'être, servant au mieux la mission de l'entreprise. L'ensemble de ces stratégies doit donc être considéré par l'entreprise depuis l'évitement jusqu'à la négociation en passant par le recours à un tiers, la coopération ou encore l'épreuve de force[327] et ce, sans chercher a priori, à en privilégier une plus qu'une autre.

Nous reconnaissons donc et réaffirmons ici l'intérêt que peut avoir l'entreprise à éviter certains processus de décision : on peut par exemple considérer à juste titre que c'est en faisant traîner le processus « Eclusées » que l'entreprise a pu obtenir une opportunité de financement via l'ouverture d'un défi à cet effet. De la même manière en évitant la problématique du lac de la Crégut, l'entreprise a pu attendre le lancement du contrat de rivière Haute-Dordogne auquel elle participe certes… mais avec d'autres. Il semble néanmoins que

[327] Soulignons ici que si l'entreprise doit considérer l'ensemble des stratégies disponibles, le chercheur lui aussi doit s'y atteler, contrairement à la tentation forte actuelle d'attirer l'attention sur les procédures de coopération/négociation.

l'entreprise étudiée pourrait avoir une certaine prédisposition à l'évitement. Cette démarche est ainsi flagrante quel que soit le dossier environnemental considéré au cours de notre recherche : « Lac de la Crégut », « Dévalaison à Tuilières » ou encore « Eclusées » : EDF-H_20 semble avoir une réelle tendance à *« traîner des pieds »* pour reprendre des termes que nous avons entendu tant au sein de l'entreprise qu'en dehors. Cette prédisposition apparaît relativement ancrée dans le comportement de l'entreprise (plusieurs agents d'EDF-H_20 nous l'ont d'ailleurs eux-mêmes explicitement rapporté, cherchant les moyens de sortir de ce cercle « routinier »), à tel point qu'il est légitime de se poser la question de savoir si ce choix est à chaque fois stratégiquement pensé ou s'il résulte au contraire d'effets non maîtrisés parmi lesquels on pourrait par exemple recenser certains problèmes d'ordre organisationnel ou encore l'adoption systématique d'une position défensive illustrant le fait que l'entreprise pourrait avoir du mal à assumer la tension conflictuelle qui caractérise les situations la confrontant à la protection de l'environnement, exacerbant par la même sa résistance au changement. Torre, Kirat et al (2006) soulignent bien à ce propos que les conflits ne doivent pas être considérés *« comme des facteurs qui entravent le développement mais comme faisant partie intégrante des processus dynamiques de développement local »*.

« Le conflit est inévitable et par conséquent il faut chercher à l'utiliser » (Mousli, 1996 : 72). Dans certaines situations, l'entreprise, plutôt que de chercher à éviter le conflit, semblerait ainsi pouvoir avoir également un réel intérêt à s'orienter vers une démarche plus coopérative. Si l'on prend par exemple le dossier « Eclusées », lorsqu'un des cadres locaux d'EDF-H_20 prend la décision de financer une étude de fond sur l'impact de ses propres mesures, il participe à l'élaboration des connaissances globales, s'affiche comme un acteur qui s'inscrit activement dans une démarche de compréhension et de recherche de solutions et enfin rationalise le débat en mettant sur la table des résultats concrets qui deviennent des critères objectifs de décision (pour reprendre le vocabulaire utilisé par les auteurs de la négociation raisonnée). L'entreprise s'en sort largement gagnante. L'étude commanditée montre en effet que les mesures prises par EDF-H_20 (débit réservé de 3,5 m^3/s en hiver) permettent de sauvegarder 95% des frayères contre 75% sans l'effort d'EDF-H_20. Cette étude enraye immédiatement la demande des acteurs qui demandait beaucoup plus à l'entreprise (débit réservé de 8 m^3/s en hiver). Les résultats positifs de cette étude tant pour l'entreprise que pour l'environnement, tout comme ceux de l'étude qui a conduit l'entreprise à proposer une solution « win-win » sur la Maronne en 2002, montrent qu' « *il ne faut pas écarter le fait qu'un porteur de projet peut être mieux placé que les parties prenantes pour concevoir un*

équipement adéquat et donc pour impulser un processus de décision » Mermet (2005). L'acteur sectoriel peut ainsi avoir tout intérêt à s'inscrire dans une dynamique du type PER : Proposer, Ecouter, Requalifier (Mermet, Dubien et al, 2004)[328] notamment d'après notre travail lorsque la contestation concerne une situation scientifiquement peu connue. Si le résultat de l'étude ci-dessus rappelée avait été négatif, il aurait certes renforcé la crédibilité de la demande des acteurs mais aurait réduit l'incertitude de la décision, augmentant la probabilité pour EDF-H_20 de trouver des partenaires financiers. Par railleurs, une telle démarche peut être valorisée par l'entreprise en termes d'image notamment. L'étude commanditée en question a en effet été récompensée dans le cadre des « Alcyons d'Adour-Garonne », concours organisé tous les deux ans par l'Agence de l'Eau afin de faire connaître les initiatives exemplaires menées par des industriels, des collectivités locales, des associations, des établissements scolaires ou des agriculteurs dans le domaine de la protection, de l'aménagement ou de la gestion de l'eau et des écosystèmes aquatiques. Les dossiers « Crégut » et « Tuilières » montrent que l'entreprise est encore loin de cette démarche, refusant de partager certains résultats scientifiques sur « Crégut », retardant constamment sur « Tuilières » la réalisation du modèle réduit, faisant traîner la décision, démotivant le groupe d'experts, aiguisant la colère des services de l'Etat… Ce comportement participe au positionnement territorial de l'entreprise et pourrait tôt ou tard engendrer des conséquences néfastes pour l'entreprise, d'autant plus depuis que celle-ci est en situation de concurrence sur le marché de la production. Il semble en revanche, qu'en participant au Contrat de Rivière Haute-Dordogne, EDF-H_20 ait changé de comportement et soit entrée dans une démarche plus ouverte, se positionnant en cela favorablement sur son territoire.

De la même manière, notre analyse du processus « Eclusées » nous a conduite à caractériser le rôle particulièrement fructueux de la négociation permettant d'aboutir à un accord négocié partagé et favorable à l'ensemble des parties concernées. Si la négociation semble effectivement très appropriée au contexte décisionnel associé à la confrontation entreprise-environnement, elle n'en dépend pas moins d'un cahier des charges que l'entreprise semble avoir encore du mal à remplir. Il n'est ainsi pas rare d'entendre au sein de l'entreprise étudiée *« les acteurs d'environnement sont trop ancrés sur leur position, ils ne savent pas négocier »*. Follett (1924, cité par Mousli, 2005 : 29) prévenait à ce propos ses auditeurs de deux travers : *« la sous-estimation, d'une part confinant parfois au mépris des partenaires à qui l'on veut à*

[328] Cf. Chapitre 5.

toute force « expliquer », puisque « s'ils ne sont pas d'accord, c'est qu'ils n'ont rien compris » et d'autre part, la difficulté à réévaluer ses propres objectifs parce qu'on est persuadé d'avoir raison ». Par ailleurs, la négociation doit être un choix effectué par l'ensemble des parties concernées. Lorsque l'entreprise se décide à négocier, si elle fait encore preuve de trop de « forçage » (Mermet, Dubien, Laurans et al., 2004), les acteurs de l'eau n'auront alors, eux, aucunement intérêt à négocier, suivant ainsi le principe de la BATNA[329] selon lequel chaque acteur doit trouver un intérêt au fait de négocier sous peine de voir les acteurs quitter la négociation (Fisher et Ury, 1982). La dynamique de forçage propre à l'entreprise, acteur dominant du système, risque d'entraîner une accumulation de frustrations et une cristallisation des conflits de positions, orientation unanimement décriée par les auteurs qui s'intéressent à la création de valeur par la négociation (Fisher et Ury, 1981). Il sera alors d'autant plus difficile de conclure par la suite des accords intéressants pour l'entreprise. Rappelons à ce propos la méthode dite de *négociation raisonnée* (Fisher et Ury, 1981) mise au point à Harvard et dont Mary Parker Follett avait esquissé les grandes lignes dans les années 1920[330]. Cette méthode consiste à résoudre les litiges sur le fond plutôt que de « discutailler » interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes ou non à consentir et permet, selon ses auteurs, d'obtenir ce que l'on est en droit d'attendre sans perdre sa dignité, ni menacer celle d'autrui. Cette méthode, très réputée, s'articule autour des quatre grands principes suivants :

- Traiter séparément les questions de personnes et le différend.
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
- Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel.
- Exiger l'utilisation de critères objectifs.

Toujours à propos de la négociation, Colson (2004)[331] introduit le fait que l'entreprise est soumise à un certain dilemme caractérisé par la tension transparence-secret dont l'équilibre apparaît d'une part, déterminant pour ses activité mais qui d'autre part, influence directement l'efficacité potentielle des négociations que l'entreprise souhaitera initier, celle-ci demandant un certain seuil de connaissance commune des problématiques traitées. Il ne s'agit pas de garder tout secret ou au contraire de jouer la pleine transparence comme l'explique très bien Colson (2004) mais il s'agit de cerner les informations qui, sans mettre en péril l'activité de

[329] *Best Alternative To a Negociated Agreement.*
[330] Cf. Chapitre 5.
[331] Cf. Chapitre 5.

l'entreprise, pourraient faire progresser les processus de décision environnementaux souvent enlisés faute de connaissances ou d'accord collectif. La recherche réalisée par Hugo Valin aux Etats-Unis (2006) nous a permis d'aborder pleinement cette thématique de l'information partagée. Quelle n'a pas été notre surprise de constater l'extrême transparence des informations disponibles sur les aménagements hydroélectriques (pourtant privés) aux Etats-Unis via un nombre incalculable de sites Internet extrêmement bien organisés. Cette politique de transparence concerne l'ensemble des acteurs et semble avoir largement prouvé son utilité lors des processus négociés de renouvellement de concession : « *La distribution de l'information est une condition indispensable pour la réussite des accords* » écrit ainsi Valin (2006 : 85). Chose que l'on comprend d'autant mieux lorsque l'on s'aperçoit qu'aux Etats-Unis, « *la décision est fondée sur la force de la preuve* » (Valin, 2006 : 51). Dans ce contexte, les acteurs industriels ont donc tout intérêt à améliorer d'une part leur connaissance des problèmes traités et d'autre part, à argumenter leur position en dévoilant partiellement et sous contrôle mais néanmoins nécessairement cette connaissance. C'est encore loin d'être le cas en France au sein du secteur hydroélectrique. Il ne s'agit pas de transposer ce qui se passe aux Etats-Unis tant la différence de contexte est importante mais certains éléments tels que ceux énoncés ci-dessus, apparaissent néanmoins révélateurs. *« Données confidentielles »* pourrait ainsi symboliser un des slogans de l'entreprise EDF, les employés eux-mêmes accusant leur entreprise d'être paranoïaque. Nous ne nions pas bien entendu le fait que certaines informations doivent rester confidentielles. Ces dernières doivent alors faire l'objet de stratégies particulières afin de ne pas dépasser les frontières de l'entreprise et ce d'autant plus au sein d'une entreprise de la taille d'EDF. L'efficacité des négociations environnementales reposant néanmoins entre autres sur le fait que les acteurs négociant puissent avoir accès à un certain nombre d'informations communes, il pourrait être intéressant que l'entreprise EDF-H_20, cherchant *« la force de la preuve »* (encouragée par nos politiques), utilise à meilleur escient ses différents pôles de connaissances, partagent plus facilement les productions de ces derniers, renforçant ainsi ses liens de confiance avec ses parties prenantes et participant à rationaliser certains processus de décision interminables et inefficaces pour tous.

En proposant par ailleurs à l'entreprise d'utiliser à meilleur escient ses différentes pôles de connaissances, nous nous rapportons à l'un des résultats de cette étude, à savoir l'identification de « failles organisationnelles » telle que la sous-optimisation des services internes « annexes » de l'entreprise sur lesquels EDF-H_20 pourrait pourtant s'appuyer. L'entreprise est bien un *« vivier de compétences »* (Laville, 2004) mais un vivier qui semble

ne pas être si facilement mobilisable. Comment expliquer que la R&D n'ait pas été plus utilisée par EDF-H_20 sur la thématique des éclusées ? Faut-il mettre en cause l'ancrage culturel selon lequel la R&D serait constituée de personnes déconnectées de la réalité et donc inefficaces pour l'opérationnel, la prédisposition plus ou moins maîtrisée de l'entreprise à éviter et faire traîner comme l'estime un des experts du dossier «Dévalaison » lorsqu'il dit qu'« *il est clair qu'EDF fait traîner la réalisation du modèle réduit* » ou bien encore à la mauvaise volonté tel que le laisse penser un des chercheurs d'EDF rencontrés : « S*'ils nous avaient écoutés, nous aurions moins eu d'effets boomerang sur les Etudes d'Impacts à cause des éclusées et surtout on n'aurait pas perdu la confiance des parties prenantes. Après,* ajoute cet agent ironiquement, *nous ne sommes pas à 10 ans près ! » ?* Sans doute en partie mais l'absence ou le manque de stratégies à ce propos au niveau national de l'entreprise pourrait également être pointé du doigt, ne stimulant pas forcément la constitution de groupes de travail mixtes entre entités diverses. Il semble que ce déficit stratégique a été rectifié avec la mise en place d'une nouvelle équipe à Paris en 2004, chargée notamment d'instaurer un meilleur dialogue entre R&D et service opérationnel et de programmer des projets de recherche pertinents, répondant aux besoins réels des filières opérationnelles. Au-delà des relations à construire avec la R&D, nous pouvons faire la même remarque sur le CIH (Centre d'Ingénierie Hydraulique d'EDF) qui en 2002 a permis de mettre en place une mesure « win-win » sur la Maronne : une mesure plus efficace pour la conservation du saumon et moins onéreuse pour l'entreprise. Pourquoi ne pas avoir fait appel à ce service plus tôt ? Nous venons de souligner la sous-optimisation des services annexes mais elle peut également concerner les échanges entre différents niveaux scalaires d'EDF-H_20. L'organisation mise en place en 2000, suivie en 2004 de la création au niveau national, d'une équipe « Eau et environnement »[332] relativement indépendante au sein de la branche production hydraulique de l'entreprise, tente aujourd'hui d'optimiser ces relations avec par exemple la tenue de réunions mensuelles regroupant les responsables environnementaux régionaux.

Nous parlions de vivier de compétences, l'entreprise en est bien un mais ce vivier doit être dynamique afin de répondre à un contexte qui évolue rapidement. Si la France était en attente urgente d'électricité à la sortie de la guerre, la société l'est aujourd'hui différemment. Il ne s'agit plus de produire n'importe comment. Certaines personnes semblent l'avoir compris à

[332] L'ancienne équipe au niveau national était d'une part beaucoup plus restreinte et par ailleurs elle n'était pas autonome mais dépendante de la production.

EDF-H_20, tentant d'intégrer au sein de l'entreprise des « compétences environnementales », via l'embauche d'ingénieurs dits « environnement » effectuée en 2000 : une initiative très récente qui pourrait avoir tout intérêt à s'accroître. Il ne s'agit pas pour l'entreprise de devenir un gestionnaire de l'environnement mais d'accroître ses capacités de compréhension des problèmes posés pour parvenir à intégrer certaines attentes environnementales au sein de son activité selon des critères objectifs. De plus, les situations étudiées au regard de la théorie des parties prenantes ont souligné l'intérêt pour une entreprise de parvenir à tisser des relations de confiance qui soient durables entre l'entreprise et certains acteurs environnant (exemple des relations tissées entre EDF-H_20 et l'Agence de l'Eau ou EPIDOR). Portant des attentes différentes voire même divergentes, ces acteurs possèdent souvent leur propre vocabulaire qui peut s'avérer inaudible à tout autre acteur. D'où l'intérêt de pouvoir compter en interne sur certaines personnes susceptibles de comprendre et de sensibiliser les agents au vocabulaire propre aux acteurs avec qui l'entreprise doit tisser des relations.

Par ailleurs, la construction d'un réseau stratégique relationnel d'acteurs repose également sur les « compétences relationnelles » des agents chargés de forger ce réseau. Ces compétences sont loin d'être innées comme nous l'avons montré en nous appuyant sur le courant de recherche des ressources au chapitre 5, et ce d'autant plus lorsque l'on s'est fait embaucher avant tout pour ses compétences techniques. L'apprentissage de ces compétences dépend de paramètres personnels et organisationnels : les agents doivent s'engager volontairement dans cette démarche et leur hiérarchie doit quant à elle favoriser cet engagement en montrant notamment l'exemple (Durand, 2000). Rappelons ici que *« la construction d'une compétence relationnelle suppose que l'entreprise agisse simultanément sur les trois dimensions qui la feront progressivement émerger : la base de connaissance (savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes au sein de l'organisation (savoir-être) »* (Persais, 2004 : 134). La mise en place d'une équipe « Eau et Environnement » au niveau régional d'EDF-H_20 chargée spécifiquement de gérer les dossiers à dimension « interactionnelle » devrait sans conteste stimuler à ce propos l'apprentissage des agents concernés : la fonctionnalité de cette équipe capitalise en effet la connaissance des acteurs locaux ; elle intensifie également les rencontres de l'entreprise avec ces acteurs (les agents d'EDF-H_20 améliorant ainsi peu à peu leurs pratiques) et favorise le développement de rapports potentiellement plus confiants et plus loyaux à long terme (les agents d'EDF-H_20 améliorant ainsi leurs attitudes). Forte de ces compétences, une entreprise peut générer plus facilement un climat de confiance dans son entourage. Il lui sera plus aisé de se démarquer d'une politique d'évitement ou de forçage trop

intense pour entreprendre plus systématiquement des stratégies constructives à long terme. « *Les organisations ne se modifient pas seulement à travers des contraintes exogènes, à travers le marché ou la concurrence ou le progrès technique ou des impératifs de domination, mais de manière endogène aussi, par la capacité et la volonté des acteurs de définir d'une autre manière leurs relations* » (Bernoux, 2002 : 87). Ces compétences conduiront l'entreprise à éviter des durcissements de positions, des accumulations de frustrations, des pertes de temps et d'argent. Elle saura et pourra donc Proposer, Ecouter et Requalifier (Mermet, Dubien et al, 2004) dans un contexte dont elle maîtrisera mieux l'incertitude, où les revendications ne cesseront certes jamais mais qui ne se feront pas au détriment de son insertion territoriale, reconnue par les PP et source de compétitivité à long terme.

- Concernant les acteurs d'environnement

L'acteur d'environnement se trouve souvent par essence même en position minoritaire dans le système de gestion qu'il tente de faire changer. Il est l'acteur faible du contexte. Avant de pouvoir négocier, si négociation il y a, son statut le conduit, le contraint même à refuser le forçage dont il est la cible et qui lui est constamment défavorable. A l'aune de notre analyse, il semble pouvoir participer activement au rééquilibrage de cette asymétrie de pouvoir en s'appuyant notamment sur des démarches d'ordre conflictuel et/ou partenarial.

Notre propre parcours au sein de l'entreprise nous l'a montré maintes fois, la confrontation entre l'activité industrielle et le désir d'environnement est source de tensions inévitables. Il est donc très naturel d'avoir retrouvé lors de notre récit des tensions conflictuelles du même ordre sur le terrain. Actions médiatiques, PV récurrents pour la problématique des éclusées, actions parfois illégales, recours au tribunal, le conflit est semble-t-il sans cesse à l'ordre du jour. Souvent engendré par une asymétrie de pouvoir trop importante entre les acteurs concernés, il constitue comme nous avons pu le montrer un passage fondamental et inévitable des processus de décision environnementaux auxquels nous nous intéressons. Il est même source d'intégration : si l'entreprise en vient petit à petit à vouloir négocier, si elle accepte finalement d'entendre les revendications environnementales, c'est effectivement entre autres « grâce » aux pressions rarement amicales exercées par les acteurs d'environnement. C'est pourquoi, il nous semble utile de réhabiliter le rôle du conflit parfois trop décrié par des approches qui, en

visant à limiter ou minimiser tout conflit[333], conduisent à renforcer les asymétries de pouvoir en jeu et donc à empêcher toute opportunité de négociation et de résolution viable, des divergences en présence, au profit le plus souvent, à court terme, des acteurs « forts » : la logique qui cherche à « mettre tout le « Monde » autour de la table » conduit la plupart du temps à (ou sert à) exclure très activement certains porteurs de revendications écologiques, à étouffer le débat public et à bloquer les changements qui iraient dans le sens de la conservation de la nature (Mermet, à paraître). Tout en réhabilitant son rôle[334], nous soulignons néanmoins que le conflit, pour être pertinent, doit servir d'instrument dans un processus de revendication, basé sur des critères objectifs et non sur des problèmes de personnes ou de positions.

Une autre approche, non conflictuelle mais plutôt coopérative, semble également pouvoir participer au rééquilibrage de l'asymétrie de pouvoir. Deux des acteurs d'environnement identifiés au sein du processus « Eclusées » ont en effet ancré leur action revendicatrice sur la production de données et sur l'amélioration des connaissances. Cette approche peut être une tactique particulièrement fructueuse lorsqu'elle conduit à rendre crédible aux yeux de l'entreprise un acteur d'environnement. Derrière cette action partenariale réside également la volonté de parvenir à des deals « raisonnables » pour l'entreprise. L'acteur d'environnement doit lui aussi éviter de voir l'entreprise se camper sur une « position ». Il a donc tout intérêt à imaginer des tactiques, des solutions créatives et inventives qui serviront ses intérêts sans pour autant desservir à outrance ceux de l'entreprise. Dans le dossier « Eclusées », Mathieu Chanseau nous en montre un exemple très concret. Sur la question des bras morts de la Maronne où on observe piégeage et exondation de frayères, il analyse la situation dans ce sens si l'on en croit ses paroles*: «Pour limiter les dégradations observées,* dit-il, *il faudrait mettre en place un débit annuel sur la Maronne qui corresponde à celui que l'on souhaite voir sur les bras morts, soit un débit annuel compris entre 1,2 et 1,5 m^3/s (au lieu des 0,5 actuellement réglementaire correspondant au 1/40ème du module) plus le complément d'un groupe qui marche à vide durant la période sensible ».* Montrant ses capacités à user de tactiques inventives, il ajoute à ce propos qu' *« en 2032, lors du renouvellement de la centrale de Hautefage, EDF-H_20 devra se mettre en conformité avec la Loi sur l'Eau de 1992 et ainsi augmenter le débit réservé au 1/10 du module à Hautefage. De ce fait,* explique-t-il, *la*

[333] Le conflit étant peu acceptable par exemple par les services de l'Etat ou les élus.
[334] Mary Parker Follet le préconisait déjà en 1924 (cf. chapitre 5). Nous ne faisons donc qu'appliquer sa théorie générale au cas particulier de l'interaction entre entreprise et environnement.

mesure proposée : 1,2-1,5 m^3/s (inférieure au 1/10 qui sera règlementaire à l'avenir) pourrait les arranger ». Il ajoute enfin qu' *« il y a un ou deux sites qu'on ne sauvera jamais car il faudrait un débit de 14 m^3/s pour éviter l'exondation des frayères potentielles»*. Mathieu Chanseau propose alors de détruire ces sites *: « Les pêcheurs vont sans doute crier au scandale mais les mentalités vont évoluer peu à peu ».*

Approche conflictuelle et coopérative apparaissent particulièrement complémentaires l'une de l'autre suite à nos travaux. L'enjeu n'est pas simple puisqu'il s'agit entre autres de parvenir à faire fléchir la résistance que leur action provoque indéniablement de la part de l'acteur industriel envers qui leur action s'adresse : *« La recherche d'une voie particulière dans chaque cas, la mise en œuvre de tactiques d'influencement qui suscitent le moins de résistance possible, sont au centre de la dimension stratégique du changement environnemental »* (Mermet, 1998 : 276). En revanche, un même acteur d'environnement semble ne pas avoir intérêt à jouer sur les deux registres, conflictuel et coopératif. Lorsque sur le dossier « Eclusées », Frédérique Serre quitte sa casquette conflictuelle pour tenter une démarche plus coopérative, il perd ses leviers d'action et laisse une place vide dans un jeu d'acteurs qui s'était avéré jusque là efficace. Comme le souligne Follett (1924), chacun doit jouer son rôle, avec son propre talent, ses propres compétences.

Par ailleurs, nous l'avons vu, les processus de contestations et de décisions environnementaux s'inscrivent souvent dans la durée. Des relations se tissent, se nouent et se dénouent entre les acteurs concernés. Il s'est avéré lors du processus « éclusées » étudié que des acteurs servant une même cause environnementale, oublient leur cause commune et se focalisent, s'opposent sur des conflits de personnes ou de positions, confirmant ainsi le paradoxe qui veut que *« pour fonctionnel que soit le cycle qui va de la remise en cause au nom de l'environnement, à un changement partiel de la gestion effective, les différents intervenants (environnementaux) qui se passent le relais se renient les uns les autres, s'accusant mutuellement d'extrémisme, de mollesse, ou de trahison »* (Mermet, 1998 :277). Il nous paraît essentiel de souligner ici qu'un tel paradoxe offre à l'entreprise, l'opportunité d'user de ces différends pour servir ses propres intérêts, chose dont nous ne pouvons l'accabler mais qui pourrait faire réfléchir les acteurs d'environnement, les appelant à régler leurs différends par ailleurs.

De plus nous avons souligné l'importance pour une entreprise d'accroître ses compétences notamment relationnelles et environnementales. Il va sans dire qu'un acteur d'environnement,

quel qu'il soit, a lui aussi tout intérêt à se professionnaliser ou à s'entourer de relais professionnalisés si il veut parvenir à ses fins lors de négociations avec les entreprises. Nous l'avons vu, les problématiques environnementales qui opposent industriel et environnement sont complexes. En montrant aux entreprises qu'eux même ou bien que leur relais sont susceptibles d'intégrer dans leur réflexion certains enjeux propres aux entreprises, les acteurs d'environnement favoriseront sans conteste leur propre crédibilité, aujourd'hui perturbée, auprès de ces dernières.

Enfin, nous l'avons vu, dépassant les stratégies relationnelles des entreprises auxquelles ils sont soumis dans tout processus de décision, les acteurs d'environnement auront tout intérêt à percevoir les enjeux organisationnels qui sous-tendent ces stratégies. Cela sera pour eux une source supplémentaire de créativité pour proposer certaines solutions innovantes.

- Concernant les acteurs de l'eau

Si nous nous intéressons en dernier lieu, au reste des acteurs concernés, notre travail nous permet de discuter plus particulièrement du rôle de l'acteur régulateur (Mermet, 1998)[335] propre au système de gestion étudié, à savoir les représentants de l'Etat ou assimilés, porteurs d'un intérêt dit général.

Notre recherche nous a notamment conduite à montrer le fait que les services de l'Etat ou assimilés (tel que l'Agence de l'Eau) pouvaient parfois oublier leur rôle, favorisant par conséquent la dynamique de forçage établie par l'acteur sectoriel en jeu. Le dossier de « Tuilières » semble par exemple avoir été très largement géré par EDF-H_20, laissant percevoir et regretter l'absence d'une réelle autorité régulatrice jusqu'en 2006, date à laquelle le dossier est confié à une nouvelle entité DRIRE qui reprend le dossier en main. Le stage que nous avons encadré aux Etats-Unis[336] nous a permis à ce propos d'avoir accès à un mode de fonctionnement très différent de celui opéré en France. Ce stage cherchait à analyser la prise

[335] Cf. chapitre 3.

[336] Réalisé par Hugo Valin, ce stage s'est déroulé selon trois phases : les deux premiers mois et demi lui ont tout d'abord permis d'appréhender la scène américaine depuis la France (ses acteurs, sa législation, son contexte général) et de préparer sa phase de terrain. Celle-ci a consisté par la suite en 7 semaines d'enquêtes réalisées au sein de diverses régions des Etats-Unis, auprès d'une soixantaine d'acteurs de la filière, de profils et de sensibilités variés. Ce terrain s'est clôturé par le congrès annuel du secteur, « HydroVision 2006 » qui a été l'occasion de compléter les informations recueillies par une immersion complète dans le milieu industriel de l'hydroélectricité. La dernière phase a alors été consacrée à la rédaction du mémoire.

en charge de l'environnement lors des renouvellements de licences[337] hydroélectriques américaines. En détaillant le contexte énergétique et règlementaire américain, la diversité des acteurs concernés par les licences hydroélectriques, leurs attentes, leurs pratiques et l'évolution des procédures de renouvellement de licences qui a lieu depuis les vingt dernières années, Valin (2006) montre que le système a peu à peu conduit les producteurs hydroélectriques à négocier le plus en amont possible avec leurs parties prenantes. Il conclut à ce propos que « *la négociation ne permet pas d'obtenir beaucoup plus de moyens que les exigences réglementaires le demandent, dans la mesure où un producteur peut préférer à tout moment un arbitrage unilatéral de la FERC.*[338] *Mais,* dit-il, *la négociation encourage à dégager des solutions créatives permettant de mieux répondre aux problèmes environnementaux en élaborant plus rapidement, collectivement et localement des solutions* » (Valin, 2006 : 122). Cet auteur liste au cours de son rapport toute une série de paramètres propres au système américain qui expliquent cette évolution progressive vers un système à dominante « négociée », globalement plus optimal pour tous. Il souligne en particulier la présence d'une autorité régulatrice, la FERC, qui, sans chercher à tout contrôler doit au contraire rester flexible afin de jouer son rôle d'animateur, de conseiller et d'arbitre évitant ainsi toute dérive quelle qu'en soit l'origine. « *La FERC n'intervient pas directement pendant la négociation et pourtant son rôle ne pèse pas moins puisque les acteurs négocient sous l'œil de celle-ci (…) La FERC délimite donc les frontières de la négociation, elle structure le pouvoir des différentes agences autour de la table de la négociation* » (Valin, 2006 : 74). Etant donné les différences qui caractérisent ces deux pays, il n'est bien entendu pas question de chercher à transposer en France ce qui se passe aux Etats-Unis. De plus, Valin s'est intéressé à la procédure bien particulière du renouvellement de concession et non pas, comme nous l'avons fait au cours de cette partie, à des processus de décision qui ont lieu en cours d'exploitation d'un barrage donné. Néanmoins, il nous parait essentiel qu'en France chaque acteur joue son rôle, celui de la DRIRE, de la DIREN, du préfet, de l'Agence de l'Eau étant fondamentaux. Par ailleurs il peut être pertinent de chercher à savoir ce qui pourrait contribuer en France à l'obtention d'un système plus équilibré tel qu'il semble exister aux Etats-Unis. Le nouveau contexte concurrentiel donnant le choix de la décision des futurs concessionnaires et

[337] La licence est le document clé qui régit l'exploitation d'un ouvrage. Les américains utilisent le terme « license » : il ne s'agit pas de concessions car les producteurs non-fédéraux sont pour la plupart propriétaires de leurs ouvrages. Hugo Valin a préféré traduire ce terme par « licence » plutôt qu'autorisation afin de ne pas introduire d'ambiguïté par rapport au régime d'autorisation français, qui concerne les petits ouvrages.

[338] La FERC (*Fédéral Energy Regulator Commission*) est l'autorité centrale et indépendante de régulation du secteur énergétique. Elle est notamment chargée de délivrer les licences et les conditions d'exploitation, de veiller à leur respect, et de contrôler la sûreté des ouvrages.

des paramètres constitutifs de ce choix aux services de l'Etat, pourrait-il offrir à l'acteur dit, régulateur, l'opportunité de renforcer son rôle. Et si tel était le cas, serait-il en mesure de saisir cette opportunité ? Nous posons ici la question sans pouvoir réellement y répondre faute de recul.

- L'utilisation de notre cadre d'analyse pour une représentation graphique et organisée des conclusions élaborées

Tout comme nous avions opéré en fin de seconde partie, utilisons à présent nos cadres d'analyse (a) et (b) comme fonds de carte pour retranscrire l'ensemble de ces réflexions.

Pour clarifier les deux schémas proposés, nous représenterons tout d'abord les relations entre EDF-H_20 et les différents niveaux scalaires identifiés sans nous intéresser aux relations qui existent à un même niveau scalaire (cf. Figure 40 construite à partir du cadre d'analyse (b)). **Ces relations feront l'objet des planches suivantes, chacune représentant un niveau scalaire donné** (cf. Figure 41, 42, 43 et 44 construites à partir du cadre d'analyse (a)).

La gestion des relations multiscalaires et ses impacts sur la prise en charge de l'environnement par l'entreprise (cf. Figure 40)

Notons en premier lieu que nous concentrons notre attention sur l'acteur EDF-H_20 pour cette analyse multi-scalaire. Il existe bien évidemment d'intenses échanges multiscalaires entre les autres acteurs mais nous ne les représentons pas ici pour ne pas risquer d'une part, de « noyer » nos réflexions sur l'acteur sectoriel étudié en surchargeant trop le schéma réalisé et d'autre part, car nous ne les avons pas suffisamment abordées au cours de notre étude. Il serait bien entendu tout à fait possible (et très pertinent) de faire le même type de démarche pour chaque acteur concerné.

Cette représentation (Figure 40) nous permet tout d'abord d'identifier le niveau « Régional » puis le niveau « Sous-Régional » comme deux points névralgiques de la gestion stratégique des relations par l'entreprise en lien avec la problématique de l'environnement. Le niveau supérieur (National) apparaît trop déconnecté de la réalité de terrain pour pouvoir assumer la gestion relationnelle quotidienne de ce dernier. Il n'a pas les éléments suffisants pour aller

négocier avec le Préfet de Région ni même avec l'Agence de l'Eau. Le niveau inférieur (Local) doit quant à lui assurer prioritairement la mission technique qui lui est dédiée, à savoir optimiser la production d'hydroélectricité. Ce qui ne veut pas pour autant dire que ces deux niveaux doivent se désintéresser de ces relations. Sans chercher à gérer ces dernières, leur rôle est néanmoins fondamental quant à la cohérence d'ensemble de cette gestion par les niveaux dits névralgiques comme nous le développons ci-après.

Si l'on regarde plus en détail cette figure[339], elle nous permet de distinguer trois catégories de relations entre niveaux scalaires différents. Mises en évidence par nos analyses, elles sont apparues particulièrement déterminantes quant à la prise en compte stratégique de l'environnement par l'entreprise :

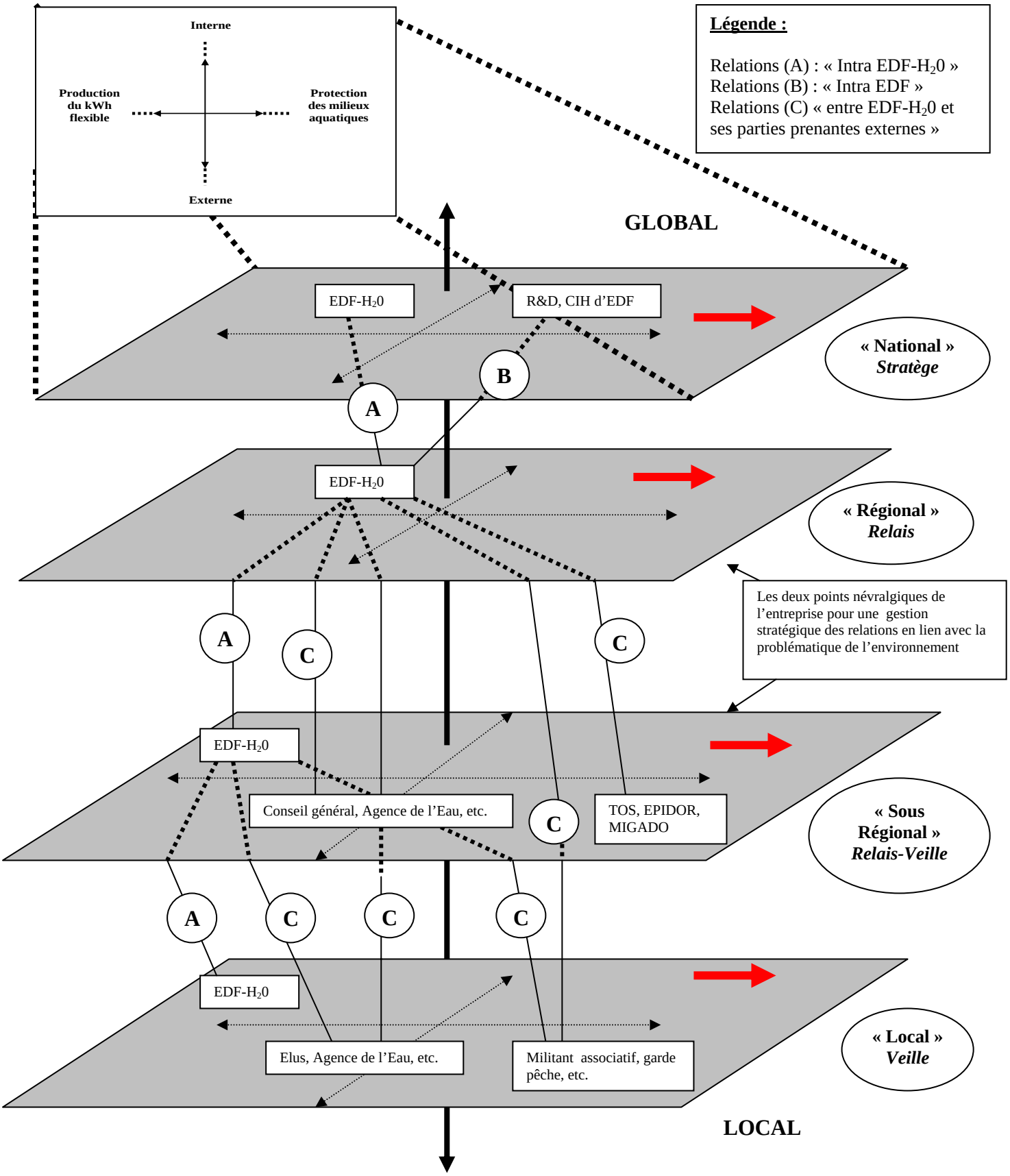
- **Relations (A) « Intra EDF-H_20 »** : Cette catégorie de relations caractérise les relations qui peuvent avoir lieu au sein d'EDF-H_20, entre des niveaux organisationnels hiérarchiques et géographiques différents (quarts nord-est à chacun des niveaux explicités sur la figure 40[340]). Nos analyses nous ont permis de montrer à ce propos qu'au sein même d'EDF-H_20, les relations inter-scalaires sont capitales afin de mettre en place une **stratégie cohérente et commune à l'ensemble d'EDF-H_20**, construite au regard des enjeux globaux (économiques, etc.) de l'entreprise sans pour autant être déconnectée de la réalité de terrain (attentes locales, etc.). L'ensemble des agents, notamment localement, doit se sentir concerné par la stratégie de leur entreprise, sans quoi ces agents risquent de ne pas chercher à l'appliquer provoquant inévitablement un certain affaiblissement de la structure générale. Ainsi, en étant au cœur des enjeux globaux de l'entreprise, le niveau « National » s'avère sans doute le mieux à même pour décider de cette stratégie, mais le niveau « Régional » doit alors exercer à tout prix un rôle de **relais** non négligeable : il doit d'une part porter sa connaissance du terrain (construite après filtrage et structuration des informations reçues des niveaux inférieurs) au niveau « National » afin d'assurer la cohérence des décisions prises par ce dernier avec la réalité de terrain. Mais il doit aussi se faire d'autre part, le relais des décisions prises au niveau « National » (en les adaptant à la réalité des terrains concernés) vers les niveaux inférieurs qui sont en attente d'une certaine flexibilité, encadrée par une réelle dynamique générale. Le rôle du niveau « Régional » est

[339] L'apparente complexité de cette figure ne surprendra pas le lecteur : nos analyses du réseau relationnel nous avaient en effet bien permis de mettre en évidence son intensité.

donc bien déterminant, les niveaux inférieurs étant trop nombreux et trop diversifiés pour pouvoir assurer des relations optimums avec le niveau « National ». Ces derniers en revanche, comme introduits ci-dessus, ont un rôle de **veille** capital : ce sont eux, qui au plus près du terrain peuvent capter de nouvelles informations, pressentir des conflits émergents, etc. S'ils ne les relaient pas à leurs niveaux supérieurs, alors le niveau névralgique « Régional » ne pourra remplir ses fonctions de relais.

[340] EDF-H_20 se situe sur le quart haut et gauche du référentiel (comme expliqué en seconde partie) : interne à l'entreprise, cette entité a pour mission principale de produire du Kwh hydroélectrique.

Figure 40 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H20 à la gestion environnementale de l'eau.



- **Relations (B) « Intra EDF »** : Cette catégorie de relations caractérise les relations qui peuvent avoir lieu au sein de l'entreprise EDF, entre les différents niveaux d'EDF-H_20 (quarts nord-est à chacun des niveaux explicités sur la figure 40) et d'autres entités d'EDF qui ne sont pas dédiées à la production d'hydroélectricité, telles que la R&D ou le siège du Centre d'Ingénierie Hydraulique (CIH) que nous positionnons au niveau National de l'entreprise (quart nord-ouest du niveau supérieur explicité sur la figure 40[341]). Notre recherche nous a permis de montrer à ce propos que le niveau « Régional » d'EDF-H_20, fort de sa connaissance globale de terrain peut avoir tout intérêt à tisser des relations de proximité avec les services annexes d'expertise de son entreprise, ici la R&D et CIH par exemple. Ces services peuvent en effet l'aider à se positionner sur son territoire comme un acteur actif et concerné : dans un processus du type « Proposer, Ecouter, Requalifier » (Mermet, Dubien et al, 2004)[342], ces services ont un rôle déterminant et doivent faire valoir leur capacité à proposer des solutions innovantes et techniquement efficaces ainsi qu'à les requalifier si besoin est, via leur mobilisation par le niveau « Régional ». Cela sera en revanche moins le cas des niveaux « Sous-Régionaux » et « Locaux » qui ne possèdent pas de vision suffisamment globale des problématiques du territoire. Ce ne sont donc pas à eux d'entretenir des relations avec ces entités annexes d'EDF. En revanche, tout comme nous l'avons souligné ci-dessus, leur rôle est indispensable à cette dynamique car ce sont eux qui font remonter les informations du terrain, offrant ainsi au niveau régional l'opportunité de se construire une vision globale de leur territoire. Quant au niveau « National », il se situe au même échelon organisationnel que les entités annexes R&D, etc. Nous expliciterons donc leurs relations sur la planche 70 réservée à cet effet.

- **Relations (C) « entre EDF-H_20 et ses parties prenantes externes »** : cette dernière catégorie caractérise enfin les relations qui peuvent avoir lieu entre les différents niveaux d'EDF-H_20 (quarts nord-est à chacun des niveaux explicités sur la figure 40) et les parties prenantes externes de l'entreprise qui, elles aussi, peuvent se situer à des niveaux géographiques différents (moitié sud à chacun des niveaux explicités sur la figure 40[343]). Nos analyses ont montré que la gestion des relations avec les parties prenantes, pour être

[341] Ces entités d'EDF « hors production » se situent sur le quart haut et droit du référentiel (comme expliqué en seconde partie) : elles font partie de l'entreprise mais leur activité leur donne une place neutre vis-à-vis de la tension : préservation des milieux aquatiques-production d'hydroélectricité, ou bien une place qui tend vers la préservation de l'environnement.
[342] Cf. chapitre 5.

stratégiquement menée, ne doit pas se faire uniquement niveau scalaire par niveau scalaire. Le niveau « Local » n'a tout d'abord pas accès à un nombre suffisant d'acteurs pour pouvoir capitaliser la gestion de leurs interactions. En outre, soumis aux pressions directes des acteurs locaux, les agents locaux ne sont sans aucun doute pas les mieux situés pour penser et gérer ces relations : face à une pression trop forte, ils pourraient agir de manière spontanée sans trop saisir la portée de leurs réponses à long terme. La dérive médiatique qui a par exemple suivi l'inondation de Pontivy en Bretagne en 1995 (cf. Chapitre 1) en est un exemple flagrant. Les niveaux « Sous-Régional » et « Régional » apparaissent déjà plus en retrait et mieux à même de mener cette dynamique relationnelle. Selon les terrains considérés, l'intensité des pressions exercées par les acteurs et la diversité des acteurs rencontrés sur un même terrain, l'entreprise devra décider de l'échelon le plus pertinent pour prendre en charge la gestion de ces relations. L'échelon « Sous-Régional » pourrait avoir intérêt à se concentrer sur la gestion du cœur de métier si l'échelon « Régional » n'est géographiquement pas trop éloigné et si, au niveau « Régional », les acteurs rencontrés sont fréquemment les mêmes. Si au contraire, l'échelon « Régional » est géographiquement très éloigné du territoire en question et si l'ensemble des acteurs du territoire géré est particulièrement hétérogène, le niveau « Sous-Régional » aura alors tout intérêt à prendre en charge cette dynamique. Une fois l'échelon le plus approprié désigné, il s'agit alors, rappelons-le, de parvenir à développer chez les agents concernés des compétences environnementales et relationnelles, l'enjeu étant de pouvoir communiquer sur des bases communes, optimiser la compréhension et le respect réciproques des attentes exprimées, capitaliser la connaissance des acteurs en jeu et améliorer enfin les « savoir-être » et « savoir-faire » relationnels des agents concernés. L'entreprise ainsi dotée de compétences adaptées pourra prétendre assumer la conflictualité des dossiers auxquels elle est confrontée, décider en connaissance de cause des stratégies relationnelles à mener de manière optimale tant pour elle que pour l'ensemble des acteurs en jeu et s'orienter ainsi vers un positionnement territorial durablement compétitif.

Nos travaux nous ont donc montré qu'en gérant ainsi ces trois catégories de relations l'entreprise se donnait d'une part, les moyens de se construire un positionnement territorial

[343] Les parties prenantes externes d'EDF-H_20 se situent sur la moitié inférieure du référentiel (comme expliqué en seconde partie) : externes à l'entreprise, ces parties prenantes peuvent tendre plus ou moins vers la préservation des milieux aquatiques ou vers la production de Kwh hydroélectrique.

stratégique pour son activité, assurant notamment sa durabilité dans un système concurrentiel. D'autre part, nous avons montré que ces relations ainsi gérées favorisaient une prise en charge globale efficace de l'environnement par l'entreprise et l'ensemble des acteurs concernés, en permettant notamment à chacun d'assumer la conflictualité sous-jacente à leur confrontation et à la tenue de leurs rôles réciproques.

Il semble que depuis 2002, EDF-H_20 se soit résolument engagée dans une telle dynamique malgré quelques failles encore palpables :

- **Relations (A) « Intra EDF-H_20 »** : l'équipe « Eau et Environnement » renforcée au niveau « National » en 2004, travaille en effet main dans la main avec les équipes « Eau et Environnement » créées au niveaux « Régionaux ». De plus, nous avons pu voir que sur le territoire de la Dordogne, chaque échelon « Sous-Régional » est pris en charge par un ingénieur « Eau et Environnement » de l'équipe « Eau et Environnement » constituée au niveau « Régional » correspondant. Ce dernier est en charge de relayer de part et d'autre les informations afin d'assurer la cohérence des décisions prises. Si cette organisation a pu déstabiliser au départ les agents du niveau « Sous-Régional » présents depuis longtemps au sein de l'entreprise et par conséquent peu enclins à voir arriver de nouveaux supérieurs hiérarchiques, il semble qu'elle soit à présent acceptée et appréciée.

- **Relations (B) « Intra EDF »** : en Dordogne, nos enquêtes nous ont montré que le niveau « Régional » avait renforcé ses relations avec le CIH. La R&D en revanche semble ne pas être encore suffisamment utilisée mais notre propre présence (en tant que représentant de la R&D) sur le terrain témoigne de leur ouverture sur ce sujet. Par ailleurs, le niveau « National » s'étant engagé dans une relation plus efficiente de ses projets avec la R&D (comme nous le verrons sur la planche 70), il est probable que le niveau « Régional » soit peu à peu amené à faire de même.

- **Relations (C) « entre EDF-H_20 et ses parties prenantes externes »** : la gestion des parties prenantes a quant à elle énormément évolué depuis 2000 à EDF-H_20 comme nous avons pu le montrer en analysant les enjeux organisationnels sous-jacents aux stratégies relationnelles mises en place au cours du processus de décision « Eclusées ». Les cinq UP (Unité de Production), représentant les niveaux « Régionaux » de l'entreprise, ont ainsi été désignées comme responsables de la gestion des parties prenantes de leur entité (à la

création d'EDF celle-ci était le fait des responsable de barrages puis elle avait été confiée au niveaux « Sous-Régionaux »). Lorsque celle-ci était auparavant effectuée par les niveaux « Sous-Régionaux », ces derniers se sont alors allégés de cette mission. L'UP Centre (responsable notamment du bassin versant Dordogne) s'est alors dotée de compétences environnementales via l'embauche à partir de 2000, de plusieurs ingénieurs formés en environnement. Cette organisation favorise l'apprentissage des compétences relationnelles des agents concernés, la volonté de l'entreprise étant très nettement d'identifier les acteurs auxquels elle est confrontée, de capitaliser la connaissance acquise sur chacun d'entre eux et d'intensifier sa propre présence dans les différentes instances de décisions qui concernent la gestion de l'eau. Il est également intéressant de noter que la Bretagne (niveau « Sous-Régional ») est également rattachée à l'UP Centre (niveau « Régional »). Particulièrement éloigné de l'UP, l'échelon « Sous-Régional » breton apparaît donc comme l'échelon le plus pertinent pour la gestion de ses parties prenantes. Il est donc beaucoup plus impliqué sur cette mission que l'échelon « Sous-Régional » de la Dordogne. En revanche, l'UP Centre garde néanmoins une réelle maîtrise des enjeux et lorsque ceux-ci dépassent l'enjeu territorial breton, mettant en cause des problématiques particulièrement importantes pour l'entreprise, c'est alors elle qui reprend la main sur les processus de décision.

Intéressons nous à présent au contenu des relations effectives à chacun des niveaux scalaires existant.

La gestion des relations à un même niveau scalaire et ses impacts sur la prise en charge de l'environnement par l'entreprise (cf. Figures 41, 42, 43 et 44) :

Les enjeux des relations multiscalaires à présent soulignés, nous pouvons nous tourner à présent vers les relations mises en place par EDF-H_20 à chacun des niveaux scalaires abordés : « National » (Figure 41), « Régional » (Figure 42), « Sous-Régional » (Figure 43) et « Local » (Figure 44).

Chacune de ces figures est porteuse de ses explications et des conclusions de notre travail moyennant les précisions suivantes :

- le lecteur trouvera sur chacune de ces figures, des encadrés qui présentent les conditions mises en évidence par nos analyses, d'une amélioration de la prise en charge de

l’environnement par les acteurs concernés (encadré situé dans le quart sud-ouest de chacune des figures 41, 42, 43 et 44) avec une mention particulière adressée sur chacune des planches à l’acteur sectoriel étudié (encadré situé dans le quart nord-est de chacune des figures 41, 42, 43 et 44) ;

- le lecteur pourra ainsi visualiser sur chacune de ces figures les catégories de relations (A), (B) et/ou (C) explicitées ci-dessus et mises en œuvre selon l’échelon considéré ;
- enfin, notons qu’à chacun des niveaux explicités, nous avons sélectionné certaines parties prenantes particulièrement représentatives des exemples abordés sur la Dordogne, l’enjeu n’étant pas de représenter l’ensemble des acteurs de manière exhaustive mais de montrer la fonctionnalité de notre cadre d’analyse.

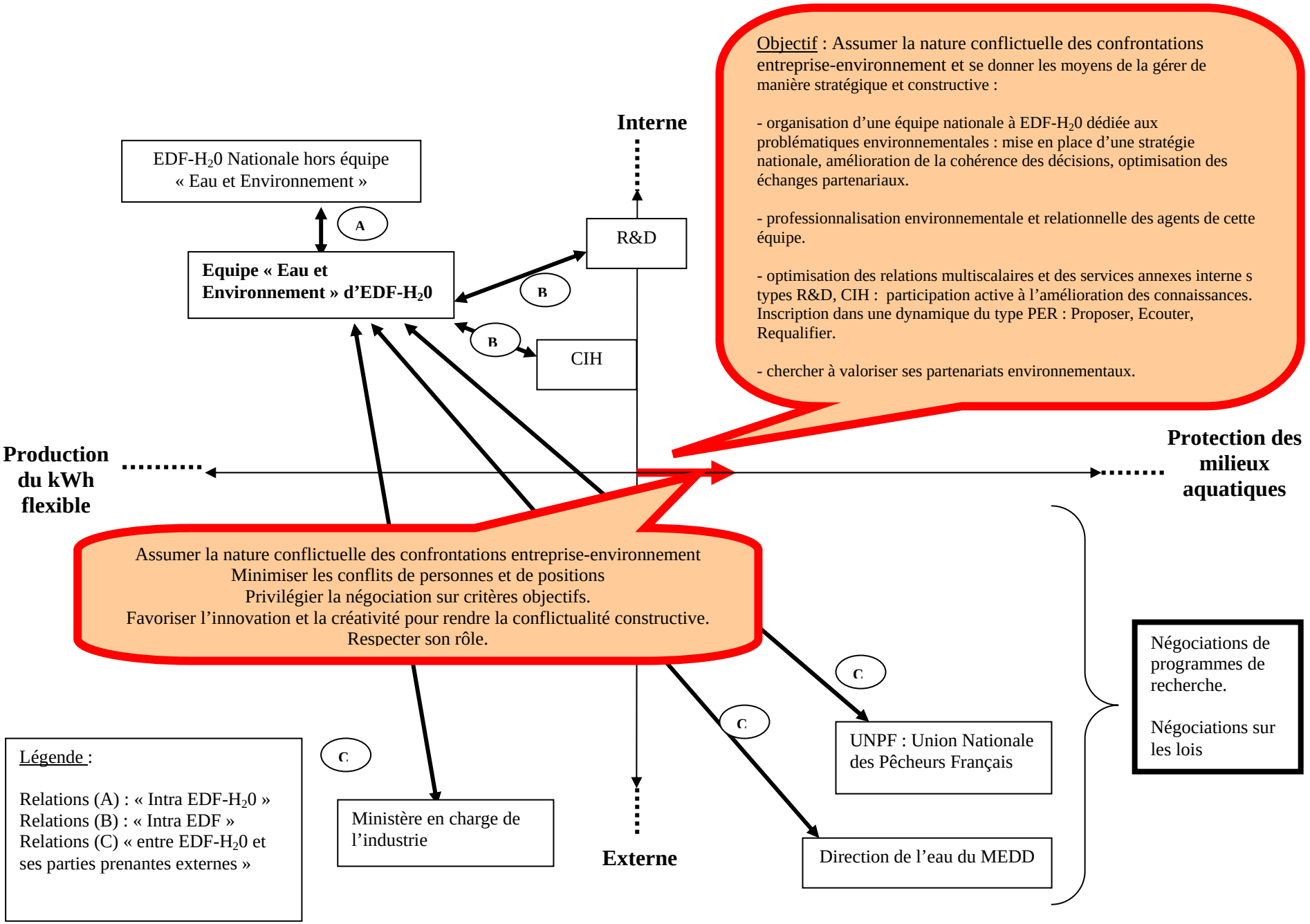


Figure 41 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « National ».

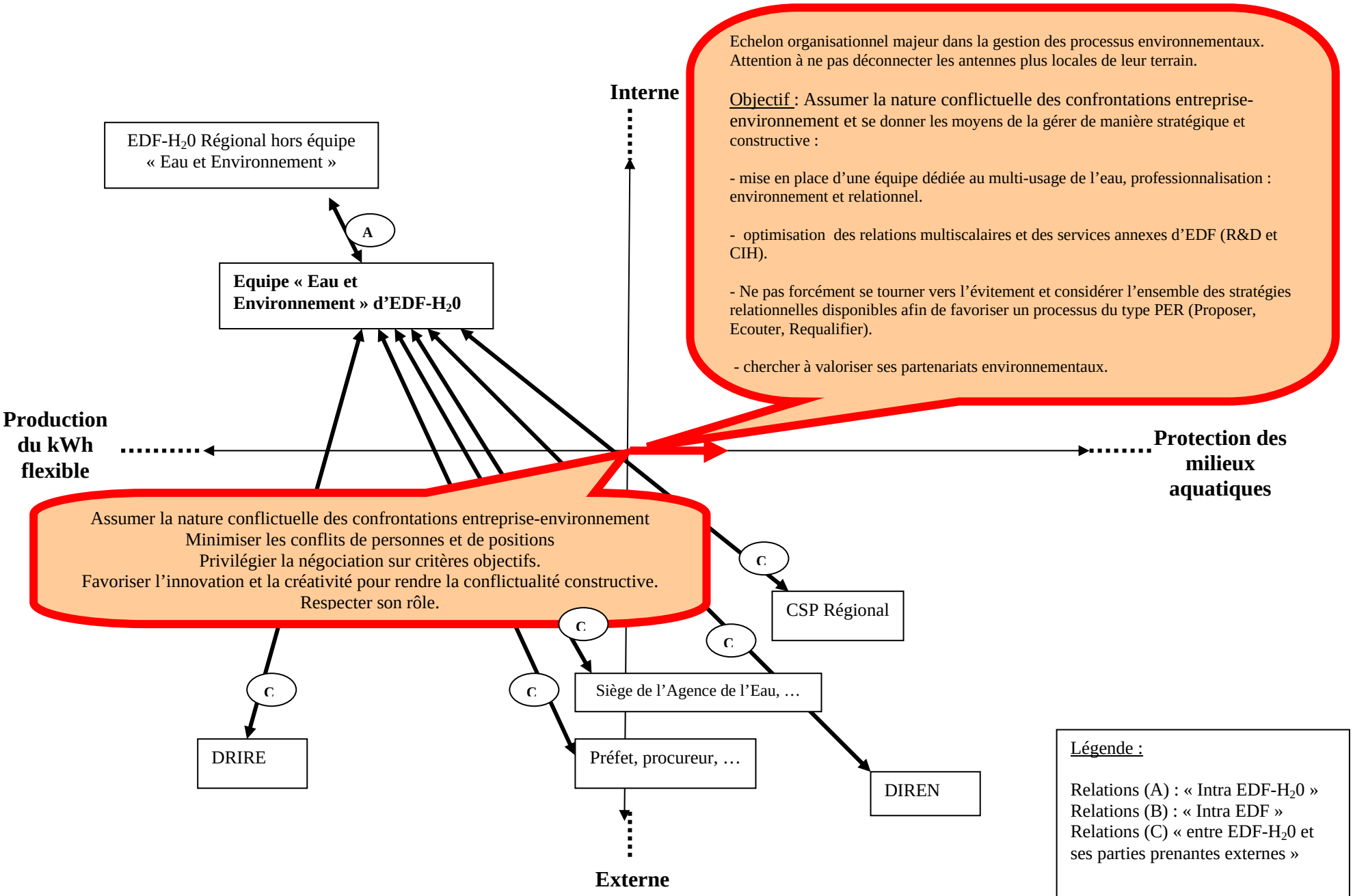


Figure 42 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « Régional ».

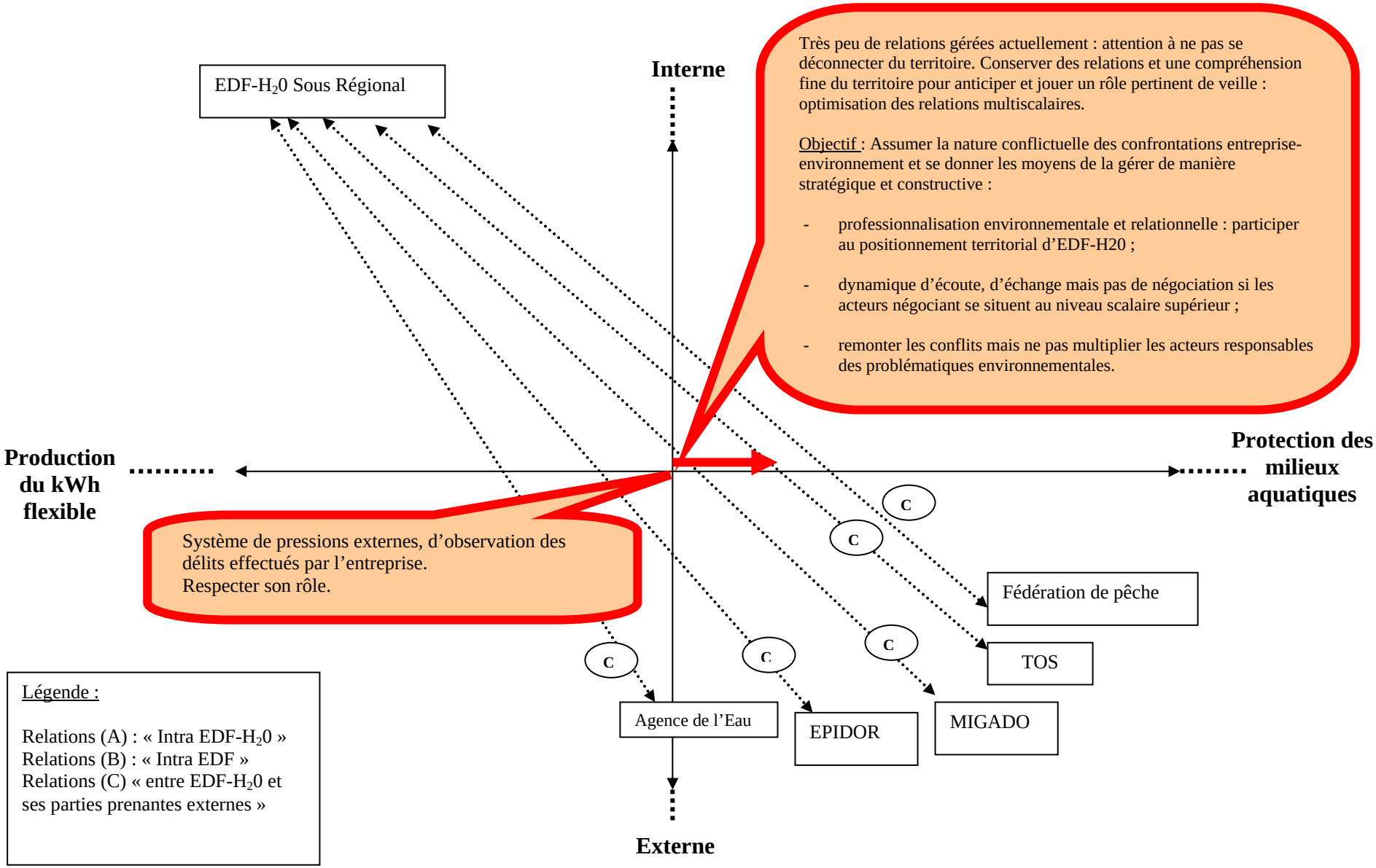


Figure 43 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « Sous - Régional ».

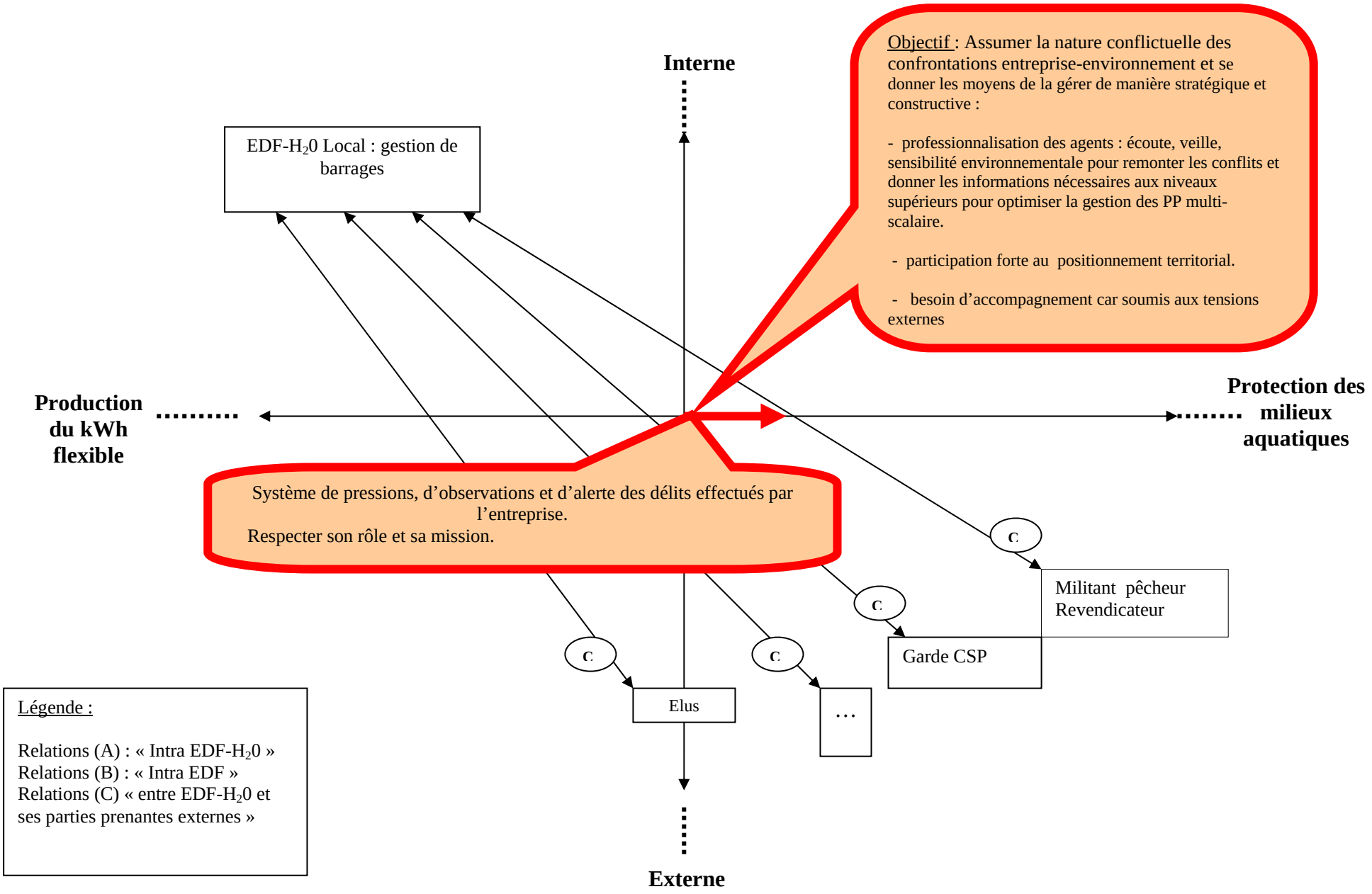


Figure 44: Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « local ».

Conclusion Générale

1 Rappel des étapes suivies et des résultats intermédiaires obtenus.
2 Les quatre résultats majeurs de notre recherche.
3 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut-on attendre d'une entreprise lorsque l'activité d'un tel acteur sectoriel engendre une dégradation des milieux naturels ? Apport des concepts obtenus et ouverture sur des travaux complémentaires.
4 Perspectives ouvertes par notre cadre d'analyse.
5 Limites et perspectives de notre recherche.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons pu jusqu'à présent dégager un certain nombre de conclusions liées plus précisément à l'entreprise étudiée et à la gestion de l'eau. Il s'agit maintenant de focaliser notre attention sur l'ensemble des enseignements de portée générale propres à notre thèse, sans plus faire allusion à EDF.

Nous rappellerons bien entendu en premier lieu les principales étapes qui ont jalonné notre cheminement ainsi que les enseignements théoriques intermédiaires qu'elles nous ont conduite à formuler[344]. Le lecteur pourra alors prendre connaissance des quatre résultats majeurs auxquels a donné lieu ce travail de recherche. Tout en ayant été annoncés au cours de nos différentes analyses, ces derniers n'ont encore jamais été abordés dans leur cohérence d'ensemble : tel est un des enjeux de cette conclusion. Il sera alors temps de répondre à notre question de thèse en nous appuyant sur ces résultats puis nous pourrons discuter des apports de nos cadres d'analyses et enfin souligner les limites de cette recherche ainsi que les perspectives qu'elle nous semble ouvrir.

1 Rappel des étapes suivies et des résultats intermédiaires obtenus

1.1 Rappel des étapes suivies : un parcours « théorico - pratique » volontairement morcelé

C'est autour d'un système d'allers et retours entre terrain et théorie que nous avons souhaité présenter notre réflexion, retraçant ainsi notre propre démarche de recherche-intervention. Rappelons en effet à ce propos « *qu'il est difficile dans de telles recherches, d'établir au début du processus et avant d'aller sur le terrain, une revue de littérature entièrement pertinente, les théories existantes étant sans cesse revisitées grâce aux matériaux empiriques* » (David, 2000 : 203). Nous avons plus précisément fait le choix de le morceler selon trois parties : la première a permis au lecteur de s'initier rapidement aux enjeux sous-jacents à notre question de thèse via la présentation d'une première expérience de terrain en

[344] Nous faisons le choix de reprendre au cours de ce rappel certaines des conclusions d'ores et déjà présentées en seconde ou en troisième partie afin de donner au lecteur une vision d'ensemble des avancées proposées par ce travail. Nous nous excusons donc auprès de ceux et celles qui auraient l'impression d'être soumis à certaines redites mais nous espérons qu'ils sauront comprendre l'enjeu de ces dernières, reformulées et souvent complétées, et qu'ils pourront ainsi encore mieux profiter de l'ensemble ainsi constitué.

Bretagne et de notre cadre d'analyse ; la seconde s'est interrogée sur la réalité environnementale au niveau du siège de l'entreprise étudiée tandis que la troisième partie s'est focalisée sur les pratiques environnementales concrètement mises en œuvre par cette entreprise sur son terrain d'activité. S'imprégnant au fur et à mesure des éléments théoriques sur lesquels nous avons ressenti la nécessité d'appuyer notre réflexion et auxquels nous souhaitons contribuer, le lecteur a pu les mettre à l'épreuve de nos terrains, en avançant au gré des récits proposés et des analyses que nous en dégagions. Chacune des seconde et troisième parties ont ainsi donné lieu à une série de conclusions intermédiaires tant théoriques que pragmatiques.

Tout en démontrant l'intérêt de travailler au confluent des divers travaux théoriques présentés, nos analyses nous ont néanmoins encouragée à les dépasser, proposant ainsi de nouvelles avancées.

1.2 Trois conclusions intermédiaires autour du modèle de l'Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement (AEIE)[345]

Une fois notre cadre d'analyse présenté, nous nous sommes intéressée en seconde partie à la prise en compte de l'environnement au niveau du siège d'une entreprise et à son institution progressive au cours du temps. Nous nous sommes principalement référée pour cela à certains travaux réalisés sur la relation existant entre entreprise et environnement (Reynaud, 1999 ; Dreschler ; 2002, Godard, 1993), sur celle existant entre entreprise et développement durable (Aggeri et al, 2005), sur l'Analyse de la Gestion de l'Environnement (ASGE) (Mermet, 1992 ; Mermet et al, 2005, Emerit, 2005) et enfin sur l'évolution chronologique de la préoccupation environnementale (Mermet, 1998 ; Boullet, 1999 ; Winsemius et Guntram, 1992 repris par Martinet et Reynaud, 2006).

Au terme de cette partie, nous avons pu établir trois propositions innovantes et spécifiques à notre travail :

[345] Cf conclusions de la seconde partie suite au chapitre 4.

(1) La première tient en un modèle qui définit le rôle d'un acteur particulier de l'entreprise, encore trop peu abordé dans la littérature présentée et qui a pour mission d'intégrer l'environnement au sein de l'entreprise tout en cherchant à réduire les demandes environnementales externes. Nous l'avons dénommé « AEIE », Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement et affirmons son rôle « déterminant » quant aux pratiques environnementales d'une entreprise.

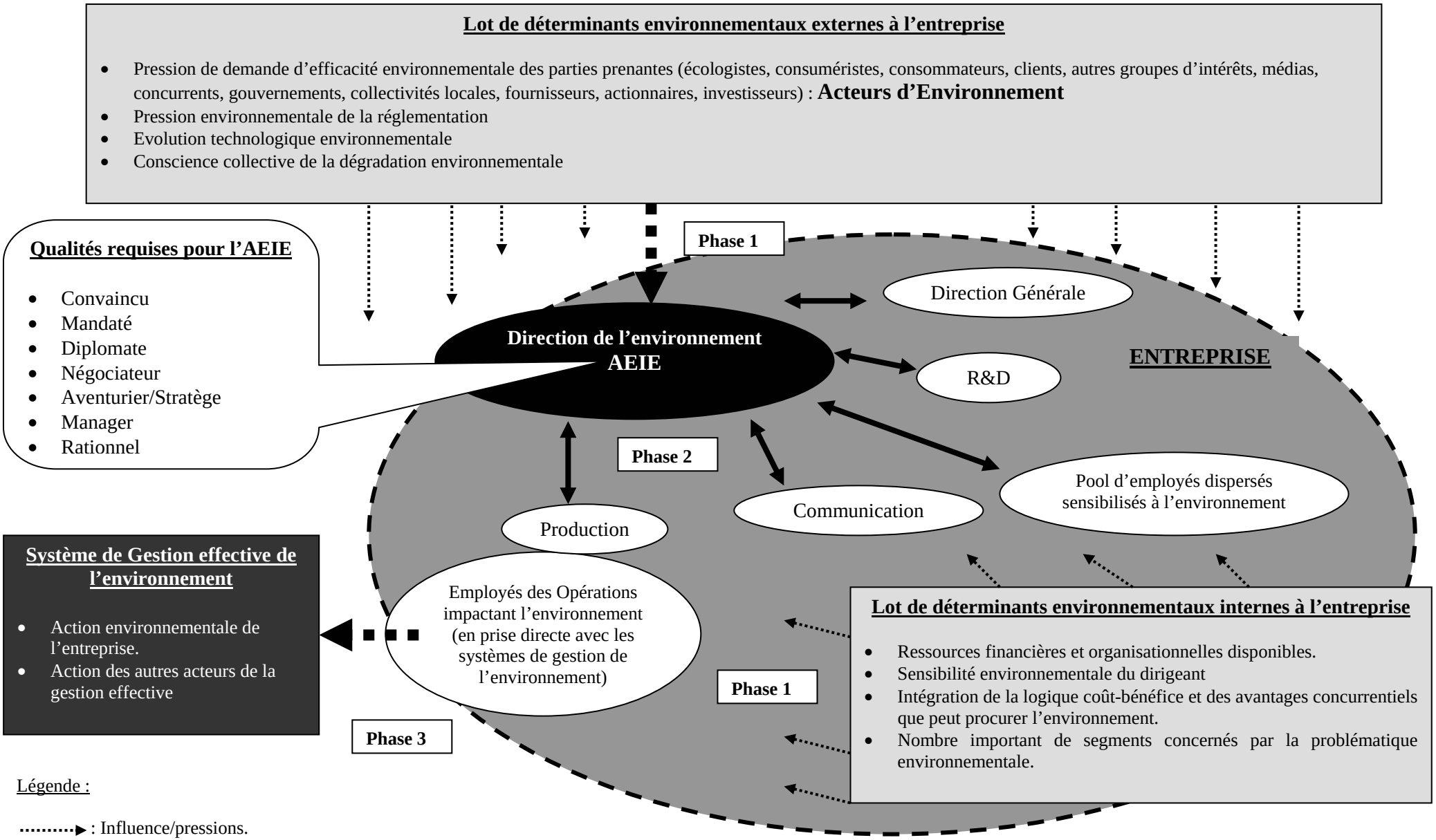
Notre analyse nous a plus précisément permis d'initier l'élaboration d'un « cahier des charges » que nous estimons devoir être rempli afin que cet acteur puisse remplir sa mission quelque peu paradoxale : convaincu, mandaté, diplomate, négociateur, aventurier/stratège, manager et rationnel, telles sont ainsi selon nous les qualités qui prédisposent la fonctionnalité environnementale du rôle de cet acteur. Par ailleurs, nos analyses nous ont conduite à affirmer en fin de seconde partie qu'une dynamique organisationnelle et relationnelle active, mise en place autour des cinq pôles, « R&D » (production de connaissances environnementales), « Communication » (sensibilisation, mise sur la scène publique de résultats et d'objectifs environnementaux, etc.), « Production » (entité en charge de produire), « Direction Générale » (entité dirigeante de l'entreprise) ainsi que « Direction de l'Environnement » (entité en charge au niveau du siège de l'entreprise des problématiques environnementales) et au sein de laquelle on retrouve un AEIE reconnu et dédié à sa mission, entraîne des répercussions positives directes sur l'environnement : appuyé par le dirigeant de son entreprise, l'AEIE obtient une réelle légitimité interne à prendre en charge les dossiers environnementaux ; lui et son équipe, avec l'aide de l'entité de communication, peuvent ainsi sensibiliser à l'environnement les entités de production dont l'activité entraîne des répercussions néfastes sur les systèmes écologiques. « Production » et « Direction de l'Environnement » peuvent alors s'entendre sur des programmes de recherches commandités à la R&D en vue de réduire ces impacts. Enfin, en rendant publique les objectifs environnementaux ciblés par la Direction de l'Environnement (en accord avec l'entité dirigeante), l'entité de communication alimente l'exigence de l'entreprise envers elle-même tout en donnant aux acteurs extérieurs des éléments concrets de discussion avec l'entreprise.

Considérée en cela comme une condition de l'amélioration de l'action environnementale d'une entreprise, cette dynamique doit également être appréhendée en soi comme un signe non négligeable d'ouverture à l'environnement de la part de l'entreprise, qui sera d'autant plus effective que les pressions environnementales externes seront importantes.

Ces conclusions nous conduisent ici à finaliser l'élaboration du modèle de l'AEIE initié en seconde partie (cf. Figure 20) sur la figure suivante 45. Ce dernier souligne le fait que la dynamique ci-dessus explicitée ainsi que le cahier des charges proposé sur l'AEIE, s'intègrent plus globalement dans un système organisationnel au sein duquel les déterminants environnementaux tant « externes » qu'« internes » mis en évidence et étudiés au cours de travaux préalables (Mermet, 1992 ; Reynaud, 1997 ; Persais, 1999 et Dreschler, 2002)[346] ont un rôle fondamental : plus l'action des déterminants environnementaux « externes » (pressions externes diverses, évolution technologique, etc.) et « internes » (ressources financières et organisationnelles disponibles, dirigeant sensible à l'environnement, etc.) sera effective (phase 1 sur la figure 45), plus la dynamique organisée autour de l'AEIE et ci-dessus explicitée sera elle-même effective au sein de l'entreprise (phase 2 sur la figure 45) et au final, plus la participation de l'entreprise à la prise en charge de l'environnement sera efficace[347] (phase 3 sur la figure 45).

[346] Cf. chapitre 3.
[347] Rappelons que nous parlons d'efficacité vis-à-vis des systèmes écologiques considérés.

Figure 45 : Proposition finalisée d'un modèle théorique de la fonctionnalité d'un Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement : le modèle AEIE.



Par ailleurs, toujours à propos de cet acteur AEIE, nous avons souligné le fait que ce modèle s'oppose au principe de symétrie formulé par Aggeri el al (2005) selon lequel aucun acteur n'aurait a priori de position centrale ou dominante dans un système de gestion de l'environnement donné. Nos travaux identifient au contraire certains acteurs notamment au sein d'une entreprise, dont le rôle ou les responsabilités sont beaucoup plus lourds que pour d'autres en matière d'environnement et ce, que cela soit l'AEIE ou bien indirectement ceux qui définissent son statut et sa légitimité au sein de l'entreprise (dirigeant…).

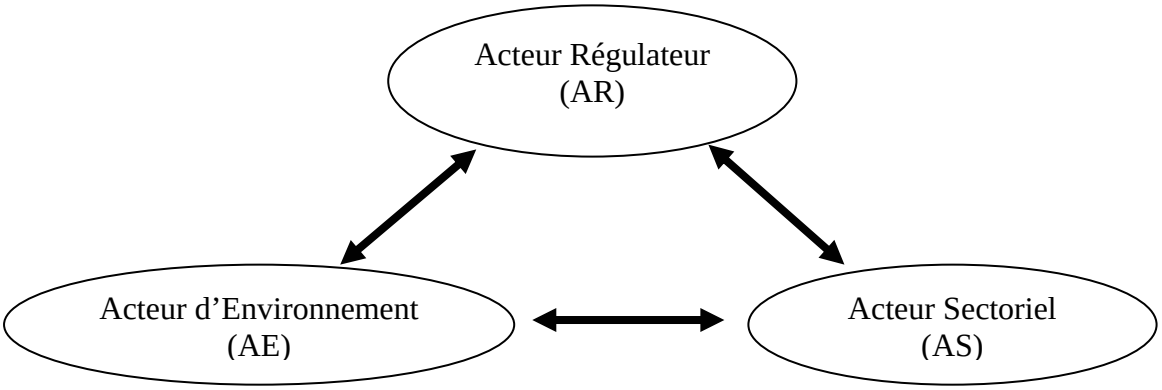
Ce modèle vient enfin compléter les réflexions menées jusqu'à aujourd'hui autour de l'ASGE. En effet, si Mermet (1992) avait d'ores et déjà identifié l'existence de cette catégorie d'acteurs, il n'empêche qu'en s'intéressant principalement à des situations de gestion publique de l'environnement, les travaux réalisés en lien avec l'ASGE s'étaient plutôt concentrés jusqu'à présent, sur l'acteur d'environnement (AE), celui dont la mission est de provoquer par tous les moyens dont il dispose un changement en faveur de l'environnement. En abordant la participation d'un acteur industriel à la prise en charge de l'environnement, nous venons donc compléter cette analyse en proposant un zoom plus spécifique sur l'acteur, selon nous tout autant stratégique que l'AE et qui, au sein de l'entreprise, joue à la fois un rôle de tampon et de relais entre les attentes de la société en matière d'environnement et la mission de l'entreprise.

(2) La seconde avancée que nous avons formulée au cours de cette seconde partie a trait à l'organisation stratégique des acteurs qu'il semblerait intéressant de voir se constituer pour prétendre à l'élaboration d'un système de gestion environnementalement performant.

Les propositions de Mermet (1998) nous ont ainsi tout d'abord conduite à présenter ce système (cf. chapitre 3) sous la forme d'un système triangulaire établi entre **trois figures principales d'acteurs** caractéristiques de la démarche ASGE (cf. Figure 15 présentée à nouveau ci-dessous) :

- **l'Acteur d'Environnement** (AE) est l'acteur de changement spécialisé qui fait pression pour que le système de gestion de l'environnement en place change ;
- **l'Acteur Sectoriel** (AS) est l'acteur envers lequel s'adresse généralement la pression de changement et qui doit être amené à intégrer l'environnement dans ses pratiques. Il s'agit dans notre cas d'une entreprise ;

- et enfin **l'Acteur Régulateur** (AR) est l'acteur intégrateur qui cherche à faire cohabiter l'ensemble des acteurs, régulant la dynamique Pression-Intégration. Il s'agit par exemple ainsi des services de l'Etat.



Copie de la figure 15 : Le système « triangulaire » : acteur d'environnement – acteur régulateur - acteur sectoriel.

En focalisant notre attention sur l' **organisation « interne » de l'entreprise**[348] (l'entité « acteur sectoriel » de la figure 15 ci-dessus rapportée) et sur certains de ses impacts quant à la prise en charge de l'environnement par l'entreprise, l'analyse que nous avons réalisée au cours du chapitre 4 nous a permis de montrer l'intérêt tant pour l'environnement que pour l'entreprise de voir cette dernière adopter en interne un système organisationnel qui s'est révélé présenter la **même structure triangulaire** (cf. Figure 21 présentée à nouveau ci-dessous) :

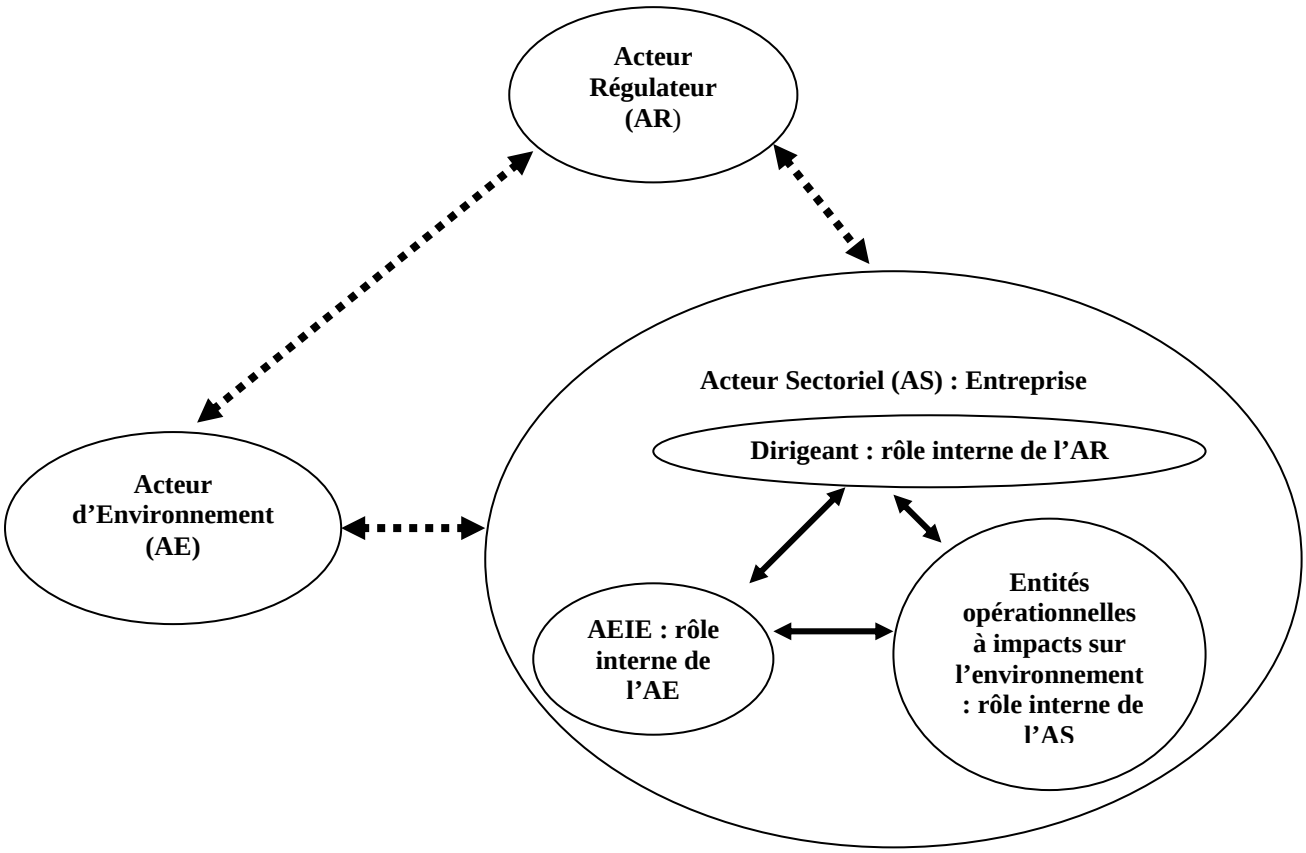
- nous avons en effet pu caractériser le rôle fondamental de **l'AEIE** par une dualité de facettes fonctionnelles « interne » et « externe ». Cet acteur, côté « externe », négocie pour diminuer les attentes environnementales des parties prenantes « externes » de l'entreprise. Mais, côté « interne », il fait pression sur sa propre entreprise pour qu'elle intègre l'environnement. **En « interne » (et en interne seulement), son rôle correspond donc à celui de l'Acteur d'Environnement ;**
- notre analyse nous a par ailleurs conduit à souligner l'articulation de ce rôle avec celui du **dirigeant** : tout en reconnaissant l'importance de l'action de l'AEIE qu'il doit donc soutenir pour que cette dernière soit légitimée et efficace, le dirigeant attend néanmoins

[348] Soulignons bien ici au lecteur que nous avons effectué en premier lieu un zoom sur l'entreprise et que la suite de notre recherche nous a conduit à prendre à nouveau du recul.

par ailleurs également une efficacité de production de ses entités opérationnelles. En cela, **le dirigeant joue donc au sein de l'entreprise le rôle de l'Acteur Régulateur**.

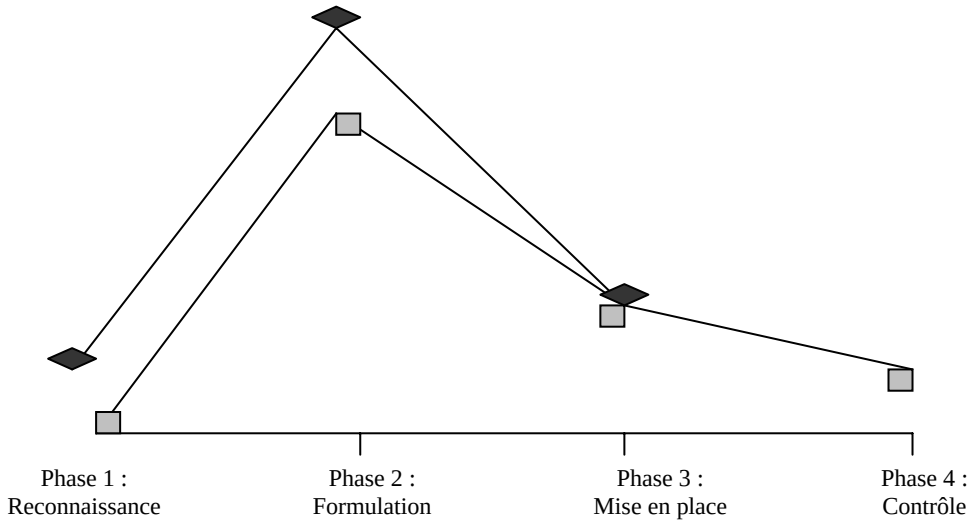
- enfin, outre cette articulation avec le dirigeant, notre réflexion a également mis en lumière le rôle de l'AEIE vis-à-vis des **entités opérationnelles de l'entreprise** dont l'activité engendre des impacts néfastes sur les milieux naturels. L'AEIE fait pression sur ces entités pour qu'elles réduisent leurs impacts sur les systèmes écologiques. Ces dernières jouent donc le rôle de **l'Acteur Sectoriel :** ce sont elles qui doivent parvenir à intégrer l'environnement dans leurs pratiques.

Remarque : Nous avons volontairement représenté en seconde partie les relations extérieures à l'Acteur Sectoriel en pointillés n'ayant pas véritablement eu l'occasion d'aborder ces éléments du système au cours de cette partie. C'était un des enjeux de la troisième partie de notre travail qui a conduit à la proposition d'un des résultats majeurs de notre recherche (cf. ci-dessous notre second résultat principal).



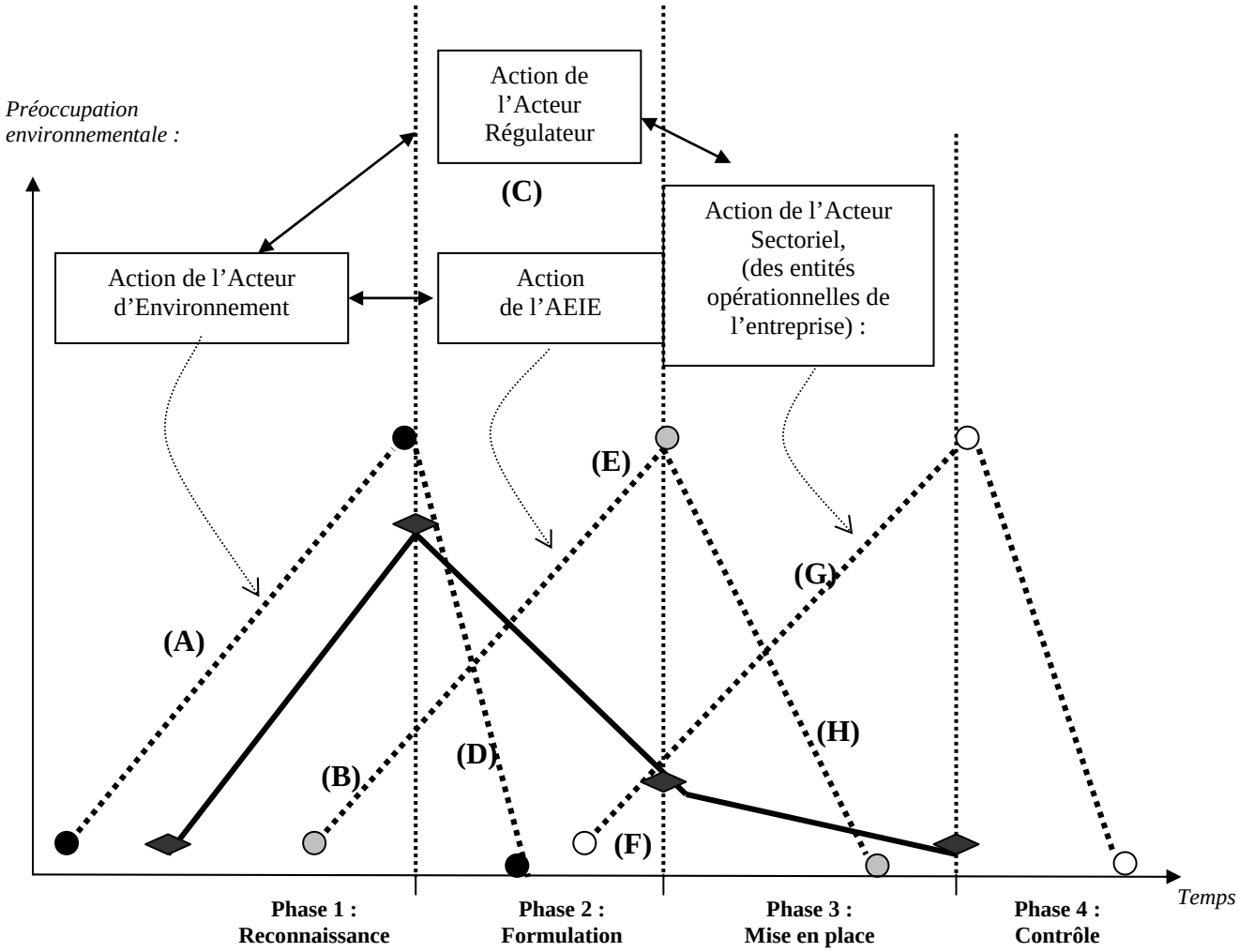
Copie de la figure 21 : Un double système triangulaire AE-AR-AS pour l'élaboration d'un système de gestion environnementalement performant.

(3) La troisième et dernière proposition élaborée en fin de seconde partie a enfin concerné l'évolution chronologique de la préoccupation environnementale au sein de notre société occidentale. Cette proposition montre que le système organisationnel ci-dessus exposé doit s'appréhender de manière dynamique et non figée. Rien n'est jamais statique ou simultané, les actions des différents acteurs s'alternent, se répondent, se suivent et s'influencent. En nous appuyant sur la logique proposée par Winsemius et Guntram (1992 repris par Reynaud, 1997 : cf. Figure 16 présentée à nouveau ci-dessous), nous avons ainsi montré que l'ASGE ainsi que le système organisationnel triangulaire proposé et ci-dessus rapporté (cf. Figue 21) nous permettent de penser la dynamique d'évolution de la prise en charge d'une problématique environnementale de manière plus approfondie que ne l'ont fait Winsemius et Guntram et ce, en explicitant le jeu d'acteurs sous-jacent à la proposition de ces acteurs (cf. Figure 22 présentée à nouveau ci-dessous) :



L'aire entre les deux courbes exprime le degré de désaccord entre les scientifiques (courbe de haut) et l'opinion (courbe du bas).

Figure 16 : le cycle de vie politique (Winsemius et Guntram, 1992 : 13 repris par Reynaud, 1997 : 70 et Martinet et Reynaud, 2006 : 38).



Légende :

: Evolution de la préoccupation environnementale

: Evolution de l'action de l'acteur d'environnement

: Evolution de l'action de l'AEIE

: Evolution de l'action de l'acteur sectoriel

Figure 22 : le cycle de vie politique d'une thématique environnementale : proposition de compléments pour le schéma de Winsemius et Guntram (1992 : 13 repris par Reynaud, 1997 : 70 et Martinet et Reynaud, 2006 : 38).

Phase 1 : « Reconnaissance » : la reconnaissance d'une problématique environnementale, contrairement à ce qu'écrit Reynaud (1997 : 70), n'est pas toujours le fait de scientifiques. Elle est plus globalement le fait d'Acteurs d'Environnement (scientifiques ou non) qui

donnent d'une part l'alerte mais qui d'autre part, et surtout, font pression et créent les conditions d'un changement du système de gestion effective en place. Durant cette phase, l'action des Acteurs d'Environnement s'accentue (A) jusqu'à ce que débute l'étape de « formulation ».
Parallèlement, au cours de cette première étape, face à l'accentuation de l'action de l'Acteur d'Environnement et anticipant l'action de l'Acteur Régulateur, l'AEIE initie son action (B) au sein de l'Acteur Sectoriel.

Phase 2 : « Formulation » : au cours de cette étape, le législateur ou plus globalement l'Acteur Régulateur, « reçoit » l'alerte et la pression des acteurs d'environnement à laquelle peut s'être associée celle de l'opinion publique. Il la formule, ou plutôt la traduit, pour les Acteurs Sectoriels (C). Une fois « formulée », l'action de l'Acteur d'Environnement perd alors de son intensité (D) tandis que celle de l'AEIE s'accentue (E), stimulant peu à peu celle des entités opérationnelles de l'entreprise (F).

Phase 3 : « Mise en place » : lorsque les entités opérationnelles se mettent à intégrer véritablement des mesures de changement (G), l'action de l'AEIE diminue n'ayant plus de valeur ajoutée particulière (H).

Phase 4 : « Contrôle » : « Cette phase commence lorsque la qualité environnementale recherchée est atteinte. Puisque la politique est internalisée, le contrôle devient moins systématique bien que la vigilance demeure » (Reynaud, 1997 : 70).

En fin de seconde partie, et au regard de ses trois principaux résultats (modèle de l'AEIE, système organisationnel triangulaire et évolution chronologique de la préoccupation environnementale), nous avons alors pu attirer l'attention du lecteur sur un point capital de notre travail, à savoir que **l'ensemble de ces résultats accordent une place essentielle à la fonctionnalité relationnelle et organisationnelle de l'AEIE pour améliorer la participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement, démontrant ainsi d'ores et déjà tout l'intérêt d'aborder la problématique de la confrontation entreprise-environnement sous l'angle des influences existantes ou recherchées entre d'une part, les enjeux organisationnels internes d'une entreprise et d'autre part, les choix et la mise en œuvre de ses stratégies relationnelles.**

1.3 Une série de conclusions liées à l'analyse des pratiques environnementales concrètement mises en œuvre par l'entreprise sur son terrain d'activités[349]

La troisième partie de notre thèse s'est interrogée sur les confrontations concrètes ayant lieu entre une entreprise et les systèmes de gestion de l'environnement auxquels elle pouvait être confrontée du fait des impacts néfastes de son activité sur les milieux naturels. Pour mener à bien nos analyses, nous avons choisi de mobiliser certains travaux réalisés sur la théorie des parties prenantes (TPP)[350], les conflits (Mousli, 1996 et 2002) la négociation[351] et enfin sur les compétences relationnelles[352].

Cette tierce partie nous a permis d'alimenter et d'enrichir considérablement certaines réflexions majeures initiées en seconde partie ou bien encore à en proposer de nouvelles : nous les formulons ci-après en présentant les quatre résultats fondamentaux de notre travail de recherche.

Au-delà de ces résultats « fondamentaux », cette partie de notre travail nous a permis de prendre part aux différents débats dont fait l'objet la théorie des parties prenantes (TPP) et que nous avions pu présenter lors du chapitre 5 :

- **sous sa dimension descriptive**, la TPP conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement[353]. Elle nous est apparue en cela comme étant un outil analytique particulièrement fructueux que nous estimons même en fin de thèse, indispensable à toute recherche qui s'intéresse à la confrontation d'une entreprise à l'environnement. En mobilisant cette dimension de la TPP, nous avons en effet pu réaliser la **« cartographie relationnelle »** de l'entreprise étudiée sur laquelle nous nous sommes appuyée pour définir le **positionnement territorial**[354] global de cette dernière. Cette définition nous a alors permis de confirmer que la représentation classique des parties prenantes était « simpliste » (Frooman, 1999) : pour appréhender la complexité des processus de décision environnementaux, il faut

[349] Cf. conclusions de la troisième partie suite au chapitre 7.
[350] (dont Boiral et Jolly, 1992 ; Mercier, 2001 ; Persais, 2004, Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006 ; Martinet et Reynaud, 2006).
[351] (dont Fisher et Ury, 1981 ; Raiffa, 1982 ; Lax et Sebenius, 1986 ; Strauss, 1992 ; Dupont, 1994 ; Faure et al, 1998 ; Dupont, 2004 ; Colson, 2004 ; Mermet, 2005).
[352] (dont Durand, 2000; Persais, 2002; Persais, 2004; Ségal, 2005).
[353] Cf. chapitre 5.

bel et bien replacer les relations qu'une entreprise tisse avec l'ensemble de ses parties prenantes (PP) (y compris sur des dossiers hors environnement) dans un réseau relationnel beaucoup plus large qui prenne en compte les influences réciproques des PP entre elles. Si nous n'avions pas procéder ainsi, nos résultats auraient été très incomplets et donc par la même dénués d'intérêt ;

- par ailleurs, nos analyses ont montré que l'entreprise étudiée a commencé à renforcer son organisation pour gérer les attentes de ses parties prenantes à partir du moment où elle a pris conscience du fait que ses parties prenantes pourraient servir ses intérêts (concurrence, etc.) ou au contraire du fait qu'il fallait tenter d'éviter qu'elles ne les desservent. **En cela, nos résultats tendent donc à alimenter les propositions de la dimension utilitariste de la TPP selon laquelle la gestion des parties prenantes est un moyen en vue d'une fin : la performance de l'entreprise**[355]. Nous avons donc montré qu'en cherchant à assurer sa performance industrielle, l'entreprise était conduite à prendre en charge ses parties prenantes ce qui passe nécessairement par le développement de son positionnement territorial via l'intensification et le renfort de son réseau relationnel. D'un point de vue environnemental, en mobilisant la dimension utilitariste de la TPP, nous avons alors montré que cette intensification relationnelle favorisait l'évolution des compétences environnementales et relationnelles des acteurs concernés et au final une prise en charge globale de l'environnement plus efficace.
- en revanche, l**es résultats de notre recherche militent moins favorablement pour la dimension normative de la TPP selon laquelle une entreprise, au-delà de toute considération d'ordre stratégique, devrait être tenue de se conformer à certaines exigences morales indépendamment de leurs répercussions sur la performance de l'entreprise.** Nos analyses nous ont au contraire permis de montrer qu'il était plutôt sain de laisser les acteurs chacun à leur place afin qu'ils remplissent leur mission et seulement leur mission. Ce pluralisme assumé d'acteurs et de missions en partie divergentes garantit selon nos analyses un équilibre juste des intérêts en présence. En attendant d'une entreprise qu'elle joue le rôle des acteurs d'environnement, de la société civile ou encore de l'Etat, notre recherche tend à montrer que l'on prendrait alors le risque de voir les entreprises s'approprier stratégiquement ces missions sans pouvoir les remplir à leur juste valeur mais au contraire se retrouvant au final à les utiliser pour servir avant tout leurs propres intérêts. Et quoi de plus naturel ! Cette appropriation de missions aussi divergentes (industrielle et environnementale

[354] Rappelons que nous avons défini le positionnement territorial d'une entreprise par son intégration relationnelle sur un territoire donné.

pour notre cas) risque surtout de désarticuler la complémentarité des rôles pour laquelle nous militons. Ceux-ci se chevauchant, il sera d'autant plus difficile de les structurer, de les contrôler ou/et des les renforcer, laissant place à une inefficacité généralisée du système décisionnel au profit bien souvent de ceux et celles qui auront initialement le plus de pouvoir. En revanche, les rôles de chacun rendus lisibles au regard des intérêts de chaque acteur concerné, il est alors possible de débattre, de mettre en cause, d'interpeller, de négocier sur des bases saines et stratégiques pour l'ensemble des acteurs concernés. Là nous semble être véritablement la voie de progression vers un juste système pluraliste. Il nous semble donc difficile à la fin de cette recherche d'attendre que l'entreprise prenne en compte les attentes environnementales de ses PP pour des raisons essentiellement éthiques. Sans vouloir pour autant empêcher l'entreprise d'être éthique, nous affirmons ici la nécessité de voir **chaque acteur jouer son propre rôle**.

Là encore, malgré leur pertinence, l'ensemble des travaux mobilisés n'a pas suffit à notre analyse. **Afin d'éclairer plus objectivement la participation d'une entreprise à la prise en charge de l'environnement, nous avons alors proposé de compléter les approches théoriques présentées par une étude plus spécifique des influences réciproques qui existent entre les enjeux organisationnels internes d'une entreprise et ses stratégies relationnelles. C'est précisément à travers l'analyse de cette influence façonnant l'arrière plan du décor au sein duquel évoluent les décisions environnementales qui nous intéressent, qu'il nous semble avoir pu offrir une lecture de situation concrète et argumentée de l'insertion d'une entreprise au sein des processus de gestion de l'environnement étudiés. Pour être plus précise, rappelons qu'en présentant notre méthode en début de seconde partie, nous avons rapporté au lecteur nous être appuyée, lors des phases de débriefing de notre analyse, sur le cadre conceptuel du réseau « Process of International Negotiations » (PIN). Ce dernier propose cinq entrées complémentaires pour l'étude d'une négociation[356] : la structure, les acteurs, les stratégies, le processus et le résultat. En fin de thèse, il nous nous semble à ce propos avoir montré tout l'intérêt d'aborder les acteurs de négociation au regard de l'influence existant entre leurs enjeux organisationnels internes et leurs stratégies relationnelles externes. C'est en effet au regard de cette influence que nous avons effectivement pu étudier la structure du contexte de décision, la place de l'acteur étudié dans ce contexte**

[355] Cf. chapitre 5.
[356] Cf. Chapitre 5 et Annexe Chapitre 6 (3).

(une entreprise dans notre cas), ses choix stratégiques, les processus de décision auxquels il prenait part et enfin, les résultats de ces processus décisionnels. Nous recommandons donc à l'avenir d'intégrer l'analyse de ces paramètres au sein des travaux dédiés à l'analyse de la relation entre entreprise et environnement mobilisant les théories de l'entreprise, de l'ASGE, de la TPP et/ou de la négociation : cette réflexion sur l'influence existant entre enjeux organisationnels et stratégies relationnelles vient cimenter en quelque sorte l'analyse du processus de décision ciblé sur la participation de l'entreprise, elle lui donne corps et ouvre les portes à ceux et celles qui souhaiteraient emprunter par la suite une démarche plus prescriptive.

Outre ces discussions, notre troisième partie nous a permis de formuler tout un panel de réflexions dont la teneur visait à optimiser l'efficacité environnementale du système de gestion étudié au cours de ce travail et qui s'adressaient tant à l'entreprise qu'au reste des acteurs concernés par la prise en charge des qualités environnementales étudiées. Nous reviendrons dessus en quatrième partie de cette conclusion. **Cette étape nous permet d'affirmer que si l'on peut attendre beaucoup de l'entreprise en matière d'environnement, il semble que l'entreprise puisse elle aussi attendre certaines choses de la part des acteurs avec qui elle est amenée à participer à la prise en charge de l'environnement.** « *On ne peut comprendre la construction de la société que dans la mesure où cette construction est considérée comme une action réciproque* » (Bernoux, 2002 : 81). Nous intégrerons donc ce résultat en explicitant concrètement, en troisième partie de cette conclusion, l'apport de notre réflexion conceptuelle quant à notre question pragmatique de thèse.

Ce rappel à présent achevé des étapes constitutives de notre thèse ainsi que des résultats intermédiaires auxquels elles ont donné lieu, notre cheminement nous conduit à la présentation des quatre résultats majeurs de notre recherche qui sous-tendent la thèse que nous défendons.

2 Les quatre résultats majeurs de notre recherche

Le premier de nos résultats réhabilite la dimension conflictuelle propre à la confrontation entreprise-environnement et sert alors de pierre d'angle pour les trois suivants. Le second de nos résultats explicite ainsi un modèle organisationnel qui permet aux acteurs concernés d'assumer la dimension conflictuelle de leur confrontation tout en les accompagnant dans sa gestion stratégique pour chacun d'entre eux. Le troisième de nos résultats montre quant à lui que la négociation représente sous conditions le mode interactionnel le mieux adapté pour répondre et évoluer durablement et efficacement au sein du contexte conflictuel propre aux situations auxquelles nous nous intéressons. Le quatrième et dernier de nos résultats propose enfin en dernier lieu un modèle d'évaluation dynamique global des systèmes de gestion de l'environnement et de la participation des entreprises à ces derniers.

2.1 Entreprise-environnement : sortir des notions de contrainte et de proactivité en assumant la nature conflictuelle de cette confrontation

Le premier de nos résultats met en perspective les approches proposées jusqu'à aujourd'hui pour analyser la relation entreprise-environnement. Il propose alors un corollaire de l'ASGE (développée plus particulièrement en contexte de gestion publique des ressources naturelles), en affirmant la nécessité de replacer l'analyse de la confrontation entreprise-environnement au sein de la dimension conflictuelle qui lui est propre et qui, si elle est assumée et correctement gérée par l'ensemble des acteurs concernés, détermine l'efficacité du système de gestion environnemental auquel elle donne lieu.

La pensée dominante à la fin des années 1980 caractérisait ainsi la confrontation entre entreprise et environnement par la logique de l'« oppression-réaction ». Selon cette logique, l'entreprise peut être l'objet de pressions environnementales plus ou moins intenses émanant principalement des pouvoirs publics ou des citoyens. Elle doit alors réagir en fonction du seuil de pressions qu'elle est susceptible d'amortir et intégrer certaines attentes environnementales pour ne pas mettre en péril son activité. Cette pensée propulsait ainsi l'environnement au sein du pool de contraintes que l'entreprise doit prendre en compte en fonction des pressions auxquelles elle est confrontée au moment « t ». Sans être dénuée d'intérêt, cette approche n'en

était pas moins beaucoup trop restrictive enfermant l'environnement dans un carcan rigide, statique ou finalement tout semblait fonctionner de manière très mécanique sans être le fait de relations humaines spécifiques. Par ailleurs, en se satisfaisant de la notion de contrainte, cette pensée ne permettait pas d'envisager les bénéfices potentiels que pouvait également retirer l'entreprise de la prise en compte de l'environnement.

Il y a une petite dizaine d'années, est alors apparu au sein de la littérature consacrée à ce sujet, la notion de « bénéfice ». Plus qu'une contrainte, l'environnement est devenue une source de bénéfices pour l'entreprise. « *Par le passé envisagée comme une contrainte ou une menace, la protection de l'environnement est, de nos jours, de plus en plus considérée comme une opportunité* » (Reynaud, 1997 : 228). « *De manière classique, l'environnement représente un coût pour l'activité industrielle. Depuis quelques années se développe cependant l'idée que l'environnement peut devenir une force industrialisante en sous-tendant de nouvelles formes de développement »* (Godard, 1993 : 1). Bénéfice financier, bénéfice social, bénéfices de toutes sortes, la publication d'ouvrages qui détaillent l'intérêt pour une entreprise de ne plus « dédaigner » ou « ignorer » (Martinet et Reynaud, 2006 : 87) l'environnement a ainsi connu notamment depuis cinq ans une croissance exponentielle. S'appuyant sur des exemples nombreux, les auteurs argumentent le concept de « bénéfice » et enjoignent alors systématiquement les entreprises à anticiper : « soyez proactif sur les questions environnementales, là se trouve une des clés de votre compétitivité à long terme ». L'entreprise ne doit donc plus réagir aux pressions mais penser et anticiper stratégiquement les bénéfices qu'elle pourrait retirer de l'adoption de mesures plus favorables à l'environnement. Là encore nous ne remettons pas en cause cette démarche mais elle ne rend pas entièrement compte selon nous de la réalité. Tous ces auteurs soulignent d'ailleurs implicitement, qu'au fond, l'entreprise n'a pas vraiment le choix étant donné la pression externe dont elle fait et fera de plus en plus l'objet. « *Les contraintes extérieures sont-elles devenues si lourdes que l'autonomie n'existerait pratiquement plus* ? » s'interroge à juste titre Bernoux (2002 : 87) tout en démontrant le contraire. En véhiculant de plus comme solution miracle le fait d'être systématiquement proactif, il nous semble que ces auteurs sont loin de retranscrire la vérité, niant l'aspect stratégique et relationnel des problématiques environnementales indéniablement caractérisées par un tissu de relations en partie conflictuelles qui ne favorisent pas systématiquement l'anticipation.

A la différence de ces auteurs, nous voulons réaffirmer à l'aune de nos travaux de terrain et de notre expérience personnelle, combien la tension entreprise-environnement est par nature conflictuelle. *« Les rapports pratiques entre l'industrie et l'environnement sont largement heurtés. Les simples conflits d'intérêts y sont redoublés de conflits de perceptions et de représentations entre les responsables des entreprises et divers acteurs sociaux se présentant comme les porte-parole de l'environnement. Dénonciations et ressentiments forment l'arrière-plan de ces relations, chaque partie en venant vite à mettre en doute la rationalité de l'autre. Et les succès que l'on peut observer dans les cas de synergie entre protection de l'environnement et dynamiques industrielles (technologies propres) n'apparaissent jamais que comme des conflits surmontés pour un temps »* (Godard, 1993 : 2). Institués au sein de « mondes » différents, pour reprendre les concepts développés par Boltanski et Thévenot (1991)[357], l'« amélioration environnementale » et la « production industrielle » constituent deux pôles d'activités qui répondent en effet à des objectifs a priori très divergents : le premier cherche les moyens de préserver un certain milieu naturel tandis que l'autre tente de maximiser des activités caractérisées par des impacts secondaires néfastes pour ce même milieu. Demander aux entreprises et aux employés de ces dernières d'accueillir l'environnement à bras ouverts alors qu'ils sont soumis à des attaques environnementales récurrentes et parfois très virulentes, paraît donc assez prétentieux et même relativement inutile. « *Il faut un grand courage personnel aux dirigeants d'entreprise pour s'engager dans cette démarche, on ne le dira jamais assez* », écrit à ce propos Laville (2006 : 343). Oui, car les tensions et les conflits engendrés qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise sont à ce sujet inévitables.

Et pourtant, si l'ensemble des acteurs concernés assume et même revendique la logique conflictuelle de cette confrontation comme étant saine et naturelle, il nous semble que le monde des possibles s'élargit considérablement, permettant aux entreprises de modifier en profondeur leur perception de l'environnement, étape indispensable à leur engagement durable et convaincu. Nous avons voulu montrer dans ce travail que le conflit et la tension ne sont autres que l'expression d'une diversité de pensées et d'actions, propres à la richesse de notre société. Nous n'avons pas l'impression de faire ici une découverte. « *Le conflit ne doit pas être considéré exclusivement comme une lutte mais également comme un mode de*

[357] Ces auteurs définissent les « cités » comme étant « *des constructions de philosophie politique, toutes construites selon le même modèle général pour être acceptables dans un processus de justification et constituant chacune en un modèle d'ordonnancement idéal de la société* » et à chacune de ces cités les auteurs font correspondre un « monde » qui traduit la réalité de la cité en question (Narcy, 2000 : 62).

socialisation et une forme d'unification » écrivait à ce propos Simmel (1908(a)-1981 préface de J. Freund cité par Bernoux, 2002 : 80) partisan des formes d'interactions socialisantes. Pour Mary Parker Follett, rappelons-le, *« le conflit n'est ni bon ni mauvais (Metcalf et al., 1941): c'est tout simplement la manifestation d'une différence d'opinions ou d'intérêts. Il est inévitable, et par conséquent il faut chercher à l'utiliser »* (Mousli, 1996 : 72). Concernant plus particulièrement le domaine de l'environnement, l'ASGE revendique quant à elle très nettement la tension conflictuelle comme étant le moteur de la gestion de l'environnement. *« C'est dans le cadre de cette tension que vont se situer l'essentiel des efforts pour faire avancer, souvent laborieusement, les dossiers. Précisons que le conflit n'est pas nécessairement constant ni aigu. Avec le temps, la tension mène à constituer des cadres de négociation plus ou moins pacifiés, à former des agents plus habiles et moins belliqueux. Elle n'en reste pas moins à la genèse des négociations et toujours latente »* (Mermet, 1992 : 64). De la même manière enfin, pour Torre, Kirat et al (2006) dont un des objets de recherche constitue plus largement les conflits d'usage et de voisinage, *« le conflit ne constitue pas la dernière étape de la dégradation d'une relation, il ne représente pas non plus un échec du marché ; c'est une modalité de coordination des acteurs parmi d'autres, un révélateur de l'état du lien social, avec son histoire, ses développements, ses pics et ses moments d'apaisement. Il représente, en quelque sorte, le négatif des phases de concertation »*. Pour ces auteurs, « l*es conflits apportent le changement et constituent une manière de modifier les règles et régulations ».*

Proposant donc un corollaire de l'ASGE (développée plus particulièrement en contexte de gestion publique des ressources naturelles), nous affirmons donc la nécessité de replacer la pensée de la confrontation entre entreprise-environnement au sein de la dimension conflictuelle qui lui est propre et qui détermine selon nous l'efficacité du système de gestion environnemental auquel elle donne lieu. Il nous semble adopter ainsi un angle d'analyse beaucoup plus révélateur de la réalité, réhabilitant d'une part l'intense contexte relationnel qui caractérise cette confrontation et d'autre part sa dynamique toujours mouvante, jamais statique contrairement à ce que pourraient laisser croire les seuls concepts de « contrainte » et de « bénéfice ».

Assumant le caractère conflictuel de sa confrontation avec la logique environnementale, l'entreprise doit alors s'équiper et s'organiser pour parvenir à gérer voire même profiter de ces conflits. C'est l'objet de nos second et troisième résultats majeurs de thèse.

2.2 Une expansion du modèle organisationnel proposé par l'ASGE adaptée à la gestion des tensions conflictuelles propres à la confrontation entreprise-environnement

Notre second résultat de thèse propose alors un modèle organisationnel basé sur un système triangulaire construit entre trois principales figures d'acteurs propres à l'ASGE (Acteur d'Environnement, Acteur Sectoriel et Acteur Régulateur). Ce modèle permet aux acteurs concernés d'assumer d'une part la nature conflictuelle de la confrontation entreprise-environnement et d'autre part, de gérer stratégiquement et efficacement cette tension. Notre recherche nous conduit plus précisément à militer en fin de recherche pour une expansion du casting structurel des acteurs du modèle organisationnel proposé par l'ASGE (cf. figure 15 rapportée ci-dessus), expansion que nous avions initiée en fin de seconde partie (cf. figure 21 rapportée également ci-dessus) et que nous finalisons ici (cf. figure 46).

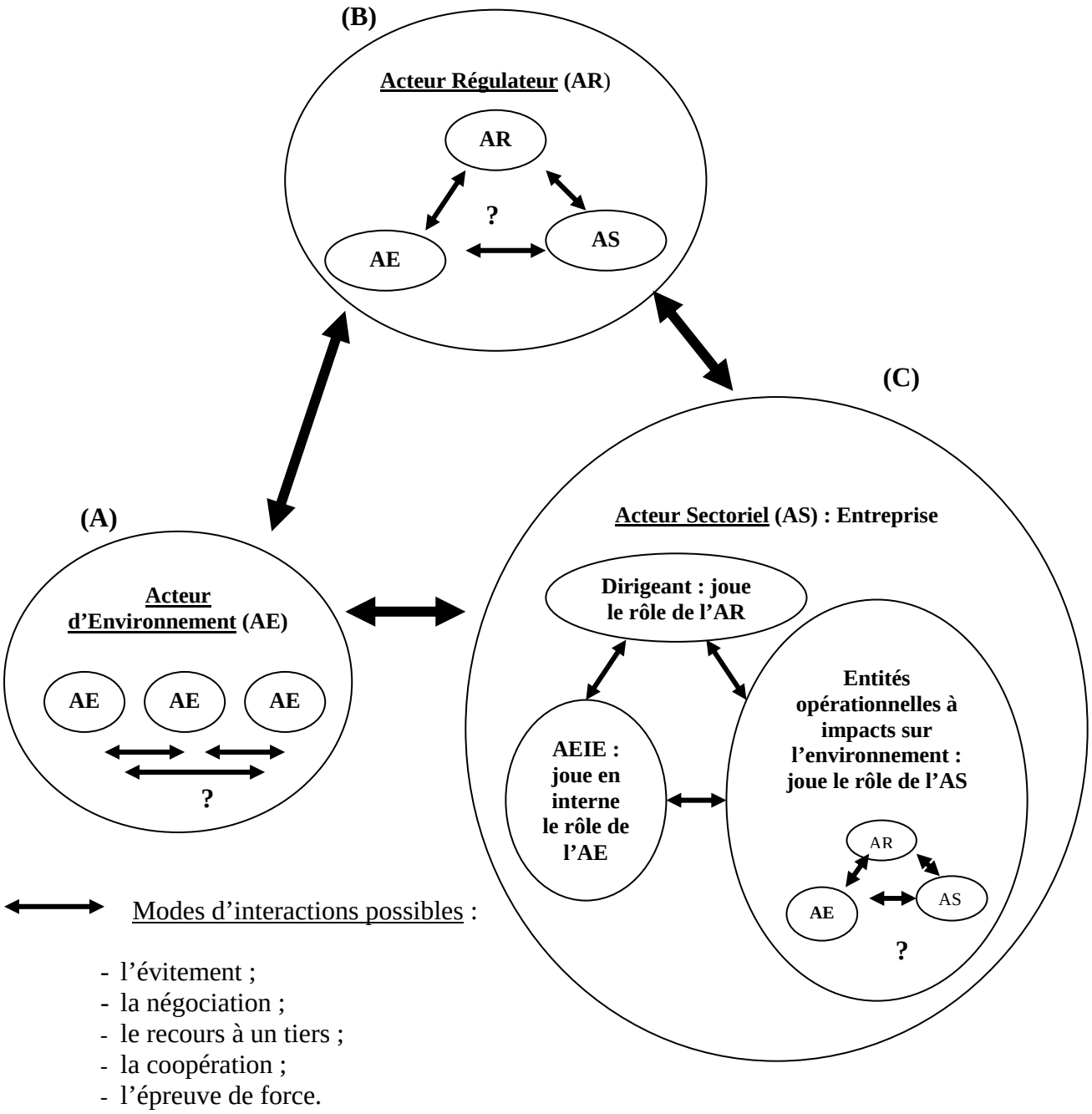


Figure 46 : Une gestion organisationnelle stratégique et efficace de la conflictualité propre à la confrontation entre environnement et entreprise.

- **L'Acteur d'Environnement** (A sur la figure 46) : c'est l'acteur dit de « changement ».

Nous avons pu analyser à plusieurs reprises l'action de cet acteur au sein de notre recherche élargissant le plus souvent les réflexions de Mermet et du groupe RGTE au contexte entreprise-environnement. C'est ainsi cet acteur qui initie le plus souvent la confrontation dénonçant les impacts de l'activité d'une entreprise sur les milieux naturels (cf. Figure 22 rapportée ci-dessus). Par ailleurs, si l'on considère un processus de décision environnemental donné, plusieurs acteurs d'environnement sont généralement amenés à intervenir plus ou moins conjointement. Leurs modes d'action peuvent alors être relativement variés, depuis le déclencheur d'alerte mobilisant les médias pour diffuser sa cause jusqu'au scientifique qui cerne les enjeux de l'entreprise et tente de trouver des solutions rationnelles « gagnantes-gagnantes », en passant par l'homme de loi qui rappelle à l'entreprise ses effractions. *« Souvent ce ne sont pas les mêmes organisations qui mettent en œuvre les différentes stratégies. Cette différenciation des rôles est tout à fait fonctionnelle au sens ou la combinaison d'organisations poursuivant des actions différentes pour le changement est bien plus efficace que chaque organisation prise séparément. »* (Mermet, 1998 : 277). L'enjeu n'est pas simple puisqu'il s'agit entre autres pour ces acteurs de parvenir à faire fléchir la résistance que leur action provoque spontanément de la part de l'acteur industriel envers qui leur action s'adresse : *« La recherche d'une voie particulière dans chaque cas, la mise en œuvre de tactiques d'influencement qui suscitent le moins de résistance possible, sont au centre de la dimension stratégique du changement environnemental »* (1998 : 276). Différenciables par leur modes d'action, ces acteurs peuvent également l'être par les raisons qui motivent leur action (et qui ne sont pas toujours environnementales) mais tous convergent sur un point commun : leur objectif est de faire changer l'entreprise, d'obtenir de sa part une amélioration environnementale et aucun d'entre eux ne lâche prise tant que cette dernière ne reconnaît pas leurs attentes. Leur rôle est donc fondamental d'un point de vue environnemental : ces acteurs représentent sans conteste un des moteurs principaux du changement et de l'amélioration de la prise en charge de l'environnement par l'entreprise. Notons néanmoins le paradoxe (que nos travaux nous ont permis de confirmer), issu de la diversité pouvant caractériser cette figure d'acteur qui veut que, *« pour fonctionnel que soit le cycle qui va de la remise en cause au nom de l'environnement, à un changement partiel de la gestion effective, les différents intervenants (environnementaux) qui se passent le relais se renient les uns les autres, s'accusant mutuellement d'extrémisme, de mollesse, ou de trahison »* (1998 : 277). Si notre recherche nous a permis d'enrichir les recherches d'ores et

déjà menées par le groupe de Recherche en Gestion sur les Territoires et l'Environnement à ce sujet, là n'était pas néanmoins pas le cœur de notre recherche. Nous ne pouvons donc aujourd'hui caractériser plus précisément la différenciation des rôles mis en évidence et la tension qui devrait en résulter, et ce que la différenciation des rôles soit intra-organisationnels (au sein d'une ONG environnementale par exemple) ou inter-organisationnels (entre une ONG environnementale et une association de pêcheurs par exemple). Nous laissons donc un point d'interrogation sur cette question laissant à d'autres recherches l'opportunité de l'étayer ;

- **L'Acteur Régulateur** (B sur la figure 46): c'est l'acteur qui doit chercher à faire cohabiter l'ensemble des acteurs en jeu, régulant la dynamique pression-intégration mise en œuvre au sein du système et tentant de faire évoluer la dimension conflictuelle instable vers une perspective constructive et durable. Son rôle est déterminant et particulièrement sensible tant la cohabitation des acteurs concernés peut être périlleuse. Nous avons pu montrer que l'absence de cet acteur engendrait un enlisement des processus de décision souvent en défaveur de l'ensemble des acteurs en présence mais nos travaux ne s'étant pas penchés spécifiquement sur cette figure d'acteur nous ne sommes pas en mesure d'en proposer un développement approfondi. Via nos observations de terrains et la recherche d'Hugo Valin (2006) aux Etats-Unis que nous avons encadrée, nous pouvons néanmoins formuler certaines lignes directrices semblant pouvoir favoriser l'efficacité de ce rôle. Il apparaît ainsi que l'acteur régulateur sans intervenir trop activement dans la confrontation entre acteur d'environnement et entreprise, doit néanmoins parvenir à délimiter les frontières de cette confrontation, structurant les différents pouvoirs en jeu et empêchant l'une ou l'autre des parties en jeu de bloquer les processus en cours. Par ailleurs, ce n'est pas parce qu'il est l'acteur régulateur que cet acteur n'est pas lui aussi soumis en interne à la tension conflictuelle propre à la confrontation entreprise-environnement : si l'on considère l'état comme un acteur régulateur, il semble en effet assez logique qu'au niveau régional, la DRIRE et la DIREN[358] auront une position différente sur un même sujet tout comme au niveau national, les ministères de l'industrie et de l'environnement. Plutôt que de mélanger les rôles, il se pourrait donc également que l'Acteur Régulateur ait lui aussi tout intérêt à assumer cette dimension de son activité et à s'organiser tout comme nous l'avons montré pour l'Acteur Sectoriel (cf. figure 21 et paragraphe suivant). Là encore ce ne sont que des suppositions

[358] DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Energie. DIREN : Direction Régionale de l'Environnement.

élaborées au regard de notre travail de terrain mais contrairement à l'Acteur Sectoriel nous n'avons pas eu l'occasion de les analyser en détail. Nous préférons donc laisser à nouveau un point d'interrogation sur cette éventualité laissant à d'autres travaux l'opportunité de l'étayer ;

- **L'Acteur Sectoriel** (C sur la figure 46) : c'est ici l'entreprise envers laquelle s'adresse la pression de changement émanant initialement des acteurs d'environnement et par la suite des pouvoirs publics légiférant (cf. Figure 22). Poursuivant une mission d'ordre industrielle, l'entreprise n'a, a priori, pas de vocation particulière pré-établie à prendre en charge la gestion de l'environnement. En revanche, intégrée du fait de son activité au sein d'un tissu de relations intenses et conflictuelles, il semble qu'elle ait tout intérêt, pour préserver son avenir et même parfois favoriser sa compétitivité à long terme, à s'organiser et s'équiper pour gérer stratégiquement ces relations sous-jacentes à la thématique environnementale. Nous avons ainsi montré au cours de cette recherche que l'entreprise pouvait pour cela s'appuyer sur un système organisationnel interne triangulaire caractérisé par le même triplet de rôles AE-AS-AR, afin de gérer de manière optimum cette tension conflictuelle parfois « schizophrénique » à laquelle nous avons-nous même été confrontée durant trois ans :
- selon cette proposition d'organisation, **l'AEIE** dont nous avons proposé ci-dessus un modèle (cf. Figure 44) a pour mission, d'une part de sensibiliser son entreprise à l'environnement et de l'orienter vers une acceptation partielle et stratégique de la prise en charge de cette thématique (elle **joue en cela et uniquement en interne le rôle d'Acteur d'Environnement** (AE) et d'autre part, de faire tampon face aux revendications externes qu'elle doit parvenir à minimiser et rationaliser afin de préserver l'activité de son entreprise ;
- **les entités opérationnelles de production** d'une entreprise ont quant à elles pour mission prioritaire le fait de mener à bien l'activité de l'entreprise, assurant ainsi sa pérennité mais engendrant potentiellement des impacts néfastes sur les systèmes écologiques, impacts au titre desquels ces entités sont interpellées. Elles **endossent en cela le rôle de l'acteur sectoriel**. Une partie de nos travaux semble montrer qu'au sein même de la filière « Production » pourrait également s'organiser un système organisationnel du même ordre élargissant d'un cran la dynamique proposée autour des figures principales que sont l'AE, l'AS et l'AR[359]. Néanmoins notre travail ne nous a pas permis d'approfondir réellement les

[359] Nous nous permettons ici de rappeler que cette répétition est loin d'être hasardeuse ; les trois rôles supportés par les trois figures proposées initialement par l'ASGE, Acteur d'Environnement, Acteur Sectoriel et Acteur régulateur, étant en effet constitutives de chacun d'entre nous. Il n'est donc par conséquent pas illusoire de penser que cette organistion en trois pôles puisse à chaque niveau organisationnell permettere de gérer cette différence de missions dont nous sommes nous même l'objet au niveau oragnisationnel le plus réduit.

raisons et les conséquences de cette organisation. Est-ce par exemple une réelle nécessité pour l'entreprise ou le résultat d'un déficit au niveau de l'AEIE ? Nous préférons donc toujours laisser un point d'interrogation sur cette éventualité laissant à d'autres travaux l'opportunité de l'étayer ;

- **le dirigeant** doit alors au sein de cette organisation revêtir **le rôle de l'acteur régulateur** afin d'assurer la fonctionnalité de cette organisation des responsabilités a priori opposées au sein d'une même entité. Il doit alors reconnaître et soutenir l'AEIE afin de rendre efficiente l'action de ce dernier tout en accompagnant les entités opérationnelles afin que ces dernières assurent leur mission sans laquelle l'entreprise n'aurait plus lieu d'être.

Plutôt que de sommer l'entreprise à être proactive, nous l'enjoignons donc à assumer la relation conflictuelle de sa confrontation avec l'environnement et à adopter ce type d'organisation qui selon nos résultats lui assureront une gestion stratégique de cette relation, favorisant tant ses intérêts industriels que ceux de la protection de l'environnement. Soulignons ici que nos travaux montrent très nettement l'influence des sphères nationales de l'entreprise (influence plus ou moins directes, selon qu'il s'agit du dirigeant, de l'AEIE ou des cadres supérieurs des branches de production) sur la gestion des conflits locaux auxquels cette dernière est confrontée du fait de son activité de production et des impacts potentiellement néfastes de cette dernière sur les systèmes écologiques. Ainsi, les relations de proximité entre l'entreprise et ses parties prenantes, relations dites « internes-externes », dépendent-elles étroitement des relations « internes » et donc de l'organisation « interne » mise en place depuis le siège jusqu'aux entités locale de l'entreprise considérée. Il n'est pas de notre ressort de généraliser le type d'organisation détaillée à mettre en place, celle-ci doit en effet se penser au cas par cas. Nous renvoyons donc le lecteur au chapitre 7 ainsi qu'aux conclusions de notre troisième partie au cours desquels nous avons traité un exemple particulier et nous attirons son attention sur la partie 4 de cette conclusion qui présente quelques éléments d'ordre généraux que nous avons pu proposer à ce sujet.

Au-delà des figures d'acteurs présentées au sein de ce modèle, nous affirmons que ces acteurs ont à leur portée un nombre limité de modes d'interactions énoncés par Mermet (1992 et 2005) et représentés sur la figure 46 par des flèches : l'évitement, la négociation, le recours à un tiers, la coopération ou encore l'épreuve de force.

Par ailleurs, cette proposition organisationnelle doit s'appréhender de manière dynamique. C'est même un des rôles fondamentaux du modèle que nous venons de définir. Les relations entre les acteurs abordés ci-dessus ne sont en effet ni figées, ni même simultanées entre les acteurs. Elles s'inscrivent au contraire au sein d'une dynamique déroulante, comprenant des allers et retours entrecroisés. Nous avons mis en évidence cette dynamique sur l'ensemble de nos terrains de thèse ainsi qu'en mettant ces relations concrètement à l'oeuvre pour analyser l'évolution de la préoccupation écologique au sein de nos sociétés (cf. Figure 22 ci-dessous rapportée). Le modèle que nous venons d'expliquer (Figure 46), en développant plus encore la différenciation des rôles, montrent que cette dynamique est toujours plus complexe que ce que l'on pourrait imaginer. Il permet d'analyser les temps de réaction et ouvre la porte à l'analyste qui cherche les défaillances relationnelles de certaines organisations. Il permet enfin de comprendre pourquoi les controverses environnementales sont si longues. Outre les difficultés techniques qu'elle soulève, le temps de résolution d'une problématique environnementale dépend de la multiplicité d'acteurs en jeu et de l'efficacité organisationnelle mise en place par chacun d'entre eux pour différencier stratégiquement en interne les rôles et les responsabilités qu'il doit gérer et par conséquent les relations que ces responsabilités entraînent inéluctablement.

En militant pour la reconnaissance de la diversité des modes interactionnels possibles au sein de notre modèle organisationnel, il nous semble avoir pu montrer de manière légitime[360] le fait que la négociation pouvait représenter un mode interactionnel privilégié au regard de notre problématique et des résultats d'ores et déjà obtenus. C'est le troisième résultat majeur de notre thèse.

[360] C'est-à-dire sans cacher le rôle des autres modes interactionnels.

2.3 Négocier pour assumer le conflit et dépasser l'opposition production industrielle – protection de l'environnement

Toujours avec l'objectif d'assumer et de gérer efficacement la dimension conflictuelle propre à la confrontation entreprise-environnement, notre recherche nous a permis de mettre en évidence[361] le fait que la négociation pouvait correspondre sous-conditions, au mode interactionnel le mieux adapté (parmi les modes possibles explicités ci-dessus) à la gestion de cette confrontation, en particulier par l'entreprise.

Il apparaît en effet que le contexte propre à la négociation résonne particulièrement bien avec la volonté argumentée ci-dessus d'assumer la dimension conflictuelle sous-jacente à la confrontation entreprise-environnement. Rappelons à ce propos que *« la négociation est un processus mettant en interaction plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable »*. Dupont (1994 : 11). Lorsque des acteurs décident de négocier, c'est donc nécessairement qu'ils assument entièrement leur divergence d'intérêts (et donc nécessairement la dimension conflictuelle que cette divergence alimente inévitablement) et qu'ils s'inscrivent dans une démarche constructive visant à tirer le meilleur parti possible de cette divergence d'intérêts plutôt que de la considérer comme une barrière infranchissable.
Colson (2004) a montré quant à lui que la négociation et l'entreprise étaient toutes deux caractérisées par une même tension transparence-secret, confirmant par la même le fait que la négociation puisse être un outil particulièrement approprié à l'entreprise, celle-ci ayant tout intérêt à détenir la capacité de gérer cette tension.
Par ailleurs, plusieurs auteurs ont montré que la négociation, outre le fait de participer activement à la résolution de conflits, permettait également d'assurer la régulation de systèmes relationnels complexes (Faure et al, 1998 ; Michel, 2002). Les systèmes relationnels engendrés par la confrontation entreprise-environnement tel que celui pour lequel nous militons, présenté sur la figure 46, en font indéniablement partie : ils appellent à être finement régulés pour être fonctionnels.

Si l'on se réfère au modèle organisationnel que nous avons établi ci-dessus (Figure 46), nous avons plus particulièrement pu nous intéresser d'une part au contexte de négociation propre à

[361] Cf. chapitre 7.

l'AEIE et d'autre part à celui des filières de production concrètement intégrées au sein des système de gestion de l'environnement :

- concernant l'AEIE, nous avons vu en fin de seconde partie que son contexte d'activité était caractérisé par une situation très particulière, le plaçant au cœur de négociations tant intra-organisationnelles qu'inter-organisationnelles. Il est en effet amené à négocier avec les acteurs externes à son entreprise d'une part, mais également d'autre part et du fait de ces négociations inter-organisationnelles, avec les acteurs mêmes de sa propre entreprise : *« l'intra-négociation croît tendanciellement à l'inter-négociation : plus celle-ci se banalise et se développe, et plus il est nécessaire de résoudre d'autres conflits d'intérêts, internes »* (Thuderoz, 2002 : 97). C'est cette double fonction que nous avons étudiée en détail au cours de la seconde partie de notre thèse. Nous avons notamment insisté sur le fait que le rôle de cet acteur était déterminant pour permettre à l'entreprise de gérer stratégiquement sa confrontation conflictuelle avec la thématique environnementale tout en soulignant les difficultés propres à ce rôle. Ainsi avons-nous pu mettre en évidence le « dilemme » spécifique à son positionnement, dilemme plus intense encore que celui dénommé « dilemme du négociateur », communément abordé en négociation[362]. L'AEIE devra en effet négocier de part et d'autre de la frontière de son entreprise mais s'il obtient trop d'un côté comparativement à l'autre, il risque alors de faillir à sa mission : s'il privilégie son entreprise, il perd alors sa casquette d'intégrateur d'environnement devenant un simple acteur industriel au même titre que les employés de son organisation et ne peut alors plus l'aider à gérer les conflits environnementaux auxquels elle est inévitablement confrontée du fait des impacts néfastes de son activité sur les systèmes écologiques. En revanche, si cet acteur cherche au contraire à protéger à tout prix l'environnement contre les agressions de sa propre entreprise, il risque de se voir rapidement démettre de ses fonctions par sa hiérarchie supérieure ;

- concernant le contexte relationnel des filières de production d'une entreprise confrontées quotidiennement aux systèmes de gestion de l'environnement impacté par leur activité, notre analyse nous a permis de confirmer le rôle potentiellement fructueux de la négociation pour parvenir sur le terrain à un accord partagé et environnementalement partiellement satisfaisant. Mais cette partie de notre analyse nous a néanmoins conduite à souligner que la négociation ne se décrète pas pour autant : il ne suffit pas d'être en situation de divergence partielle

d'intérêts et d'avoir la volonté de trouver une solution pour initier spontanément un processus de négociation efficace. Ce serait nier la pensée stratégique de chacun des acteurs, ce serait désavouer la capacité de chacun à mettre en œuvre tout un panel de tactiques pour parvenir à ses fins, ce serait enfin oublier la mission de chacun des acteurs et les enjeux sous-jacents à chacune de leurs positions. Nous avons ainsi pu montrer que l'occurrence et l'efficacité d'un processus de négociation sont le fait de conditions précises, elles sont dépendantes d'un cahier des charges qui leur est spécifique et que nos résultats nous ont permis d'initier. Ce dernier demande entre autres la reconnaissance et le respect des intérêts de chaque acteur concerné. Il nécessite également et c'est un des points les plus saillants de ce cahier des charges, de réduire toute tentative de forçage (passage en force) de la part de l'entreprise, enjoignant cette dernière à s'inscrire dans une démarche du type : « Proposer » un projet, « Ecouter » les revendications faites à son propos et « Requalifier » ce projet en conséquence (Mermet, Dubien et al, 2004). Par ailleurs notre analyse nous a conduite à mettre l'accent sur l'importance des négociations dites « interstitielles »[363] principale forme de négociation observée au sein de cette recherche, élargissant ainsi la réflexion menée par ces auteurs sur les processus de décision publique liés à l'environnement, au contexte de confrontation entre entreprise et environnement : la conception selon laquelle il suffirait de « réunir tout le monde autour d'une table » pour parvenir à un accord négocié apparaît en effet indéniablement erronée suite à nos résultats. *« Non suffisante, l'instauration de procédures de dialogue entre les parties prenantes n'est pas non plus nécessaire pour la tenue d'une négociation. En effet, dès lors que les acteurs entrevoient la possibilité qu'un accord entre eux puisse déboucher sur des perspectives avantageuses, rien ne les oblige (sauf exception) à recourir à des procédures pré-établies. La capacité à s'auto-organiser à prendre des formes multiples et à prospérer dans l'informel, dans l'improvisé est au contraire l'une des forces de la négociation »* (Mermet, Dubien et al, 2005 : 16).

En soulignant le fait que la négociation peut s'avérer être un des modes interactionnels particulièrement prometteurs dans la confrontation entreprise-environnement lorsque, et seulement lorsque, certaines conditions sont remplies, nous avons commencé à répondre en partie et indirectement à la question du « tout est-il négociable ? », question présentée et en chapitre 5 à partir des travaux de Dupont (2004). De manière plus précise, nos résultats nous

[362] Le négociateur doit parvenir à coopérer afin d'augmenter la valeur potentielle de l'accord global tout en restant compétitif et revendicateur afin d'obtenir le meilleur résultat possible, tel est le fondement du dilemme du négociateur.
[363] A savoir des négociations informelles et souvent discrètes.

ont permis de montrer que dans le domaine de l'environnement, il est possible de retrouver les trois formes de « non-négociabilité » détaillée par cet auteur :

- la « non-négociabilité » structurelle : Dupont associe à cette forme de « non-négociabilité » certains thèmes ou objets qui s'excluent d'eux-mêmes tels les croyances fondamentales, les valeurs de base, les tabous ou bien encore ce qui a trait à l'intangible. Sans être un tabou, les ressources naturelles représentent néanmoins une valeur que l'on peut considérer aujourd'hui comme étant une valeur fondamentale: qui remettrait en question le fait qu'il faut protéger l'environnement ? En cela nous pourrions donc considérer qu'à un certain niveau, il n'est pas possible de négocier la protection de l'environnement. Mais dans les faits, ce n'est que très rarement la protection de l'environnement dans son ensemble qui est remise en question, ce sont les objectifs qui en découlent et les moyens à mettre en œuvre pour répondre à ces derniers. Finalement, comme le souligne Dupont et comme le montrent très clairement nos analyses, on rend négociable la protection de l'environnement en transformant la situation de départ, en axant la décision sur des objets, des contextes, des enjeux et même des rapports de force ;
- C'est alors que d'autres situations de « non-négociabilité » peuvent apparaître et dont nous avons eu l'occasion de parler à savoir « la non-négociabilité relationnelle » définissant des situations où c'est l'existence même de l'acteur qui est au centre du non-négociable, et la « non-négociabilité décisionnelle » définissant, elle, des situations où certains acteurs estiment ni pertinent, ni opportun le fait de négocier : ces formes de « non-négociabilité » et la manière dont on peut les rendre négociables sont à l'origine même de notre réflexion d'une part sur l'apprentissage des compétences relationnelles[364] et d'autre part, sur les conditions de l'occurrence et de l'efficacité de la négociation (cf. la réflexion sur le cahier des charges que nous proposons ci-dessus).

Par ailleurs, si la négociation nous semble être un mode d'interaction particulièrement intéressant, notamment pour l'entreprise, afin d'assumer la dimension conflictuelle sous-jacente à la confrontation entreprise-environnement et favoriser un accord partagé, nous avons également pu montrer au cours de notre travail l'importance de ne pas s'arrêter au fait de savoir si l'accord était ou non partagé. Notre analyse rappelle qu'il faut avant tout s'interroger sur l'efficacité environnementale d'un accord négocié donné. Ce qui nous a conduite à construire un modèle d'évaluation de l'efficacité environnementale globale d'un système de gestion donné, formulant ainsi le dernier de nos quatre principaux résultats de thèse.

Rappelons bien ici que nous avons défini l'efficacité environnementale au regard de l'état des systèmes écologiques : plus un système de gestion sait prendre en charge l'environnement plus nous le considérons comme efficace.

2.4 Pouvoir évaluer l'efficacité environnementale d'un système de gestion de l'environnement auquel participe une entreprise

Le changement naît dans l'interaction (Bernoux, 2002 : 81 présentant la pensée de G. Simmel).

Une même interrogation sous-tend l'ensemble de notre recherche, à savoir quelle est l'efficacité environnementale du système d'acteurs global que nous étudions et par conséquent, quelle est l'efficacité environnementale des processus décisionnels sur lequel repose ce système ?

Rassemblant l'ensemble de nos réflexions à l'aune des théories que nous avons mobilisées, notre cheminement nous a ainsi conduite en dernier lieu à élaborer un modèle d'évaluation global de systèmes de gestion de l'environnement. Organisé autour des deux axes Savoir-Relation (défini par Hatchuel 2000)[365] et Acteur d'Environnement-Efficacité Environnementale (défini par Mermet 1992)[366], ce modèle permet de rendre lisibles et de suivre en parallèle deux pôles qui nous sont apparus particulièrement déterminants quant à la compréhension des prises de décisions environnementalement impactantes (et donc à terme à leur amélioration) : la création de communautés de concertation-négociation et la dynamique de progression des connaissances. Nos travaux les ont en effet identifiés comme étant à la source des quatre facettes de l'évaluation que nous avons formulées et utilisées au cours de notre thèse et que nous proposons d'aborder systématiquement pour obtenir une vision complète et cohérente de l'impact environnemental d'un système de gestion donné. Nous avons ainsi nommé ces quatre facette de l'évaluation proposée : l' « Etat Matériel de l'Environnement », la « Capacité à Connaître », la « Structuration Politique » et les « Relations Diplomatiques ») (cf. Figure 47).

[364] Cf. Chapitres 5 et 7.
[365] Cf. Chapitre 3.
[366] Cf. Chapitre 3.

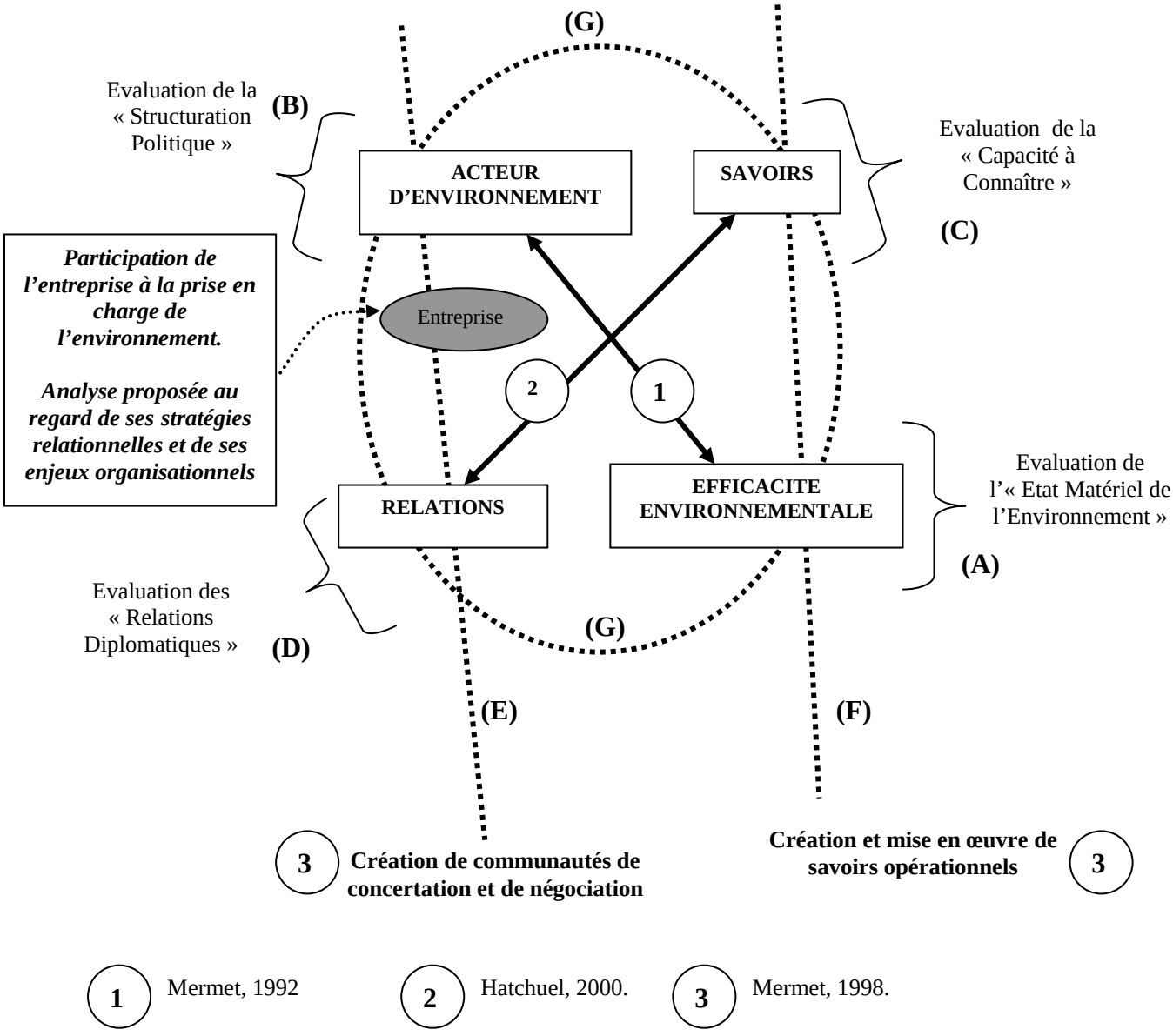


Figure 47 : Lecture intégrée des processus de décision environnementaux auxquels une entreprise participe.

1 : L'axe 1 « Acteur d'Environnement – Efficacité Environnementale » correspond à la revendication du rôle stratégique et déterminant des acteurs d'environnement pour parvenir à améliorer la gestion effective d'un objet écologique mis à mal (Mermet, 1992) (cf. Chapitre 3).

2 : L'axe 2 « Savoirs- Relations » reprend la proposition d'Hatchuel (2000) qui, de son côté, considère à un niveau général, que toute action collective résulte d'une interaction dynamique entre deux dimensions inséparables : un système de relations (figures d'acteurs, relations entre ces acteurs : hiérarchie, coopération, rapports marchands, etc.) et un ensemble de savoirs (discours, règles, expertises)[367].

3 : Les axes 3 concernent quant à eux la mise en évidence de la nécessaire création d'une part de communautés de concertation négociation et d'autre part de savoirs opérationnels à mettre en œuvre, via lesquels les processus de changement et d'amélioration du système de gestion effective peuvent avoir lieu (Mermet, 1998) (cf. Chapitre 5).

Au regard de nos résultats, il nous a semblé pertinent d'articuler ces propositions selon le modèle proposé sur la figure 47 ci-dessus. Ce dernier permet en effet d'un point de vue général d'expliciter les quatre facettes de l'évaluation environnementale que notre recherche nous a conduite à privilégier :

- L'évaluation de l'« Etat Matériel de l'Environnement » : cette facette de l'évaluation proposée, contrairement aux trois suivantes, évalue l'impact direct du processus de décision sur la protection de l'environnement via des indicateurs techniques qui permettent de suivre ou/et de mesurer concrètement en cours et en fin de ce processus de décision, l'évolution des paramètres environnementaux visés par le processus de décision en question.

[367] Bien que nous ayons souligné certaine limite du modèle proposé par Aggeri (2005) lors de notre seconde partie de thèse, nous ne remettons pas pour autant en cause l'interêt de prendre en compte le concept d'apprentissages collectifs (cf. Chapitre 3) que ces auteurs utilisent pour résumer l'interaction entre savoir et relation proposée par Hatchuel (2000).

- L'évaluation de la « Capacité à Connaître » : cette facette considère quant à elle la production et l'amélioration des connaissances scientifiques sur une problématique environnementale donnée, comme un résultat efficace d'un point de vue environnemental. Par ailleurs, elle sert également à évaluer la capacité des acteurs à mobiliser des connaissances d'ores et déjà produites sur le sujet traité tant à l'étranger que sur le même territoire au cours d'un processus de décision.

- L'évaluation de la « Structuration Politique » : cette troisième facette de l'évaluation proposée stipule le fait qu'un processus de décision peut conduire à la reconnaissance de certains acteurs d'environnement et leur permettre ainsi d'accroître leur efficacité sur d'autres dossiers environnementaux.

- L'évaluation des « Relations Diplomatiques » : cette dernière facette de l'évaluation proposée s'intéresse enfin aux perspectives environnementales ouvertes par le processus de décision. C'est le concept du jeu de dominos : la solution obtenue ou bien même le déroulement du processus en lui-même a-t-il ou va-t-il faciliter, stimuler ou entraîner d'autres améliorations environnementales ?

Certaines de ces facettes résonnent plus précisément avec l'une ou l'autre des propositions de Mermet (1992 et 1998) et d'Hatchuel (2000)[368] :

- ainsi l'évaluation de l'« Etat Matériel de l'Environnement » *(A sur la figure 47)* représente-t-elle l' « Efficacité Environnementale » analysée par l'ASGE (Mermet et al, 2005) et vis-à-vis de laquelle l'acteur d'environnement détient un rôle capital ;
- l'évaluation de la « Structuration Politique » *(B sur la figure 47)* concerne quant à elle directement la figure d'« Acteur d'Environnement » proposée par Mermet (1992) ;
- l'évaluation de la « Capacité à Connaître » *(C sur la figure 47)* correspond, elle, au pôle « Savoirs » ciblé par les travaux d'Hatchuel (2000) et indissociable du pôle « relations » ;
- enfin, l'évaluation des relations diplomatiques *(D sur la figure 47)* est à mettre en tension avec le pôle « Relations » proposé par Hatchuel (2000).

[368] Cf la présentation de ces propositions en chapitre 3.

Notre modèle permet néanmoins d'aborder le système de manière plus globale en articulant plus finement encore ces propositions à notre sens tout à fait complémentaires :

- notre modèle montre ainsi que l'existence même et l'activité des acteurs d'environnement dépendent de la création de communautés de concertation et de négociation. Ce sont ces communautés qui leur permettent d'émerger, de s'exprimer et d'agir. Et ces communautés de concertation sont elles-mêmes dépendantes des systèmes relationnels mis en œuvre par l'ensemble des acteurs *(E sur la figure 47)*. Sans relation, il n'y aurait ni communauté de concertation, ni acteur d'environnement ;
- il montre également que l'obtention d'une efficacité environnementale technique est dépendante d'une dynamique de création et de mise en valeur de savoirs opérationnels *(F sur la figure 47)* ;
- il montre par ailleurs que les quatre pôles, « Acteur d'Environnement », « Savoirs », « Efficacité Environnementale » et « Relations » interagissent intimement *(G sur la figure 47)*, façonnant ensemble peu à peu la dynamique fonctionnelle d'un système de gestion de l'environnement donné.

Concernant plus précisément notre problématique de thèse, ce modèle permet tout d'abord de situer l'entreprise au sein de la nébuleuse d'acteurs concernés. Puis il encadre l'analyse de sa participation à la prise en charge d'un objet écologique donné, impacté par ses activités : l'entreprise une fois positionnée au sein de la nébuleuse d'acteurs concernés, il est en effet possible d'appréhender au regard de ses enjeux organisationnels internes et de ses stratégies relationnelles externes (notamment vis à vis des acteurs d'environnement), sa participation tant à la création de communautés de concertation-négociation qu'à l'accroissement et à l'utilisation des savoirs nécessaires. Ces étapes une fois franchies, l'analyste peut alors conclure quant à la participation de l'entreprise étudiée à l'efficacité environnementale du système de gestion de l'environnement au sein duquel elle est intégrée. C'est ce que nous avons voulu représenter sur la figure 47 en montrant qu'il était possible de situer l'entreprise au sein du modèle d'évaluation proposé.

Ces quatre résultats constituent l'apport majeur de notre thèse. Nous proposons à présent au lecteur de revenir à la question pragmatique que nous nous étions initialement posée à savoir : quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut-on attendre d'une

entreprise lorsque l'activité d'un tel acteur sectoriel est susceptible d'engendrer une dégradation des systèmes écologiques ? Notre objectif est içi de montrer tout l'intérêt de nos résultats ci-dessus récapitulés pour répondre à cette question. Reconnaissant néanmoins que notre approche ne peut suffire au traitement d'une telle question, nous nous permettrons donc également à ce stade final de notre recherche de suggérer certaines voies de recherche qui, même si notre thèse ne les a pas approfondies, nous sont apparues susceptibles de venir compléter ici nos réponses.

3 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut-on attendre d'une entreprise lorsque l'activité d'un tel acteur sectoriel engendre une dégradation des milieux naturels ? Apport des concepts obtenus et ouverture sur des travaux complémentaires.

Pour répondre à notre question, nous nous proposons de distinguer l'attente des employés de l'entreprise, de ses actionnaires, des acteurs d'environnement, des acteurs régulateurs et de la société civile[369]. Par ailleurs, conformément à ce que nous avons souligné quelques pages auparavant, nous terminerons pour chaque acteur considéré par une note sur la réciprocité de l'attente exprimée, à savoir sur ce que l'entreprise peut attendre de chacun des acteurs appréhendés au sujet de l'environnement.

3.1 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre les employés de leur entreprise… et réciproquement ?

Les employés d'une entreprise attendent bien entendu beaucoup de leur entreprise tant d'un point de vue financier que d'un point de vue social. Il nous semble que notre sujet interagit plus particulièrement avec cette seconde facette de l'attente des employés envers leur entreprise (tout en sachant que deux employés n'attendront pas la même chose de leur entreprise, tant sont variés les profils humains).

En présentant notre premier résultat de thèse, nous avons souligné la différence voire même la divergence des « mondes» (Boltanski et Thévenot, 1991) concernées par la confrontation

[369] Il est certain que cette distinction peut sembler relativement retreinte au regard de la diversité des parties prenantes d'une entreprise. Elle nous paraît néanmoins balayer un nombre suffisant de logiques d'actions et de pensées pour pouvoir être adaptée par la suite à certains statuts intermédiaires, tels que par exemple, les fournisseurs, les clients, etc.

entreprise-environnement[370]. La production industrielle ferait plus partie du « monde industriel » défini par ces auteurs comme le monde de la technique où règnent les notions de productivité, de rationalité, de science ou bien de la « cité marchande » où règnent selon ces mêmes auteurs les principes de la concurrence et du profit, où l'objectif est de « gagner » et où l'opportunisme n'est pas exclu. Tandis que la protection de l'environnement s'accorderait plutôt aux règles de la « cité civique », sensible, selon la définition des auteurs, à la notion de solidarité, où l'intérêt collectif passe avant l'intérêt personnel. Malgré cette différenciation des cités, les individus qui les caractérisent n'appartiennent pas exclusivement à l'une ou l'autre de ces cités. Ils passent généralement d'une cité à l'autre selon le fait qu'ils soient en famille, seuls, en vacances ou sur leur lieu de travail. Ces adhésions alternatives aux principes de cités diverses sont sources de paradoxes inévitables dont nous avons été témoins à plusieurs reprises durant nos trois années de recherche en entreprise.

Un jour, en réunion, un cadre d'EDF-H_20 nous a ainsi fait part du fait qu'il participait financièrement à titre personnel, à la conservation des grands gorilles du Rwanda mais qu'il ne voyait pas qui pourrait souhaiter la protection du saumon ou de l'anguille en Dordogne. Lors d'une autre réunion, un débat s'installe sur le rôle touristique que l'entreprise peut jouer ? Un autre cadre de l'entreprise affirme alors que « *moins il y aura de visiteurs près des rivières exploitées par EDF, mieux cela sera* ». Quelques heures après, alors que nous déjeunions ensemble, cette même personne nous fait part de son désir de nature. Habitant depuis peu à Paris, elle souhaitait plus que tout repartir en province afin de profiter du cadre de vie qui y était offert. La liste des exemples dont nous disposons à ce propos est encore longue. Surprise par ces déclarations que nous avons tout d'abord prises pour des provocations et dont la mauvaise foi nous paraissait inacceptable, nous avons néanmoins peu à peu compris qu'elles étaient le résultat d'un cheminement inconscient que nous empruntons tous plus ou moins fréquemment afin de nous protéger des multiples paradoxes sur lesquels nous sommes construits.

Ce type de paradoxes peut en effet rapidement devenir source de « souffrances » si l'on se réfère à certains travaux d'ordre psychanalytique, effectués en entreprise[371]. Pour réduire ces souffrances, les employés d'une même équipe se construisent généralement ce qu'Anzieu

[370] Le lecteur pourra se reporter au travail de Jean-Baptise Narcy (2000 et 2004), qui montre de manière très significative l'apport potentiel de la théorie de Boltanski et de Thévenot (1991) sur la justification pour l'analyse de situations conflictuelles liées à la gestion des ressources naturelles.

(1984 cité par Arnaud, 2004 : 72) appelle « un imaginaire groupal » qui assure l'essentiel de son unité. L'auteur souligne à ce propos que ce dernier peut parfois bloquer le fonctionnement du groupe, au regard de ses objectifs rationnels, ou encore être à l'origine d'erreurs dans sa perception de l'environnement interne et externe, ou dans l'action par rapport à ce dernier. Ces groupes, explique Kaës (1997 : 89 cité par Arnaud, 2004 : 90), s'avèrent être des lieux de germination d' « alliances inconscientes », à savoir de « *formations psychiques intersubjectives, construites par les sujets d'un lien pour renforcer en chacun d'eux certains processus, certaines fonctions, ou certaines structures dont ils tirent un bénéfice tel que le lien qui les conjoint prend pour leur vie psychique une valeur décisive* ». Ces alliances relèvent d'un acte de refoulement qui conduit les employés à ne rien savoir de leurs propres désirs (Kaës, 1999 cité par Arnaud, 2004: 91).

Si notre inconscient semble particulièrement efficace dans ce type d'exercices tordus, la question se pose néanmoins de savoir jusqu'où peuvent aller ses systèmes de défense et quelles répercussions peuvent-ils avoir à plus ou moins long terme sur l'efficacité et la motivation des employés vis-à-vis de leur activité professionnelle ? Dans une société où la protection de l'environnement n'est plus considérée comme un effet de mode, les employés d'une entreprise peuvent donc attendre de leur entreprise qu'elle participe à leur épanouissement en limitant notamment le paradoxe environnemental auquel elle les confronte et que l'on peut résumer comme tel : « protéger l'environnement chez vous mais pas sur votre lieu de travail ». **Nous voyons bien ici l'intérêt du modèle organisationnel proposé en second résultat de thèse qui permet à l'entreprise d'organiser et différencier les rôles de chacun, d'assurer en cela sa participation active à la prise en charge de l'environnement, réduisant ainsi les « souffrances » potentielles de ses employés, ci-dessus explicitées.**

La réciprocité de notre question est ici difficile car l'entreprise est caractérisée par ses employés, ce sont eux qui la constituent. Mais ils sont nombreux et leur organisation est sources de blocages et de sous-optimisations intenses. Néanmoins, il nous semble pouvoir affirmer que l'entreprise dans son ensemble peut attendre de ses employés qu'ils participent activement à l'amélioration de sa participation à la prise en charge de l'environnement : « *Les*

[371] Cf. Arnaud (2004) pour une synthèse très intéressante de ces travaux, dont ceux réalisés en France par Dubost, Enriquez, de Palmade, Anzieu, Kaës et Pages.

règles des organisations changent sous la pression des salariés qui entraînent aussi pour une part l'évolution des sociétés » (Bernoux, 2002 : 87).

3.2 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre les actionnaires de leur entreprise… et réciproquement ?

La problématique de l'actionnariat est particulièrement complexe. C'est donc avec beaucoup de précaution que nous souhaitons l'aborder, proposant quelques pistes de réflexions au regard des travaux que nous avons effectués et de ceux réalisés notamment sur l'environnement comme source d'avantage concurrentiel.

Il est impossible de définir le profil type d'un actionnaire : l'actionnariat particulier n'aura en effet pas les mêmes attentes qu'un investisseur institutionnel. L'actionnariat d'entreprise soulève quant à lui encore d'autres enjeux. Néanmoins, on peut penser qu'un actionnaire qui a investi dans une entreprise espère de cette dernière une croissance positive (et durable pour certaines catégories d'actionnaires) afin de voir son investissement prendre le plus de valeur possible. La croissance de l'entreprise est le fait de paramètres complexes, étroitement reliés les uns aux autres et avec certains desquels interagit notre problématique de prise en charge de l'environnement.

Le débat concernant l'intérêt économique direct de l'adoption de mesures environnementales par une entreprise n'est ainsi pas clos[372]. **Il n'est donc pas ici question d'idéaliser la situation**. Walley et Withead déclenchent à ce propos en 1994 un débat international[373] sur la nature de la relation entre objectifs économiques et environnementaux de l'entreprise : *« Nous devons mettre en doute la rhétorique environnementale euphorique actuelle et demander si des solutions doublement gagnantes devaient constituer les fondements de la stratégie environnementale d'une entreprise. Au risque d'aller à l'encontre du sens commun, nous devons répondre défavorablement. Les objectifs environnementaux ambitieux des entreprises ont des coûts économiques réels. En tant que société, nous pouvons choisir des objectifs malgré ces coûts mais nous devons le faire consciemment. Et nous ne devons pas nous mentir à nous-même. Certes, le verbiage à cet égard est peu cher ; les effets environnementaux, eux à contrario, ne le sont pas* » (Walley et Withead, 1994 : 46 cité par Dreschler, 2002 : 68). Ce

[372] Voir pour cela Dreschler (2002 : 68).
[373] Voir par exemple l'éditorial de la Harvard Business Review de Jullet-Aout 1994 : « The challenge of Going green ».

débat ne sera sans doute jamais clos étant donné la diversité des situations concernées, mais il semble néanmoins tendre de plus en plus à contredire ces auteurs. « *Notre problématique initiale, à savoir la relation apparemment contradictoire entre la décision d'investissement environnemental et sa contribution à la création de valeurs financières, semble ainsi devoir être relativisée et approfondie dans des recherches ultérieures* », conclut ainsi Dreschler à la fin de sa thèse (2002 : 415) en proposant un modèle explicatif du processus de décision d'investissement environnemental[374]. Rappelons également, sur un autre plan, l'existence de nombreux travaux qui ont montré, exemples à l'appui, l'intérêt économique potentiel direct que pouvait représenter l'adoption de mesures environnementales par une entreprise via notamment la réduction des coûts qu'elles étaient susceptibles d'entraîner (économie de déchets, d'énergie etc.)[375].

De manière plus indirecte mais non moins liée au bon fonctionnement de l'entreprise qu'ils soutiennent, les actionnaires peuvent attendre de cette dernière qu'elle soit constituée d'employés innovants et motivés ce d'autant plus lorsque les entreprises évoluent dans un système concurrentiel. « *Des salariés peu motivés n'ont plus de comportement innovateur. Ils subissent sans s'impliquer, ce qui dans le contexte de concurrence actuelle où l'entreprise doit inventer de nouvelles manières de produire et de nouveaux produits, mène à l'échec* » (Bernoux, 2002 : 94). Cet aspect nous renvoie directement au paragraphe précédent consacré aux employés.

Nous avons évolué pendant trois ans au sein d'une entreprise en pleine mutation, passant du statut de monopole public à celui de SA sur un marché concurrentiel. Si ce changement était trop récent pour que nous l'intégrions dans notre analyse, il n'empêche que nous y avons été très souvent confrontée et il nous semble ici opportun d'en discuter d'un point de vue plus général, en cherchant à dépasser notre expérience trop spécifique. Outre la réduction des coûts et la motivation des employés de leur entreprise, les actionnaires attendent en effet de manière plus générale que cette dernière soit la plus avantagée possible sur le marché concurrentiel au sein duquel elle évolue. Si pour certaines entreprises, la concurrence peut être source d'angoisses, elle est pour de nombreuses autres, source d'innovation, d'initiative et de dynamisme. Concernant à ce propos la dimension environnementale, nous avons vu lors du chapitre 3 qu'en s'interrogeant sur l'intégration de la variable environnementale dans les

[374] Cf. Chapitre 3.

grands modèles stratégiques, Emmanuelle Reynaud (1997) dégageait la tendance suivante : « *Par le passé envisagée comme une contrainte ou une menace, la protection de l'environnement est, de nos jours, de plus en plus considérée comme une opportunité* ». Pour Persais (2000), « *la prise en compte de l'écologie, longtemps considérée comme une contrainte supplémentaire pour l'entreprise a désormais changé de statut. Véritable atout stratégique, elle peut aujourd'hui lui permettre de se positionner durablement et de manière profitable au sein de son marché* ». Sur ce thème toujours, Martinet et Reynaud (2004) concluent dans le contexte actuel, que « *les variables sociétales sont source de création de valeur pour l'entreprise, via la création d'avantage concurrentiel, la motivation des employés mais aussi de plus en plus la reconnaissance par les marchés financiers, via la notation éthique* ».

Démonstrations économiques et descriptions d'exemples particulièrement explicites à l'appui, nombreux sont aujourd'hui les auteurs qui vantent l'intérêt pour une entreprise de développer son engagement environnemental en situation concurrentielle. Diminution des coûts, anticipation législative, prévention des accidents, création d'une culture d'entreprise, image verte, satisfaction des segments verts et différenciation, pour ne citer que ceux là, sont décrits en long en large et en travers. Nous ne nous y attardons pas, renvoyant pour cela le lecteur à certains ouvrages de notre bibliographie[376].

Nous avons eu l'occasion d'évoquer lors du chapitre 3 certains comportements d'entreprise d'ores et déjà identifiés par Reynaud (1997). Il y avait ainsi les « Intégrateurs » couplant la recherche, la production et la communication environnementales, les « Discrets » prenant en compte la recherche et la production environnementale sans communication, les « Suiveurs » où la production environnementale n'est couplée ni avec la recherche ni avec la communication, les « Frileux » où la recherche n'est suivie ni d'une politique de production ni de communication ou bien encore, les « Ecrémeurs » qui couplent production et communication sans investir dans la recherche.

[375] Pour plus de détails à ce propos, voir notamment Laville (2006), Martinet et Reynaud (2006), Reynaud (2001).
[376] Pour plus de précisions sur la démonstration de ces opportunités, voir entre autres les ouvrages récents de Laville (2006) ; D. Bourg, A. Grandjean, T. Libaert (2006) ; Martinet et Reynaud (2006).

De manière plus globale, et selon une dénomination plus courante, Martinet et Reynaud (2006) décrivent trois types d'attitude des entreprises, « attentiste », « adaptative » et « proactive ». :

- l'attitude « attentiste » serait, selon ces auteurs, la plus commune et la moins traitée dans la littérature théorique. Ils rassemblent au sein de cette catégorie plusieurs types d'entreprises telles que les entreprises qui ne se considèrent pas comme de vrais pollueurs et sont souvent face à une clientèle peu demandeuse, celles qui considèrent la protection de l'environnement comme une mode ou encore celles qui tentent de jouer les « passagers clandestins ». Hormis ces entreprises, les auteurs ajoutent également celles qui n'auraient pas fait le choix d'être attentistes mais qui y sont contraintes faute de moyens financiers ou humains suffisants. Enfin l'attitude attentiste pourrait être également adoptée par des entreprises conscientes de l'évolution des exigences environnementales mais enclines à la prudence en l'absence de données suffisantes sur les modalités d'évolution.
- d'autres entreprises ont choisi un comportement plus « adaptatif » face notamment au durcissement des législations environnementales et afin d'éviter de se laisser surprendre par une rapide évolution. Ces entreprises tentent alors d'anticiper la législation et préfèrent adopter des technologies les plus propres possibles afin de programmer leurs investissements sans surprise et afin d'éviter tout retour de manivelle. Cette démarche, soulignent les auteurs, n'est pas sans risque pour l'entreprise, celle-ci pouvant se tromper sur les évolutions environnementales à venir ;
- enfin, les entreprises « proactives » rassemblent celles qui adoptent un comportement favorable à la protection de l'environnement afin d'influencer le comportement des autres opérateurs de la filière de production, afin d'orienter l'évolution de la législation (l'Etat satisfait des mesures prises n'éprouvera pas le besoin de légiférer de façon plus contraignante) ou encore afin de se positionner sur un marché concurrentiel.

Compte tenu du contexte actuel et des enjeux que nous avons relevés, il apparaît que les actionnaires d'une entreprise n'attendent pas d'une entreprise qu'elle adopte un attitude du type « suiveur », « frileux », « écrémeur » ou « attentiste » qui semblent aboutir nécessairement à une impasse quelles que soient les motivations qui la soutiennent. « *Il sera de plus en plus difficile de se maintenir à ce type de comportements sans prendre des risques importants de contre performances provoquées par l'externalisation de coûts, l'atteinte à l'image et à la légitimité, possibles voire probables. Seules les affaires éphémères, surtout soucieuses de réaliser le maximum de bénéfices dans un temps minimum, sans volonté de*

s'établir durablement peuvent raisonnablement l'envisager en dehors de toute considération morale » Martinet et Reynaud (2006). En revanche, les actionnaires peuvent attendre de leur entreprise qu'elle s'oriente vers des attitudes du type « intégrateur », « discret », « adaptatif » et « proactif » beaucoup plus prometteuses quant à leurs objectifs de profit à long terme. **Par ailleurs, il nous semble pouvoir aller encore plus loin, à l'aune de nos résultats en montrant aux actionnaires qu'ils peuvent avant tout attendre de l'entreprise qu'elle organise efficacement ses responsabilités vis-à-vis de la thématique environnementale afin de pouvoir gérer la conflictualité et les relations qu'elle entraîne inéluctablement.** Nous renvoyons alors le lecteur aux résultats que nous avons proposés ci-dessus sur les systèmes organisationnels triangulaires et sur la négociation en lien avec l'attitude PER (Proposer, Ecouter, Requalifier) proposée par Mermet, Dubien et al (2004).

L'entreprise de son côté attend de ses actionnaires qu'ils participent à sa croissance de manière durable et pérenne. Si un certain type d'actionnaire peut ainsi avoir intérêt à ce qu'une entreprise fasse un fort profit à court terme et ce, même si cela conduit cette dernière à disparaître par la suite (l'actionnaire aura pris le soin de se séparer de l'entreprise à temps)… l'entreprise, elle, n'a aucun intérêt à disparaître. Elle peut donc attendre de ses actionnaires (et donc les sensibiliser à ce sujet si cela s'avère nécessaire) qu'ils la soutiennent à long terme et donc qu'ils l'encouragent à prendre en charge stratégiquement l'environnement : comme nous l'avons souligné ci-dessus cette démarche semble en effet plus prometteuse sur la durée qu'une attitude « attentiste » ou « frileuse ».

3.3 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre d'une entreprise les acteurs d'environnement… et réciproquement ?

Les acteurs d'environnement sont très certainement ceux qui attendent le plus des entreprises en matière d'environnement.

A la suite de nos travaux, il apparaît que ces acteurs peuvent et doivent même attendre d'une entreprise qu'elle reconnaisse et assume sa responsabilité environnementale lorsque ses activités entraînent une dégradation des milieux naturels confirmant une des citations d'Elisabeth Laville rapportée en introduction générale : « *si l'entreprise n'a bien évidemment pas pour vocation de régler tous les problèmes de notre société (qui le lui demanderait), il lui appartient malgré tout de contribuer à résoudre ceux dont elle est co-responsable, c'est-à-*

dire auxquels elle contribue du fait même de ses activités (Laville, 2006 : 37). **En accord avec les systèmes organisationnels et d'évaluation environnementale que nous avons proposés ci-dessus, il apparaît plus précisément que les acteurs d'environnement peuvent attendre d'une entreprise qu'elle assume la conflictualité sous-jacente à leur volonté de faire changer le système de gestion effective de l'objet écologique qui les intéresse. Ils peuvent alors attendre à ce propos qu'elle s'organise à cet effet et qu'elle intègre au sein de son *« vivier de compétences »* (Laville, 2006), des compétences environnementales et relationnelles afin de respecter leurs attentes aussi divergentes soient-elles de celles de l'entreprise.** Les acteurs d'environnement peuvent alors également attendre que l'entreprise s'inscrive dans une dynamique de création de communautés de concertation-négociation adoptant une attitude du type PER (Proposer, Ecouter et Requalifier) (Mermet, Dubien et al, 2004)[377], choisissant sciemment ses stratégies relationnelles sans privilégier l'évitement qui peut parfois sembler à l'entreprise être la voie la plus facile à emprunter à court terme. Ils peuvent enfin attendre de la voir favoriser une démarche de création et de mise en œuvre de savoirs opérationnels sur l'objet écologique concerné par les impacts de ses activités. Cela suppose entre autres, que l'entreprise construise un équilibre constructif de la tension secret-transparence à laquelle elle est confrontée, laissant à la disposition des acteurs concernés certaines informations nécessaires à la fonctionnalité du système.

Les acteurs d'environnement ne doivent pas espérer pour autant que l'entreprise réponde de manière spontanée à ces attentes. L'entreprise peut en effet et « doit » même stratégiquement attendre que ces acteurs se révèlent et jouent leur rôle d'acteur de changement. En outre, l'entreprise peut, elle aussi, attendre des acteurs d'environnement qu'ils enrichissent leur vivier de compétences afin de pouvoir prendre conscience des enjeux notamment organisationnels et techniques auxquels une entreprise est confrontée. Elle peut également attendre de leur part qu'ils participent selon leur « rôle » respectif, à la création de communautés de concertation-négociation : nous avons en effet montré que certains acteurs d'environnement, ceux jouant par exemple le rôle du déclencheur d'alerte, pouvaient perdre leur valeur ajoutée au sein du système s'ils changeaient en cours de route de rôle. Enfin, l'entreprise peut attendre des acteurs d'environnement qu'ils participent activement à la création de savoirs opérationnels : leur connaissance du terrain en font en effet bien souvent des acteurs particulièrement importants de cette facette.

[377] Cf Chapitre 5.

3.4 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre d'une entreprise les acteurs régulateurs… et réciproquement ?

« (…) l'époque n'est plus celle où toute la charge du souci pour le bien commun était imputable à l'État et où ce dernier était le siège principal sinon unique de l'impulsion du développement économique de la société » (Godard, 2002 : 3).

L'action des acteurs régulateurs est également particulièrement complexe. Faute de temps, c'est finalement celle que nous avons le moins étudiée au cours de ce travail, négligeant les vastes travaux certainement menés à leur encontre en sciences politiques. Nous avons néanmoins pu mesurer d'une part l'importance de leur rôle via nos observations de terrain et d'autre part, nous référer à un système fonctionnel différent du notre et en cela source d'enseignements, via le stage que nous avons encadré aux Etats-Unis (cf. Valin, 2006).

Il n'existe là encore pas de profil type de l'acteur régulateur par excellence. Néanmoins cet acteur peut se caractériser par son rôle : il cherche à équilibrer les forces en présence afin de voir s'installer un système fonctionnel qui soit d'une part en accord avec les règles qu'il est censé faire respecter (lois et règlements notamment) et qui soit d'autre part, accepté par tous. Contrairement à l'acteur d'environnement, il n'attendra donc pas particulièrement de la part de l'entreprise qu'elle « fasse plus d'environnement » ni même « moins d'environnement ». En revanche, il attendra que l'entreprise respecte les lois et les règlements : c'est souvent un des aspects principaux de la mission de l'acteur régulateur. En outre, par essence même, l'acteur régulateur n'apprécie pas les conflits qui, s'ils traînent trop longtemps ou prennent trop d'ampleur, pourraient laisser penser qu'il ne sait pas remplir ses fonctions, prenant alors le risque de se voir démettre de ces dernières. **En accord avec les résultats de notre thèse, l'acteur régulateur est donc en mesure d'attendre de l'entreprise qu'elle assume le plus rapidement possible la conflictualité inhérente à sa confrontation avec la thématique environnementale et qu'elle se donne surtout les moyens de la gérer de manière constructive avec l'ensemble des acteurs concernés. Nous renvoyons donc à nouveau ici aux quatre résultats exposés ci-dessus.**

L'entreprise de son côté est en mesure d'attendre de l'acteur régulateur qu'il tempère les ardeurs des acteurs d'environnement lorsque celles-ci deviennent contre-productives ou lorsqu'elles ne sont pas fondées, dépassant par exemple la seule responsabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise est également en mesure d'attendre de l'acteur régulateur qu'il définisse clairement les textes et les lois qui lui sont destinés ce qui ne semble pas toujours être le cas.

3.5 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut attendre d'une entreprise la société civile… et réciproquement ?

La société civile dont nous faisons tous partie, est constituée d'une grande diversité d'individus, ce qui la encore ne simplifie pas la question. Certains se rallieront ainsi plus spontanément à la mission des acteurs d'environnement, d'autres à celle de l'acteur régulateur ou bien encore pour les derniers à celle de l'acteur sectoriel.

Parallèlement à notre recherche de thèse et de manière très complémentaire, nous avons eu l'occasion de participer à ce propos au cours de nos trois années de thèse à l'un des projets forts du GRETS-environnement (R&D-EDF) qui s'interroge sur la problématique de l' « acceptabilité locale des ouvrages de production d'une entreprise ». Les auteurs de ce projet, Jobert, Manière, Brugidou et al (2007), ont ainsi été amenés à s'interroger sur la construction de l'opinion publique, montrant l'existence de publics diversifiés : *« Dans les faits, il n'est pas rare que l'ensemble des citoyens ou des membres d'une communauté s'intéresse également à un problème. C'est même le contraire que l'on constate la plupart du temps : le « grand public » est souvent indifférent et seule une partie de l'opinion publique est « attentive » à l'enjeu. La plupart des citoyens, dans la mesure où ils sont attentifs à l'enjeu, s'en remettent aux groupes qui leurs disent « quoi en penser »* » (Jobert, Manière et al., 2007). Sans aller plus loin, nous souhaitons simplement souligner ici, comme dans chacun des paragraphes précédents, le fait que d'autres travaux sont nécessaires pour venir compléter et étayer nos propositions. Nous nous permettons d'ouvrir certaines voies illustratrices tout en concentrant l'attention du lecteur sur nos propres résultats.

Sur la problématique spécifique de l'environnement, nous pouvons nous rapporter plus spécifiquement sur le contexte français étant donné que notre travail de thèse s'est essentiellement concentré sur des terrains français[378] : une enquête réalisée par l'IFOP (Institut Français d'Opinion Publique) pour Acteurs Publics en octobre 2006 révèle à ce propos que *« plus de neuf personnes interrogées sur dix (91%) se disent préoccupées par la protection de l'environnement ; parmi elles, 46% se déclarent même très préoccupées »* (Anonyme, Octobre 2006 : 4)[379]. Si aujourd'hui tous ne prêtent pas un intérêt similaire aux problématiques environnementales, un certain nombre des citoyens de notre planète est cependant aujourd'hui sensibilisé au fait que l'état de l'environnement se dégrade notamment sous l'action anthropique. Alertée par les médias et les acteurs d'environnement, la société civile est elle-même appelée à contrôler ses émissions de déchets, sa consommation d'énergie, etc. Bien qu'il soit difficile de généraliser, il nous semble donc pouvoir dire a minima que les acteurs de la société civile sont en mesure d'attendre d'une entreprise qu'elle assume sa propre responsabilité sur les milieux naturels et qu'elle ne leur fasse pas payer les dégâts environnementaux qu'elle aura engendrés. Le fait que le client doit contribuer à la prise en charge de l'environnement lorsque la production des articles qu'il achète, a engendré des impacts néfastes sur l'environnement soulève un certain nombre de questions loin d'être résolues. Il peut également tout à fait exiger d'une entreprise que celle-ci lui vende des produits « environnementalement » propres. Mais il n'est plus temps d'ouvrir ici de nouveaux débats ; il est au contraire temps de conclure. Sans oublier que l'entreprise fait également

---

[378] A l'échelle européenne, **s**elon les résultats d'un sondage Eurobaromètre réalisé en 2004, ***« les Européens considèrent qu'un environnement sain est aussi important pour leur qualité de vie que la situation économique ou les facteurs sociaux****. La pollution de l'eau, les catastrophes d'origine humaine, le changement climatique, la pollution de l'air et les produits chimiques sont les sujets environnementaux qui préoccupent le plus les citoyens européens. Le sondage a été réalisé entre le 27 octobre et le 29 novembre 2004 sur un échantillon d'environ 1000 personnes dans chaque État membre »* (source : www. ecologie.gouv.fr). A une échelle encore plus vaste, avec toutes les questions qu'une telle démarche soulève (méthode, etc.), *«un mégasondage réalisé par Gallup International Association (GIA) auprès de 53 749 personnes dans 68 pays, l'environnement arrive seulement en 6e position des problèmes mondiaux, retenu par un maigre taux de 6 % des répondants". Si les Japonais placent cet enjeu au premier rang, "de façon générale, on est beaucoup moins enclin à se préoccuper d'environnement dans les pays moins nantis que dans les pays riches" »* (source : www.ledevoir.com).

[379] *« Au regard de ce résultat massif, on ne dénote pas de variations notables au sein des catégories socio-démographiques et des familles politiques. Tout juste peut-on relever des degrés de préoccupation dont l'intensité apparaît particulièrement élevée chez les femmes (48% se déclarent très préoccupées alors que les hommes ne sont que 44% à exprimer ce sentiment), les professions libérales et les cadres supérieurs (54% de très préoccupés), les habitants de l'agglomération parisienne (52%) – segment de population plus touché que la moyenne hexagonale par la pollution urbaine. Sans surprise, on observe enfin le niveau de préoccupation le plus élevé parmi les sympathisants des Verts (96% dont 60% se disant très préoccupés), famille politique dont la défense de l'écologie est au coeur de l'identité »* (Anonyme, octobre 2006 : 4).

vivre la société civile, **nous pouvons donc au regard de nos résultats, affirmer sans trop de risques que la société civile attend de l'entreprise qu'elle assume sa responsabilité environnementale, par conséquent la conflictualité qui lui est associée et qu'elle se donne les moyens de la gérer de manière constructive et optimale tant pour l'environnement que pour elle-même ce que nous avons montré être possible. Nous renvoyons à nouveau le lecteur aux résultats exposés ci-dessus**.

L'entreprise de son côté, peut attendre beaucoup de la société civile. C'est en effet elle qui lui permet d'exister. Elle peut donc attendre de la société qu'elle participe activement à son apprentissage, en assumant notamment son rôle d'alerte et de sanction dont elle doit savoir user à bon escient sanctionnant les entreprises qui refusent d'assumer leur responsabilité environnementale et récompensant celles qui, au contraire, la reconnaîtront et l'assumeront.

L'enjeu de cette partie de notre conclusion générale était, rappelons-le, de montrer l'intérêt des résultats que nous avons obtenus au cours de notre recherche pour répondre à la question pragmatique posée en début de thèse, tout en soulignant l'importance de venir étayer et compléter ces résultats par d'autres travaux complémentaires qu'ils soient liés à la psychanalyse des organisations, à l'actionnariat, à la construction de l'opinion publique, etc. Revenons à présent au cas étudié lors de cette recherche afin de discuter tant de la pertinence du cadre d'analyse qui l'a accompagné que des perspectives que ce dernier nous permet d'ouvrir.

4 Perspectives ouvertes par notre cadre d'analyse

L'ensemble de notre recherche, rappelons le, s'est en effet appuyé sur la reconnaissance préalable de l'impossibilité de traiter plus de trois dimensions conjointement. Amenée à simplifier la complexité du contexte que nous cherchions à étudier (afin de se donner les moyens de mieux la cerner à terme), nous avons alors proposé comme support fondateur de notre démarche, un cadre d'analyse construit selon deux facettes (a) et (b), à partir de trois trames préalablement identifiées comme axes d'analyse :

1 : *« Interne – Externe »* : le premier axe séparait les acteurs selon leur degré d'appartenance à l'entreprise et soulignait la caractéristique « multi acteur » de la problématique abordée.
2 : *« Préservation des milieux naturels - Production industrielle »* : le second axe caractérisait l'apparente opposition des objectifs de préservation des milieux naturels et de production industrielle.
3 : *« Global - Local »* : le troisième et dernier axe différenciait enfin géographiquement les scènes de décisions considérées et soulignait le côté « multi-scalaire » de la problématique traitée.

Ces deux facettes de notre cadre d'analyse ont alors fait office de fil conducteur tout au long de cette thèse, nous permettant d'aborder au fur et à mesure différentes scènes décisionnelles depuis les scènes globales jusqu'au scènes locales d'action et de gestion de l'environnement. Par ailleurs, elles nous ont servi de fond de carte pour identifier et rapporter clairement au lecteur, les enjeux tant relationnels qu'organisationnels que nous soulevions au cours de nos analyses, proposant ainsi certaines analyses critiques du contexte étudié propre à EDF ou encore certaines pistes d'amélioration que nos résultats nous encourageaient à formuler. Sans revenir sur l'ensemble des conclusions pragmatiques que nous avons ainsi proposées au cours de cette thèse, nous pouvons néanmoins les résumer sur la figure 48 suivante. Nous laissons le soin au lecteur de lire les encadrés situés à gauche de la figure : ils rapportent nos conclusions pragmatiques principales concernant d'une part, le niveau global de l'entreprise étudiée et ses niveaux organisationnels sous-jacents, directement en lien avec la prise en charge concrète de l'environnement, et d'autre part, les acteurs qui participent avec l'entreprise à la prise en charge de la gestion environnementale de l'eau.

Multiscalaire et commun :

- Assumer la conflictualité propre à la confrontation entreprise-environnement,
- Respecter le rôle de chacun et assumer son propre rôle.
- Favoriser la création de communautés de concertation-négociation.
- Recherche de la négociation sur critères objectifs, innovation, créativité.
- Favoriser la création et la mise en œuvre de savoirs opérationnels.

Hors entreprise :

- Contexte législatif favorable à l'environnement, pressions environnementales externes actives.
- Assumer et jouer son rôle d'acteur régulateur et d'acteur d'environnement.
- Professionnalisation des acteurs : compétences relationnelles, compréhension des enjeux internes à l'entreprise pour plus de créativité.
- Rassembler les acteurs sur leurs objectifs communs et éviter les conflits de position face à l'entreprise.

Entreprise : niveau organisationnel global

- Assumer la conflictualité « interne » et « externe » propre à la confrontation entreprise-environnement
- AEIE hors EDF-H_20 : Reconnaissance par la direction, soutenu par des employés à fort pouvoir décisionnel, convaincu, mandaté, diplomate, négociateur, aventurier/stratège, manager, rationnel.
- Organisation d'une équipe nationale à EDF-H_20 en charge des problématiques environnementales : amélioration de la coordination et mise en place d'une stratégie cohérente globale.
- Professionnalisation environnementale et relationnelle des agents de cette équipe.
- Optimisation des services annexes internes type R&D, CIH, etc.
- Participation active à l'amélioration et à la mise en œuvre de savoirs opérationnels.

Entreprise : niveaux concrètement en lien avec les scènes de prise en charge de l'environnement

- Choix organisationnels : Mise en place d'une équipe dédiée au multi-usage de l'eau à un échelon organisationnel stratégique, de manière à globaliser de manière stratégique les démarches relationnelles effectuées sur un territoire donné afin de laisser les équipes dédiées à la production remplir leur mission. **MAIS** attention à ne pas déconnecter les antennes plus locales de leur terrain.
- Professionnalisation des employés en charge de mission eau et environnement : environnement et relationnel.
- Optimisation des relations multiscalaires et des services annexes d'EDF type R&D, CIH.
- Choisir sciemment ses stratégies relationnelles parmi un panel identifié. Ne pas céder à l'évitement apparemment plus facile à mettre en œuvre à court terme.
- Maîtriser ses stratégies de forçage.

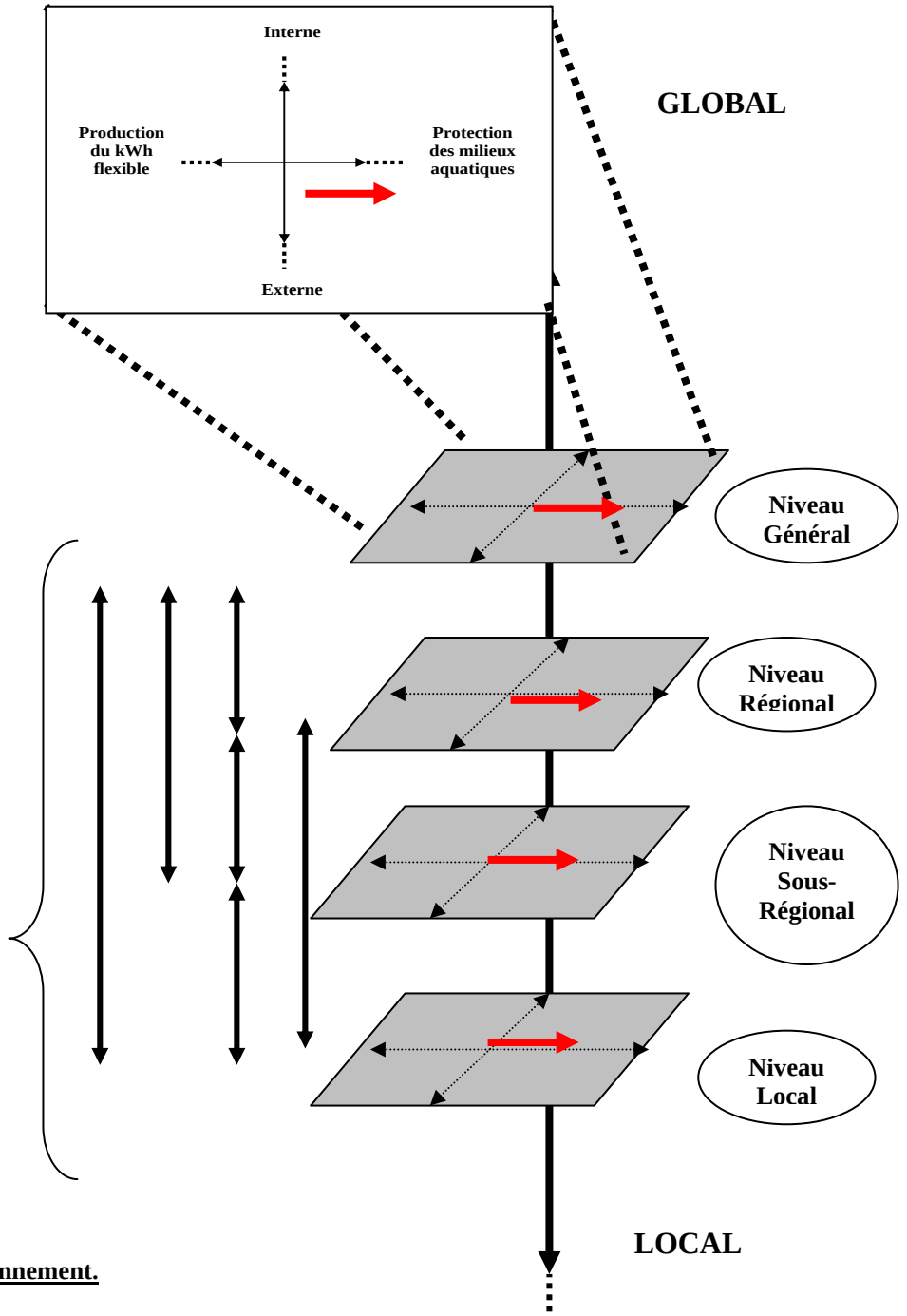


Figure 48 : Cadre d'analyse de la participation d'une entreprise à la gestion de l'environnement.

Au terme de cette recherche, il nous semble pouvoir affirmer devant l'ensemble des résultats exposés au sein de cette conclusion générale que le choix de nos trames d'analyse s'est avéré adapté aux objectifs de notre recherche, nous offrant l'opportunité de nous insérer au sein de la complexité propre au contexte étudié et de l'analyser de manière constructive au regard de notre problématique.

Au-delà de nos objectifs de thèse, il nous semble pouvoir étendre l'utilisation que nous avons faite de la démarche sous-jacente à la construction de notre cadre d'analyse, à de nouveaux objets de recherche. Précisons notre pensée par les deux exemples suivants :

- le lecteur se souvient sans doute du fait que certains cadres d'EDF pouvaient s'étonner qu'on leur demande conjointement de préserver les milieux aquatiques et de lutter contre le réchauffement climatique[380]. Ces deux causes étant environnementales et néanmoins, selon eux, divergentes concernant la problématique de la production d'électricité, ces cadres souhaitaient finalement voir les acteurs d'environnement hiérarchiser leurs attentes. Cet étonnement peut tout d'abord apparaître comme un faux dilemme, la question du réchauffement climatique pouvant en effet également être associée à la problématique de la recherche de nouvelles formes d'énergie stockables ou encore à la problématique de la maîtrise de la consommation d'énergie (via la question de l'isolation de nos bâtiments ou des changements de comportements par exemple). Par ailleurs, il nous a fallu trois ans pour parvenir à cerner la confrontation « production d'hydroélectricité - préservation des milieux aquatiques ». Dépassant donc le faux dilemme ci-dessus évoqué, nous enjoignons donc d'autres chercheurs à prendre en main la question de la confrontation « production d'électricité - réchauffement climatique » en identifiant ses tenants et ses aboutissants au regard de trames choisies spécifiquement à cet effet. Alors seulement, il sera possible d'en débattre, croisant les résultats obtenus avec ceux que nous avons nous-même élaborés au cours de cette thèse ;

- par ailleurs, rappelons que le chapitre 1, entraînant le lecteur en Bretagne, nous a permis d'introduire notre problématique sans traiter de la confrontation « entreprise-environnement » mais en nous intéressant à la confrontation « entreprise-sécurité», illustrée par la problématique de la gestion du risque inondation. Si notre démarche

[380] Cf. Chapitre 2.

d'analyse a pu s'avérer efficace pour traiter la confrontation « entreprise-environnement », nous émettons l'hypothèse qu'elle pourrait l'être tout autant pour analyser d'autres types de confrontations a priori conflictuelles qui ont lieu entre une entreprise et certaines thématiques mises à mal par l'activité de cette dernière et qui mobilisent des niveaux décisionnels et organisationnels variés ainsi qu'une réelle diversité d'acteurs.

Il nous incombe à présent de souligner les limites de notre recherche ainsi que les perspectives qu'elle ouvre.

5 Limites et perspectives de notre recherche

« Le *chercheur propose des interprétations du réel, qui ne sont pas la réalité mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* » (Wacheux, 1996 cité par Hlady-Rispal, 2000 : 69).

Au moment de conclure cette thèse, nous souhaitons reconnaître l'ensemble des limites de ce travail et attirer l'attention du lecteur sur les principales d'entre elles.

Les travaux de J. March et al (1991 cité par Hlady Rispal, 2002 : 80) assoient le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations selon lequel tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale : ces auteurs démontrent que *« les organisations peuvent apprendre considérablement d'un seul événement »* (Hlady Rispal, 2002 : 80). Il nous faut néanmoins souligner le fait que notre réflexion s'appuie tout d'abord sur le cas d'une seule entreprise et qui, en sus, est loin d'être représentative du monde industriel si représentation il peut y avoir. L'exemple traité a en effet concerné une entreprise nationalisée depuis plus de 50 ans dont le capital est en cours d'ouverture mais dont la mission reste encore assignée en grande partie aux principes de service public. Alors qu'elle était en situation de monopole jusqu'en 2004, cette entreprise devenue Société Anonyme s'est vue propulsée au cœur d'un contexte tout nouvellement concurrentiel. Si nous avons pu développer certaines spécificités liées à ce contexte global d'évolution, nous avons néanmoins plutôt cherché à dégager ce qui dans cette entreprise semblait pouvoir être généralisé au regard des travaux mobilisés par ailleurs. Il va donc sans dire que l'ensemble des réflexions proposées demande à être testé, validé ou réfuté via la réalisation de terrains complémentaires

Par ailleurs, en choisissant de réaliser un travail important de terrain, nous sommes bien consciente d'avoir négligé un certain nombre de travaux théoriques qui auraient peut-être rendu notre réflexion plus aiguisée et plus constructive. Nous aurions par exemple souhaité enrichir notre analyse de travaux en sciences politiques afin de mieux cerner d'une part le contexte national sous-jacent à l'environnementalisation d'EDF et d'autre part, d'appréhender plus en détail le rôle de l'acteur régulateur. Nous avons également relativement peu mobilisé les théories de l'organisation qui auraient pu enrichir davantage notre approche. Compte tenu du changement récent de statut de l'entreprise, il nous aurait été en effet particulièrement difficile de diffuser les pratiques organisationnelles d'EDF-H_20 alors que l'entreprise est en train de s'organiser pour faire face à la concurrence. Nous nous sommes donc contentée de souligner de manière concrète certains éléments organisationnels particulièrement explicites quant à notre problématique. En outre, nous sommes consciente d'avoir mobilisé des cadres théoriques en en faisant un usage qui pourrait surprendre leurs auteurs mais il nous semble que cette démarche volontaire propose une débat constructif alimentant ainsi l'affirmation de Lourau (1971 : 149) selon laquelle *« les zones intermédiaires du savoir, « où les professeurs se mangent entre eux » (Mauss), sont à la longue les plus fécondes* ».

Enfin, cette démarche de recherche bien qu'elle ait cherché à s'ancrer véritablement sur le terrain reste le produit d'une interprétation personnelle qui ne peut donc apparaître que limitée aux acteurs de terrain concernés. Nous espérons qu'ils sauront nous en excuser et qu'elle viendra néanmoins leurs apporter une vision complémentaire de la leur.

Au-delà de ces limites, nos résultats de thèse veulent en effet s'adresser à l'ensemble des acteurs abordés au cours de notre travail, suivant en cela la dynamique proposée par Crozier (préface de Barouch, 1989 : 8) : *« si l'on veut sortir des cercles vicieux dans lesquels on se débat, il faut cesser de mettre l'accent sur les solutions, se concentrer sur les problèmes et faire participer tous les partenaires intéressés, à la connaissance de ces problèmes »*. Mais ces résultats restent bien entendu incomplets et incitent à voir se réaliser de nouveaux travaux, comme nous l'avons déjà écrit au cours de cette conclusion générale. Il nous semblerait ainsi particulièrement fructueux de se concentrer à l'avenir sur le contexte de négociation environnementale interne à l'entreprise et sur ses impacts quant à la prise en charge de l'environnement par l'entreprise. Le rôle et la place de l'acteur régulateur au sein du contexte général de gestion de l'environnement reste également trop peu développés à notre connaissance. Notre thèse suggère enfin l'intérêt de voir de futurs travaux de recherche

s’interroger sur la différenciation et l’organisation des rôles propres à l’acteur d’environnement. Nos travaux, tout en donnant quelques pistes de réflexions sur ces questions, n’ont fait qu’aiguiser notre curiosité !

Quino (1999). Mafalda, l’intégrale, Editions Glénat pour la VF, Grenoble : 74.

Bilbiographie :

Adant, I., O. Godard, et al. (2005). *Expertise scientifique et gestion de la contestatibilité sociale en présence d'acteurs à visées stratégiques*. Cahier du Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, (2005-016): 1-19.

AEAG-EDF (Juillet 2004). *Centrale de Tuilières sur la Dorodgne : dévalaison des poissons migrateurs. Etude de faisabilité. Rapport intérmédiaire*. Bergerac, Agence de l'Eau Adour Garonne-EDF.

AEAG (1996). *SDAGE Adour Garonne*. Agence de l'Eau Adour-Garonne.

Aggeri, F. et A. Acquier (2005). *La théorie des parties prenantes permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE*. XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers.

Aggeri, F., E. Pezet, et al. (2005). *Organiser le Développement Durable. Expériences des entreprises pionnières et formation d'action collective*. Paris, Vuibert.

Akrich, M., M. Callon, et al. (1987). *A qui tient le succès des innovations*. Gérer et Comprendre, 11 et 12: 4-17/ 14-29.

Allain, S. et A. Emerit (2003). *Projets d'aménagements hydrauliques, concertation et planification participative de bassin: une approche en termes d' "Action Publique Négociée"*. Natures, Sciences, Sociétés, (3).

Alliaume, V. (1996). *Intégration de l'Environnement dans la Stratégie d'Entreprise. Cas d'application EDF*. Sciences Economiques. Thèse de Doctorat. Paris, IEP.

Amblard, H., P. Bernoux, et al. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Saint Armand Montrond, Seuil.

Amelot, C. (2002). *Les barrages dans la vallée de la Haute Dordogne de Bort les Orgues à Argentat, 1919-1958*. Histoire. Mémoire de Maîtrise. Limoges, Université de Limoges, Faculté des Lettres et Sciences Humaines.

Amit, R. et P. J. Schoemaker (1993). *Strategic asset and organizational rent*. Strategic Management Journal, 1: 33-46.

Anonyme (2005). *Joseph Jacquet : un demi siècle au service de l'environnement*. La Houille Blanche, 2: 17-21.

Anonyme (Avril 2002). *Cahier des Charges des entreprises hydrauliques concédées. La Dordogne. Concession de la chute de Tulières comprise entre les cotes 31, 10 NGF et 18, 65 NGF*. Périgueux, Préfecture de la Dordogne.

Anonyme (Novembre 2002). *Arrêté. Règlement d'eau de la chute de Tuilières*. Périgueux, Préfecture de la Dordogne.

Anonyme (Octobre 2006). *IFOP pour Acteurs Publics : les Français et l'environnement*. Paris, IFOP.

Ansoff, I. (1968). *Stratégies de développement de l'entreprise*. Paris, Editions Hommes & Techniques.

Anzieu, D. (1984). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris, Dunod.

Argenti, J. (1997). *Stakeholders : the Case Against*. Long Range Planning, 30(3): 442-445.

Argyris, C., R. Putnam, et al. (1985). *Action Science*, Jossey-Bass.

Arnaud, G. (2004). *Psychanalyse et organisations*. Paris, Armand Colin.

Arrègle, J.-L. (1996). *Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques*. Revue Française de Gestion, mars-avril-mai: 25-36.

Arrègle, J. L. et B. Quélin (2001). *L'approche fondée sur les ressources*. Stratégies. Actualités et futurs de la recherche. A. C. Martinet et R. A. Thiétart. Paris, Vuibert. FNEGE**:** 273-288.

Audebert, P. (2002). *La négociation*. Paris, Editions d'Organisation

Baril, D. (2002). *Milieu aquatique et document d'incidences*. Collection Mise au Point. Conseil Supérieur de la Pêche.

Barney (1990). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1): 99-120.

Barouch, G. (1989). *La décision en miettes. Systèmes de pensée et d'action à l'oeuvre dans la gestion des milieux naturels* Paris, L'Harmattan.

Barraqué, B. (1995). *Les politiques de l'eau en Europe*. Paris, La Découverte.

Barraqué, B., J. P. Le Bourhis, et al. (2004). *Les expériences de la participation du public dans le bassin de la Dordogne. Etude de cas française*. Projet Harmonicop.

Baszanger, I., Ed. (1992). *Anselm Strauss. La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionisme*. Paris, L'Harmattan.

Baumard, P., C. Donada, et al. (1999). *La collecte des données et la gestion de leurs sources*. Méthodes de recherche en management. R. A. Thiétart. Paris, Dunod**:** 224-256.

Benssedik, F. (2006). *Démoraliser la responsabilité sociale*. Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile. M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux. Paris, La Découverte**:** 91-105.

Berle, A. et G. Means (1932). *The modern corporation and the private property*. New York, McMillan.

Berle, A. A. (1932). *For Whom Corporate Managers are Trustees : a Note*. Harvard Law Review, vol 45.

Bernoux, P. (2002). *L'influence de March sur la sociologie des organisations en France*. Revue Française de Gestion, juillet-août: 195-202.

Bernoux, P. (2002). *Le changement dans les organisations*. Relations Industrielles / Industrial Relations, 57(1): 77-99.

Berry, M. (2000). *Diriger des thèses de "terrain"*. Gérer et comprendre: 88-97.

Billé, R. (2004). *La gestion intégrée se décrète-t-elle? Une analyse stratégique de la mise en oeuvre, entre approche programme et cadre normatif*. Sciences de l'Environnement (Gestion). Thèse de Doctorat. Paris, ENGREF.

Boatright, J. R. (1999). *Ethics and the conduct of business*. New Jersey, Prentice-Hall.

Bodon, V. (2003). *La modernité au village.Tignes, Savignes, Ubaye... La submersion de communes rurales au nom de l'intérêt général 1920-1970*. Grenoble, PUG.

Boiral, O. (2000). *Vers une gestion environnementale des entreprises*. Revue Française de Gestion, janvier-février: 4-17.

Boiral, O. et D. Jolly (1992). *Stratégie, compétitivité et écologie*. Revue Française de Gestion, juin-juillet-août: 81-95.

Boltanski, L. et L. Thévenot (1987). *Les économies de la grandeur*. Paris, Presse Universitaire de France.

Boltanski, L. et L. Thévenot (1991). *De la justification*. Paris, Gallimard.

Bonnafous-Boucher, M. et Y. Pesqueux, Eds. (2006). *Décider avec les parties prenantes*. Paris, La Découverte.

Bouchard, J.-P., F. Travade, et al. (Novembre 2005). *Usine de Tuilières : étude sur modèle physique du dispositif de dévalaison*. Chatou, EDF-R&D (LNHE).

Boullet, D. (1999). *Entreprise et environnement en France de 1960 à 1990*. Histoire contemporaine. Thèse de Doctorat. Paris X-Nanterre

Bourdon, B., Ed. (1999). *Dictionnaire de la langue française*. Paris, Flammarion.

Bourg, D., A. Grandjean, et al. (2006). *Environnement et Entrprises. En finir avec les discours*. Paris, Pearson Education France.

Brenner, S. N. et P. Cochran (1991). *The stakeholders of the firm : implication for business and society theory and research*. Annual meeting of the International Association of Business and Society, Utah, Sundance.

Brenner, S. N. et E. A. Molander (1977). *Is the ethics of business changing?* Harvard Business Review, 58(1): 54-65.

Brugidou, M. et A. Jobert (2001). *Baromètre interne des perceptions de l'environnement (BIPE). Phase qualitative*. Clamart, EDF.

Callon, M. (1986). *Eléments pour une sociologie de la traduction*. L'Année Sociologique, 36: 169-208.

Calori, R. (1999). *Quels terrains? Quels statuts?* Journée européenne d'études FNEGE et AIMS, Lyon.

Carcassonne, G. (2001). *Le trouble de la transparence*. Pouvoirs, 97: 17-24.

Caroll, A. B. et A. K. Buchholtz (2000). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, South-Western Publishing, 4ème édition.

Caroll, A. B. et J. Näsi (1997). *Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference*. Business Ethics : A European Review, 6(1): 46-51.

Cazeau, B. (2006). *Lettre d'EPIDOR à Monsieur le Ministre de l'économie, de l'industrie et des finances (28 juillet 2006)*. Castelnaud-la-Chapelle, EPIDOR.

Cazeau, B., M. Gaucher, et al. (2005). *Défi territorial : "Réduction de l'impact des éclusées sur le bassin de la Dordogne" Accord Cadre (2004-2006)*. Brive-la-Gaillarde, EPIDOR, EDF, Préfecture de la Dordogne, Agence de l'Eau Adour Garonne.

Chanseau, M., P. Elie, et al. (Février 2005). *Chute de Tuilières. Conception d'un dispositif de dévalaison pour le saumon et l'anguille, rapport d'étape du groupe d'experts*. MIGADO, Cemagref, INRA, CSP, EDF.

Charles, L. et B. Kalaora (2003). *Sociologie et environnement en France: l'environnement introuvable?* Ecologie et Politique, (27): 31-57.

Charreaux, G. et P. Desbrières (1998). *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*. Finance Contrôle Stratégie, 1(2): 57-88.

Charvolin, F. (1989). *Constitution et Institutionnalisation de l'Environnement en France*. Etudes politiques. Rapport de DEA Paris,

Clarkson, M. B. (1991). *Defining, evaluating, and managing corporate social performance : a stakeholder management model*. Research in Corporate Social Performance and Policy. J. E. Post. Greenwich, Connecticut, JAI Press**:** 331-358.

Clarkson, M. B. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* Academy of Management Review, 20(1): 92-117.

Cloarec, J. (1990-91). *De la nature et ses usages à l'environnement et sa maîtrise, l'émergence d'un champ d'interaction du politique et du social*. Séminaire EHESS, Paris.

Colson, A. (2004). *Gérer la tension entre secret et transparence. Les cas analogues de la négociation et de l'entreprise*. Revue Française de Gestion, 30(153): 87-100.

Coriat, B. et O. Weinstein (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche.

Coupry, B. et EPIDOR (2001). *Rapport de synthèse destiné à la préparation de l'accord cadre sur la limitation des éclusées. Dordogne, Cère, Maronne, Vézère*. Compagnie des Experts et Sapiteurs

Coupry, B. et EPIDOR (2002). *Eléments d'un accord cadre pour une limitation des effets des éclusées sur le bassin de la Dordogne.* Compagnie des Experts et Sapiteurs.

Court, P. (2006). *Lettre du Préfet de la Dordogne à EDF (4 août 2006)*. Périgueux, Préfecture de la Dordogne.

Court, P. (2006). *Lettre du Préfet de la Dordogne au Président du Conseil Général de la Dordogne (3 août 2006)*. Périgueux, Préfecture de la Dordogne.

Court, P. (2006). *Relevé de conclusions de la réunion du 21 juin 2006 dans les locaux de la Préfecture de la Dordogne à Périgueux*. Toulouse, Préfecture de la Dordogne.

Crozier, M. (1996). *Comment je me suis découvert sociologue*. Revue Française de Sciences Politiques, 46(1).

Crozier, M. et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.

Dartiguelongue, J. et M. Larinier (1989). *La circulation des poissons migrateurs : le transit à travers les turbines des installations hydroélectriques*. Bulletin Français de la Pêche et de la Pisciculture: 312-313.

David, A. (2000). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management*. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, FNEGE**:** 193-213.

David, A., A. Hatchuel, et al. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris, FNEGE Vuibert.

Deleuze, G. et F. Guatarri (1981). *Mille plateaux-capitalisme et schizophrénie. Tome 2*. Paris, Editions de Minuit.

Demers, C. (2003). *L'entretien*. Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative. Y. Giordano. Paris, Dunod**:** 174-210.

Dévaux, J., D. Debroas, et al. (2006). *Etude de la qualité des eaux du lac de la Crégut. Rapport intérmédiaire.* Clermont Ferrand, CNRS-Université de Blaise Pascale.

Donaldson, T. et L. E. Preston (1995). *The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 20(1): 65-91.

Doz, Y. (1994). *Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés*. Revue Française de Gestion, Janvier-Février: 92-104.

Dréan, G. (2002). *L'entreprise et la théorie économique*. Le Québécois Libre, 114.

Dreschler, C. (2002). *Comportement de protection de l'environnement et performances de l'entreprise industrielle: proposition d'une théorie particulière du processus d'investissement environnemental*. Sciences de Gestion. Thèse de Doctorat. Paris, HEC.

Dubien, I. et T. Gaudefroy de Mombynes (2004). *Histoire d'une gestion multi-usage de barrage en renouvellement de concession : le cas de Guerlédan sur le Blavet*. Paris, EDF.

Dubien, I., A. Jacq, et al. (2001). *La requalification de projets de lignes EDF contestés et initiés dans les années 80 : quelle évaluation en tant que résultat de négociation ?* ASca-EDF-Ministère de l'Environnement

Dubouloy, M. (2005). *La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement*. Revue Française de Gestion, 31(159): 267-283.

Dumond, L., P. Gérente, et al. (2006). *Aménagement de Tuilières sur la Dordogne: positionnement du concessionnaire sur la mise en place d'un dispositif de dévalaison pour l'anguille et le smolt*. Limoges, EDF.

Dupont, C. (1994). *La négociation, conduite, théorie, applications*. Paris, Dalloz.

Dupont, C. (2004). *Le "négociable" et le "non-négociable". Différenciation et typologie*. Revue Française de Gestion, 30(153): 29-44.

Durand, T. (2000). *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion: 84-102.

Durif, C. (2003). *La migration d'avalaison de l'anguille européenne Anguilla anguilla : caractérisation des fractions dévalantes, phénomènes de migration et franchissement d'obstacles*. Ecologie. Thèse de Doctorat. Toulouse, Université Paul Sabatier-CEMAGREF.

EDF (1996). *Environnement et Electricité*. Paris, EDF.

EDF (1999). *Fiches Environnement Président 15 octobre 1999*. Paris, EDF.

EDF (2000). *Agence de l'environnement du 13 mars 2000. Compte rendu de la réunion.* Paris, EDF.

EDF (2001). *Le développement durable et le Groupe EDF. Agenda 21*. Paris, EDF.

EDF (2001). *Transport solide sur le bassin versant de la Rhue, envasement de la retenue du Tact*. Le Bourget-du-Lac, EDF-CIH.

EDF (2002). *EDF : un projet, une vision, des actions, des engagements*. Paris, EDF-Direction de l'environnement et du développement durable.

EDF (2002). *Fiches Environnement Président 15 novembre 2002*. Paris, EDF.

EDF (2005). *Politique environnementale du Groupe EDF*. Paris, EDF.

EDF (2006). *La politique Biodiversité du Groupe EDF*. Paris, EDF.

EDF (août 1991). *Plan Environnement*. Paris, Direction Générale-EDF.

Emerit, A. (2001). *Etude des processus de décision collective de choix d'aménagement de barrages-réservoirs*. Paris, Mémoire de DEA d'Economie de l'Environnement. ENGREF, Paris X.

Emerit, A. (2007). *Les aires protégées gérées. Zonage de l'espace et différenciation des rôles des acteurs: conditions d'une gestion intégrée des territoires. Le rôle des équipes des aires protégées alpines dans la gestion du retour du loup et dans la conservation du tétras-lyre*. Sciences de l'Environnement (Gestion). Thèse de doctorat. Paris, ENGREF.

EPIDOR (2003). *La Haute Dordogne, synthèse cartographique et commentaires.Contrat de Rivière Haute Dordogne*. Castelnaud-la-Chapelle, EPIDOR.

EPIDOR (2005). *Atlas Dordogne*. Castelnaud-la-Chapelle,

EPIDOR (2007). *Document de travail. Groupe poissons migrateurs Dordogne. Fiches bilan/perspectives par espèce*. Castelnaud-la-Chapelle, EPIDOR.

EPIDOR (février 2004). *Première lettre du comité de rivière Haute Dordogne*. Castelnaud-le-Chapelle, EPIDOR.

Evan, W. M. et R. E. Freeman (1993). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism*. Ethical Theory and Business. T. L. Beauchamp et N. E. Bowie. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall**:** 75-84.

Fasoli, J. (2003). *Compte rendu de la réunion du 6 mars 2003 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison à Tuilières*. Bordeaux, DRIRE Aquitaine.

Fasoli, J. (2003). *Compte rendu de la réunion du 13 novembre 2003 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison à Tuilières*. Bordeaux, DRIRE Aquitaine.

Fasoli, J. (2004). *Compte rendu de la réunion du 18 mars 2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison à Tuilières*. Bordeaux, DRIRE Aquitaine.

Faure, A. (2003). *Une expérience de concertation sur l'impact des éclusées en vallée de la Dordogne*. Concertation, Décision et Environnement. Regards croisés. Volume I R. Billé, Mermet, L. Paris, La Documentation Française**:** 119-135.

Faure, A. et EPIDOR (2000). *Etude de l'impact social des éclusées sur les vallées de la Dordogne, la Cère, la Maronne et la Vézère.* Compagnie des Experts et Sapiteurs.

Faure, G. O. et P. Klaousen (1998). *Negotiation under power asmetry*. Power, asymetry and negociation. W. Zartman et J. Z. Rubin. Ann Harbor, University of Michigan Press.

Faure, G. O., L. Mermet, et al. (1998). *La négociation. Situations Problématiques*. Paris, Nathan.

Faure, P., P. Moquay, et al. (2002). *Evaluation de la Charte de la vallée de la Dordogne du point de vue de la concertation, la participation et la représentation des publics. Rapport final.*

Feldman, M. S. (2000). *Organizational routines as a source of continuous change*. Organization Science, 11(6): 611-629.

Fisher, R. et W. Ury (1982). *Comment réussir une négociation*. Paris, Seuil.

Follett, M. P. (1924). *Créative experience*. New York, Longmans, Green.

Follett, M. P. (1925). *Conférence du 5 novembre 1925 devant le Bureau of Personnel Administration,* New York.

Forgues, B. (1999). *La rédaction du travail de recherche*. Méthodes de recherche en management. R. A. Thiétart. Paris, Dunod**:** 479-495.

Fouquet, S. (2004). *Compte rendu de la réunion téléphonique du 22 juin 2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison à Tuilières*. Bergerac, EDF.

Fouquet, S. (2004). *Compte rendu de la réunion téléphonique du 30 septembre 2004 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison à Tuilières*. Bergerac, EDF.

Fouquet, S. (2005). *Compte rendu de la réunion du 25 mai 2005 du comité d'experts pour l'étude et la réalisation du dispositif de dévalaison à Tuilières*. Bergerac, EDF.

Fouquet, S. (2005). *Compte rendu de la réunion téléphonique du 31 janvier 2005 du comité experts "Dévalaison Tuilières"*. Bergerac, EDF.

Fox, E. M. et L. M. Urwick (1973). *Dynamic Administration : the collected papers of Mary Parker Follett*. New York, Pittman Publishing.

Freeman (1999). *Divergent stakeholder theory*. Academy of Management Review, 24(2): 233-236.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

Freeman, R. E. (2000). *Business Ethics at the Millenium* Business Ethics Quarterly, 10(1): 169-180.

Friedberg, E. (1972). *L'analyse sociologique des organisations*. Pour, 28.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*. Paris.

Friedman, M. (13 septembre 1970). *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits*. Times Magazine.

Frooman, J. (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. Academy of Management Review, 24(2): 192-205.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations, facts, fictions, and fantasies*. New York, Oxford University Press.

Gagneux, M. (2004). *Relevé de conclusions de la 6ème réunion du comité d'experts "Dévalaison Tuilières" du 25 novembre 2004*. Toulouse, DRIRE Midi-Pyrénées.

Gagneux, M. (2005). *Concession Hydroélectrique de Tuilières (24), comité d'experts "Dévalaison", réunion téléphonique du 8 septembre 2005* Toulouse, DRIRE Midi-Pyrénées.

Gagneux, M. (2006). *Lettre de la DRIRE : convocation du comité d'experts "dévalaison Tuilières"*. Toulouse, DRIRE Midi-Pyrénées.

Gagneux, M. et P. Gérente (2005). *Comité d'experts "dévalaison mixte" à Tuilières, réunion sur site le 13 décembre 2005*. Toulouse, DRIRE Aquitaine-EDF.

Gagneux, M. et P. Gérente (2006). *Comité experts "dévalaison mixte de Tuilières" : réunion sur site le 13 avril 2006*. DRIRE Midi-Pyrénnées -EDF.

Garnier, C. (2002). De la nature au développement durable : la construction d'un concept opératoire ; essai de mise en perspective historique et socio-politique Paris.

Gaucher, M. (2006). *Lettre d'EDF à Monsieur le Préfet de la Dordogne (13 septembre 2006)*. Limoges, EDF.

Gaudefroy de Mombynes, T. (2002). *Une approche stratégique de la conservation de la biodiversité à travers l'étude des "Hotspots"; stratégie affichée par l'ONG "Conservation International"*. Gestion de l'Environnement. Rapport de DEA. Paris, ENGREF.

Gaudefroy de Mombynes, T. (2004). *Une analyse de l'évolution organisationnelle au sein de l'Hydraulique EDF depuis 1993, au vu de quelques unes de ses répercussions tant en interne que sur les relations menées sur la scène publique de gestion de l'eau. Le cas du bassin versant du Blavet.* Clamart, EDF.

Gaudefroy de Mombynes, T. (Janvier 2006). *Eléments de réflexion sur les interactions qui existent entre EDF- H20 et les autres acteurs de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne pour une meilleure prise en charge de l'environnement*. Argumentation Ecologiques, Sociétés Locales et Grands Barrages, Paris.

Gaudefroy de Mombynes, T. et L. Mermet (2003). *La stratégie d'une ONG internationale d'environnement : entre biologie et management, action publique et concurrence*. Gérer et Comprendre, 73: 14-24.

Gay (2002). *Environnement aquatique et hydroélectricité. Stage n° 5750 EDF*. Pôle Industrie Mission Environnement.

Georges, P. (1971). *L'environnement*. Paris, PUF.

Gérente, P. (2005). *Expression des besoins de l'UP Centre concernant le complément d'étude dévalaison Tuilières*. Limoges, EDF-D.P.I.

Ghiotti, S. (2007). *Les territoires de l'eau : gestion et développement en France*, CNRS Editions.

Gibson, K. (2000). *The Moral Basis of Stakeholder Theory*. Journal of Business Ethics, 26(3): 245-257.

Ginocchio, R. (1964). *La participation d'Electricité de France à la lutte contre la pollution atmosphérique*. Revue Générale de Thermique, 27.

Ginocchio, R., Ed. (1980). *Energie électrique et environnement*, Eyrolles.

Giogia, D. A. (1999). *Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing*. Academy of Management Review, 24(2): 228-232.

Giordano, Y., Ed. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris, Editions Management et Société.

Girod-Séville, M. et V. Perret (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*. Méthodes de recherche en management. R. A. Thiétart. Paris**:** 15-33.

Giroux, N. (2003). *L'étude de cas*. Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative. Y. Giordano. Paris, Editions Management et Société**:** 42-84.

Giroux, N. et L. Marroquin (2005). *L'approche narrative des organisations*. Revue Française de Gestion, 1(159): 15-42.

Gladwin, T. (1993). *The meaning og Greening : a pea for organizational theory*. Environmental strategies for industry : international perspectives on research needs and policy implications. K. Fischer et J. Schot. Waschington DC, Island Press**:** 37-78.

Godard, O. (1993). *Stratégies industrielles et conventions d'environnement : de l'univers stabilisé aux univers controversés*. INSEE Méthodes, Environnement-Economie: 145-174.

Godard, O. (2002). *Le développement durable et les entreprises*. La Revue des Deux Mondes: 101-128.

Goodpaster, K. E. (1991). *Business Ethics and Stakeholder Analysis* Business Ethics Quarterly, 1: 53-73.

Gouraud, V. (2003). *Impact des ouvrages hydroélectriques: bilan des outils de simulation existants et à développer*. Chatou, EDF-LNHE.

Graham, P., Ed. (1995). *Mary Parker Follett Prophet of Management- A celebration of Writings from the 1920s*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Granier, J.-P. et P. Mery (9-11 décembre 1990). *Pourquoi de hautes cheminées ?* Assises Internationales de l'Environnement, Paris.

Grémion, P. (1970). *Introduction à l'étude politico-administratif local*. Sociologie du Travail, 1: 51-73.

Guillaume, M. (1986). *L'état des sciences sociales en France* Paris, La Découverte.

Halal, W. E. (1990). *The management : business and social institutions in the information age*. Business in the Contemporary World, 2(2): 41-54.

Hamel, G. et C. K. Prahalad (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, May-June: 79-91.

Hatchuel, A. (2000). *Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective.* Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion. David, A. Hatchuel et Laufer, Vuibert**:** 7-34.

Hlady-Rispal, M. (2000). *Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas.* Revue Française de Gestion: 61-70.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, De Boeck Université.

Hommel, T. (2001). *Environnement et stratégies des firmes industrielles : le modèle de la gestion anticipative de la contestabilité appliqué à la production des OGM agricoles et à l'industrie du traitement de surface en France et en Allemagne*. Sciences Economiques. Thèse de Doctorat. Paris, EHESS.

Hosseini, J. C. et S. N. Brenner (1992). *The Stakeholder Theory of the Firm : a Methodology to Generate Value Matrix Weights*. Business Ethics Quarterly, 2(2): 99-109.

INSEE (2004). *Annuaire statistique de la France*. Paris, INSEE.

Jacquet, J. (1973). *Note sur l'activité du laboratoire de Montereau*. Paris, EDF-R&D.

Jacquet, J. (1978). *Le Bilan thermique de notre planète : I. Les conditions naturelles, II. L'influence de l'homme* Revue Française de l'Electricité, 261 et 262: 18-25/ 20-27

Jacquet, J. (1980). *Un problème à long terme : l'anhydride carbonique*. Le Progrès Technique, 20: 37-44.

Jawahar, I. M. et G. L. McLaughlin (2001). *Toward a descriptive stakeholder theory, an organisational life cycle approach* Academy of Management Review, 26(3): 397-414.

Jensen, M. C. (2002). *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*. Business Ethics Quarterly, 12(2): 235-256.

Jobert, A., D. Manière, et al. (2007). *L'acceptabilité des ouvrages hydroélectriques*. Clamart, EDF.

Jones, T. M. (1995). *Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics*. Academy of Management Review, 20(2): 404-437.

Jones, T. M. et A. C. Wicks (1999). *Convergent stakeholder theory*. Academy of Management Review, 24(2): 206-221.

Kaës, R. (1997). *L'intérêt de la psychanalyse pour traiter la réalité psychique de/dans l'institution*. Revue Internationale de Psychosociologie, III(6-7, printemps): 79-96.

Kaës, R. (1999). *Une conception psychanalytique de l'institution*. Revue de psychothérapie psychanalyse de groupe, 39: 9-22.

Kessler, D. (2001). *L'entreprise entre transparence et secret*. Pouvoirs, 97: 33-46.

Kochan, T. A. et S. A. Rubinstein (2000). *Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn*
Partnership. Organization Science, 11(4): 367-386.

Kreiner, P. et A. Bhambir (1991). *Influence and information in organization. Stakeholder and relationships*. Research in Corporate Social Performance and Policy. J. E. Post. Greenwich, Connecticut, JAI Press**:** 3-36.

Lalande, J.-P. (2005). *Note de synthèse de la DRIRE et avis du concessionnaire EDF: dévalaison de la Dordogne par les poissons grands migrateurs au barrage de Tuilières (24)*. Toulouse, DRIRE Midi-Pyrénées.

Lalande, J.-P. (2005). *Relevé de conclusions de la réunion "comité d'experts dévalaison" en présence du préfet de la Dordogne du 16 février 2005 sur le site du barrage de Tuilières en Dordogne*. Toulouse, Drire Midi-Pyrénées.

Lalande, J.-P. (2006). *Deuxième rapport de mai 2006 du comité d'experts pour la définition d'un ouvrage de dévalaison au barrge de Tuilières : avis de la DRIRE Midi-Pyrénées*. Toulouse, DRIRE Midi-Pyrénées.

Lallé, B. (2004). *Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de "chercheur-acteur"*. Revue Française de Gestion, 30(148): 45-64.

Langtry, B. (1994). *Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business*. Business Ethics Quarterly, 4(4): 431-443.

Larivaille, P. (1990). *EDF et la protection de l'environnement : une volonté qui s'affirme*. Bulletin du Crédit National, 3-4: 44-50.

Larroque, D. (1997). *Histoire du service de la Production Thermique d'Electricité De France. Tome premier 1946 -1973*. Paris, AHEF.

Lascaux, J.-M., T. Lagarrigue, et al. (2002). *Effet d'un débit minimum de 3 m3/s délivré à l'aval de l'usine de Hautefage sur l'exondation des frayères de grands salmonidés de la Maronne*. ECOGEA-MIGADO.

Lascoumes, P. (1994). *L'éco-pouvoir. Environnement et Politiques*. Paris, La Découverte.

Lascoumes, P. (1995). *Les arbitrages publics des intérets légitimes en matière d'environnement. L'exemple des lois montagnes et littorales*. Revue Française de Sciences Politiques, 3.

Latin, B. (1863). *Li livres dou trésor*, Paul Chabaille.

Laurans, Y., I. Dubien, et al. (2001). *L'implantation des incinérateurs d'ordures ménagères : dimensions négociées d'un processus de décision complexe*. Responsabilité et Environnement, 24: 24-38.

Lauters, F. (1995). *Impacts sur l'écosystème aquatique de la gestion par éclusées des ouvrages hydroélectriques: étude de quelques cours d'eau et analyse des phénomènes mis en jeu*. Hydrobiologie. Thèse de Doctorat. Toulouse, Université Paul Sabatier - EDF.

Laville, E. (2006). *L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Paris, Village Mondial.

Lax, D. A. et J. K. Sebenius (1986). *The manager as négociator*. New York. Version française : Lax D., Sebenius J., Gauthier G., Thibault M. (1995), *Les gestionnaires et la négociation*, Boucherville, Gaëtan Morin, Free Press.

Lempereur, A. (Février 2004). *Colloque Talleyrand, prince des négociateurs*, Paris.

Lempereur, A. P. et A. Colson (2004). *Méthode de négociation*. Paris, Dunod.

Lenay, O. et J.-C. Moisdon (2003). *Trajectoire d'un instrument de gestion du système hospitalier*. Revue Française de Gestion, 29(146).

Leroy, M. (2004). *Gestion stratégique des écosystèmes dans un contexte d'aide internationale ; Engagements environnementaux et dispositifs de gestion dans la vallée du fleuve Sénégal*. Sciences de l'Environnement (Gestion). Thèse de Doctorat
Paris, ENGREF.

Leroy, M. (2006). *Gestion stratégique des écosystèmes du fleuve Sénégal*. Paris, L'Harmattan.

Levin, I. M. (2000). *Vision Revisited, Telling the Story of the Future*. Journal of Applied Behavioral Science, 36(1): 91-107.

Levitt, T. (1958). *The Dangers of Social Responsibility*. Harvard Business Review, septembre-octobre.

Levy, A. (2000). *Les récits de vie : entre histoire et mémoire*. Revue Internationale de Psychosociologie, 5(14): 47-59.

Lewicki, R. J. et J. A. Litterer (1985). *Negociation*. Homewood, Ill., Irwin.

Libaert, T. (1992). *La communication verte*. Paris, Editions Liaisons.

Libaert, T. (2003). *La transparence en trompe-l'oeil*. Paris, Descartes & Cie.

London, C. (1993). *Environnement et stratégie de l'entreprise : dix concepts clefs*, Apogées.

Lourau, R. (1971). *L'analyse institutionnelle*. Paris, Les Editions de Minuit.

LPO (1994). *Lettre d'information : oiseaux et lignes électriques, le courant passe*. Ménigoute, LPO.

Mailhot, C. et A. Mesny (2004). *L'hybridité de la théorie à la pratique. Gérer la recherche en partenariat entre l'entreprise et l'université.* Gérer et comprendre, (78): 19-31.

March, J., L. Sproull, et al. (1991). *Learning from samples of one or fewer*. Organization Science, 2(1): 1-13.

Marchat, F., P. Dulude, et al. (1994). *Etude de l'impact du suréquipement du barrage du Sablier sur la reproduction du saumon atlantique dans la Dordogne*. ACVF.

Martinet, A. C. (1990). *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*. Epistémologies et sciences de gestion. A. C. Martinet. Paris, Economica**:** 9-29.

Martinet, A. C. et E. Reynaud (2006). *Stratégies d'Entreprise et Ecologie*. Paris, Economica.

Mascarenhas, B., A. Bajeva, et al. (1999). *Comment naissent les compétences*. L'Expansion Management Review, mars: 29-37.

Maurin, G., Ed. (1995). *Histoire du Service de la Production Hydraulique :1946-1992*. Paris, AHEF.

Meadows, D. H., D. L. Meadows, et al. (1972). *Halte à la croissance*. Paris, Fayard, traduction française de *The limits to growth*, Waschington DC, Potomac Associates, 1972.

Menthon de, S. (1995). *L'illusion de l'entreprise citoyenne*. Le Figaro.

Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*. Xème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, Quebéc.

Mermet, L. (1992). *Stratégies pour la gestion de l'environnement - La nature comme jeu de société?* Paris, L'Harmattan.

Mermet, L. (1998). *L'analyse stratégique de la gestion environnementale- illustrée par les tribulations d'un noyau de population relictuelle d'ours bruns (Ursus Arctos) dans les Pyrénées Occidentales Françaises*. Document interne RGTE (publié en 2006 par l'ENGREF Paris).

Mermet, L. (2005). *Concertations orchestrées ou négociations décisives? Tome 1*. Paris, Programme "Concertation, Décision et Environnement".

Mermet, L. (à paraître). *Quand le collectif cosmopolitique, hypostasié en table ronde de gestion, devient machine à exclure l'environnement ; le cas de l'ours des Pyrénées*. Emergence des cosmopolitiques et refondation de la pensée aménagiste. J. Lolive et O. Soubeyran. (A paraître; actes de la décade de Cerizy du 20 au 27 septembre 2003).

Mermet, L. (Juin 2005). *L'intervenance et la dimension analytique des recherches en sciences sociales : quels mots pour en parler, pour les assumer ?* Conférence RES (Recherche Environnementale sur la Société), Paris.

Mermet, L. (Juin 2006). *Procéder à une analyse environnementale, gestionnaire et stratégique de problèmes écologiques*. Conférence RES (Recherche Environnementale sur la Société), Paris.

Mermet, L., I. Dubien, et al. (2004). *Les porteurs de projets face à leurs opposants : six critères pour évaluer la concertation en aménagement*. Politiques et Management Public, 22(1): 1-22.

Mermet, L. et S. Treyer (2001). *Quelle unité territoriale pour la gestion durable de la ressource en eau?* Responsabilité et Environnement: 67-79.

Mesure, H. (2006). *La théorie des parties prenantes comme justification politique de la très grande entreprise*. Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile. M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux. Paris, La Découverte**:** 227-236.

Metcalf, H.-C. et L. Urwick, Eds. (1941). *Dynamic Administration : the collected papers of Mary Parker Follett*. New York & London, Harpers & Bros.

Metcalfe, C. E. (1998). *The Stakeholder Corporation*. Business Ethics : A European Review, 7(1): 30-36.

Michel, C. (2003). *L'accès du public aux espaces naturels, agricoles et forestiers et l'exercice du droit de propriété: des équilibres à gérer*. Sciences de l'Environnement (Gestion). Thèse de Doctorat. Clermont-Ferrand, ENGREF.

MIGADO (1999). *Restauration du saumon sur les affluents de la Dordogne Maronne et Souvigne. Etude du potentiel de production de ces cours d'eau et de l'amélioration de l'habitat sur la Maronne*. MIGADO-SIEE/GHAAPPE.

MIGADO (2004). *Restauration et gestion des poissons migrateurs sur le bassin de la Dordogne. Résumé des actions techniques. Année 2004*. Mouleydier-Le Passage, MIGADO.

MIGADO (2005). *Résumé des actions techniques. Année 2005*. Mouleydier-Le Passage, MIGADO.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'Organisation.

Minvielle, A. (2006). *Les parties prenantes : un objet frontière*. Décider avec les parties prenantes.Approches d'une nouvelle théorie de la société civile. M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux. Paris, La Découverte**:** 173-186.

Mitchell, R. K., B. Agle, et al. (1997). *Toward a theory of stakeholders identification and salience : defining the principles of who and what really counts*. Academy of Management Review, 22(2): 833-886.

Mnookin, R., S. Peppet, et al. (1996). *The tension between empathy and assertiveness*. Negotiation Journal, XII(3): 217-230.

Mnookin, R., S. Peppet, et al. (2000). *Beyond Winning, negociating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Mnookin, R. et L. Susskind, Eds. (1999). *Negotiating on behalf of others*. Thousands Oaks, CA, Sage Publication.

Moore, G. (1999). *Tinged Shareholder Theory : or What's so Special about Stakeholders*. Business Ethics, 8(2): 117-127.

Moquay, P. (2003). *Peut-on évaluer la charte de la Dordogne ? Ambiguïtés de l'évaluation d'une stratégie d'action en situation de concertation et de partenariat*. Concertation, Décision et Environnement. Regards croisés. Volume II. R. Billé et L. Mermet. Paris, La Documentation Française**:** 173-183.

Morsel, H., Ed. (1996). *Histoire de l'Eléctricité De France. Tome troisième 1946-1987*. Paris, Fayard.

Mousli, M. (1996). *Le management selon Mary Parker Follett*. Futuribles, Mai: 69-74.

Mousli, M., Ed. (2002). *Mary Parker Follett, pionnière du management. Diriger au delà du conflit*. Paris, Village mondial.

Mousli, M. (2005). *Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif*. Négociations, 4: 21-33.

Mucchielli, R. (1983). *L'entretien de face à face dans la relation d'aide : connaissance du problème* ESF.

Narcy, J.-B. (2000). *Les conditions d'une gestion spatiale de l'eau. Le monde de l'eau face aux filières de gestion des espaces*. Sciences de l'Environnement (Gestion). Thèse de Doctorat. Paris, ENGREF.

Pages, R. (1965). *L'élasticité d'une organisation en crise de direction*. Sociologie du Travail, 4: 364-382.

Pallo, S. et M. Larinier (février 2002). *Définition d'une stratégie de réouverture de la Dordogne et de ses affluents à la dévalaison des salmonidés grands migrateurs-Simulation des mortalités induites par les aménagements hydroélectriques lors de la migration de dévalaison*. MIGADO-GHAPPE.

Pelle Culpin, C. I. (1998). *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*. Thèse de Doctorat. Paris, Parix IX Dauphine.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, John Wiley.

Perroux, F. (1965). *La pensée économique de J. Schumpeter. Oeuvres complètes, vol 5*. Grenoble, Presse Universitaire de France.

Persais, E. (1999). *La prise en compte des paramètres écologiques par l'entreprise industrielle. Approche contingente*. Sciences de Gestion. Thèse de Doctorat. Poitiers, IAE.

Persais, E. (2002). *Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques : le cas de la MAIF*. Gérer et comprendre, 68: 37-48.

Persais, E. (2004). *Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?* Revue Française de Gestion: 119-145.

Persais, E. (2004). *Les rapports sociétaux. Enjeux et limites*. Revue Française de Gestion, 30(152): 167-198.

Pesqueux, Y. (2006). *Pour une évaluation critique des parties prenantes*. Décider avec les parties prenantes. M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux. Paris, La Découverte**:** 19-40.

Pillet, B. (2000). *La gestion concertée de l'eau en France : enseignements pour la gestion des commons. Application à la gestion concertée de l'ouverture des sites hydroélectriques à l'approvisionnement en eau potable*. Sciences Economiques. Thèse de Doctorat. Montpellier, Montpellier I.

Plane, J.-M. (1996). *Pour une approche éthnométhodologique de la petite entreprise*. IIIème congrès international francophone de la PME (CIPFME), Université du Québec à Trois-Rivières.

Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris, Interéditions.

Posner, B. Z. et W. H. Schmidt (1984). *Values and the American Manager : an Update*. California Management Review, Spring: 202-216.

Pratt, J. et R. Zeckhauser (1985). *principals and agents : the structure of business*. Boston, MA, Harvard University School Press.

Prieur, M. (1991). *Droit de l'Environnement* Dalloz

Pustelnik, G. (1984). *Hydrobiologie de la rivière Dordogne. Cartographie écologique. Document de synthèse*. Ministère de l'environnement - Conseil supérieur de la Pêche.

Pustelnik, G. (1987). *Etude écologique préalable à l'aménagement piscicole de la rivière Dordogne* Dynamique des milieux naturels et humains. Thèse de Doctorat. Bordeaux, Université de Bordeaux III.

Pustelnik, G., Ed. (1993). *Rivières et vallées de France : La Dordogne*. Toulouse, Privat.

Rabic, J. (2006). *Lettre du CRPMEM Aquitaine à Monsieur le Préfet de la Dordogne (8 août 2006)*. Ciboure, CRPMEM Aquitaine.

Raïffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation - How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*. Cambridge, Belknap - Harvard University Press.

Ramos, G. (2004). *Entreprise et développement durable, sens et production d'un engagement,*. Mémoire de DEA. Paris,

Rawls, J. (2003). *La justice comme équité*. Paris, La Découverte.

Rentz, K. (1992). *The value of narrative in business writing*. Journal of Business and Technical Communication, 6(3): 295-315.

Reynaud, E. (1997). *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises*. Sciences de Gestion. Thèse de Doctorat. Aix en Provence, IAE.

Reynaud, E. et A. Rollet (2001). *Les compétences centrales "environnement" comme source d'avantage concurrentiels et de légitimité*. Stratégie. Actualité et furturs de la recherche. A. C. Martinet et R. A. Thiétart. Paris, Vuivert. FNEGE**:** 303-324.

Ricoeur, P. (1984). *Temps et Récits*. Paris, Seuil.

Rihouay, G., Ed. (2002). *Auguste Leson. Guerlédan : Mémoires du constructeur du barrage et de l'usine (1921-1937)* Gourin, Editions des Montagnes Noires.

Rocard, P. (1993). *L'environnement industriel à travers les siècles*. Sécurité, Revue de Préventique, (3): 25-30.

Rojot, J. (2002). *Théorie des organisations*. Paris, Editions ESKA.

Rowel (1996). *Green backlasch. Global subversion of the environment movement* London, New York, Routledge.

Rowley, T. J. et M. Modoveanu (2003). *When will stakeholder groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilization*. Academy of Management Review, 28(2): 204-219.

Royer, I. et P. Zrlowski (1999). *Echantillon(s)*. Méthodes de recherche en management. R. A. Thiétart. Paris, Dunod**:** 188-223.

Rubin, J. (1983). *Negotiation* Negotiation : behavioral perspectives. American Behavioral Scientist.

Sardan, J.-P.-O. (1995). *La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie*. Enquête, 1: 71-109.

Ségal, E. (2005). *Les compétences relationnelles en question*, Les cahiers d'Evry109.

Simmel, G. (1908(a)-1981). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin, trad. française de certains chapitres : Le conflit, Paris : Circé, 1992.

Sinaceur, M. (2004). *L'utilisation de la menace en négociation*. Revue Française de Gestion, 30(53): 101-122.

Sjöstedt, G., Ed. (1993). *International Environmental Négotiations*, Sage.

Strategor (1993). *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris, InterEditions.

Tauber, M. (2006). *Deuxième rapport de mai 2006 du comité d'experts pour la définition d'un ouvrage de dévalais au barrge de Tuilières : avis de la DIREN Aquitaine*. Bordeaux, DIREN Aquitaine.

Thiétart, R. A., Ed. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.

Thuderoz, C. (2002). *Sociologie de la négociation*. Paris, La Découverte.

Thuderoz, C. (2005). *Sociologie des entreprises*. Paris, La Découverte.

Tinel, C. (1983). *Eléments pour la réintroduction du saumon atlantique dans la rivière Dordogne*. Rapport de stage ingénieur. Toulouse, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse.

Torre, A., T. Kirat, et al. (2006). *Conflits et tensions autour des usages de l'espace dans les territoires ruraux et périurbains. Le cas de six zones géographiques françaises*. Revue d'économie régionale et urbaine, 3: 415-453.

Touraine, A. (1969). *La société post-industrielle*. Paris, Denoël.

Travade, F. (2001). *Equipement de l'aménagement hydroélectrique de Tuilières en dispositifs de dévalaison pour le saumon et l'anguille. Note de synthèse*. Chatou, EDF-LNHE.

Travade, F. (2006). *Compte rendu d'étude : mise au point des dispositifs de dévalaison pour l'anguille à l'usine EDF de Baights en Béarn : état d'avancement au 09.01.2006*. Chatou, LNHE (EDF-R&D).

Travade, F. et J.-P. Bouchard (Juillet 1995). *Quand passent les saumons*. EPURE, 47: 29-42.

Trevino, L. K. et G. Weavers (1999). *The stakeholder research tradition : converging theorists-not converging theory*. Academy of Management Review, 24(2): 222-227.

Treyer, S. (2006). *A quelle raréfaction de l'eau faut-il se préparer? Construire une intervention prospective au service de la planification pour les ressources en eau en Tunisie*. Sciences de l'Eau (Gestion). Thèse de Doctorat. Paris, ENGREF.

Trichet, J. C. (11 octobre 2004). *Cultiver le secret et l'énigme, c'est du passé. Les mots d'aujourd'hui sont transparence et crédibilité*. L'Express.

Ullmann, A. A. (1995). *Data in search of a theory : a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S Firms*. Academy of Management Review, 10(3): 540-557.

Valentin, S. (1995). *Variabilité artificielle des conditions d'habitat et conséquences sur les peuplements aquatiques : effets écologiques des éclusées hydroélectriques en rivière. Etude de cas (Ance du Nord et Fontaulière) et approches expérimentales* Hydroécologie. Thèse de Doctorat. Lyon, Université Claude Bernard -Lyon 1- CEMAGREF.

Valin, H. (2006). *L'environnement dans les renouvellements de licences hydroélectriques aux Etats-Unis ; quelle évolution des processus de décision pour gérer les conflits d'acteurs?* Sciences de l'environnement (Gestion). Mémoire de DEA. Paris,

Van der Helm, R. (2005). *Le phénomène vision : une enquête sur la nature et sur le fonctionnement des "visions du futur" et sur leurs usages pour la gestion de l'environnement*. Sciences de l'environnement. Thèse de Doctorat. Paris, ENGREF.

Van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology* Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Collection Gestion.

Walder, F. (1958). *Saint-Germain ou la négociation*. Paris, Gallimard.

Walley, N. et B. Withead (1994). *It's not easy being green*. Harvard Business Review: 46-52.

Walton, R. et R. McKersie (1965). *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*. New York, Harvard Businness School Press.

Watzlawick, P., J. Weakland, et al. (1981). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris, Seuil.

Weiss, J. W. (1994). *Business Ethics : a managerial stakeholder approach*, Wadsworth, Inc.

Winsemius, P. et U. Guntram (1992). *Responding to the environmental challenge*. Buziness Horizons, March-April: 12-20.

Yin, R. (1990). *Case study research : design and method*. Bevrely Hills, CA, Sage Publications.

Zartman, W. (1976). *The 50 per cent solution*. New York, Anchor Books.

Zartman, W., Ed. (1978). *The negociating process : theories and application*. Berverly Hills, Calif., Sage.

Zartman, W. (1991). *Common elements in the analysis of the négociation process*. Negociation. Theory and practice. W. Breslin et J. Rubin. Cambridge, PON, Harvard Scholl Law.

Zartman, W. et M. Berman (1982). *The Practical negociator*. New Heaven, Conn., Yale University Press.

Zartman, W. et J. Z. Rubin (1998). *Power, asymetry and negociation*. Ann Arbor, University of Michigan Press.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 13

1 Problématique de recherche. 16
1.1 Clarification des termes employés 16
1.2 Enjeu théorique sous- jacent et paramètres d'analyse associés 23
1.3 Thèse défendue 28
2 Champs disciplinaires concernés 30
3 Déclinaison de notre question générale à l'étude d'une entreprise précise : le cas de la branche hydroélectrique d'EDF (EDF-H_20) confrontée à la gestion de l'eau 33
4 En résumé, quatre objectifs de recherche 35
5 Déroulement de la thèse, choix des terrains retenus et méthodologie générale 35
5.1 Cinq expériences de terrain 36
5.2 Une approche méthodologique de terrain proche de celle des anthropologues et le choix narratif comme outil de restitution 43
6 L'immanence spécifique d'un docteur en gestion de l'environnement à EDF : entre prisonnier et aventurier 45
6.1 « Doctorante Prisonnière » 47
6.2 « Doctorante Traître » 48
6.3 « Doctorante révolutionnaire » 49
6.4 « Doctorante aventurière » 50
6.5 Discussion - Conclusion 50
7 Présentation du plan 55

PREMIERE PARTIE : Prise de contact et présentation du cadre d'analyse adopté 59

CHAPITRE 1 : IMMERSION PONCTUELLE EN BRETAGNE POUR UNE ENTREE EN MATIERE 61

1 Introduction 61
2 Méthode 62
3 La mise en évidence de l'appartenance d'EDF-H_20 à la scène de gestion de l'eau d'un bassin versant via le récit historique de la gestion de l'eau sur le Blavet depuis le XIX^{ème} siècle 63
4 Un acteur sectoriel projeté sur une nouvelle scène d'action du fait de son activité industrielle 76
5 La négociation au cœur de la scène de gestion de l'eau : un processus de 30 ans pour tenter d'établir une gestion collective du risque d'inondation du Blavet, accéléré par le renouvellement de concession du barrage de Guerlédan 78
6 Un processus de décision analysé à l'aune des stratégies relationnelles d'EDF-H_20 et de ses enjeux organisationnels internes 90

CHAPITRE 2 : RETOUR A LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DE NOTRE PROBLEMATIQUE ET PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE PROPOSE 95

1 Comment aborder une problématique multidimensionnelle ? 95
2 Une anecdote introductive 107
3 Identification des trames utilisées et cadre d'analyse associé 108

DEUXIEME PARTIE : L'intégration de l'environnement à EDF de 1946 à 2006 121

CHAPITRE 3 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER L'INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT A EDF 123

1 Une recherche en sciences de gestion 123
2 Une recherche en sciences de gestion appliquée aux entreprises et à leur action environnementale 125
3 Une recherche également en lien avec les travaux en sciences de gestion sur la relation entre développement durable et entreprise 142
4 Une recherche en sciences de gestion consacrée à l'efficacité environnementale 147
5 L'environnement : une préoccupation historique sans cesse évolutive ? 155

CHAPITRE 4 : « L'ENVIRONNEMENTALISATION » D'EDF, SOURCE DE PROPOSITION POUR UN MODELE DE L'ACTEUR D'ENTREPRISE, INTEGRATEUR D'ENVIRONNEMENT (AEIE) 161

1 Introduction 161
2 Méthode et objectifs 162
3 L'Institutionnalisation de l'environnement à EDF et son devenir : un récit mouvementé 163
3.1 1946-1960 : l'environnement grand absent 163
3.2 Les années 60-70 : l'environnement à EDF est l'affaire de quelques pionniers via la lutte conte la pollution de l'atmosphère et de l'eau 164
3.3 Les années 70-80 : sous la pression de l'administration et de la Direction de l'Equipement, la R&D d'EDF investit activement les problématiques environnementales 171
3.4 Les années 80 : le processus d'environnementalisation s'accélère avec la signature d'une convention entre EDF et le Ministère de l'Environnement 175
3.5 Les années 90 : l'environnement s'institutionnalise à EDF 180
3.6 Les années 1999 - post 2000 : le devenir perturbé de l'environnement institué 191
4 Le Cheminement de l'« institué » 199
4.1 L'environnement inconnu : 1946-1960 200
4.2 L'environnement pionnier : 1960-1970 200
4.3 L'environnement rejeté : 1971-1982 200
4.4 L'environnement intégré…mais à contre cœur : 1982-1991 202
4.5 L'environnement stratégique : 1992-1999 203
4.6 L'environnement perturbé : 1999-2004 206
4.7 L'environnement survivant : post 2005 ? 209

5 Quelle relation entre institutionnalisation et action environnementale ? 211
6 Une analyse des forces instituantes du processus d'environnementalisation et des paramètres qui ont conditionné par la suite le devenir de l'environnement à EDF 215
7 Vers un modèle de l'Acteur d'Entreprise, Intégrateur d'Environnement (AEIE) 228
7.1 Acteur d'entreprise, intégrateur d'environnement (AEIE) : du rôle d'aventurier à celui de stratège 228
7.2 Une double casquette caractéristique de ces acteurs, qui leur retire le statut d'acteur d'environnement 235
7.3 Le modèle AEIE 239
8 Conclusion 246
8.1 Conclusions théoriques 246
8.2 Conclusions intermédiaires pragmatiques 253

TROISIEME PARTIE : La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la gestion de l'eau sur le bassin versant de la Dordogne 263

CHAPITRE 5 : SUPPORTS THEORIQUES RETENUS POUR ANALYSER LA PARTICIPATION CONCRETE D'EDF-H_20 A LA PRISE EN CHARGE DE LA GESTION ENVIRONNEMENTALE DE L'EAU 265

1 La *stakeholder theory* (SHT) ou théorie des parties prenantes (TPP), fondements et mise en débat 266
2 Le conflit au cœur des problématiques de gestion des ressources naturelles 277
3 Une analyse environnementale en lien avec la négociation 280
4 Le courant de recherche « Resource-based view » (RBV) et la problématique des compétences relationnelles 304

CHAPITRE 6 : LA PARTICIPATION D'EDF-H_20 A LA GESTION DE L'EAU SUR LE BASSIN VERSANT DE LA DORDOGNE 311

1 Introduction 311
2 Méthode 311
3 Présentation des contextes géographique et hydroélectrique du bassin versant de la Dordogne 313
3.1 Présentation générale du bassin versant de la Dordogne 313
3.2 Présentation générale de l'activité hydroélectrique d'EDF-H_20 sur le bassin versant de la Dordogne : un enjeu de production important pour l'entreprise 315
4 L'installation de la production hydraulique sur le bassin versant de la Dordogne : synthèse historique pour une meilleure appréhension de la place actuelle d'EDF-H_20 sur le bassin 321
5 Un zoom sur la toile des interactions qui ont lieu entre EDF-H_20 et les acteurs de l'eau en 2005 sur le bassin. 329
5.1 Une diversité notable des parties prenantes « acteurs de l'eau » d'EDF-H_20 329
5.2 Une dynamique interactionnelle intense: essai de cartographie 332
5.3 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la sauvegarde du lac de la Crégut 343

5.4 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la dévalaison des populations d'anguilles et de saumons sur la Dordogne au niveau du barrage de Tuilières 359

CHAPITRE 7 : LA PROBLEMATIQUE DE REPRODUCTION ET SAUVEGARDE DU SAUMON ATLANTIQUE ET LA GESTION DU FONCTIONNEMENT EN ECLUSEES DES BARRAGES DE LA DORDOGNE 393

1 Introduction 393
2 La participation d'EDF-H_20 à la prise en charge de la protection du saumon sur la Dordogne de la fin du 19ème siècle à 2006. Une première analyse des attitudes relationnelles de l'entreprise 394
3 Les enjeux organisationnels d'EDF-H_20 sous-jacents aux stratégies relationnelles explicitées 422
3.1 L' « évitement » de 1975 à 1996 : EDF « tout puissant » et EDF-H_20 bien implanté localement 424
3.2 Un signe de « coopération » entre 1997 et 1998 : Une problématique gérée très localement par l'équipe concernée d'EDF-H_20 426
3.3 1999-2001 : Escalade conflictuelle, entrecoupée par une tentative coopérative de « recours à un tiers » : EDF-H_20 s'organise et met en place sa stratégie d'action 427
3.4 Le « temps mort » entre 2001 et 2003 : Ressources financières et flexibilité organisationnelle pour une reconnaissance de l'action d'EDF-H_20 434
3.5 La Négociation et la coopération de 2004 à mi-2005 : EDF-H_20 a tout intérêt à voir aboutir le Défi Eclusées 434
4 Identification des acteurs d'environnement et de la spécificité de leur rôle dans le processus de décision 436
5 Analyse ciblée des négociations ayant eu lieu au cours du processus de décision étudié : quel lien avec la décision obtenue ? 440
5.1 Place et rôle des négociations 441
5.2 Evolution du niveau de forçage établi par l'acteur sectoriel étudié 443
5.3 Caractère négocié de l'accord obtenu 447
6 Un processus de décision long et complexe pour quelle efficacité environnementale ? 450
6.1 Evaluation de l' «Etat Matériel de l'Environnement» 451
6.2 Une évaluation de la « Capacité à Connaître » 457
6.3 Une évaluation de la « Structuration Politique » 458
6.4 Une évaluation des « Relations Diplomatiques » 458
6.5 Conclusion 463
7 Conclusion 464
7.1 Conclusions théoriques intermédiaires en vue d'une discussion approfondie en conclusion générale 464
7.2 Conclusions pragmatiques intermédiaires 470

CONCLUSION GENERALE 495

1 Rappel des étapes suivies et des résultats intermédiaires obtenus 497
1.1 Rappel des étapes suivies : un parcours « théorico - pratique » volontairement morcelé 497
1.2 Trois conclusions intermédiaires autour du modèle de l'Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement (AEIE) 498

1.3 Une série de conclusions liées à l'analyse des pratiques environnementales concrètement mises en œuvre par l'entreprise sur son terrain d'activités 508
2 Les quatre résultats majeurs de notre recherche..... 512
2.1 Entreprise-environnement : sortir des notions de contrainte et de proactivité en assumant la nature conflictuelle de cette confrontation..... 512
2.2 Une expansion du modèle organisationnel proposé par l'ASGE adaptée à la gestion des tensions conflictuelles propres à la confrontation entreprise-environnement . 516
2.3 Négocier pour assumer le conflit et dépasser l'opposition production industrielle – protection de l'environnement..... 523
2.4 Pouvoir évaluer l'efficacité environnementale d'un système de gestion de l'environnement auquel participe une entreprise..... 527
3 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut-on attendre d'une entreprise lorsque l'activité d'un tel acteur sectoriel engendre une dégradation des milieux naturels ? Apport des concepts obtenus et ouverture sur des travaux complémentaires..... 532
3.1 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre les employés de leur entreprise… et réciproquement ?..... 532
3.2 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre les actionnaires de leur entreprise… et réciproquement ?..... 535
3.3 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre d'une entreprise les acteurs d'environnement… et réciproquement ?..... 539
3.4 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peuvent attendre d'une entreprise les acteurs régulateurs… et réciproquement ? 541
3.5 Quelle participation à la prise en charge de l'environnement peut attendre d'une entreprise la société civile… et réciproquement ? 542
4 Perspectives ouvertes par notre cadre d'analyse 545
5 Limites et perspectives de notre recherche 548

Bilbiographie : 551
TABLE DES MATIERES 571
Liste des sigles utilisés: 577
Table des Figures : 581
Table des Encadrés : 583
Table des Cartes : 584
Table des Tableaux : 584
Annexes 587

Liste des sigles utilisés:

A(A)PPMA	Association (Agrée) de Pêche et de Protection des Milieux Aquatiques
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
AE	Acteur d'Environnement
AEIE	Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement
AEP	Alimentation en Eau Potable
ANPER-TOS	Association Nationale pour la Protection des Eaux et Rivières - Truite, Ombre et Saumon
APPA	Association pour la Prévention de la Pollution Atmosphérique
AR	Acteur Régulateur
AS	Acteur Sectoriel
ASGE	Analyse Stratégique de la Gestion de l'Environnement
BATNA	Best Alternative to a Negociated Agreement
BTP	Batiment et Travaux Publics
CAC	Centre d'Annonce des Crues
CAC	Concerter Analyser Choisir
CAP Lorient	Communauté d'Agglomération du Pays de Lorient
CCI	Chambre de Commerce Internationale
CEMAGREF	Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement
CICOR	Commissions Internes de Coordination Régionale
CIFRE	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
CIH	Centre d'Ingénierie Hydraulique
CITEPA	Centre Interprofessionnel Technique d'Etude de la Pollution Atmosphérique
CLE	Commision Locale de l'Eau
CNR	Compagnie Nationale du Rhône
CO_2	Dioxyde de Carbone
COOP	Centre Opérationnel d'Optimisation de la Production
CPIE	Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement
CR	Contrat de Rivière
CRPMEME	Comité Régional des Pêches Maritimes et des Elevages Marins d'Aquitaine
CSP	Conseil Supérieur de la Pêche
DAD	Décider Annoncer Défendre
DCE	Directive Cadre Européenne
DDA	Direction Départementale de l'Agriculture
DDAF	Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt
DDE	Direction Départementale de l'Equipement
DEFORPA	Dépérissement des Forêts attribué à la Pollution Atmosphérique
DEPS	Direction de l'Economie, de la Prospective et de la Stratégie
DIREN	Direction Régionale de l'Environnement
DOM	Département d'Outre Mer
DRIRE	Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Energie
DTG	Direction Technique Générale
DUP	Déclaration d'Utilité Publique

EDDEE	Economie du Développement Durable de l'Environnement et de l'Energie
EDF	Electricité de France
EEMD	Société Energie Electrique de la Moyenne Dordogne
EESO	Société Energie Electrique du Sud Ouest
EGAP	Equipe de Gestion des Aires Protégées
ENGREF	Ecole Nationale du Génie Rurale des Eaux et Forêts
EPIDOR	Etablissement Public de la Dordogne
EPTB	Etablissement Public Territorial de Bassin
FDPPMA	Fédération Départementale de Pêche et de Protection des Milieux Aquatiques
FERC	Federal Energy Regulator Commission
FNE	Fondation Nationale pour l'Environnement
FNPF :	Fédération National pour la Pêche en France.
GAT	Gestionnaire Accédant Territoire
GEH	Groupement d'Exploitation Hydraulique
GNA	Groupe National Anguille
GRETS	Groupe de Recherche Energie Technologie et Société
GU	Groupement d'Usines
HM	Un Hiver en Mer
ICS	Industrie, Construction, Commerce, Service
IDE	Instituer Délibérer Eluder
IFEN	Institut Français de l'Environnement
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
LATTS-CNRS	Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés - Centre National de Recherche Scientifique
LNHE	Laboratoire National Hydraulique Environnement
LPO	Ligue Pour les Oiseaux
ME	Masses d'Eau
MEFM	Masse d'eau Fortement Modifiée
MEI	Masse d'Eau Incertaine
MEN	Masse d'Eau Naturelle
MES	Matière en Suspension
MIGADO	Migrateurs Garonne Dordogne
MNLE	Mouvement National de Lutte pour l'Environnement
MPL	Manager Première Ligne
MTC	Mission Technique Commune
NRE	Loi sur les Nouvelles Régulations Econmiques
ONCFS	Organisation Nationale de la Chase et de la Faune Sauvage
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PER	Proposer Ecouter Requalifier
PGE	Plan de Gestion des Etiages
PHM	Plusieurs Hivers en Mer
PHV	Poste Hydaulique de Vallée
PO	Compagnie des chemins de fer de Paris à Orléans

PP	Parties Prenantes
PPI	Plan Particulier d'Intervention
PPR	Plan de Prévention des Risques
PTT	Postes, Télégraphes, Téléphones
PV	Procès Verbal
R&D	Recherche et Développement
RBV	Ressource Based View
RGTE	Recherche en Gestion sur les Territoires et l'Environnement
RSE	Responsabilité Sociale d'Entreprise
SA	Société Anonyme
SAFEGE	Société Anonyme Française d'Etudes et de Gestion
SAGE	Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux
SDAGE	Schéma départemetal d'Aménagement et de Gestion des Eaux
SEPANSO Dordogne	Société d'Etude, de Protection et d'Aménagement de la Nature du Sud Ouest
SH	StakeHolder
SHC	Service Hydrologique Centralisateur
SHEM	Société Hydroélectrique du Midi
SHT	StakeHolder Theory
SIAV	Syndicat Intercommunal pour l'Aménagment de la Vézère
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer
SOGREAH	Société Grenobloise d'Etudes et d'Applications Hydrauliques
SPH	Service de Production Hydroélectrique
SPT	Service de Productin Thermique
STEP	Station de Transfert d'Energie par Pompage
TAL	Titulaire Accédant Lieu
TCC	Tronçon Court Circuité
THT	Très Haute Tension
TPP	Théorie des Parties Prenantes
UEHA	Union Hydroélectrique Armoricaine
UP	Unité de production
USEP	Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré
VNF	Voies Navigables de France
WWF	World Wildlife Fund

Table des Figures :

Figure 1 : Explicitation de la mise en place de stratégies relationnelles. 24

Figure 2 : L'influence potentielle des enjeux organisationnels internes d'une entreprise sur la mise en place de ses stratégies relationnelles. 25

Figure 3 : Enjeux organisationnels internes, stratégies relationnelles et dynamique décisionnelle environnementale. 26

Figure 4 : La négociation mise en valeur dans le système décisionnel étudié. 27

Figure 5 : une recherche à l'intersection de quatre domaines pratiques et académiques. 32

Figure 6 : Caractérisation de l'intervenance propre à notre recherche, selon Mermet (2005). 54

Figure 7 : Le séquençage du processus de décision mené autour du risque d'inondation sur le Blavet. 91

Figue 8 : Notre approche de la complexité : la réduire pour mieux la cerner. 105

Figure 9 : Notre cadre d'analyse (a) présentant les deux premières trames choisies. 110

Figure 10 : Organisation globale d'EDF -H_20. 117

Figure 11 : Cadre d'analyse (b) de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau. 118

Figure 12 : Les niveaux de prise en compte de l'environnement (Reynaud, 1997 : 154)..... 128

Figure 13 : Modèle d'analyse de l'indice de prise en compte de l'environnement proposé par Emmanuelle Reynaud (1997 : 507). 135

Figure 14 : Modèle explicatif du processus de décision d'investissement environnemental (Dreschler, 2002 : 408). 139

Figure 15 : Le système « triangulaire » : acteur d'environnement – acteur régulateur - acteur sectoriel. 153

Figure 16 : Le cycle de vie politique (Winsemius et Guntram, 1992 : 13 repris par Reynaud, 1997 : 70 et Martinet et Reynaud, 2006 : 38). 159

Encadré 16 : Quelques exemples de mesures négociées en 1988 entre EDF et la LPO. 180

Encadré 20 : Plan Environnement d'EDF : «Financement ». 184

Figure 17 : Institutionnalisation et action environnementale entre 1946 et 2006 à EDF. 212

Figure 18: La Genèse idéale selon Sartre « Critique de la raison dialectique» (1960 cité par Lourau, 1971 : 255). 213

Figure 19a : Les forces instituantes (a) du processus d'environnementalisation d'EDF suivies des paramètres qui déterminent le devenir de l'environnement institué 217

Figure 19b : Les forces instituantes (b) du processus d'environnementalisation d'EDF suivies des paramètres qui déterminent le devenir de l'environnement institué 218

Figure 20 : Proposition d'un modèle théorique de la fonctionnalité d'un Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement : le modèle AEIE. 245

Figure 21 : Modèle organisationnel stratégique d'acteurs: double système triangulaire AE-AR-AS. 248

Figure 22 : Le cycle de vie politique d'une thématique environnementale : proposition de compléments pour le schéma de Winsemius et Guntram (1992 : 13 repris par Reynaud, 1997 : 70 et Martinet et Reynaud, 2006 : 38)..... 251

Figure 23: Dynamique organisationnelle et relationnelle au niveau général d'EDF, favorisant la prise en charge de la gestion environnementale de l'eau : lorsqu' « efficacité » sous entend « conflictualité ».... 257

Figure 24 : Proposition d'une dynamique organisationnelle au niveau national du cadre d'analyse multi-scalaire proposé.... 261

Figure 25 : Les parties prenantes de l'entreprise (Mercier, 2001 d'après Donaldson et Preston, 1995 : 69). 270

Figure 26 : L'entreprise, cible de pression (Boiral et Jolly, 1992 : 84 d'après Freeman, 1984 : 55)..... 271

Figure 27 : Ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Martinet et Reynaud, 2006 : 74). 271

Figure 28 : Organigramme simplifié de la production hydraulique en Dordogne. 320

Figure 29 : Cartographie géographique d'une sélection de négociations. 334

Figure 30 : Le premier PV dressé contre EDF-H_20 sur la problématique des Eclusées, Novembre 1997. 401

Figure 31 : Modification d'exploitation mise en place par EDF-H_20 en 1997. 402

Figure 32 : Modification d'exploitation proposée par EDF-H_20 en 1999..... 404

Figure 33 : Légende de la Figure 62. 422

Figure 34 : Le séquençage du processus de décision mené autour des éclusées et de la sauvegarde du saumon sur la Dordogne..... 423

Figure 35 : Réorganisation structurelle et stratégique sur l'exemple Dordogne..... 432

Figure 36: Evolution du niveau e forçage établi par EDF-H_20. 446

Figure 37 : Quantification du phénomène de dérive des alevins (MIGADO, 2005). 457

Figure 38 : Evolution des effectifs annuels de saumons migrants contrôlés à Tuilières entre 1989 et 2006 (EPIDOR, 2007)..... 461

Figure 39 : Evolution des effectifs annuels de saumons contrôlés à Tuilières entre 1989 et 2005 par classe de taille (MIGADO, 2006). 462

Figure 40 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H20 à la gestion environnementale de 485

Figure 41 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « National ». 491

Figure 42 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « Régional »..... 492

Figure 43 : Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « Sous - Régional »..... 493

Figure 44: Cadre d'analyse de la participation d'EDF-H_20 à la gestion environnementale de l'eau : niveau « local ». 494

Figure 45 : Proposition finalisée d'un modèle théorique de la fonctionnalité d'un Acteur d'Entreprise Intégrateur d'Environnement : le modèle AEIE. 501

Figure 46 : Une gestion organisationnelle stratégique et efficace de la conflictualité propre à la confrontation entre environnement et entreprise. 517

Figure 47 : Lecture intégrée des processus de décision environnementaux auxquels une entreprise participe. 528

Figure 48 : Cadre d'analyse de la participation d'une entreprise à la gestion de l'environnement. 546

Table des Encadrés :

Encadré 1 : Cinq types de centrales hydroélectriques. 96

Encadré 2 : Principe de fonctionnement d'une centrale hydraulique. 97

Encadré 3 : Représentation générale d'un aménagement hydroélectrique 98

Encadré 4 : Panne d'alimentation : le précieux secours de l'hydraulique. 99

Encadré 5 : Quelques impacts néfastes des aménagements hydroélectriques sur les milieux naturels. 102

Encadré 6 : Quelques chiffres illustrateurs de l'activité d'EDF-H_20. 115

Encadré 7 : L'environnement industriel à travers les siècles (Rocard, 1993). 163

Encadré 8 : Les pionniers de l'environnement à EDF (Extrait de La Houille Blanche n°2-2005) 165

Encadré 9 : Evolution de la production nationale d'énergie électrique de 1946 à 1992 (Larroque, 1997 : 400). 166

Encadré 10: Quelques éléments sur l'évolution de la production d'électricité. 166

Encadré 11 : Anecdote sur Roger Ginocchio (Laroque, 1997 : 429). 168

Encadré 12 : Témoignage sur le laboratoire d'hydrobiologie de Montereau. 169

Encadré 13 : La Loi sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement 171

Encadré 14 : De l'électricité grâce au vent (www.onpeutlefaire.com). 173

Encadré 15 : Quelques exemples de réalisations de la « Convention Environnement » de 1982. 177

Encadré 17 : Extrait de L'Humanité du 20 décembre 1990. 181

Encadré 18: Le Plan Environnement d'EDF (août 1991). 182

Encadré 19 : Plan Environnement d'EDF : « Une organisation plus claire ». 183

Encadré 21 : Les 10 engagements d'EDF en faveur d'un développement durable. 192

Encadré 22: Extraits de l'Agenda 21 du groupe EDF (2001a). 194

Encadré 23 : Les 10 principes du Groupe EDF pour un respect durable de l'environnement (2005). 197

Encadré 24 : Extrait du quotidien « La Montagne », 22 janvier 2005. 349

Encadré 25 : Définition du contrat de rivière. 353

Encadré 26 : Définition des éclusées..... 397
Encadré 27 : Mesure C14 du SDAGE Adour Garonne..... 399
Encadré 28 : Les « Défis » territoriaux des agences de l'eau. 413
Encadré 29 : Le Poste Hydraulique de Vallées (PHV) de Toulouse..... 430

Table des Cartes :

Carte 1 : Le Blavet. 64
Carte 2 : Sites de production hydroélectrique nationaux 115
Carte 3 : Présentation des aménagements hydroélectriques du bassin versant de la Dordogne (EDF)..... 319
Carte 4 : Chronologie des aménagements hydroélectriques du bassin de la Dorodgne (Source : EPIDOR). 323
Carte 5 : Localisation du lac de la Crégut et l'ensemble hydraulique associé. 345
Carte 6 : Chronologie des principaux aménagements hydroélectriques du bassin de la Dordogne. 395
Carte 7 : Secteur soumis aux éclusées (EPIDOR, 2000)..... 410

Table des Tableaux :

Tableau 1 : Places laissées aux variables sociétales dans les modèles stratégiques (Martinet et Reynaud, 2004 : 128). 132
Tableau 2 : Récapitulatif des déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises abordés par Emmanuelle Reynaud (1997)..... 134
Tableau 3: Les principales catégories de facteurs explicatifs de l'action environnementale à partir des études passées en revue d'après Dreschler (2002 : 153). 137
Tableau 4 : Les requêtes et les moyens de pression des parties prenantes (Martinet et Reynaud, 2006 : 75). 272
Tableau 5 : Typologie des situations (Dupont, 2004 : 34) 288
Tableau 6 : Les modes de composition, expression de principes d'actions, de jugement et d'analyse (Mermet, 2005 : 39). 295
Tableau 7 : Les modes de composition, entre maillage des interactions et coordination sur le mode d'interaction (Mermet, 2005 : 41). 296
Tableau 8: Quatre modèles de processus de décision de choix de grands aménagements (Mermet, 2005 : 69). 298
Tableau 9: Six critères pour apprécier le « forçage ». (Mermet, Dubien et al., 2004 : 9)..... 299
Tableau 10 : Puissance installée sur le bassin de la Dordogne (Source : Note interne EDF, 2003)..... 316
Tableau 11 : Capacité utile des réservoirs sur le bassin de la Dordogne (Source : Note interne EDF, 2003). 316

Tableau 12 : Les différents types de centrales hydroélectriques sur le bassin de la Dordogne (Source : Note interne EDF, 2003)..... 318

Tableau 13 : Récapitulatif des principales étapes du processus de décision qui a conduit à la signature du « défi Eclusées » en avril 2005. 418

Tableau 14 : Evolution du processus de décision adapté de Mermet (2005 : 69). 447

Tableau 15 : Exondation des frayères de saumons, (EPIDOR 2007). 453

Annexes

ANNEXES du chapitre 1 :

- Annexe chapitre 1 (1) : liste des acteurs rencontrés sur le bassin versant du Blavet
- Annexe chapitre 1 (2) : guide d'entretien Blavet acteurs non-EDF et agents EDF
- Annexe Chapitre 1 (3) : statut d'EDF

ANNEXES du chapitre 4 :

- Annexe Chapitre 4 (1) : Liste des acteurs d'EDF rencontrés
- Annexe Chapitre 4 (2) : Les différents dirigeants d'EDF
- Annexe chapitre 4 (3) : Sommaire du Plan Environnement d'EDF (1991)
- Annexe chapitre 4 (4) : Chartre des entreprises pour le développement durable (1991)
- Annexe chapitre 4 (5) : L'agenda 21 d'EDF (2001)
- Annexe chapitre 4 (6) : Les 10 principes du groupe EDF (2005).

ANNEXES du chapitre 6 :

- Annexe chapitre 6 (1) : Liste des acteurs rencontrés sur le bassin versant de la Dordogne
- Annexe chapitre 6 (2) : Guides d'entretien acteurs de l'eau et agents EDF
- Annexe chapitre 6 (3) : Le « système négociation » (forces et composantes) : adaptation issue de Dupont (1994), d'après Faure et Rubin dans Sjöstedt (1993)
- Annexe 6 (4) biologie du saumon et de l'anguille
- Annexe chapitre 6 (5) : Caractéristiques de l'aménagement hydraulique de Tuilières
- Annexe chapitre 6 (6) : Présentation des différentes solutions et de leurs coûts
- Annexe chapitre 6(7) : accident de Tuilières

ANNEXES du chapitre 7 :

- Annexe chapitre 7 (1) le cycle biologique du saumon atlantique (Salmo salar L.)
- Annexe Chapitre 7 (2) : le barrage du Sablier et son exploitation
- Annexe chapitre 7 (3) : Les effets des éclusées : « Etude Eclusées des Axes Dordogne, Cère, Maronne, Vézère » (Coupry et EPIDOR, 2000)
- Annexe chapitre 7 (4) : Accord Défi

ANNEXES du CHAPITRE 1

Annexe chapitre 1 (1) : liste des acteurs rencontrés sur le bassin versant du Blavet

Acteurs externes à EDF	Fonction
Anès (Monsieur)	Maire de St Aignan
Aubry Marc	DAECV, Conseil Général 56
Bageot Jean-Pierre	Président de la CLE du SAGE Blavet
Bruneau Jean-Michel	Sous-Préfet de Pontivy
Couturier Laurent	DDE, subdivisionnaire Pontivy
Davard (Monsieur)	Responsable renouvellement/DRIRE Bretagne
Dumont (Monsieur)	Responsable technique FDPPMA 22
Jehanno Françoise	Responsable MISE 56
Le Branchu	Président FDPPMA 22
Le Clève Christian	Directeur de la FDPPMA 56
Le Clezio Monique	Vice-Psdte du Conseil Général 22
Le Lu Jean	Maire de Cléguerec
Le Luron Annie	Chargé de mission du SAGE Blavet
Le Page Yves	Délégué régional du CSP
Le Roch Jean-Pierre	Maire de Pontivy
Malard Lionel	Ingénieur TPE-DRIRE
Marjolet Gilles	Responsable DAE, Conseil Général 22
Portefaix Georges	Gérant de camping, ancien conseiller général
Rihouay Gilles	Notaire à la retraite, a réactualisé les mémoires d'Auguste Lesson constructeur du barrage
Robin (Monsieur)	Président AAPPMA de Mûr de Bretagne
Salün Daniel	Responsable MISE 22
Siou Yvon	Chargé d'affaires Agence de l'Eau Loire-Bretagne
Touffet Charles	Responsable milieux aquatiques/DIREN Bretagne
Acteurs internes à EDF	
Bardy Karine	Responsable groupement de Guerlédan
Darthou Franck	Directeur GEH Ouest
Denby Wilkes Vincent	Ancien directeur EGS Morbihan
Meyerfeld Didier	Ancien directeur eau et environnement UP Centre
Renou Sébastien	Technicien exploitation/barrage
Salaün Yann	Ancien responsable groupement de Guerlédan
Sarron Romain	Ingénieur eau et environnement GEH Ouest
Souquière Roger	Responsable pôle exploitation GEH Ouest

Annexe chapitre 1 (2) : guide d'entretien Blavet avec les acteurs Non-EDF et les acteurs EDF

Questionnaire acteurs Non-EDF Blavet

Contexte et objectifs de l'entretien : présentation

Vous et votre expérience

- Pourriez-vous SVP me dire qui vous êtes, ce que vous faîtes ?
- Comment et pourquoi en êtes-vous arrivés à occuper les fonctions ou rôles qui sont les vôtres dans le cadre du SAGE ?
- Et si vous deviez comparer l'expérience que vous vivez à travers le SAGE et d'autres expériences collectives (POS, vie associative, …) que vous avez vécu ou vivez comment la qualifieriez-vous ? Par rapport à quoi ? Et pourquoi ?

L'histoire de la gestion de l'eau sur le Blavet

- Pourriez-vous me raconter l'histoire du Blavet bien avant qu'un jour germe l'idée de faire un SAGE ?
- Comment a germé l'idée de faire un SAGE ?
- Quelles ont été ensuite les différentes étapes de la vie du projet de SAGE ?
- Et aujourd'hui vous en êtes où ?
- Comment s'est fait et se fait le lien avec le renouvellement de la concession de Guerlédan?
- Comment vous voyez la suite du SAGE ?du renouvellement ?

L'histoire de votre relation avec l'entreprise EDF : ses ouvrages, ses représentants

- Avez-vous eu ou avez vous des relations avec EDF sur d'autres dossiers ?
- Vous en pensez quoi ?
- Et selon vous, quelles opinions ont d'autres acteurs ou la population locale à l'égard d'EDF?
- Et demain comment voyez-vous évoluer EDF dans un contexte où les renouvellements seront soumis à la concurrence ?

Questionnaire agents EDF Blavet

Organisation interne :

- Date d'entrée, Background, vos fonctions actuelles?
- Quels sont vos objectifs, vos directives vis à vis du Renouvellement de Titre? Autres objectifs ?
- Qui les a définis ?
- Comment êtes vous informé de ce qui est décidé à des niveaux hiérarchiques supérieurs ? Comment (supports d'info, moyens (tél, mail, réunions, café par ci par là), fréquence ?
- Quelle marge de manœuvre avez vous?
- Avec qui travaillez vous ?
- Informez vous quelqu'un de ce que vous faites en interne ? Comment (supports d'info, moyens (tél, mail, réunions, café par ci par là), fréquence) ?
- Avez vous un relais en interne, un interlocuteur privilégié ?
- Autours de vous, qui s'occupe de quoi ?
- Avez vous connus des changements d'organisation ? Impacts de ces changements?
- Pensez vous à des changements d'organisation à venir ? Sont ils souhaitables ou non ?
- Que craignez vous ?
- Si un problème surgit comment faire, qui gère la crise ?
- Quelles sont les compétences nécessaires aujourd'hui et demain ?
- Comment qualifieriez vous l'organisation interne ? Comment l'améliorer ?

Relation externe :

- Quels sont les acteurs du terrain concernés? Les plus influents, les moins influents ?
- Connaissez vous leurs attentes ?
- Comment avez vous eu connaissance de ces attentes ? Ont elles évoluées ?
- Quels sont ceux avec qui vous traitez ? Depuis quand ?
- Qui et Comment entrez vous en contact avec eux ?
- Avez vous des supports, des moyens particuliers pour traiter avec l'externe : réunion, visite, lettre ?
- Avez vous des interlocuteurs privilégiés ?
- Qu'attendez vous d'eux ? Recevez vous des demandes, exprimez vous les vôtres ?
- Concrètement que faites vous avec eux ?
- Quels types de rapports entretenez vous: tendus, formels, informels ?
- Comment agissent-ils vis à vis d'EDF ?
- Que ressentez vous de la part de l'externe vis à vis d'EDF?
- Y'a t il déjà eu des crises ? Comment cela a t-il été géré ?
- Quelles oppositions, alliances ?
- Quelle évolution des rapports en perspective ?
- Quelles sont les compétences nécessaires à cette ouverture sur l'externe ?

Annexe Chapitre 1 (3) : statut d'EDF

Auparavant en situation de monopole public, EDF est depuis le 19 novembre 2004 soumis au statut de Société Anonyme, toujours en charge des missions de service public qui lui étaient auparavant appliquées (cf. encadrés 1 et 2 suivant). L'Etat représente en 2006, 80% de son actionnariat et ne peut descendre selon les textes actuels en dessous de 70%.

Statuts d'EDF : Article 2 – Objet

La société a pour objet, en France et à l'étranger, dans le respect des lois mentionnées à l'article 1er ci-dessus :

- D'assurer la production, le transport, la distribution, la fourniture et le négoce d'énergie électrique de même que d'assurer l'importation et l'exportation de cette énergie ;
- D'assurer les missions de service public qui lui sont imparties par les lois et règlements, en particulier par la loi du 15 juin 1906 sur les distributions d'énergie, la loi précitée du 8 avril 1946, la loi précitée du 10 février 2000 et l'article L. 2224-31 du code général des collectivités territoriales, ainsi que par les traités de concession, et notamment la mission de développement et d'exploitation des réseaux publics d'électricité et les missions de fourniture d'électricité aux clients non éligibles, de fourniture d'électricité de secours aux producteurs et aux clients visant à pallier des défaillances imprévues de fournitures et de fourniture d'électricité aux clients éligibles qui ne trouvent aucun fournisseur, en contribuant à réaliser les objectifs définis par la programmation pluriannuelle des investissements de production arrêtée par le ministre chargé de l'énergie ;
- De développer plus généralement toute activité industrielle, commerciale ou de service, y compris des activités de recherche et d'ingénierie, dans le domaine de l'énergie, à toute catégorie de clientèle ;
- De valoriser l'ensemble des actifs mobiliers et immobiliers qu'elle détient ou utilise ;
- De créer, d'acquérir, de louer, de prendre en location-gérance tous meubles, immeubles et fonds de commerce, de prendre à bail, d'installer, d'exploiter tous établissements, fonds de commerce, usines, ateliers se rapportant à l'un des objets précités ;
- De prendre, d'acquérir, d'exploiter ou de céder tous procédés et brevets concernant les activités se rapportant à l'un des objets précités ;
- De participer de manière directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher à l'un des objets précités, par voie de création de sociétés ou d'entreprises nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêt, de fusion, d'association ou de toute autre manière ;
- Et, plus généralement, de se livrer à toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités, à tous objets similaires ou connexes et encore à tous objets qui seraient de nature à favoriser ou à développer les affaires de la société.

Source : Statuts d'EDF. 2004.

Encadré 1 : Article 2 des Statuts d'EDF, 2004.

Quelques faits rapportés au sein de l'actualisation du document de base d'EDF déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 septembre 2005 : 21-22.

Stratégie et objectifs industriels d'EDF en France : EDF a pour ambition, à travers son projet industriel, de renforcer sa position d'énergéticien européen construite autour d'une base industrielle et commerciale compétitive en France et de se développer de manière rentable dans les activités du gaz, des services et de l'éolien.

Le groupe compte poursuivre sa stratégie d'acteur intégré reposant notamment sur un équilibre entre activités régulées (transport et distribution) et activités non régulées (production et commercialisation). (…)

En matière de production, dans un contexte de croissance régulière du marché de l'électricité - estimée par RTE à environ 1,5% par an - et de perspectives de prix du marché favorables, le Groupe entend poursuivre le renforcement de ses capacités à moyen terme au travers de la réactivation de centrales au fioul (…) et le développement de turbines à combustions. (…). Par ailleurs, EDF a décidé en 2004, de lancer le projet d'une tête de série EPR, pur maîtriser cette filière le moment venu. EDF a pour objectif de permettre le remplacement de la majorité des tranches nucléaires actuelles par l'EPR. (…).

Politique d'investissement d'EDF: La réussite du projet industriel suppose la réalisation d'un programme d'investissements ciblés, évalué à 26 milliards d'euros sur la période 2006-2008. Environ 18 milliards d'euros correspondent à des investissements de renouvellement et de croissance organique (sur la base du périmètre d'actifs existants, dont environ deux tiers en France et environ un tiers dans les filiales et participation internationales), et environ 8 milliards d'euros à des projets de développement et de croissance externe, essentiellement à l'international.

Encadré 2 : Stratégie et objectifs industriels d'EDF, 2004.

Pour EDF-H_20 ce changement de statut suivi de l'ouverture à la concurrence se traduit plus particulièrement par deux faits marquants.

- Tout d'abord les concessions qui lui étaient tacitement renouvelées avant 2004 sont désormais soumises à concurrence, permettant à d'autres acteurs de se porter volontaire quant à l'exploitation des prochaines concessions qui arriveront à échéance. La première concession mise en concurrence a été officialisée fin 2005 et concernait les chutes de la Séveraisse dans les Alpes.

- Par ailleurs, le passage au statut de S.A offre à EDF-H_20 la possibilité de diversifier son activité et de proposer de nouveaux services alors qu'il était auparavant soumis au principe de service unique.

Les enjeux généraux d'EDF-H_20 sont rapportés au sein du Document de base qui a été présenté puis enregistré par l'Autorité des marchés financiers (cf. encadré 3 suivant). Ils s'articulent autour des items suivant : renouvellement des concessions, gestion de l'accès à l'eau, maintien du patrimoine, développement et transmission des compétences.

Quelques faits rapportés au sein du document de base enregistrée par l'Autorité des marchés financiers le 23 juillet 2005

Les enjeux actuels et futurs de la production hydraulique : La filière hydraulique s'attache aujourd'hui à répondre aux enjeux suivants :

- **Le renouvellement de concession**

Les ouvrages de production hydraulique sont exploités dans le cadre de concession accordées par le Ministre chargé de l'industrie, pour les ouvrages de 100MW ou par le préfet, pour les ouvrages dont la puissance est comprise entre 4,4 et 100 MW.
D'une durée initiale de 75 ans, conformément à la loi du 16 octobre 1919 relative à l'utilisation de l'énergie hydraulique, les concessions sont en général renouvelées pour des durées de 30 à40 ans sur la base de cahiers des charges. A la date du présent document de base, la durée moyenne résiduelle des titres de concession est de 23 ans. Des concessions représentant une proportion limitée de la puissance totale exploitée, arrivent à échéance d'ici 2020 (étant précisé que le processus de renouvellement doit débuter 11 ans avant l'échéance de la concession). Le processus de renouvellement est déjà engagé pour une partie d'entre elles. 50% de la puissance installée actuelle repose sur des concessions dont la date d'échéance est comprise entre 2020 et 2045.
Le renouvellement des titres peut être l'occasion d'une évolution du cahier des charges qui peut intégrer de nouvelles exigences en termes de gestion de la ressource en eau.
Du fait de son statut de société anonyme, et par application de la loi Sapin (1993), EDF est désormais soumis à la concurrence en ce qui concerne le renouvellement de ses concessions hydrauliques. (…).

EDF cherchera à obtenir le renouvellement des concessions situées dans les vallées qui présentent un enjeu pour l'équilibre de son parc de production.

- **La gestion de l'accès à l'eau**

Les 220 barrages exploités par EDF en France permettent le stockage de 7,5 milliards de m3 d'eau, soit 75% des réserves nationales de stockage en France. Les aménagements hydrauliques ont des effets positifs tant sur le développement économique que dans le domaine de l'environnement et EDF mène une politique active de gestion concertée de la ressource hydraulique en coopération avec les différents acteurs de l'eau : des conventions sont conclues avec les élus locaux, agriculteurs, pêcheurs, responsables de sites touristiques, industriels. EDF privilégie la voie de la concertation avec les acteurs de terrain. Cette démarche vise à mesurer les effets réels de l'exploitation hydraulique sur l'environnement et les autres usages, avant d'essayer de diminuer ces effets lorsque cela est techniquement possible et économiquement raisonnable. Ainsi 700 millions de m3 d'eau sont lâchés chaque année pour satisfaire d'autres usages que la production d'électricité (alimentation en eau potable, soutient d'étiage, irrigation, production de neige artificielle, sports d'eau vive…).
Le projet de « loi sur l'eau et les milieux aquatiques » adopté en première lecture par le Sénat le 4 avril 2005 et actuellement en discussion devant le parlement, contient des dispositions relatives à la gestion de la ressource en eau (notamment la valeur des débits réservés, la souplesse d'exploitation des centrales hydrauliques). En fonction de sa rédaction définitive, cette loi pourrait avoir des conséquences sur l'activité hydraulique d'EDF.

- **Le maintient du patrimoine**

Afin de maintenir, dans la durée un niveau élevé de sûreté hydraulique et d'atteindre ses objectifs en matière de performance technique et de disponibilité, EDF consacre chaque année environ 90 millions d'euros au maintient d son patrimoine hydraulique. En particulier EDF a mis en place un processus opérationnel qui permet de hiérarchiser les besoins e matière de maintien du patrimoine et de décider des opérations à engager (…).

- **Le développement**

Le développement de l'activité hydraulique repose sur les projets suivants : L'aménagement du Gavet dans les Alpes du Sud (…) ainsi que celui du Rizzanese en Corse du Sud (…), le développement de la « Petite Hydraulique » (…). Le groupe EDF est actuellement en phase d'étude d'une douzaine de projets devant être réalisés d'ici 2010, représentant une capacité totale de 40MW et la production à partir des débits réservés.

- **La transmission des compétences**

Le groupe EDF dispose dans la production et l'ingénierie de personnels compétents et expérimentés qui constituent un atout pour le Groupe. D'ici 2020, environ 40% des personnels partiront à la retraite. La transmission des compétences représente donc un l'un des enjeux clés de la production hydraulique d'EDF.

Encadré 3 : Spécificités hydrauliques.

ANNEXES du CHAPITRE 4

Annexe Chapitre 4 (1) : Liste des acteurs d'EDF rencontrés

Jean-Pierre Bourdier fut embauché à EDF en 1991 comme directeur de la Production Hydraulique. Il est nommé premier directeur de l'environnement en 1992 et le reste jusqu'à sa retraite en 2002. Entretiens les 17 juillet 2006 et 21 novembre 2006.

Dominique Ganiage fut embauchée à EDF en 1992. Elle rejoint l'équipe de Jean-Pierre Bourdier à la fin des années 90 et en 2006, elle est déléguée à la Direction du Développement Durable. Entretien le 8 août 2006.

Jean-Pierre Granier a été embauché à la R&D d'EDF en 1972. Il est un ancien collaborateur de Joseph Jacquet et a fait partie de l'équipe de Pierrette Larivaille de 1982 à 1992. Entretiens les 9 mars et 1 octobre 2006.

Michel Khalanski a été embauché à EDF en 1972. Il a fait toute sa carrière à la R&D d'EDF traitant de problématiques environnementales. Entretien le 18 mai 2006.

Pierrette Larivaille fut embauchée en 1959 à la R&D d'EDF. Elle est la première responsable officielle d'une structure entièrement dédiée à l'environnement, la Mission Environnement de 1987 à 1992. Elle a été une des personnes qui a marqué les débuts du processus d'environnementalisation d'EDF dans les années 80. Entretien le 11 mai 2006.

Claude Nahon fut embauchée à EDF en 1978. Après avoir endossé différentes responsabilités au sein de l'entreprise, dont celle de chef de la production de l'hydraulique entre juillet 2001 et fin 2002, elle devient Directrice de l'Environnement en 2002, suite au départ en retraite de Mr Bourdier, poste qu'elle occupe encore en 2006. Entretiens les 17 juillet 2006 et 14 décembre 2006.

Joelle Rietjens fut embauchée à la R&D d'EDF en 1991. Elle passe à la Direction de la Communication en 1996 où elle traite entre autres de problématiques environnementales. Puis en 1999, elle rejoint l'équipe de Jean-Pierre Bourdier. Elle reste un an après le départ de Jean-Pierre Bourdier sous la Direction de Claude Nahon puis, fin 2003, elle rejoint la Direction des risques. Entretien le 28 novembre 2006.

Catherine Sabaton a été embauché en 1978 à la R&D d'EDF et y a fait toute sa carrière, se consacrant principalement aux poblématiques aquatiques. Entretien le 30 juin 2006.

François Travade a été embauché à EDF en 1977, il a fait toute sa carrière à la R&D d'EDF et est considéré comme un grand expert migrateur. Entretien le 2 avril 2006.

Annexe Chapitre 4 (2) : Les différents dirigeants d'EDF

	Président
1946-1947	Pierre Simon
1947-1949	Edmond Audibert
1949-1952	Louis Escallier
1952-1962	Marcel Flouret
1962-1964	Roger Gaspard
1964-1965	Pierre Guillaumat
1966-1969	Pierre Massé
1969-1979	Paul Delouvrier
1979-1987	Marcel Boiteux
1987-1992	Pierre Delaporte
1992-1995	Gilles Ménage
Nov. 1995-juin 1998	Edmond Alphandéry
Juin 1998	François Roussely
Septembre 2004	Pierre Gadonneix

	Directeur général
1946-1947	Pierre Simon
1947-1962	Roger Gaspard
1962-1967	A.Decelle
1967-1979	Marcel Boiteux
1979-1982	Charles Chevrier
1982-1987	Jean Guilhamon
1987-1994	Jean Bergougnoux
1994-1996	François Ailleret
1996-1998	Pierre Daurès

	Directeur général adjoint
1948-1959	Pierre Massé
1959-1962	André Decelle
1962-1967	Didier Olivier-Martin
1967-1979	Charles Chevrier
1979-1982	Jean Guilhamon
1982-1987	B.Favez
1987-1994	François Ailleret

Annexe chapitre 4 (3) : Sommaire du Plan Environnement d'EDF (1991)

SOMMAIRE

I - LES RAPPORTS D'EDF ET DE L'ENVIRONNEMENT : LA SITUATION ACTUELLE

Un parc de production diversifié (p.7). Un réseau de transport interconnecté (p.9). Un réseau de distribution adapté à la clientèle (p.11).

II - LES EFFORTS ACCOMPLIS - LES RÉSULTATS - LES ACTIONS ENGAGÉES

Au-delà de la réglementation (p.17). L'air (p.19). L'eau (p.23). Le bruit (p.27). Le paysage (p.29). La faune et la flore (p.31). La sécurité et la prévention des risques (p.33). Les déchets (p.37). La reconversion des sites (p.39). L'électricité pour mieux protéger l'environnement (p.41). Une politique résolument ouverte (p.43).

III - LES DÉVELOPPEMENTS - LES NOUVELLES ORIENTATIONS

Une croissance modérée des équipements (p.49). Quelques principes pour une politique dynamique (p.51). Les nouveaux équipements : l'environnement intégré (p.53). L'air (p.57). L'eau (p.59). Le bruit (p.61). Le paysage (p.63). La faune et la flore (p.65). La limitation des risques (p.67). Les déchets : une gestion de plus en plus rigoureuse (p.71). La santé : une préoccupation prioritaire (p.73). L'électricité au secours de l'environnement (p.75). Un savoir-faire à la disposition de tous (p.77). S'associer pour aller plus loin (p.79). Une formation renforcée (p.81). Une meilleure communication (p.81).

IV - LES MOYENS

Une organisation plus claire (p.85). Les modalités de financement (p.87). L'évaluation des actions (p.89).

V - SYNTHÈSE

En résumé (p.93).

VI - ANNEXES

Déclaration de l'UNIPEDE sur la politique d'environnement (Annexe 1) (p.97). EURELECTRIC : guide de conduite relatif à l'utilisation efficace de l'énergie électrique (Annexe 2) (p.101).

Annexe chapitre 4 (4) : Chartre des entreprises pour le développement durable (1991)

Charte des entreprises pour le développement durable, Chambre de Commerce Internationale, avril 1991 : Les 16 principes de gestion industrielle de l'environnement :

1. Priorité pour l'entreprise: Inclure la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise et reconnaître qu'elle est un facteur déterminant du développement durable; mettre en oeuvre des politiques, des programmes et des pratiques sûrs vis-à-vis de l'environnement.

2. Gestion intégrée : Intégrer pleinement ces politiques, programmes et pratiques dans toute entreprise, sous forme d'élément essentiel de la gestion dans tous ses aspects.

3. Processus d'amélioration : Continuer d'améliorer les politiques, les programmes et les performances de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, compte tenu des nouveaux développements techniques, connaissances scientifiques, besoins des consommateurs et attentes du public, avec comme point de départ la réglementation en vigueur; et appliquer au plan international un même ensemble de critères relatifs à l'environnement.

4. Education du personnel : Eduquer, former et motiver le personnel afin qu'il exerce ses activités d'une manière responsable vis-à-vis de l'environnement.

5. Evaluation préalable : Evaluer l'impact sur l'environnement avant d'entreprendre une activité ou un projet nouveau et avant la cessation d'activité d'un établissement ou le départ d'un site.

6. Produits et services : Concevoir et fournir des produits et des services qui n'aient pas un impact indu sur l'environnement et dont l'utilisation prévue soit sans danger et présente le meilleur rendement vis-à-vis de la consommation d'énergie et de ressources naturelles et qui puissent, s'agissant des produits, être recyclés, réutilisés ou éliminés sans danger.

7. Conseils aux consommateurs : Conseiller et le cas échéant former les clients, les distributeurs et le public quant à l'utilisation, au transport, au stockage et à l'évacuation sans danger des produits fournis; et appliquer des considérations analogues à la fourniture de services.

8. Installations et activités : Elaborer, concevoir et exploiter des installations ou mener des activités en prenant en considération l'utilisation efficace de l'énergie et des matériaux, l'utilisation durable des ressources renouvelables, la minimisation des atteintes à l'environnement et de la production de déchets, ainsi que l'élimination sûre et responsable des déchets résiduels.

9. Recherche : Mener ou soutenir des recherches sur l'impact sur l'environnement des matériaux, des produits, des procédés, des émissions et des déchets associés à l'activité de l'entreprise et sur les moyens de minimiser les impacts négatifs.

10. Mesures préventives : Adapter la fabrication ou l'utilisation de produits ou de services ou la conduite d'activités en fonction des connaissances scientifiques et techniques, afin d'éviter toute dégradation grave ou irréversible de l'environnement.

11. Sous-traitants et fournisseurs : Promouvoir l'adoption des présents principes par les sous-traitants travaillant pour l'entreprise en encourageant et en demandant le cas échéant une amélioration de leurs pratiques, afin qu'elles correspondent à celles de l'entreprise; et encourager l'adoption plus large des présents principes par les fournisseurs.

12. Plan d'urgences et d'interventions : Elaborer et appliquer, là où des risques significatifs existent, des plans de préparation aux situations d'urgence, en collaboration avec les services d'urgence, les autorités concernées et la communauté locale, en tenant compte des impacts transfrontaliers possibles.

13. Transferts de technologies : Contribuer au transfert de technologies et de méthodes de gestion respectueuses de l'environnement, dans l'ensemble des secteurs publics et privés.

14. Contribuer à l'effort commun : Contribuer à l'élaboration des politiques publiques et aux initiatives et programmes d'éducation du secteur privé, du secteur public et des instances intergouvernementales tendant à une meilleure sensibilisation vis-à-vis de l'environnement et à sa protection.

15. Rester ouvert au dialogue : Encourager l'ouverture et le dialogue avec le personnel et le public, en anticipant et en répondant à leurs préoccupations quant aux dangers et effets potentiels des activités, des produits, des déchets ou des services, y compris au niveau transfrontalier ou mondial.

16. Respect des objectifs et information : Mesurer les résultats en termes d'environnement; effectuer régulièrement des audits d'environnement et des évaluations du respect des objectifs de l'entreprise, de la réglementation et des présents principes; et fournir périodiquement des informations appropriées au conseil d'administration, aux actionnaires, au personnel, aux autorités et au public.

Annexe chapitre 4 (5) : L'agenda 21 d'EDF (2001)

Le développement durable et le groupe EDF AGENDA 21

Le 18 juin 2001, le comité exécutif d'EDF a affirmé sa volonté de faire du groupe EDF un groupe de référence en matière de développement durable, en soulignant que cette notion ne relevait pas simplement d'une « signature » mais bien d'un positionnement de fond décliné par la ligne managériale dans tous les métiers de l'entreprise. Dans ce cadre, 21 principes directeurs ont été adoptés qui, au terme d'une période probatoire maintenant achevée, fondent l'agenda 21 du groupe EDF.

Ces 21 principes directeurs, ainsi que les principes éthiques dont se dotera le groupe EDF en 2002, ont vocation à nourrir le dialogue social au sein du groupe.

Par cet agenda 21, le groupe EDF affirme sa détermination d'inscrire sa stratégie et ses actes dans une démarche de développement durable visant, à travers le dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés, à concilier développement économique, préservation de l'environnement et équité sociale.

Le groupe EDF s'engage dans une démarche globale et volontariste de développement durable, pleinement conscient des enjeux comme de ses responsabilités sociales et environnementales.

En effet, si la satisfaction des besoins énergétiques est un des moteurs du développement économique et social, nos comportements peuvent générer des risques pour demain par l'épuisement des ressources, par les émissions accrues de polluants, de déchets et de gaz à effet de serre ou encore par les ruptures de lien social ou par les déséquilibres territoriaux. Il est de notre responsabilité de contribuer à la préservation des ressources naturelles et de l'environnement, ainsi qu'au renforcement de la cohésion sociale et au respect de l'équité dans l'accès à l'énergie.

En tant que groupe mondial, ouvert à la concurrence, notre réussite dépendra de notre capacité de répondre à ces attentes et à ces exigences.

C'est un engagement ambitieux, car nous mesurons les progrès encore à accomplir pour favoriser la maîtrise de l'énergie et l'efficacité énergétique dans nos installations comme chez nos clients, développer les énergies renouvelables, prendre toute notre part dans le traitement de la question des déchets nucléaires et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, mieux intégrer nos ouvrages dans l'environnement, développer des solutions pour les plus démunis, entretenir une relation ouverte et transparente avec toutes les parties prenantes de notre activité, être présents dans les pays en développement, favoriser l'équité sociale et professionnelle, développer les pratiques éthiques.

Nous entendons,

- agir de manière transparente
- agir en entreprise responsable
- passer au crible du développement durable nos activités, nos investissements et nos offres
- agir en partenariat avec les autres acteurs du développement durable.

C'est autour de ces règles de conduite que nous déclinons notre démarche et que nous nous engageons en toute circonstance à faire nos meilleurs efforts pour respecter les principes suivants :

Agir de manière transparente

1) Ecouter, dialoguer, travailler en partenariat

- Développer les échanges et les partenariats avec les acteurs du développement durable et notamment les élus et le monde associatif
- Associer les parties concernées et mettre en débat avec elles nos problématiques de choix des principaux ouvrages ainsi que les modalités de mise en œuvre des choix retenus
- Associer des compétences extérieures (urbanistes, architectes, médecins, scientifiques …) pour intégrer au mieux chaque problématique

2) Assurer un suivi par des personnalités extérieures du respect de nos engagements

- Associer des personnalités extérieures à la construction d'indicateurs, mettre le suivi de ces derniers sous le regard d'un panel de personnalités extérieures et assurer une information transparente sur ce suivi.
- Tirer les leçons de manière méthodique des succès et des échecs de l'application des principes directeurs
- Nous inscrire dans le cadre du « rating » économique, social et environnemental

Agir en entreprise responsable

3) Faire du respect de la personne humaine un des fondements de notre action

- Fonder les comportements de l'ensemble du groupe sur des principes éthiques, partager ces approches avec les entreprises travaillant pour le compte du groupe et contribuer à les sensibiliser
- Favoriser l'épanouissement, personnel et professionnel, des salariés du groupe
- Améliorer en continu les conditions de sécurité et de santé de nos salariés et des salariés de nos prestataires de service

4) Intégrer le développement durable à toutes nos activités

- Intégrer le développement durable dans les processus de décision (investissements, offres de produits et services, travaux, achats …) et dans nos pratiques à tous les niveaux
- Faire du développement durable un critère des objectifs de gestion et de management et de l'évaluation des responsables et de celle du personnel
- Intégrer l'analyse des cycles de vie dès la conception des ouvrages et dans les offres, et développer l'éco-conception
- Mobiliser, sensibiliser et former le personnel pour que chacun, dans son métier et dans son comportement, prenne en compte la dimension développement durable

5) Maîtriser avec nos partenaires le traitement de nos déchets nucléaires et répondre aux interrogations de l'opinion

- Développer la recherche – avec les partenaires concernés - visant à renforcer la maîtrise du traitement des déchets et la sûreté des stockages
- Optimiser les volumes de déchets, d'une part par le tri à la source, d'autre part par le recyclage des combustibles usés ; développer les recherches pour créer des moyens de production d'électricité moins générateurs de déchets
- Faire que tous nos déchets soient conditionnés, transportés, entreposés ou stockés de façon sûre
- Ecouter les attentes de l'opinion sur les déchets nucléaires et offrir à tous les citoyens qui le souhaitent une information adaptée à ces attentes, claire et factuelle

6) Nous conformer aux exigences du management environnemental

- Mettre en place, pour les sites et activités et au niveau global, un système de management environnemental visant à la certification ISO 14001, et accompagner nos partenaires qui s'engagent dans cette démarche
- Comparer nos pratiques avec celles des autres groupes industriels

7) Progresser en permanence en matière de sûreté et de transparence

- Assurer le progrès permanent de la sûreté des installations et des activités notamment en déployant la démarche qualité dans tous les domaines
- Participer à l'amélioration de la sûreté nucléaire notamment dans les pays d'Europe de l'Est
- Renforcer le dialogue avec les parties prenantes, les pouvoirs publics et les représentants de la société civile, et leur faciliter l'accès à l'information
- Contribuer au développement de la recherche notamment médicale et à une information transparente du public sur les liens entre énergie électrique, environnement et santé

8) Etre économe dans l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles

- Augmenter l'efficacité énergétique, réduire les consommations et améliorer la durée de vie des installations.
- Etre rigoureux au quotidien :
  - Réduire les consommations courantes de nos sites industriels ou tertiaires
  - Favoriser la maîtrise des consommations énergétiques du personnel
  - Développer des démarches Haute Qualité Environnementale pour nos bâtiments et sites tertiaires

9) Limiter les impacts sur les milieux naturels

- Améliorer l'intégration des ouvrages dans les sites (esthétique, enfouissement des réseaux …) et, pour les principaux projets ; réaliser, en partenariat avec le monde associatif, des analyses écologiques et sanitaires
- Réduire l'utilisation des produits toxiques et dangereux, le volume des déchets et des rejets ; mettre en œuvre une politique d'achat de produits recyclables et de tri sélectif ainsi que des actions de recyclage, valorisation et traitement des déchets
- Etudier et planifier le retour des sites en fin d'activité aux milieux naturels ou à d'autres activités humaines
- Limiter l'impact des ouvrages et des activités sur les milieux naturels, en améliorant notamment les dispositifs de protection de la faune et de la flore, en concertation avec le monde associatif

Passer au crible du développement durable nos activités, nos investissements et nos offres

10) Lutter contre l'accroissement de l'effet de serre à travers notre activité industrielle

- Utiliser et promouvoir les techniques de production d'énergie les plus performantes et les moins émettrices de gaz à effet de serre
- Optimiser le recours aux autres techniques performantes en fonction des exigences économiques, écologiques et sociales
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la distribution d'électricité

11) Développer les énergies renouvelables

- Investir de façon significative dans le développement du marché des énergies renouvelables en France et hors de France
- Contribuer à créer les conditions d'une meilleure acceptation des ouvrages de production à partir d'énergies renouvelables
- Favoriser l'émergence de filières industrielles, compétitives avec les autres modes de production

12) Proposer à nos clients des offres favorables au développement durable

- Améliorer l'efficacité énergétique en développant des solutions performantes, notamment associées aux meilleures techniques disponibles ; proposer l'analyse et la maîtrise des consommations
- Faciliter le recours aux énergies renouvelables en développant des offres « d'énergie verte » ou en associant électricité et énergies renouvelables
- Contribuer à la réduction des déchets et rejets de nos clients ou à leur traitement par des solutions performantes
- Proposer à nos clients des conseils et des services pour la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre, pour leurs projets d'écologie industrielle et de haute qualité environnementale
- Nous associer au développement des transports électriques

13) Faciliter l'accès à l'électricité des populations des pays en développement

- Définir des solutions viables économiquement et pouvant être prises en charge par les utilisateurs
- Renforcer nos investissements dans des projets permettant l'accès à l'électricité des populations qui en sont aujourd'hui privées, tout en favorisant les transferts de technologies et de pratiques protectrices de l'environnement ou économes en énergie

14) Agir pour un développement durable des villes

- Définir des solutions pour assurer l'approvisionnement en énergie des villes et des mégapoles de manière respectueuse de l'environnement
- Contribuer à l'amélioration de la qualité de vie (qualité de l'air, circulation, sécurité, mise en valeur du patrimoine, etc.)
- Renforcer et adapter notre présence dans les quartiers sensibles
- Développer et sécuriser l'alimentation électrique des banlieues défavorisées des mégapoles

15) Mettre notre recherche et notre expertise au service du développement durable

- Développer la recherche et accélérer la mise sur le marché des technologies innovantes (techniques favorisant l'efficacité énergétique, énergies renouvelables, nucléaire, piles à combustible, charbon propre, etc.)
- Mener des actions appliquées d'écologie industrielle afin de promouvoir la mise en œuvre de ce concept

16) Améliorer sans cesse la fourniture d'énergie à nos clients

- Améliorer de façon continue la sécurisation de nos réseaux et de l'alimentation de nos clients
- Progresser en permanence dans la mobilisation des moyens nécessaires à la ré-alimentation de nos clients en cas d'aléa climatique

Agir en partenariat avec les autres acteurs du développement durable

17) Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques de développement durable

- Mobiliser notre expérience industrielle et les connaissances de nos experts pour alimenter les réflexions dans les instances et conférences internationales, notamment sur les problématiques énergétiques, d'accès à l'électricité des campagnes comme des villes, de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, etc.
- Agir pour la mise en œuvre des mécanismes internationaux de lutte contre l'effet de serre et mener des actions, notamment en partenariat, à l'échelle internationale

18) Participer au développement durable des territoires

- Agir en partenaire actif des acteurs territoriaux pour la mise en œuvre des démarches de développement durable (agendas 21 régionaux et locaux, zones d'écologie industrielle, etc.), et contribuer aux échanges d'expériences entre acteurs à l'échelle locale, nationale et internationale sur les « bonnes pratiques » de développement durable
- Favoriser un développement équilibré des territoires et participer à la « requalification urbaine » (amélioration de l'habitat, HQE, etc.)
- Contribuer à la protection du patrimoine

19) Développer la solidarité en faveur des personnes vulnérables

- Favoriser l'accès à l'électricité aux démunis partout où le groupe est distributeur, et développer le conseil aux démunis
- Accompagner des démarches de solidarité et des initiatives locales créatrices de valeur pour la collectivité ; contribuer à l'emploi

20) Sensibiliser les populations, et notamment les jeunes, aux enjeux du développement durable

- Développer l'information sur la maîtrise de l'énergie
- Développer la sensibilisation des populations aux enjeux énergétiques du développement durable

21) Développer, là où le groupe est présent, une activité économique pérenne génératrice d'emplois durables

- Associer à chaque projet significatif du groupe un volet « création d'activité »
- Accompagner la fin de vie des ouvrages en soutenant la création d'activité

François ROUSSELY
Président d'Electricité de France

Annexe chapitre 4 (6) : Les 10 principes du groupe EDF (2005).

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE EDF

LES 10 PRINCIPES DU GROUPE EDF POUR UN RESPECT DURABLE DE L'ENVIRONNEMENT

Fidèle à ses valeurs et conscient de ses responsabilités d'énergéticien majeur, le Groupe EDF se veut exemplaire et ambitieux en matière de respect de l'Environnement. Cette ambition s'appuie sur sa certification ISO 14001 ; elle sert son engagement dans le Développement Durable et contribue à sa Responsabilité Sociétale. Sa mise en œuvre s'intègre dans la logique économique de son Projet Industriel 2005-2007.

I) Changement climatique

Contribuer efficacement à l'enjeu planétaire que représente la lutte contre l'effet de serre et contre les changements climatiques, par :

1. notre ambition à rester le moins émetteur des sept grands électriciens européens en ayant le souci permanent de maîtriser nos émissions de CO_2 et plus largement de gaz à effet de serre,
   - tant dans l'optimisation de notre mix énergétique actuel, composé d'une forte proportion de nucléaire et d'hydraulique, et l'exploitation de chacune de nos installations de production,
   - que dans nos choix d'investissements visant à adapter nos moyens de production et de réseaux à l'évolution de la demande, notamment par la contribution au développement des énergies renouvelables éprouvées ;
2. l'élaboration et la promotion d'offres de services et de conseils d'efficacité énergétique à tous nos clients et aux collectivités locales, en intégrant dans cette maîtrise active de la demande d'énergie des solutions efficaces et économes en émissions de CO_2, s'appuyant en particulier sur les énergies renouvelables ;
3. la préparation de l'avenir par :
   - la préparation du renouvellement à plus long terme des parcs de production actuels par des moyens compétitifs n'émettant pas ou moins de CO_2, en cohérence avec les politiques nationales des pays d'implantation (nucléaire avec la tête de série EPR, renouvelables en émergence, charbon propre, etc.) ;
   - des actions de R&D sur les technologies de production limitant les émissions de CO_2 et sur les utilisations performantes de l'électricité dans l'habitat, l'industrie et les transports.

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE
22 - 30 Avenue de Wagram — 75008 Paris

II) Impact local

Œuvrer globalement pour la santé, la qualité de vie et la préservation des ressources et de la biodiversité, en réaffirmant notre engagement à limiter les impacts environnementaux et sanitaires de nos installations et de toutes nos activités en nous appuyant sur un système de management de l'environnement restant certifié ISO 14001, à travers :

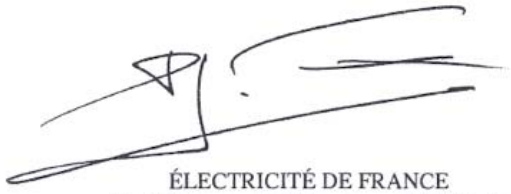
4. la conformité à la réglementation en vigueur, la prévention des pollutions ainsi que la recherche d'amélioration continue de notre performance environnementale ;
5. l'intégration des préoccupations et des exigences de respect des espaces naturels, de protection de la biodiversité et des paysages aussi bien dans les nouveaux projets que dans les programmes de déconstruction des installations de toutes natures ;
6. la contribution à l'émergence d'une solution sûre et socialement acceptable pour la gestion des déchets nucléaires ;
7. la formation environnementale de notre personnel et de ceux travaillant pour notre compte, dès lors qu'ils exercent des activités sensibles pour l'environnement.

III) Dialogue et transparence

Jouer, au sein de la société, un rôle actif en terme de dialogue, d'information et de sensibilisation, en privilégiant les partenariats, par:

8. l'écoute, le dialogue et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les collectivités locales et les associations ;
9. une large information sur les enjeux énergétiques : préservation des ressources, évolution des différents types de production, maîtrise de la demande en énergie, réduction des émissions de CO_2 et changement climatique, origine de l'électricité vendue, impacts de nos installations et activités, en particulier des déchets nucléaires produits et leur devenir ;
10. la sensibilisation de nos personnels à la maîtrise de l'énergie en vue de susciter leur comportement exemplaire en la matière et une contribution active de leur part à l'information de nos clients et du grand public.

Pierre Gadonneix
Président Directeur Général d'EDF SA



10 JUIN 2005

ÉLECTRICITÉ DE FRANCE
22 - 30 Avenue de Wagram — 75008 Paris

NOUVELLE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE EDF JUSTIFICATIONS ET PISTES D'ACTION

Pourquoi réécrire la Politique Environnementale ?

La politique environnementale du Groupe EDF actuellement en application a été rédigée en 2001. Les évolutions suivantes justifient sa réécriture :

Le contexte externe a évolué, ce qui impose de clarifier ce qui est confirmé/renforcé et ce qui change :

- L'ouverture à la concurrence et l'ouverture du capital d'EDF (d'où besoin à la fois de rentabilité et de confiance dans les choix faits par l'entreprise)
- La montée des exigences vis à vis de la responsabilité sociétale des entreprises (traduite dans la notation extra-financière)
- La ratification du Protocole de Kyoto par la Russie et l'entrée en vigueur des engagements pris à ce titre par les pays développés ; l'importance prise par l'enjeu planétaire du changement climatique
- Le contexte réglementaire en évolution sensible (LOE et certificats blancs, mise en place du PNAQ et du marché du C02, projet de loi sur l'eau, directives IPCC , GIC et programme CAFE (Clean Air For Europe), renouvellement des arrêtés de prise et rejets d'eau des CNPE, projet de stratégie UE et de loi sur les déchets, loi sur la transparence nucléaire, etc.)
- L'importance croissante des liens entre environnement et santé (étude d'impact sanitaire des CPT, Plan National Santé Environnement, projet de réglementation REACH, etc.)
- Les débats publics à venir sur l'EPR, le stockage des déchets

Le contexte interne :

- Le changement de l'organisation du Groupe
- L'évolution des contours du Groupe
- Le changement de statut et l'extension possible de nos activités, liée à la suppression du principe de spécialité
- L'actionnariat salarié
- La préparation du renouvellement du parc de production européen
- L'attente d'une expression claire des axes de la politique environnementale du groupe.

Le REX d'appréciation de la présente politique

Parmi les éléments d'appréciation entendus :

Les points positifs :

elle est concise, synthétisée en dix points, elle a été bien diffusée dans le cadre du processus de certification ISO 14001 à l'ensemble du Groupe (traduite en anglais, espagnol, allemand et chinois)

Les points en retrait :

elle ne donne pas suffisamment le sens, elle ne comporte pas d'engagement chiffré et déborde sur les autres champs du développement durable

2. Qu'est ce qui change dans la nouvelle politique ?

Les 3 piliers autour desquels s'articule la politique sont clarifiés :

- Contribution à la lutte contre le changement climatique, véritable enjeu planétaire
- Maîtrise de nos impacts
- Ecoute, dialogue avec les parties prenantes et mobilisation autour des enjeux

Les enjeux sont ainsi mieux mis en perspective pour renforcer le sens et donc l'appropriation et guider l'action.

Concernant l'absence d'engagement précis et chiffré, il faut rappeler que ce n'est pas au stade de la politique que de tels engagements doivent figurer, mais plus à celui de la stratégie. S'agissant d'une politique de Groupe, il serait de plus très difficile, sauf exception , d'afficher de tels engagements chiffrés compte tenu de la diversité des situations dans lesquelles se trouve le Groupe.

Les liens entre cette politique et les autres constituants de la politique générale du Groupe sont explicités dès l'introduction :

- le Projet Industriel 2005-2007 dont la logique économique et industrielle conditionne l'action environnementale du Groupe mais aussi en renforce sa crédibilité
- la certification ISO 14001 qui constitue un appui fort et global pour la déclinaison de cette politique
- la politique Développement Durable et la Responsabilité Sociétale dans lesquelles cette politique s'inscrit.

Ce qui a disparu :

- Les références à des engagements qui commencent à dater un peu n'apparaissent plus explicitement dans le corps de la politique (Agenda 21, engagements de Bercy, engagements de service public,..). Mais les engagements qui restent effectifs sont bien sûr intégrés chaque fois que nécessaire.

- Les axes qui relèvent plus de la politique de développement durable sont supprimés et reportés vers celle-ci, en cours de réactualisation également. La nouvelle politique environnementale est clairement inscrite dans celle de développement durable.

- Le point 3 de la politique actuelle « favoriser les études en rapport avec la santé et développer les usages électriques favorables à la santé » est supprimé, sous cette forme, et éclaté, d'une part dans la logique des études d'impact de nos activités, d'autre part dans celle de l'accès à l'énergie citée dans la politique de développement durable.
  (NDLR : l'intégration de la composante sanitaire devrait être plus détaillée dans un document de politique sanitaire en cours de préparation)

- Le thème de l'accès à l'énergie dans les zones défavorisées de la planète et pour les plus démunis est à transférer dans la politique de développement durable.

- La contribution à l'élaboration d'une politique mondiale de l'énergie respectueuse de l'environnement est supprimée en tant qu'axe de la politique, cette action relevant plus de

notre lobbying permanent auprès des instances internationales, dans le cadre de l'application de cette nouvelle politique.

Ce qui est renforcé

- La contribution à la maîtrise de l'effet de serre (point 9 de l'ancienne politique) est explicitée dans les 3 premiers points de la nouvelle politique **et englobe, en lui donnant plus de force, la question de l'économie des ressources énergétiques de la planète**.

- L'option nucléaire est présentée comme un élément fort, dans tous les pays où cela est possible.

- Le développement des énergies renouvelables , à la fois dans la composition du mix-énergétique mais aussi, dans la production décentralisée et les solutions de maîtrise de la demande de l'énergie.

- La contribution à l'émergence d'une solution sûre et socialement acceptable pour la gestion des déchets nucléaires à vie longue est présentée de façon plus active.

Les nouveautés :

- Les engagements vis-à-vis de la déconstruction qui prend de l'importance, pour les centrales nucléaires mais aussi pour les centrales thermiques fossile (problématique des sols pollués) et les lignes (supports).

- Le développement du mode partenarial est clairement affiché, tant auprès des collectivités qui constituent de plus en plus un partenaire important dans le monde régulé, que des parties prenantes externes et que du personnel. Il est recherché tant pour l'indispensable dialogue que pour l'action commerciale et l'action de sensibilisation que nous avons à mener en faveur d'une utilisation rationnelle de l'énergie. La transparence sur nos impacts et activités est affichée.

- Le personnel est bien identifié comme vecteur d'information (être en mesure d'expliquer) et d'image (être exemplaire).

3. Comment avons-nous pris en compte la dimension Groupe ?

Des producteurs (EnBW, EDISON, EDF Energy) et représentants de Branches géographiques ont été consultés pour que les axes politiques soient présentés de façon à intégrer la variété des situations, des contextes (notamment politiques et réglementaires) et des activités exercées.

4. Quels sont les enjeux qui sous-tendent cette politique et les implications qui en résultent pour le Groupe ?

La politique proposée s'organise autour de 3 axes:

Acteur mondial majeur sur la scène énergétique, le Groupe EDF se doit de contribuer à l'enjeu planétaire que représente le **changement climatique**, conséquence des émissions de gaz à effet de serre.

2. Le Groupe EDF doit également agir pour maîtriser **localement** les principaux impacts environnementaux et sanitaires de chacune de ses implantations industrielles et de ses activités.

3. Enfin le Groupe EDF doit jouer, au sein de la société, un rôle actif en terme de sensibilisation, d'information, de formation, de transparence et de dialogue.

5. Ce que sous-tend chacun des trois axes de la politique

5-1- Contribuer à la limitation des émissions de CO_2 :

En France :

Grâce à la proportion élevée de production nucléaire (85%) et hydraulique (10%), le kWh produit par EDF en France contient très peu de CO_2 (47 g/kWh en 2003).
Le process industriel de production thermique à flamme peut être considéré comme optimisé en ce sens que chaque centrale ne peut plus diminuer à court/moyen terme son taux de CO_2/MWh. Tout au plus pouvons-nous parfaire l'optimisation de la gestion du mix énergétique en ayant introduit tout récemment le signal « prix du CO_2 » dans le coût variable des centrales thermiques à flamme. Le premier moyen de limiter les émissions de CO_2 est de maximiser la production des centrales non émettrices ou les moins émettrices : à demande constante, le gain d'un point de production nucléaire réduit les émissions de CO_2 par le thermique à flamme de 4 Mt ! Nous pouvons également, en ayant conscience que le résultat reste marginal, chercher à améliorer le rendement énergétique des moyens de production existants (nucléaire, hydraulique, thermique).
Du fait de l'absence (ou quasi absence) de réserve sur la production nucléaire, **toute augmentation de la consommation va se traduire mécaniquement par une augmentation de notre production thermique et donc une augmentation des émissions totales de CO_2.**
Cette tendance à la hausse apparaîtra sur quelques années malgré la variabilité importante de nos émissions d'une année à l'autre compte tenu de facteurs exogènes très sensibles comme les facteurs météorologiques (température et précipitations).
EDF ne peut donc pas, en France, s'engager à réduire ses émissions absolues de CO_2, elle ne peut que limiter leur hausse. En s'inscrivant dans la logique du marché des permis d'émission négociables, EDF est incité à recourir au maximum aux mécanismes de flexibilité issus du Protocole de Kyoto et à faire notamment appel aux mécanismes de développement propre.
La contribution de EDF à la limitation des émissions de CO_2 , au delà des actions précédemment citées et à impact de court terme très limité, ne se fera sentir qu'à moyen et long terme de la façon suivante :

- Maintenir en volume le parc de nos moyens de production actuels non émetteurs de CO_2 (renouveler nos concessions hydrauliques, prolonger autant que possible la durée de vie de nos CNPE). Traiter la problématique de l'étang de Berre (risque de limitation voire d'arrêt pour les centrales hydrauliques de Salons et de St Chamas)
- Poursuivre le développement des moyens de production nucléaire (EPR) à la suite de la tête de série de Flamanville
- Développer les Energies Renouvelables partout où cela est économiquement rentable: grosse et petite hydraulique, équipement des débits réservés, éolien, hydroliennes, solaire,

biomasse,....La stratégie de EDF devra être précisée vis à vis des Energies Renouvelables retenues dans l'adaptation du parc de production.

- A noter, à échéance 2010-2012, l'arrêt de EURODIF (puissance appelée d'environ 1800 MW) qui permettra d'économiser une part de production thermique à flamme
- Favoriser les actions de R&D sur l'amélioration des performances des moyens de production actuels (optimisation des cycles combinés au gaz naturel) ainsi que sur des techniques et technologies novatrices, moins émettrices (développement de le filière charbon pulvérisé super-critique à haut rendement) ou non émettrices (hydroliennes,....)
- Peut-être lancer un bilan CO_2 dans les bâtiments de bureau (transports, nombre de réunions physiques, covoiturage lors des déplacements professionnels, plan de déplacement d'entreprise, proportion de véhicules « propres » dans notre parc de véhicules de service,...)

Dans nos autres pays d'implantation :

A la production, les actions contributives à la limitation des émissions de CO_2 à l'étranger doivent être adaptées à la constitution de nos outils de production. Le développement du nucléaire n'y est pas le même qu'en France, où la décision de lancement de l'EPR a été prise, comme démonstrateur en vue de préparer le remplacement du parc actuel ; il ne pourra se faire qu'en fonction des options prises par les pays où nous sommes implantés. De même les conditions du développement des énergies renouvelables ne sont pas aussi favorables d'un pays à l'autre.

EDF est présent à la production en Europe dans des moyens plus émetteurs qu'en France. Cependant notre émission spécifique consolidée (118g CO_2/kWh en 2003 en Europe, à comparer à la moyenne européenne de 370) est nettement la plus faible des 7 grands électriciens européens ([1]) : le Groupe EDF a l'ambition de conserver cet avantage.

Partout où l'on est présent,

La Maîtrise de la Demande d'Energie (MDE) devient un levier important en vue de la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre, en plus de ce qu'elle a toujours été et doit rester : un moyen d'économiser les ressources énergétiques naturelles. La MDE est le premier des axes de la politique énergétique française présentée dans la Loi d'Orientation de l'Energie (LOE). Elle est également promue en Europe par la Directive sur l'efficacité énergétique et les services (2003/0300). EDF se doit donc d'être actif en matière de maîtrise de l'énergie en adaptant son action à la nature des activités exercées: simple sensibilisation auprès des clients, action commerciale plus ambitieuse, offre de services, conseil énergétique, amélioration du bâti, intégration d'énergie renouvelable chez les clients (solaire thermique, pompes à chaleur,...). Notre action doit également être adaptée aux spécificités nationales en matière d'énergie (le contenu carbone d'un kWh n'est pas le même en France qu'en Allemagne ou en Angleterre, les politiques publiques d'incitation ne sont pas les mêmes non plus).

L'action d'EDF en matière de lutte contre les changements climatiques doit donc se placer à la fois dans le champ du producteur et dans celui du commercialisateur.

Cette action est décomposée selon trois champs (temps et lieu) :

- un premier sur l'action de court-moyen terme du producteur/optimiseur,
- un second pour l'action du commercialisateur,
- un troisième sur l'action à plus long terme.

[1] Suez-Electrabel, Vattenfall, EoN, Enel, Endesa, RWE sont entre 300 et 800 g CO_2/kWh ;

5-2- Sur les autres impacts directs de nos installations

Afficher explicitement l'objectif de respect de la réglementation et le principe de la recherche du progrès continu sont exigés par la norme ISO 14001 sur laquelle nous avons décidé d'être certifiés. Aujourd'hui, ce respect de la réglementation n'est pas encore absolu, malgré des progrès considérables réalisés au cours des dernières années, et le travail de résorption des écarts est engagé dans le cadre du Système de Management Environnemental (SME). De plus nous sommes dans une course continue pour prendre connaissance puis appliquer les nouvelles réglementations qui évoluent sans cesse. Afficher cet objectif nous impose donc d'effectuer une veille active sur toutes ces évolutions et d'être en mesure de les intégrer sans délai. Par ailleurs la cartographie des risques environnementaux constitue un outil au service de cette préoccupation.

Il est à noter que l'objectif de limitation des impacts et de maîtrise des risques environnementaux s'applique à nos installations mais aussi à nos activités, y compris aux transports occasionnés par celles-ci.

La question des rejets doit être examinée avec soin ; certains rejets gazeux ou émissions dépendent directement de l'activité et peuvent voir leur volume augmenter de façon non compensable. Certains rejets radioactifs sont de même plutôt subis sans véritable possibilité de traitement (exemple le tritium).
Aussi, il est plus pertinent de s'engager sur amélioration continue de la performance basée sur une diminution des impacts plutôt que sur la diminution des volumes ou quantités de rejets.
De même un engagement sur le pourcentage de déchets effectivement valorisés par rapport à la quantité a priori valorisable semble plus pertinent qu'une diminution du volume global de déchets produits.

La recherche d'amélioration continue de notre performance environnementale s'appuie sur une analyse des impacts et passe par des choix qui prennent en compte les coûts d'accès à la réduction de ces impacts (ex méthodes coûts-bénéfices).
La prise en compte des impacts sanitaires constitue un élément déterminant dans les efforts à consentir pour réduire les impacts environnementaux. A titre d'exemple, la réduction des rejets radioactifs liquides des centrales nucléaires, à tout prix, peut être un non-sens, si la dose public évitée est infime en regard des déchets supplémentaires produits et de la dose travailleur ajoutée.

La prévention des pollutions accidentelles à partir d'une évaluation exhaustive et transparente des risques, et la limitation de leurs conséquences (quand, malgré tous les efforts de prévention, elles surviennent), par un entraînement régulier à la gestion de ces situations, est un point fort à afficher ; cet engagement suppose un renforcement des dispositions actuelles par la mise en place d'une politique de réalisation, d'exploitation et de REX d'exercices de crise.

5-3- Sur les aspects communication information sensibilisation formation relations avec les parties prenantes et partenariats :

L'énergie, tant la façon de la produire avec des ressources qui pour certaines deviennent de plus en plus précieuses, que celle de l'utiliser, de façon parcimonieuse et respectant notre

cadre de vie, est au cœur des enjeux de l'humanité. En plus de notre rôle de producteur d'énergie et de celui de commercialisateur (mais aussi pour conforter les actions à mener précédemment évoquées), nous avons donc à contribuer à l'action de sensibilisation et d'éducation au bon usage de l'énergie. Compte tenu de la complexité et aussi de la sensibilité de ces questions, le recours à des relais d'opinion est sans doute nécessaire.
Ceci doit comporter d'abord un ensemble d'actions auprès des employés : (sensibilisation, information sur les actions menées et les offres, comportement exemplaire,...). Ces actions peuvent utilement s'appuyer sur de la MDE dans nos propres bâtiments tertiaires et industriels.
Plus globalement la sensibilité générale sur les questions énergétiques doit nous amener à être exemplaire en matière d'information, de transparence sur les aspects particulièrement sensibles (impacts de nos activités, gestion des déchets nucléaires,...). Il convient d'intégrer également l'attente légitime des futurs actionnaires et agences de notation sur les coûts et engagements environnementaux.

Un des domaines où la qualité du dialogue avec les parties prenantes est particulièrement indispensable est celui de la gestion coordonnée de l'eau.

ANNEXES du CHAPITRE 6

Annexe chapitre 6 (1) : Liste des acteurs rencontrés sur le bassin versant de la Dordogne

Acteurs EDF	Fonction
Blaix Pierre Louis	Directeur du GEH Bergerac
Bridon Jérome	Communicant à l'UP Centre
Brun Dominique	Délégué Exploitation au GEH Dordogne
Busser Laurent	Technicien Environnement au GEH Dordogne
Chambon Laurence	Responsable de division au PFL
Couston Gilles	Responsable d'Exploitation au groupement de St Etienne de Cantales
Decoux Roland	Directeur Eau et Environnement de l'UP Centre
Descloux Stephane	Chargé d'études au CIH
Dubien Isabelle	Chargé de mission à la METE
Dumont Lionel	Chargé d'études au CIH
Escourbac Vincent	Technicien exploitation au groupement de Chastang
Fouquet Serge	Délégué Exploitation au GEH Bergerac
Galleyrand Jean Jaques	Directeur du GEH Dordogne
Gautier Stephane	Technicien exploitation au groupement de Bort-les-Orgues
Gouveia René	Technicien maintenance au groupement de Bort-les-Orgues
Khalanski Michel	Chercheur à la R&D (LNHE)
Lagauterie Patrick	Coordonnateur au groupement de Chastang
Landes Jean Baptiste	Communicant au GEH Dordogne
Laviolette Bernard	Ingénieur d'exploitation au GEH Dordogne
Liné Kattrin	Chargée d'étude CIH
Osselin Pascal	Attaché de Bassin Sud Ouest
Pinte Jaques	Responsable d'unité au CIH
Raynal Jaques	Délégué Ressource Humaine au GEH Dordogne
Rousse Marie Christine	Chargé de mission au PFL
Rouy Stephane	Chargé d'études CIH
Sabaton Catherine	Chercheur à la R&D (LNHE)
Sanegre Pierre	Reponsable DEGS
Teil Hubert	Responsable d'Exploitation au groupement de Bort-les-Orgues
Thevenet Régis	Chargé de mission à la METE
Thomas David	Responsable d'Exploitation au groupement de Vezère
Timbal	COOP
Travade François	Chercheur à la R&D (LNHE)
Tricot Michel	Technicien au groupement de Chastang
Vert André	Responsable d'Exploitation au groupement de L'Aigle

Acteur non EDF	Institution et Fonction
Alby Schmitt Mr	Directeur DRIRE Limousin
Barreau Mr	Fédération de pêche 33
Beaudelin Mr	Diren de bassin
Bettenfeld Mr	Vice président CG 63
Broust Mr	Location de Vedette
Buisson Mr	Chef du service environnement CG 19
Castel Mr	Responsable du barrage de Marège, SHEM/Electrabel
Cerezurelle Mme	SEPANSO
Chanseau Mr	MIGADO
Chazal Mme	Club nautique Outreval
Chevalert Mr	Maire de Champs, CG 15
Chèvre Mr	MIGADO
Coupry Mr	Bureau d'études Eaucea
Court Mr	Secrétaire Général de la Préfecture de Dordogne
Degalbere Mr	Chef de service, service de l'eau et des milieux aquatiques Diren limousin
Delort Mr	DRIRE Limousin
Deluchat Mr	Président de l'AAPMA d'Argentat
Deluchat Mr	Président de l'AAPMA d'Argentat
Demars Mr	Délégué régional CSP Auvergne Limousin
Deronzier Mr	D4E
Descargue Mr	CG 19
Deschamps Mr	Vice président de l'AAPMA d'Argentat
Dufour Mr	Adjoint au maire de Bort-les-Orgues
Dumee Mr	Garde pêche CSP 19
Duraz Mr	Président de l'APPMA de Bort-les-Orgues
Elie Mr	Chercheur au CEMAGREF (Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement)
Emeriau Mr	AEAG
Fabre Mr	Maire de Beaulieu
Freyssinet Mr	Président du Syndicat Intercommunal d'aménagement de la Vezère
Gagneux Mr	DRIRE Aquitaine
Gaillou Mr	CSP Délégation Régionale
Godard Mr	Direction de l'eau
Goustat Mr	Maire de Mauzac
Guenet Mr	Président de l'AAPMA de Neuvic
Heumbert Mr	Riverain de Bort
Laguerre Mr	Président de la Fédération de pêche 24
Larinier Mr	Chercheur CSP
Launay Mr	Maire de Bretenoux
Leger Mr	Location de Gabarre
Lepidi Mr	Directeur du cabinet de la Préfecture de Corrèze
Marchegay Mr	Association Dordogne Nature
Moine Mr	DIREN Limousin
Moinot Mr	EPIDOR
Moiraud Mr	Protection civile (19)
Moor Mr	AEAG
Pantarotto Mr	CSP 15
Pigeon Mr	Producteur hydroélectrique
Priolet Mr	Président de la Fédération de pêche 19

Putselnik Mr	Directeur d'EPIDOR
Rabic Mme	Syndicat des pêcheurs professionnels de gironde
Rigaudie Mr	Trésorier de l'AAPPMA de Bort-les-Orgues
Roy Mr	Maire de Neuvic
Serre Mr	Président de l'Association du Lac Crégut
Serre Mr	Président TOS 19
Servat Mr	DIREN Aquitaine
Servière Mr	CG 19 (Service environnement)
Simonet Mr	AEAG
Soularue Mr	Président de l'Association Corrèze Environnement
Sully Mr	Président de l'Office du tourisme de Bort-les-Orgues
Teulade Mr	Maire d'Argentat
Tronche Mme	Chargé de mission à la Fédération de pêche 15
Vialeix Mr	Maire de Lanobre
Vignaud Mr	CSP 33
Wibaux Mr	AEAG

Annexe chapitre 6 (2) : Guides d'entretien acteurs de l'eau et agents EDF

Guide d'entretien acteurs de l'eau Dordogne

Présentation :

1. Quel a été votre parcours jusqu'à aujourd'hui ?
2. Quelle est la mission de votre institution ?
3. Quelles sont vos fonctions ?

Contacts avec les agents EDF :

4. Vis à vis de votre activité, quels sont les impacts d'EDF sur les milieux aquatiques ?
5. Quels sont les agents EDF que vous rencontrez :
    a. Dans votre cadre professionnel.
    b. Autre cadre ?
6. Depuis quand les rencontrez-vous ?
7. A quelle occasion les rencontrez-vous?
8. Quels dossiers, quels sujets traitez vous ?
9. Détaillez chacun des dossiers.
10. Avez-vous noté une évolution particulière dans les échanges que vous avez avec ces agents ?
11. Comment l'expliquer ?

Contacts avec les acteurs de l'eau :

12. Quels sont les acteurs de l'eau que vous rencontrez ?
13. Quels sont ceux avec qui vous travaillez ?
14. Quels sont leurs contacts, leur relation avec EDF ?

Perception de la concurrence :

15. Ressentez vous déjà le changement de statut d'EDF et son entrée dans la concurrence ?
16. Vis à vis de votre activité quels pourraient en être les impacts ?
    a. Que craignez-vous ?
    b. Que pourriez- vous en attendre ?
17. Et plus globalement sur la gestion des milieux aquatiques ?
18. Connaissez-vous des concurrents potentiels qui pourraient se positionner sur les concessions de barrages ?
19. Concrètement, que penser de la mise en concurrence sur Bort-les-Orgues et Marège sur la chaîne de la Dordogne ?

Guide d'entretien agents EDF Dordogne

Présentation :

1. Quel a été votre parcours jusqu'à aujourd'hui ?
2. Quelles sont vos fonctions actuelles ?

Contacts avec les acteurs de l'eau :

3. Quelles sont les acteurs impliqués dans (et par) la gestion de l'eau que vous rencontrez (acteurs de l'eau)?
    a. Dans le cadre professionnel ?
    b. Autre cadre ?
4. A quelle occasion les rencontrez-vous ?
5. Quels dossiers, sujets traitez vous ?
6. Détaillez chacun des dossiers.
7. Quels sont vos interlocuteurs difficiles ?
8. Quels sont les sujets difficiles, les points de blocages qui vous marquent ou vous ont marqué?
9. Quels enjeux ces échanges représentent-ils selon vous pour EDF ?
10. Quels types de partenariats avec les acteurs de l'eau sont, ou non, nécessaires selon vous?

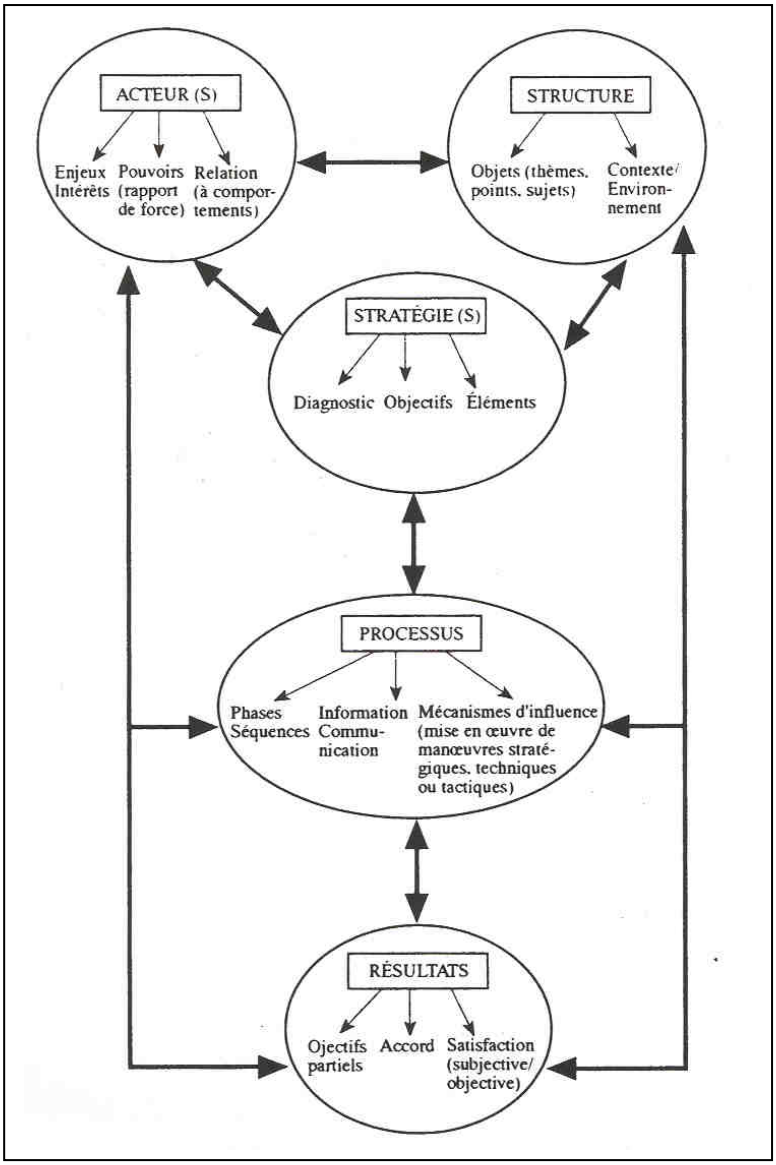
Traitement interne des acteurs de l'eau :

11. Comment traitez-vous en interne les dossiers qui concernent la gestion de l'eau et les acteurs de l'eau ?
12. Quels sont vos interlocuteurs EDF privilégiés ?
13. Comment communiquez-vous ?

L'influence de la concurrence ?

14. En quoi la concurrence vient-elle modifier le contexte gestion de l'eau ?
15. Vous semble-t-elle impacter le comportement des agents EDF de votre entourage ? Et celui des acteurs de l'eau ?

Annexe chapitre 6 (3) : Le « système négociation » (forces et composantes) : adaptation issue de Dupont (1994), d'après Faure et Rubin dans Sjöstedt (1993)



Annexe 6 (4) biologie du saumon et de l'anguille :

Cycle de vie de l'anguille et du saumon :

L'anguille.

Omniprésente dans tous les milieux aquatiques Français il y a une trentaine d'années, la population de l'espèce anguille (Anguilla anguilla) a atteint aujourd'hui selon certains scientifiques la limite du non renouvellement de l'espèce. Sa situation est préoccupante et cette espèce, classée comme vulnérable, est inscrite au livre rouge des espèces menacées depuis 1992 (Elie 1992b).

L'anguille européenne est un migrateur amphihalin, c'est à dire qu'il vit en eau douce mais se reproduit en mer. La zone de frai de l'anguille se situe en mer des Sargasses, dans la partie centre-ouest de l'océan Atlantique. Portés par les courants, les alevins nagent jusqu'aux embouchures des fleuves d'Europe et d'Afrique du Nord, puis remontent ces cours d'eau, où se déroule la plus grande partie de leur existence. Les anguilles les plus âgées finissent par reprendre leur migration en sens contraire et par traverser à nouveau l'Atlantique, avant de frayer et de mourir. Le cycle biologique de cette espèce est donc marqué par deux grandes migrations transocéaniques de 6000 à 8000 km ce qui place l'anguille parmi les poissons migrateurs parcourant les plus grandes distances.

Dans sa phase d'eau douce (caractérisée par quatre stades d'évolution, civelle, anguillette, anguille jaune et anguille argentée), l'anguille est sujette à différentes agressions, la libre circulation, la pollution, la raréfaction des zones de grossissement, la pêche et les maladies.

Source : « La migration d'avalaison de l'anguille européenne Anguilla anguilla : caractérisation des fractions dévalantes, phénomènes de migration et franchissement d'obstacles », Caroline Durif, 2003, thèse de doctorat.

Le saumon

Le saumon atlantique est un migrateur amphibiotique. Son cycle biologique comprend une phase en eau douce et une phase en mer. Après une phase de vie en mer dont la durée varie de un à six ans selon les latitudes, l'adulte remonte frayer dans les zones de courant des cours d'eau salmonicoles où il est né. La période de remontée peut s'étendre sur une grande partie de l'année (printemps, été, automne). Certains poissons, arrivés trop tardivement pour se reproduire, doivent patienter plus d'un an en eau douce avant de pouvoir frayer. La reproduction s'effectue en hiver (de novembre à janvier) et les alevins émergent des graviers au bout d'une période de 400 degrés jour après la ponte et se répartissent ensuite sur les radiers et les rapides (zones de production des juvéniles).

Dans le cas du bassin de la Dordogne, la vie des juvéniles se poursuit en eau douce pendant 1 à 3 ans (ils sont nommés « tacons ») avant la migration d'avalaison (mars-avril-mai). A ce stade, les migrants, qui ont subi une série de modifications physiologiques (smoltification), sont appelé « smolt » et après un séjour en estuaire gagnent des zones d'engraissement en mer (Groenland et îles Feroës). Ils y séjournent pendant une période d'un à six ans avant d'entamer un cycle de reproduction.

Source : In « Estimation des potentialités en juvéniles et géniteurs de saumon sur la Souvigne et la Maronne à l'aval de l'aménagement de Hautefage », MIGADO, 1999.

Annexe chapitre 6 (5) : Caractéristiques de l'aménagement hydraulique de Tuilières.

Caractéristiques de l'aménagement de Tuilières

- L'aménagement est situé sur la Dordogne au niveau de la commune de Saint Capraise de Lalinde.
- Il est constitué d'un barrage usine d'environ 160 m de longueur comprenant en rive droite l'usine de 60 m de longueur et en rive gauche le barrage de 105m de longueur.
- La retenue de Tuilières a une surface de 75 ha pour une longueur de 7 km et 5mllions de m3.
- L'usine comprend 8 groupes Kaplan d'un débit unitaire de 52 à53 m3/s soit un débit turbiné totale de 420 m3/s. Ces groupes ont remplacé entre 1950 et 1954 les 9 groupes d'origine installés entre 1908 et 1912 et qui ne fournissaient que la moitié de la puissance actuelle. Le 9ème pertuis (le plus en rive droite) est actuellement occupé par l'ascenseur à poissons.
- La puissance installée est de 37MW.
- La côte de la retenue est à 31.10NGF.
- La chute brute maximale est de 12,4 m pour l'étiage sévère (10m3/s).
- **La prise d'eau comprend une grille à barreaux (espacement inter-barreaux de 70 mm) d'environ 460M2 de section (longueur 60 m, hauteur 7,7m).**
- **La vitesse moyenne d'approche en amont immédiat du plan de grilles est d'environ 0,9m3/s.**
- Le barrage comprend 8 pertuis équipés de vannes Stoney de 13,5 m de hauteur, fonctionnant en vanne de fond. La largeur des pertuis est de 10m, sauf celui en rive droite (V1) qui ne mesure que 7 m de large. Les deux vannes les plus proches de l'usine sont munies de clapets de surface : V1 : 1,1m fois 3,5 d'une capacité de 7m3/s et V2 : 2 fois 5 m d'une capacité de 20m3/s.
- La vanne V1 s'ouvre lors des manœuvres de dégrillage, pour évacuer les corps flottants amenés à son amont immédiat par l'intermédiaire d'une goulotte. Le clapet de la vanne V2 est ouvert pour évacuer les corps flottants déviés par la drome : en effet celle-ci est fixée sur la pile entre V1 et V2.

On observe que les plus forts débits se rencontrent en hiver, ce qui est caractéristique d'un régime pluvial océanique : le débit de 420m3/s est dépassé environ la moitié du temps sur la période de décembre à février.

Remarque : Contrairement à ce que l'on constate dans les Pyrénées où les débits les plus soutenus s'observent au printemps en raison de la fonte des neiges, on se trouvera donc rarement dans le cas de saturation de la centrale, et donc de déversement au niveau du barrage, en période de dévalaison des smolts. Ce qui signifie que la très grande majorité des poissons qui descendent la rivière ne peuvent que passer par les turbines.

Source : Documents EDF.

Annexe chapitre 6 (6) : Présentation des différentes solutions et de leurs coûts (Gagneux et Gérente, 2005)

	Solution	Mise en œuvre définitive : Modalités	Mise en œuvre définitive : Coût	Phase expérimentale (4 ans)	Suivi annuel (capitalisé)	Perte d'énergie annuelle	Perte d'énergie capitalisée	Coût total
1	Dispositif de dévalaison composé d'une grille déflectrice et de plusieurs exutoires de surface et de fond	Débit des exutoires modulé dans l'année suivant tableau (moyenne<23 m3/s)	Construction 3.7M€			240 k€/an	3,1 M€	6,8 M€
2 a	Dispositif de dévalaison composé d'un masque déflecteur et de plusieurs exutoires de surface et de fond	23 m3/s du 15/3 au 15/6 + barrière lumineuse	Construction 2.7 M€ +450 k€ barrière + 450 k€ mise au point			240 k€/an	3.1 M€	6.7 M€
2 b		23 m3/s du 15/3 au 15/6 + arrêt turbinage de nuit pour anguilles	Construction 2.7 M€			755 k€/an	9,7 M€	12.4 M€
2 c		***23 m3/s du 15/3 au 15/6 + capture transport anguilles***	***Construction masque 2.7 M€***	***580 k€ (anguille)***	***210 k€ (2.73 M€)***	***90 k€/an***	***1,2 M€***	***7.21 M€***
3	Arrêt de turbinage pendant toute la période de migration des smolts et des anguilles	24h/24 du 15/3 au 15/6 nuits du 1/9 au 31/12	1.9 M€/an			187 k€/an	24,3 M€	24.3 M€
4	***Arrêt total de turbinage sur détection des pics de dévalaison***	***Hypothèse : 40 jours pour smolts et 20 nuits pour anguilles***	***400 k€ (masque smolts)***	***580 k€ (anguille) 425 k€ (smolts)***	***70k€ (anguille) +60k€ (smolts) (910k€ +780k€)***	***815 k€/an + 140 k€/an***	***12.3M€***	***15.4 M€***

Annexe chapitre 6 (7) : accident de Tuilières

« Les faits:

Probablement suite à la rupture accidentelle d'une accroche d'un contrepoids, une vanne du barrage de Tuilières a cédé dimanche 29 janvier 2006 vers 3 heures du matin, libérant les 5 millions de m3 de la retenue qui s'est vidée en l'espace de trois heures. Cet énorme lâcher d'eau a provoqué une vague de plus de 2 m qui s'est propagée vers l'aval en s'atténuant. Treize kilomètres plus bas, la station hydrométrique de Bergerac a mesuré 1 m d'augmentation de la hauteur d'eau, ce qui correspond au passage du débit de 150 à 380 m3/s.

Le pire a été évité :

On ne déplore heureusement aucune victime. Mais si l'événement ne s'était pas produit de nuit, en plein hiver, le dénouement aurait pu être dramatique. En effet, plusieurs dizaines de pêcheurs, en barque ou en berge, fréquentent régulièrement le secteur aval du barrage, en particulier au mois de mai, en période de la pêche à l'alose. En période touristique, la Dordogne est également particulièrement fréquentée ».

Source : EPIDOR, février 2006, Incident au barrage EDF de Tuilières, note d'information, Castelnaud-la-Chapelle.

Pour en savoir plus :

• Premières constatations sur la vidange accidentelle de la retenue de Tuilières. Conseil Supérieur
de la Pêche, 3 février 2006.

• Incident au barrage de Tuilières : note d'information. EPIDOR, 3 février 2006.

• Barrage de Tuilières : les raisons de la colère. Dossier de presse établi par le collectif « Après
Tuilières », 25 février 2006.

• Incident au barrage de Tuilières. Revue de Presse. EPIDOR, 3 mars 2006.

• Site Internet de la DRIRE
http://www.aquitaine.drire.gouv.fr/energie/Tuilieres/Accident_cor.htm

• Site Internet de la Préfecture de la Dordogne
http://www.dordogne.pref.gouv.fr/sections/actualites/dossiers_dactualites/barrage_de_tuilieres/
view

• Site Internet du représentant du collectif « Après Tuilières »
http://www.gobages.com/

ANNEXES du CHAPITRE 7

Annexe chapitre 7 (1) : le cycle biologique du saumon atantique (Salmo salar L.)

Source : Estimation des potentialités en juvéniles et géniteurs de saumon sur la Souvigne et la Maronne à l'aval

Le saumon atlantique est un migrateur amphibiotique, son cycle biologique comprend une phase en eau douce et une phase en mer. Après une phase de vie en mer dont la durée varie de un à six ans selon les latitudes, l'adulte remonte frayer dans les zones de courant des cours d'eau salmonicoles où il est né. La période de remontée peut s'étendre sur une grande partie de l'année (printemps, été, automne). Certains poissons, arrivés trop tardivement pour se reproduire, doivent patienter plus d'un an en eau douce avant de pouvoir frayer. La reproduction s'effectue en hiver (de novembre à janvier) et les alevins émergent des graviers au bout d'une période de 400 degrés jour après la ponte et se répartissent ensuite sur les radiers et les rapides (zones de production des juvéniles).

Le potentiel de reproduction est compris entre 1650 et 1750 œufs par kilogramme de femelle (Symons 1979 in Gayou, 1986). Les géniteurs enfouissent leur ponte dans des nids creusés dans les graviers. Le développement optimum des juvéniles a lieu à une température de 16°C alors que la température optimale au cours de la période d'incubation se situe autour de 8°C.

Dans le cas du bassin de la Dordogne, la vie des juvéniles se poursuit en eau douce pendant 1 à 3 ans (ils sont nommés de l'aménagement de Hautefage (MIGADO, 1999).
« tacons ») avant la migration d'avalaison (mars-avril-mai). A ce stade, les migrants, qui ont subi une série de modifications physiologiques (smoltification), sont appelé « smolt » et après un séjour en estuaire, gagnent des zones d'engraissement en mer (Groenland et îles Feroës). Ils y séjournent pendant une période d'un à six ans avant d'entamer un cycle de reproduction.

Habitat des juvéniles
La phase juvénile du saumon atlantique (par définition du stade alevin au stade smolt) exige des conditions d'habitat particulières. Les juvéniles de saumon atlantique n'utilisent pas tous les habitats disponibles des cours d'eau, mais plus spécifiquement ceux qui correspondent le mieux à leurs aptitudes comportementales vis-à-vis des facteurs abiotique (température, teneur en oxygène dissous de l'eau, qualité de l'eau, vitesse de courant…) et biotiques (compétitions intra spécifique et interspécifique). Différents travaux ont permis de caractériser les habitats des juvéniles de saumon atlantique. Les densités les plus fortes en juvéniles s'observent dans les zones de radiers et rapides au courant vif (50 à 65 cm/s) (Symons in Gueguen et Prouzet, 1994) dont le substrat est composé d'un mélange de graviers cailloux ou blocs (Elson in Gueguen et Prouzet, 1994).

Bien que la répartition des juvéniles soit fonction de l'abondance de la population (densité d'alevins introduits ou nombre de frayères fonctionnelles) les zones les plus profondes (>30 cm) seraient colonisées à mesure que le saumon croît (Kenedy et Strange, 1982 in Peres, 1996 ; Symons et Heland, 1978). Lors d'expérience réalisées sur des cours d'eau laboratoire, il a été mis en évidence que les alevins de l'année et les juvéniles plus âgés ne diffèrent pas dans leur choix par rapport à la vitesse de courant mais que les alevins se retrouvent en plus fortes proportions dans les zones peu profondes à substrat graveleux (Symons, 1978).

L’étude des courbes de préférence des juvéniles de saumon pour le substrat, la profondeur de l’eau et la vitesse de courant montre que les tacons peuvent occuper de façon préférentielle les mêmes habitats que les alevins. Cependant, la gamme de conditions préférables pour le tacon est plus large que celle de l’alevin. ‘Stanley et trial, 1995 ; Leclerc et al, 1995).

Enfin, la taille des territoires occupés par les juvéniles de saumon est en relation avec le degré d’isolation visuelle. Les densités les plus importantes se rencontrent dans les cours d’eau où le substrat et la végétation augmentent le nombre de caches et limitent la compétition entre individus (Kalleber, 1958).

Caractéristiques des frayères à saumon

Les géniteurs creusent un nid formé d’un trou de 15 à 25 cm de profondeur et d’une poche de 40 à 70 cm de diamètres où les œufs sont enfouis aussitôt après la ponte (Beall et Marty, 1983 in Gueguen et Prouzet, 1994). Généralement, les longueurs de nids supérieurs à 2m correspondent à des femelles de 60 cm ou pus alors qu’en deçà de 1 m, on a affaire à des poissons de 40 cm et moins (Dartiguelongue, 1999). La granulométrie de ces zones de reproduction est composée généralement de graviers et de galets associés à une faible proportion d’éléments plus grossiers (gros galets, Pierres) (Gayou, 1986). La vitesse du courant au niveau de ces zones est comprise entre 1,5 M/s et 1,4 m/s pour une profondeur variant entre 0,3 m et 1 m. ces caractéristiques se retrouvent au niveau des radiers et des rapides.

Annexe Chapitre 7 (2) : le barrage du Sablier et son exploitation

Le barrage du sablier et son exploitation :

Le barrage du Sablier est situé à l'aval de la plus grande chaîne de barrages du bassin de la Dordogne. Il a été mis en service en 1957 avec pour fonction principale, de régulariser les fluctuations importantes du débit (qui s'échelonnaient du débit réservé de 10m3/s jusqu'à 530m3/s) induites par l'exploitation du barrage de Chastang, situé quelques kilomètres en amont.

L'effet démodulateur de la retenue du barrage du Sablier reste néanmoins limité en raison de son volume réduit et de l'installation de turbines pouvant, à l'origine exploiter au maximum 220m3 seconde. L'usine hydroélectrique du Chastang, qui exploite une retenue de 187 millions de m3, peut restituer un débit total à pleine capacité de 2 millions de m3/s, soit en moins de 3 heures l'équivalent de la capacité utile de la retenue du Sablier.

Il arrivait ainsi fréquemment en période hivernale que les débits turbinés par le barrage du Chastang, soient supérieurs à 220m3/s, débit maximum turbinable par le Sablier avant 1987. Le surplus était alors relâché par les évacuateurs de crues du barrage du Sablier, sans produire d'énergie. C'est pourquoi EDF-H_20 a décidé de construire au niveau de l'usine d'Argentat un quatrième groupe de production permettant de turbiner les débits supérieurs à 220m3/s. Ainsi la puissance maximale de l'aménagement a été portée de 30,9MW à 48,4MW.

Le nouveau groupe de production hydroélectrique du Sablier exploité dès 1989 permet donc de turbiner les débits compris entre 220m3/S et 340m3/s qui étaient auparavant évacués sans produire d'énergie.

« Etude de l'impact du suréquipement du barrage du Sablier sur la reproduction du Saumon atlantique dans la Dordogne », A.C.V.F, 1994.

Annexe chapitre 7 (3) : Les effets des éclusées

« Etude Eclusées des Axes Dordogne, Cère, Maronne, Vézère » (Coupry et EPIDOR, 2000)

Effets des éclusées sur la température de la Dordogne
- Les variations de la température des eaux sont avant tout liées au climat.
- L'influence thermique des barrages se fait sentir sur la Dordogne jusqu'à Carennac (46), jusqu'à Castelnaud (24) lors des forts débits.
- Les lâchers d'eau ne provoquent pas de choc thermique dans la masse d'eau.
- L'influence thermique des barrages est liée au turbinage d'eaux de fond de retenue. Cette influence existerait même si les barrages fonctionnaient au fil de l'eau.
- Certains phénomènes (effets de confluence, effet de bordure) mériteraient des études complémentaires).

Effets des éclusées sur la qualité des eaux
- La qualité des eaux de la Dordogne et de ces affluents est globalement bonne et localement passable.
- Les grands réservoirs modifient la qualité des eaux et la maîtrise qualitative des eaux restituées à l'aval implique un effort sur la qualité des eaux entrantes.
- La qualité des eaux de fond alimentant les turbines, est souvent plus mauvaise que les eaux de surface (paramètres déclassant : oxygène dissous, ammoniaque, fer, manganèse).
- La qualité de l'eau des débits réservés doit être la plus proche possible des eaux turbinées (problème sur la Maronne aval).
- Les données disponibles montrent que la réoxygénation en aval des ouvrages est rapide et n'est jamais limitante. La variabilité du débit liée aux éclusées entraîne une variabilité du taux de dilution et des mécanismes d'auto-épuration. L'enjeu réside dans la valeur du débit plancher.

Effets des éclusées sur la stabilité des fonds et des berges de la Dordogne et de la Maronne
- La Dordogne a une tendance naturelle à déplacer ses matériaux et à éroder ses berges. L'action érosive des eaux de la Dordogne sur le fond du lit et les berges résulte de l'interaction entre la compétence du courant (débit, vitesse, turbulence) et la résistance à l'arrachement des matériaux (granulométrie, texture, végétalisation). Ainsi sur la Maronne, les débits maxima turbinés « construisent » un lit adapté à ce régime hydraulique artificiel.
- La fréquence des cycles de montée et baisse des eaux liés aux éclusées accélère les processus d'érosion et de dépôts. Les habitats de type frayères, en plus des effets précédents, sont dégradés par la modification progressive des caractéristiques granulométriques des matériaux constitutifs du lit. Les fractions les plus fines nécessaires aux frayères sont enlevées et transportées, seules restant en place les fractions grossières avec pavage du fond.
- Ce phénomène a été localisé sur la Maronne. Il reste à préciser sur les autres axes. Il est à replacer dans le contexte des autres impacts sur la dynamique fluviale (anciennes extractions en lit mineur, protections de berges, seuils). La part respective de ces impacts dans l'évolution du lit est difficile à évaluer.
- Les phénomènes de colmatage des fonds semblent avant tout liés à l'effet du débit réservé : la fréquence d'un faible débit entraîne une moindre mobilisation des matériaux et favorise le développement des végétaux aquatiques.

Effets des éclusées sur les relations nappes souterraines- rivière
- L'influence des éclusées sur les relations nappes – rivière est mise en évidence par l'étude comparée des niveaux piézométriques et des données limnigraphiques : le rythme de montée et de baisse des eaux de la nappe étant plus lent que celui de la rivière, il se produit des phases durant lesquels la nappes se trouve "perchée" par rapport au cours d'eau, ce qui entraîne des phénomènes de soutirage. Les connaissances sont encore insuffisantes pour évaluer la part de ce facteur sur la dynamique des érosions ou des impacts sur les champs captants pour l'eau potable.

Effets des éclusées sur les crues
- Les barrages-réservoirs du bassin de la Dordogne n'ont pas pour fonction l'écrêtement des crues. La gestion des barrages en période de crue vise à garantir la sécurité des ouvrages et à ne pas augmenter le débit de la crue pour l'aval.
- En période fortes eaux, si les retenues ne sont pas pleines, elles peuvent diminuer l'importance de la crue en stockant de l'eau. Si les retenues sont pleines, les barrages sont "transparents" à la crue.
- Depuis que les barrages existent et notamment depuis la construction de Bort-les-Orgues sur la Dordogne, le nombre de petites crues a diminué. On ne peut faire aucun constat valable sur les très grandes crues qui sont très rares. Les barrages pourraient n'avoir aucun impact sur celles-ci.

- Les usines hydroélectriques ont des capacités de turbinage dont les valeurs de débit maximum sont inférieures ou voisines des débits d'alerte aux crues. Par ailleurs, la réglementation impose un gradient de montée d'eau avec des valeurs seuils (exemple : pas + 100 m3/s par heure sur la Dordogne). De fait, si l'on ne peut ignorer les risques de lâchés accidentels excédant les valeurs seuils, ceux-ci ne sont pas spécifiquement imputables à la gestion par éclusées.

Effets des éclusées sur les herbiers à renoncules
Les herbiers à renoncules sont très développés sur une grande partie du linéaire de la Dordogne. Ils sont présents sur la plupart des zones de radiers et créent des perturbations écologiques. Les études existantes expliquent ce développement par l'impact prépondérant de la raréfaction des petites crues, qui auparavant assuraient un remaniement des sédiments et un arrachement des pieds. Il y aurait donc un impact indirect de la gestion des volumes annuels stockés et déstockés dans les réservoirs. La gestion par éclusées aux pas de temps journaliers et hebdomadaires ne semble pas intervenir dans ce phénomène. Il existe peut-être d'autres effets indirects non identifiés aujourd'hui, liés à la modification du régime des eaux.

Effets des éclusées sur les invertébrés benthiques (Insectes aquatiques, crustacés…)
Les instabilités hydrologiques provoquent trois grandes familles d'effets:
- Des effets sur les individus fixés ou à faible mobilité qui peuvent subir des conditions très rapprochées d'exondation et de submersion. C'est le cas par exemple des pontes (fraie), de certains stades de développement chez les insectes.
- Des effets liés à des réactions comportementales face à une modification rapide des conditions hydrologiques. On relève ainsi, des pics de dérive des invertébrés à chaque modification rapide des conditions hydrologiques.
- Des modifications de l'habitat liées à la modification physique du lit du cours d'eau. - Les conséquences sont mesurables sur la production de matière organique élaborée par les populations benthiques et la complexité du réseau trophique si certaines espèces clef disparaissent.
- Les pertes en biomasse et en diversité ne sont pas connues sur la Dordogne.

Effets des éclusées sur les poissons
Les éclusées ont un impact sur les populations de poissons par effet d'exondation, d'entraînement, de modification des habitats et de perturbation du comportement des individus. L'accomplissement du cycle biologique allant du frai à la post émergence peut être gravement compromis par mortalité d'oeufs ou d'alevins de plusieurs espèces :

- L'exondation des frayères est un facteur évident d'impact sur les taux de recrutement des populations piscicoles. Ce phénomène est pénalisant pour toutes les espèces et particulièrement pour le succès de la réintroduction des grands salmonidés et a été partiellement évalué. Il crée des pertes de reproduction pour plusieurs autres espèces piscicoles sensibles au marnage et à la modification rapide des conditions hydrauliques.
- Le risque d'échouage est important pour les alevins et dépend de la morphologie du lit et du rythme des éclusées (fréquence et gradient).
- Les stades juvéniles et les espèces de petite taille moins aptes à résister à de forts courants et à trouver des refuges subissent l'impact des vitesses maximales, par déplacements latéraux ou par dévalaison, ceci en relation avec ces vitesses, le gradient de montée des eaux, la morphologie du lit et la présence d'abris (zones refuges, annexes hydrauliques).

La période de novembre à mai recouvre les périodes critiques de la plupart des espèces particulièrement vulnérables que sont les salmonidés (saumon atlantique, truite, ombre), le brochet et autres carnassiers, beaucoup de cyprinidés.
Le débit minimum pendant cette période, joue un rôle prépondérant. Il conditionne les surfaces d'habitats toujours disponibles en relation avec la morphologie du lit. Un lit encaissé est un facteur aggravant la sensibilité aux éclusées pour certaines espèces. L'absence de caches ou de zones de refuges hydrauliques dans les zones à forte vitesse au débit maximum, se traduit parfois par un impact sur la biomasse et la densité des truites adultes. Les phénomènes de dévalaison et d'échouage, sont accentués dans les secteurs à éclusées ayant un faible débit de base. En effet, pour une même amplitude de débit, le gradient de montée des eaux et de modification de l'habitat, est d'autant plus élevé et a d'autant plus d'impact que le débit de base est faible. Le gradient de baisse des eaux entre aussi en compte.
Les valeurs de débit plancher acceptables ont été évaluées sur la Maronne en aval du barrage de Hautefage et sur la Dordogne en aval du barrage du Sablier. Aucune évaluation n'est réalisée pour la Vézère ou la Cère. Ces valeurs sont à la base des propositions d'action.
Les modifications concernant le comportement, en plus des déplacements spatiaux décrits précédemment, affectent les géniteurs au moment du frai. Pour les migrations de montaison d'espèces amphihalines, l'impact des éclusées n'est pas connu.

Globalement, tous ces effets contribuent à une diminution de la diversité, de la densité, une modification de la composition des populations, pour des milieux offrant par ailleurs des potentialités remarquables (le lit mineur de la Dordogne en aval d'Argentat est proposé au classement Natura 2000 au titre des poissons migrateurs). Ils sont de nature à compromettre les importantes mesures de restauration en cours.

Effets des éclusées sur la sécurité des activités exercées sur la rivière

- Les secteurs les plus dangereux ont fait l'objet d'expérimentations et de mesures spécifiques dans le cadre de la directive DRAC.
- Le caractère brutal et imprévisible des montées d'eau engendre des risques pour les utilisateurs de la rivière, principalement les pêcheurs, les baigneurs et les canoéistes mais aussi pour les ouvriers de chantier en rivière (entretien des berges).
- Le danger pour les canoéistes réside dans l'augmentation rapide du débit qui change les conditions de pratique. Pour les pêcheurs et les baigneurs, le danger est avant tout lié à l'augmentation de la hauteur d'eau qui empêche le retour vers la berge.
- Les risques vont décroissant vers l'aval, dans la mesure où la vitesse et l'amplitude des éclusées sont tamponnées au fur et à mesure que la taille et le débit naturel de la rivière augmentent. Ils restent néanmoins présents jusqu'en Dordogne pour la pêche sportive de l'alose et jusqu'en Gironde pour la pêche professionnelle.

Effets des éclusées sur les activités économiques exercées sur la rivière

Les éclusées engendrent une gêne pour plusieurs activités selon différentes modalités :

En termes d'impacts directs

- le caractère imprévisible et l'importance des éclusées, peuvent rendre la rivière impraticable à la pêche ou la pratique du canoë. La limitation d'activité engendre un manque à gagner direct pour les structures d'accueil hôtels, campings, gîtes) et les professionnels (moniteurs canoë, guides de pêche).
- Le changement des débits rend les filets des pêcheurs professionnels moins efficaces et peut provoquer des pertes de matériel. La persistance de forts débits empêche parfois la levée des engins.
- La baisse rapide des plans d'eau de retenue rend l'exploitation des bateaux promenades plus difficile (positionnement des embarcadères).
- Les variations du niveau de l'eau obligent à un repositionnement régulier des crépines

En termes d'impacts indirects

- L'influence des éclusées sur la "qualité" biologique générale de la Dordogne a des répercussions sur la productivité de la pêche.
- Les érosions de berges, sur lesquelles l'influence spécifique des éclusées par rapport aux autres facteurs n'est pas connue, engendrent des pertes de terres riveraines.
- L'image « tourisme » de la Dordogne est affectée.

Annexe chapitre 7 (4) : Accord Défi

Agence de l'Eau
Adour Garonne

EPIDOR
la rivière solidaire

BRANCHE PRODUCTION INGENIERIE
UNITE DE PRODUCTION CENTRE

EDF
Electricité de France

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

DEFI TERRITORIAL :
« REDUCTION DE L'IMPACT DES ECLUSEES SUR LE BASSIN DE LA DORDOGNE »

ACCORD-CADRE (2004-2006)

ENTRE :

- L'Etablissement Public Interdépartemental de la DORdogne, représenté par son Président, Monsieur Bernard CAZEAU, et désigné ci-après par EPIDOR
- EDF, représenté par Monsieur Marc GAUCHER, Directeur de l'Unité de Production Centre
- L'Etat, représenté par Monsieur Dominique BELLION, Préfet de la Dordogne
- L'Agence de l'Eau Adour-Garonne, représentée par son Directeur Monsieur Vincent FREY, et désignée ci-après par le terme "l'Agence",

CONSIDERANT :

- le SDAGE Adour Garonne approuvé par le Préfet Coordonnateur de Bassin le 6 août 1996
- les différentes études conduites sur les éclusées du bassin de la Dordogne
- l'importance de la production énergétique du haut bassin de la Dordogne

- les impacts des éclusées sur le milieu aquatique et sur la satisfaction des différents usages en aval des ouvrages hydroélectriques

- la nécessité d'expérimenter différentes actions permettant d'envisager une amélioration de la situation actuelle et une réduction des impacts constatés

- la nécessité de suivre, de coordonner et d'optimiser les actions conduites par les maîtres d'ouvrage

- la nécessité d'informer et d'impliquer le grand public et l'ensemble des acteurs sur les incidences des éclusées

- les politiques d'intervention des différents signataires et notamment les délibérations du Conseil d'Administration de l'Agence 2003/17 et 2004/30 du 1er juillet 2004 relatives respectivement aux défis territoriaux en général et au défi « Réduction de l'impact des éclusées sur le bassin de la Dordogne » en particulier

IL A ETE ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIT :

ARTICLE 1 : OBJET DE L'ACCORD ET OBJECTIFS GENERAUX

Les objectifs poursuivis pour les signataires du défi résident dans la recherche de la réduction des impacts des éclusées sur les milieux aquatiques et les usages de l'eau dans le bassin de la Dordogne par :

- des actions sur le régime des eaux, débits et caractéristiques des éclusées
- des actions sur le milieu aquatique
- une amélioration des connaissances
- l'information des usagers
- la concertation et l'animation

Dans le cadre de ce défi territorial à relever en synergie avec l'Etat et les collectivités territoriales et locales, les partenaires signataires décident de collaborer dans une dynamique collective, concrétisée par la signature de cet accord-cadre pour assurer à court terme (2004 – 2006) les expérimentations, les connaissances et les réflexions prospectives nécessaires à l'émergence d'une situation optimisée, pouvant ultérieurement se concrétiser dans un consensus technique, administratif et financier permettant de rendre cette situation pérenne jusqu'au prochain renouvellement des concessions hydroélectriques.

Cette collaboration s'exercera en particulier dans le cadre du programme d'actions prévisionnel annexé au présent document (Annexe 1).

ARTICLE 2 : ANIMATION DU DEFI

L'animation du défi vise à soutenir une dynamique de gestion collective sur le territoire concerné par les éclusées et vise l'atteinte des objectifs généraux du défi territorial, précisés à l'article 1 du présent accord-cadre et l'émergence des projets du programme d'actions prévisionnel, annexé au présent document, pour la mise en œuvre du défi dans le respect des délais.

Les missions de l'animateur s'articulent autour des axes principaux suivants:
- Animer les réflexions prospectives du comité de pilotage
- Garantir la concertation et l'information des partenaires du défi
- Rechercher puis accompagner les porteurs de projets pour l'élaboration des programmes et la mise en œuvre des opérations inscrites au défi
- Réaliser le suivi et le bilan des opérations inscrites au défi : suivi technique et financier avec des indicateurs technique et financier du programme d'actions mais également des indicateurs de résultats sur les milieux aquatiques
- Communiquer et sensibiliser, notamment par l'information du public sur la problématique des éclusées et sur la démarche engagée dans le cadre du défi.

ARTICLE 3 : PROGRAMMATION DES ACTIONS ET SUIVI DE L'ACCORD-CADRE

Afin de planifier les actions permettant de répondre à ce défi territorial, il a été convenu de créer un Comité de pilotage et un Comité technique.

3.1 Rôle du Comité de pilotage

Le Comité de pilotage aura pour rôle :

- d'animer la concertation entre acteurs et financeurs afin de valider le programme des opérations à réaliser, préalablement à son approbation par chacune des instances délibérantes compétentes,

- d'assurer le suivi technique et financier de l'avancement du défi territorial,
- de rechercher, dans le cadre de réflexions prospectives, un consensus technique, administratif et financier pour une gestion collective des ressources en eau stockées dans les retenues hydroélectriques dans un double objectif de protection des milieux aquatiques et de conciliation des usages de l'eau sur le bassin de la Dordogne

- d'appuyer l'animateur dans la réalisation de ses missions

3.2 Composition du Comité de pilotage

Le Comité de pilotage sera composé :

- d'un représentant du Comité de Bassin Adour Garonne,
- d'un Président de l'un des Départements concernés ou de son représentant,
- d'un Président de l'une des Régions concernées ou de son représentant,
- du Préfet Coordonnateur du bassin Dordogne ou de son représentant
- du Président d'EPIDOR ou de son représentant,
- d'un Président de la Fédération départementale APPMA concerné ou de son représentant,
- d'un représentant d' EDF,
- d'un représentant des services de l'Etat (DIREN),
- d'un représentant de l'Agence de l'Eau Adour Garonne.

Le Comité de pilotage sera présidé par Monsieur Jean LAUNAY représentant du Comité de Bassin Adour Garonne.

Le Comité de pilotage pourra faire appel en tant que de besoin à l'avis d'un Comité technique qui sera composé :

- de l'animateur du défi,
- des représentants des Départements,
- des représentants des Régions,
- des DIREN,
- des Fédérations de Pêche,
- d'un représentant d' EDF,
- d'un représentant de la Délégation de BRIVE de l'Agence de l'Eau,
- d'experts en tant que de besoin (MIGADO, ...),
- de représentants d'Associations de Protection de la Nature.

3.3 Fonctionnement

Le Comité de pilotage se réunira au minimum deux fois par an :

- une fois pour une séance de pré programmation annuelle dans la période de préparation budgétaire,

- une fois pour une séance de bilan de l'année écoulée où sera notamment présenté le tableau de bord du Défi avec les indicateurs technique, financier et d'impact sur le milieu.

EPIDOR assurera le secrétariat technique du Comité de pilotage comprenant notamment l'invitation aux réunions, la rédaction des comptes-rendus et l'élaboration des rapports d'avancement du défi territorial.

Les programmes annuels prévus par le Comité de Pilotage feront l'objet d'une présentation, pour avis, devant les Commissions ad hoc des parties signataires.

ARTICLE 4 : ENGAGEMENTS

Les signataires s'engagent à :
- œuvrer pour la réalisation des objectifs généraux précisés à l'article 1 du présent accord cadre et des différentes opérations prévues au programme d'actions du défi territorial,
- associer les services des différents partenaires à la préparation et à l'établissement des programmations financières des opérations retenues.

L'Agence et EDF s'engagent à financer les opérations du défi selon les modalités annexées à la présente convention (annexe 2), dans le respect des attributions respectives de leurs instances délibérantes.

EPIDOR s'engage à mettre en œuvre les mesures d'accompagnement nécessaires en matière d'animation, d'information et de communication.

ARTICLE 5 : DUREE DE L'ACCORD-CADRE - RESILIATION

Le présent accord-cadre engage les parties signataires sur la période 2004-2006 pendant laquelle se poursuivra la mise en application du VIII^{ème} programme d'intervention de l'Agence de l'Eau.

Fait à Brive,
le 2005.

Le Président d' EPIDOR

Bernard CAZEAU

Le Directeur de l'Agence de l'Eau Adour - Garonne

Vincent FREY

Le directeur de l'UP Centre EDF

Marc GAUCHER

Le Préfet de la Dordogne

Dominique BELLION

ANNEXE 1 :LES ACTIONS DU DÉFI

Introduction

Le Défi Territorial sur les éclusées a pour vocation d'expérimenter les mesures susceptibles de réduire les éclusées et leurs impacts sur différents axes du bassin de la Dordogne, afin d'évaluer leur efficacité sur les milieux et l'exercice des usages.

Il doit contribuer à préparer l'application de la DCE en matière de gestion quantitative en faisant le lien avec d'autres procédures telles que le PGE Dordogne – Vézère.

Le programme d'actions du Défi Territorial s'articule autour des points suivants :

- Gestion des débits (démodulation)
- Aménagements
- Etudes
- Information
- Animation

Les différentes mesures sont présentées par cours d'eau, compte tenu des liens techniques qui existent entre certaines actions (ex. : débit plancher et aménagement d'habitats piscicoles).

La mise en œuvre des actions fera appel à différents partenaires. Toutes les actions ne pourront peut-être pas être réalisées sur la période 2005 – 2006. Il appartient à chaque maître d'ouvrage de se positionner en fonction de ses priorités et de ses capacités financières.

1) SUR L'AXE DORDOGNE

➢ ***Mesures concernant prioritairement les salmonidés***

- **Expérimentation de débit plancher et optimisation du gradient des éclusées**

Il s'agit de tester des modalités d'exploitation des ouvrages hydroélectriques adaptés aux différents aspects biologiques de la vallée en aval. Trois aspects fondamentaux sont à étudier quant à leur efficacité : la valeur du débit plancher, la période de maintien de ce débit, les gradients de montée et de baisse des eaux.

Depuis plusieurs années, le débit plancher maintenu à Argentat entre novembre et fin mai est de 30 m³/sec si le débit entrant le permet (alors que le débit réservé réglementaire est de 10 m³/sec) et les gradients des éclusées (vitesse de variation) sont de 100m³/sec/heure à la montée comme à la descente.

Si cette valeur de 30 m³/sec apparaît comme une amélioration au regard de la sauvegarde des différentes écophases des saumons (l'axe Dordogne représente 42,5 % des site de fraie des salmonidés recensées sur le bassin de la Dordogne) et plus généralement des salmonidés présents sur la haute Dordogne (ombres et truites) deux points fondamentaux apparaissent améliorables :

- allonger la période de maintien du débit plancher afin d'assurer une meilleure sauvegarde des salmonidés autres que saumons et mieux prendre en compte les problématiques aval.
- Réduire les gradients, ceux pratiqués étant beaucoup trop élevés pour la préservation des populations piscicoles.

Le défi territorial propose de tester ces nouvelles conditions sur 2 périodes (novembre 2004 à juin 2005 et novembre 2005 à juin 2006).

EDF estime les coûts de ces modifications comme suit :

- maintien du débit plancher de 30 m³/sec avec défaillance 1/10 de novembre à fin mai : 100 000 €/an
- maintien de ce même débit prolongé à mi-juin : 12 000 €/an
- application d'un gradient d'éclusées de 33 m³/sec/h du 15 mars au 15 juin : environ 20 000 €/an

Bilan et prospective sur l'évolution des débits

Une analyse rétrospective des données de suivis biologiques déjà collectées (frayères à saumons et zones d'échouages) sera réalisée et mis en rapport avec les simulations hydrauliques. Cette analyse permettra de quantifier et de comparer les différents scénarios de gestion des débits vis-à-vis du saumon. Elle permettra de définir plus précisément les valeurs optimales de débit pour les sites les plus sensibles.

Le défi territorial propose d'accompagner cette étude dont le coût est estimé à 12 000 €.

- **Etude des échouages et suivi du fonctionnement du milieu**

Les phénomènes d'échouages d'alevins et de mise à sec de frayères sont observés chaque année sur la Dordogne. La mise en rapport précise de cette réalité avec le phénomène des éclusées demanderait un suivi répété sur plusieurs saisons (suivi terrain et pêches de contrôles).

Son coût est estimé à 85 000 €/an.

Le défi territorial propose d'accompagner les observations de terrain nécessaires pour analyser et valider des nouvelles expérimentations d'éclusées proposées, notamment les incidences des nouveaux gradients, sur les 2 périodes (2005 et 2006).

- **Aménagements compensatoires**

Il s'agit de travaux expérimentaux (création ou aménagement de frayères, aménagement de chenaux ou de bras secondaires dans le lit,…).

Sont actuellement en cours d'étude dans ce cadre le déplacement de frayères actuellement situées en Corrèze sur des sites sensibles aux variations de débit et la réalisation d'une frayère à l'aval du pont d'Argentat.

Le défi territorial propose d'accompagner ces travaux, après obtention des instructions administrations réglementaires.
Leurs coût prévisionnel est estimé à 42 000 €.

➢ *Mesures concernant tous les peuplements piscicoles*

- **Evaluation de l'impact des éclusées sur l'écologie des bras morts de la Dordogne et des annexes hydrauliques de la moyenne et basse Dordogne**

- Les bras morts ou couasnes sont des lieux privilégiés pour la reproduction du poisson et leur bon fonctionnement conditionne la présence et l'abondance de nombreuses espèces.

L'étude visera à suivre et analyser au cours d'une saison le fonctionnement écologique de deux bras morts de la moyenne Dordogne, l'un déjà aménagé, l'autre non.

Elle proposera des aménagements spécifiques destinés à limiter les effets négatifs des éclusées sur les peuplements animaux et végétaux de ces secteurs classés zones vertes par le SDAGE.

- Les annexes fluviales (anciens bras, bras d'îlots…) sont des zones très prisées par le poisson comme secteur de reproduction pour les espèces rhéophiles et également comme zones d'abri pour les jeunes stades de toutes les espèces de moyenne et basse rivière.

L'étude visera à identifier les secteurs les plus sensibles, à les caractériser et à proposer si possible des aménagements pouvant permettre de limiter les effets les plus négatifs.

La zone d'étude s'étendra de Beaulieu sur Dordogne à Sainte Terre.

La synthèse du diagnostic sur les bras morts et les annexes fluviales devra aboutir à une vision écosystémique de l'impact des éclusées et contribuer à la définition du bon état ou du bon potentiel écologique au sens de la DCE.

Le défi territorial propose d'accompagner cette étude dont le coût est estimé à 80 000 €

2) SUR LA MARONNE

(31,2 % des sites de fraie de salmonidés recensées sur le bassin de la Dordogne)

- **Expérimentation de débit plancher**

Les lâchers sont effectués depuis 1997 – 1998 pour maintenir un débit plancher de 3,5 m³/sec du 15 novembre au 30 mai (0,5 m³/sec au barrage et 3 m³/sec à l'usine)

Le défi territorial propose de poursuivre cet essai sur le 1ère période 2004 – 2005 en maintenant ce débit de 3,5 m³/sec sur une période étendue au 15 juin 2005 (au lieu du 31 mai) et de tester des valeurs de gradient plus faibles.

EDF estime le coût de ces modifications comme suit :

- maintien du débit plancher de 3,5 m³/sec à Basteyroux avec défaillance de 1/10 de novembre à fin mai : 84 000 €/an
- maintien de ce même débit jusqu'à mi-juin : 20 000 €/an

Expérimentation de nouveaux gradients : sans incidence

Le défi territorial propose de compléter par une seconde expérimentation sur la période 2005 – 2006 consistant à majorer le débit plancher de 3,5 à 4 m³/sec (soit 1 m³/sec au barrage et 3 m³/sec à l'usine) afin d'assurer le maintien en eau de bras secondaires.

(Cette expérimentation suppose la réalisation au préalable de travaux de réouverture de l'embouchure amont des bras, faisant actuellement l'objet d'opposition de la part des propriétaires concernés)

EDF estime le coût de ces modifications de gestion à :

- maintien du débit plancher de 3,5 m³/sec à Basteyroux avec défaillance - 1/10 de novembre à mi juin : 104 000 €/an (84 000 + 20 000)
- délivrance d'un débit supplémentaire au barrage de Hautefage de 0,5 m³/sec) toute l'année : 80 000 €/an

- **<u>Etude des échouages et du piégeage d'alevins et suivi du fonctionnement du milieu</u>**

Les phénomènes d'échouages d'alevins et de mise à sec de frayères sont observés chaque année sur la Maronne.

Le défi territorial propose de poursuivre ces observations, afin d'assurer une mise en rapport précise de cette réalité avec le phénomène éclusée en tenant compte dans l'analyse des effets de la prolongation du débit plancher jusqu'au 15 juin et des nouveaux gradients d'évolution.

Le coût de cette étude est estimé à 9 000 €/an

- **<u>Réalisation d'aménagements physiques</u>**

Aménagement de la digue de la Broquerie :

Différentes options sont possibles sur ce site dont le propriétaire n'est pas précisément connu et la première phase de l'opération visera à étudier précisément les avantages et la faisabilité technique, financière et juridique de chacune d'elles.

Le défi territorial propose d'accompagner l'étude de faisabilité préalable ainsi, que selon ses conclusions, la réalisation de l'APD de la solution retenue et les travaux d'aménagement de la digue nécessaire.

Le coût est estimé à 15 000 € pour la phase étude et, à titre prévisionnel, 15 000 € pour les travaux d'aménagement de la digue.

Expérimentation sur la création de frayères sur le tronçon court-circuité par apport de matériaux alluvionnaires :

Dans l'hypothèse où l'étude de la digue de la Broquerie conclue en l'intérêt de son aménagement, le défi territorial se propose d'expérimenter la création de nouvelles frayères sur le bras court-circuité par l'aménagement.

Le coût de ces expérimentations, incluant la réalisation de l'APD, les travaux d'aménagement et le suivi pendant un an de l'efficacité des travaux est estimé à 6 000 €.

Création de frayères sur 4 sites sensibles aux éclusées :

Il s'agit également de positionner des frayères sur des sites moins sensibles aux éclusées.

La réalisation de l'APD précisant les implantations, la mise en œuvre des travaux et le suivi de leur efficacité représente un coût estimé à 12 000 €.

Aménagement des bras secondaires :

Il s'agit d'un préalable à l'expérimentation proposée du maintien du débit plancher à 4 m³/sec. En effet, les études hydrauliques et suivis de terrain à ce jour réalisées montrent que le maintien en eau des bras secondaires est possible sous ce débit, moyennant une réouverture de l'embouchure de ces bras secondaires.

Le défi territorial propose d'accompagner ces aménagements dont le coût prévisible (réalisation de l'APD et travaux de génie civil) est estimé à 20 000 €.

3) SUR LA CERE

- **Expérimentation d'un débit plancher**

Sur ce cours d'eau qui, pour rappel, fait actuellement l'objet d'un contrat de rivière, le débit réservé à Brugale est de 1 m³/sec mais dans les faits ne descend pas en dessous de 2 m³/sec, ce qui assure déjà à Bretenoux un débit de 2,7 m³/sec.

Il serait judicieux d'expérimenter un débit de 3,75 m³/sec à Brugale, conformément aux conclusions de l'étude rendue en 2002.

Cette valeur a été évaluée au regard de la sauvegarde des différentes écophases des saumons et plus généralement des salmonidés.

Un débit de 3,75 m³/sec permettrait selon les premières investigations de résoudre la plus grande partie des problèmes de mise à sec des sites les plus sensibles. Mais il est indispensable qu'au préalable les règlement d'eau des microcentrales existantes soient respectés, nécessitant à la fois une évaluation juridique (voir ci-dessous) et une prévision réglementaire de la part des services chargés de la police des eaux.

Le défi territorial propose d'expérimenter de novembre 2005 au 15 juin 2006 cette valeur de débit plancher de 3,75 m³/sec à Brugale, après conclusions de l'étude juridique des micro-centrales.

EDF estime, sur la base du principe de compensation des pertes en production avec défaillance 1/10, un coût de 30 000 € pour cette expérimentation.

- **Etude des échouages :**

Les phénomènes d'échouages d'alevins et de mise à sec de frayères sont également susceptibles de se produire sur la Cère.

Le défi territorial propose de poursuivre les observations nécessaires durant la phase d'expérimentation à 3,75 m³/sec, en prenant en compte les niveaux d'eau liés à ce débit et les gradients des éclusées.

Le coût de cette étude est évalué à 9 000 €

- **Etude d'aménagement des bras secondaires**

Les premières observations conduisent à proposer des aménagements de bras secondaires de la basse Cère qui restent connectés pour des débits de 5 m³/sec à Bretenoux.

Le défi territorial propose d'accompagner la première phase de l'opération qui vise à étudier la faisabilité technique et financière de ces aménagements, en prenant en compte toutes les espèces migratrices fréquentant la Cère et notamment la lamproie marine.

Le coût de l'étude, intégrant l'analyse des différentes options et la réalisation d'un APD de la solution retenue, est estimé à 20 000 €.

- **Etude juridique sur le statut des microcentrales**

L'étude sur les éclusées a mis en avant l'influence aggravante des microcentrales sur les variations de débit. L'étude intégrera un bilan juridique et administratif des microcentrales présentes ainsi qu'une expertise énergétique. Le tout doit aboutir à des recommandations susceptibles d'optimiser l'exploitation de ces sites dans le respect des règlements d'eau et de l'écologie.

Le défi territorial propose d'accompagner cette étude, préalable indispensable à l'expérimentation du débit plancher de 3,75 m³/sec à Brugade.

Son coût est estimé à 10 000 €.

4) SUR LA VEZERE

La problématique éclusée est mal connue sur l'axe Vézère. Apparemment peu marqués sur la partie basse, à l'aval du Saillant, les effets seraient plus significatifs dans la zone située entre les barrages de Peyrissac et de Biard.

La problématique piscicole est centrée sur la truite, celle des usages sur la pêche et la pratique du canoë.

- **Réalisation d'une étude sur la réalité et les effets des éclusées sur l'axe Vézère**

Cette étude s'appuiera sur une analyse rétrospective des données hydrologiques, une analyse hydro morphologique, des observations de terrain concernant la sensibilité des milieux et des espèces et des enquêtes auprès des usagers et gestionnaires.

Elle proposera différentes étapes d'investigations susceptibles de préciser, sur les sites sensibles, les mesures le plus pertinentes : débit plancher, mesures compensatoires,etc…

Son coût est estimé à 30 000 €.

5) INFORMATION

L'étude de définition d'un outil d'information en temps réel sur les débits des cours d'eau du bassin de la Dordogne a été engagée en janvier 2003 par EPIDOR.

Elle définit l'architecture d'un système de collecte, de traitement et de diffusion des données via entre autre un site Internet.

Cette étude a pris en compte la nécessaire complémentarité avec le dispositif CRUDOR déjà en fonctionnement pour les débits de crue et elle propose un dispositif complémentaire adapté aux débits d'étiage et bien évidemment au suivi des éclusées.

Le Défi Territorial prévoit la réalisation du site Internet en 2005 et une phase de test et d'actualisation sur 2006.

L'évaluation financière établie par EPIDOR s'établit à 80 000 € environ.

6) ANIMATION

Le défi territorial devra faire l'objet d'une animation pour faciliter la mise en œuvre des opérations retenues et préparer les suites à donner après 2006.

Celle-ci s'appuiera sur un groupe de réflexion et aura pour but de définir la méthode devant conduire à une gestion collective des ressources en eau stockées dans les retenues hydroélectriques dans un double objectif de protection des milieux aquatiques et de conciliation des usages de l'eau sur le bassin de la Dordogne.

L'animateur pourra faire appel à des prestataires extérieurs.

Le coût de l'animation est estimé par à 45 000 €/an

Acteur Sectoriel (AS) : Entreprise

REDUCTION DE L'IMPACT DES ECLUSEES SUR LE BASSIN DE LA DORDOGNE

ANNEXE 2 : Taux maximum des participations financières de l'Agence de l'Eau et d'EDF

Travaux	Aides AEAG	Aides EDF
Démodulation : maintien des débits planchers	50 % Subvention	50 % Subvention
Aménagement de frayères et de la digue de la Broquerie	60 % Subvention	
Aménagement de bras secondaires de la Maronne	70 % Subvention	
Etudes : bras secondaires de la Cère	50 % Subvention	
Etudes : bras morts, annexes fluviales et digue de la Broquerie, axe Vézère	60 % Subvention	
Etudes : échouages et piégeages d'alevins, prospective débits Dordogne, statut microcentrales Cère, impact des éclusées	70 % Subvention	
Réalisation site Internet	60 % Subvention	
Animation du défi	70 % Subvention	

16/16