

Master 2 MAE  
Promotion 2020

La relation entre proximité et satisfaction client :  
le cas des ouvrages hydrauliques

Léa Clolot

Tutrice académique : Agnès Walser~Luchesi

Tuteur entreprise : Pedro Bandera





## REMERCIEMENTS

Je souhaite avant tout remercier Mme Agnès Walser-Luchesi, ma tutrice académique pour le temps qu'elle a consacré à me conseiller sur la conduite de ce mémoire. Ces recommandations m'ont été précieuses. L'enseignement reçu au sein du Master 2 « Management et Administration des Entreprises » m'a également permis de me poser les bonnes questions et adopter une réelle démarche de recherche.

Je remercie Mr Pedro Bandera, mon tuteur « entreprise » de m'avoir donné l'occasion de pouvoir travailler sur un sujet passionnant au sein de Léon Grosse. Plus généralement, je souhaiterais remercier l'ensemble de l'agence TP Aix pour l'accueil qu'ils m'ont réservé et la confiance dont ils ont fait preuve à mon égard.

Merci également aux personnes sans lesquelles ce stage n'aurait pas été possible. Je pense aux services administratifs des deux entités, qui ont fait que, dans le contexte actuel, je puisse réaliser mon stage dans les meilleures conditions. Ainsi, un grand merci à Aurélie Schirmann, Hary Rabezandrina, Manon Gratias et Charlotte Rouchut.

Je souhaite aussi vivement remercier les personnes qui ont eu la gentillesse de participer aux entretiens. Leur aide m'a été précieuse, je les remercie de leur intérêt pour le projet et d'avoir partagé leurs expériences dans le cadre du mémoire.

Je souhaite également remercier mes amies et collègues de promotion, Margot Loubière, Amélie Allemann, Mélanie Marzolf, grâce auxquelles nos mémoires ont pu évoluer au fil de nos nombreux échanges.

Enfin, merci à mes proches qui m'ont apporté un soutien précieux et m'ont aidée en acceptant de relire ce mémoire.

# Table des matières

Intro .....	1
1. Revue de la littérature .....	3
1.1. Redéfinition de la proximité .....	3
• Approche marketing .....	3
• Approche économique.....	5
1.2. La satisfaction client .....	7
• Une notion ambiguë .....	7
• Composantes de la satisfaction.....	8
• Conséquences de la satisfaction .....	10
2. Etude empirique .....	13
2.1. Problématique, justification & hypothèses .....	13
2.2. Présentation du terrain de recherche .....	16
• Le marché de l'hydroélectricité et ses acteurs.....	16
• Le potentiel de développement .....	17
• Ma position, mon approche .....	19
2.3. Collecte des données .....	20
• Mes types de sources.....	20
• Les données internes .....	20
2.4. Création du guide .....	21
3. Evaluation des proximités.....	26
3.1. Présentation des organisations .....	26
• Erema.....	26
• Hydrocop .....	26
• Entreprise E.....	27
• La métropole X .....	27
• Ercisol.....	28

• Etablissement Public L .....	29
3.2. Présentation des résultats .....	30
3.3. Une proximité spatiale omniprésente .....	34
3.4. La proximité des valeurs sur-cotées .....	35
3.5. Une proximité organisationnelle importante .....	36
3.6. Un relationnel essentiel .....	36
3.7. Une nouvelle proximité .....	37
4. Discussions & préconisations .....	39
4.1. Discussions .....	39
• Synthèse des résultats .....	39
• Une interprétation complexe .....	40
• Un nombre d'entretiens limité .....	40
• L'absence de certains acteurs majeurs du secteur .....	40
• Pistes de poursuite .....	41
• La place de la proximité .....	41
4.2. Préconisations .....	42
• Du point de vue organisationnel .....	42
• Développer une force RH .....	43
• Une adaptation nécessaire .....	43
• Des feedbacks clients .....	43
Conclusion .....	45
Bibliographie .....	47
Annexes .....	49
1. Questionnaire satisfaction Léon Grosse actuel .....	49
2. Questionnaire satisfaction révisé .....	51
3. Entretien Erema .....	53
4. Entretien Entreprise E .....	58

5.	Entretien Métropole X.....	63
6.	Entretien Hydrocop.....	68
7.	Entretien ERCISOL .....	73
8.	Résumé Entretien Etablissement Public L.....	75

## Table des illustrations

Figure I: Arborescence de la proximité selon Olivier Bouba-Olga et Michel Grosseti dans "Socio-économie de proximité", Revue d'économie régionale & urbaine, 2008, p.311-328 .....	5
Figure II: Schéma de la proximité en jeu entre entreprises à distance. Selon Torre dans "Retour sur la notion de proximité géographique". .....	6
Figure III: Modèle de non-confirmation d'Oliver (1980).....	8
Figure IV: Modèle de Vanhamme sur les composantes de la satisfaction, 2002.....	10
Figure V: Prévalence du bouche-à-oreilles en fonction de la satisfaction du client. Production personnelle.....	12
Figure VI: Schéma conceptuel des propositions. Production personnelle .....	15
Figure VII: Potentiel d'amélioration des seuils existants. Source: Rapport de la Direction Générale de l'Energie et du Climat, novembre 2013 .....	18
Figure VIII: Potentiel de création d'ouvrages par région. Source: Rapport de la Direction Générale de l'Energie et du Climat, novembre 2013 .....	18
Figure IX: Triangulation des données avec importance des sources. Production personnelle .....	20
Figure X: Classement des proximités. Production personnelle.....	39
Figure XI: Principe de calcul du NPS, source : Easiware.com.....	44

## Liste des abréviations

EP	Etablissement public
MOA	Maitre/ Maitrise d'ouvrage
MOE	Maitre d'œuvre
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
PG	Proximité géographique
PGT	Proximité géographique temporaire
PO	Proximité organisée
SAGE	Schéma d'aménagement et de gestion des eaux
SDAGE	Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux

## INTRO

« *Vous rapprocher de l'essentiel* » - Orange, « *De loin la banque la plus proche* » - Monabanq, « *Plus proche de vous* » - Simply Market. Depuis plusieurs années, des marques de différents secteurs ont axé leur communication sur la proximité avec le client, dans le but de mieux identifier leurs besoins et leurs attentes.

Le concept de proximité retrouve le plus souvent dans le secteur tertiaire marchand (commerce, communication, immobilier...) car les principaux clients sont des particuliers, l'orientation marketing étant du BtoC<sup>1</sup>. Néanmoins, depuis peu, quelques entreprises de l'industrie essaient de développer cette notion de proximité en BtoB<sup>2</sup>. C'est le cas de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage : **Léon Grosse Entreprise Générale**.

**Léon Grosse Entreprise Générale** est une société fondée en 1881 par M. Léon Grosse à Aix-les-Bains, où se trouve toujours le siège de l'entreprise. Historiquement l'entreprise réalisait des travaux en bâtiment et s'est diversifiée en proposant, depuis les années 1900, une activité de travaux publics.

En 2018, elle possédait un chiffre d'affaires de 823M €, ce qui en fait la 12<sup>ème</sup> entreprise de BTP en France. Actuellement, l'entreprise est dirigée par M. Christolomme comme président du Directoire, nommé le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Néanmoins, le conseil d'administration est toujours dirigé par la famille Grosse. Parmi les plus grandes réalisations de l'entreprise, on peut nommer la tour du parlement européen à Strasbourg, la gare de Lyon Saint-Exupéry, ou encore la salle Pleyel à Paris.



L'entreprise est reconnue pour la qualité des ouvrages qu'elle réalise et la rigueur qu'elle engage. Les trois pôles d'activités de l'entreprise sont les suivants :

- Travaux et services de proximité

---

<sup>1</sup>BtoC : Business to Customer : « ensemble de relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux »

<sup>2</sup> BtoB : Business to Business : « ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises »

- Constructions neuves et rénovations
- Développement immobilier

La branche « travaux et service de proximité » de l'entreprise trouve son activité principalement dans le domaine du bâtiment et se trouve implantée un peu partout en France. Sur l'agence d'Aix-les-Bains, l'activité principale est les travaux publics et dans ce domaine, la proximité n'est pas encore mise en avant.

Ainsi, sur le modèle de la branche « travaux et services de proximité », l'enjeu est de développer la proximité avec les maitres d'ouvrages dans l'agence d'Aix-les-Bains. De plus, conjointement à cette idée, l'entreprise souhaite investir le marché de la petite hydroélectricité. Ainsi, il semblait naturel d'allier les deux sujets pour savoir si la proximité pouvait être un atout pour l'entreprise dans le domaine de l'hydroélectricité, et donc de se demander :

*Par quels moyens peut-on améliorer la satisfaction-client grâce à la proximité dans le domaine de l'hydroélectricité ?*

Pour répondre à cette question, nous nous appliquerons à définir les termes « satisfaction » et « proximité » en nous appuyant sur une revue bibliographique, afin de voir qu'il n'existe pas une, mais des proximités. Par la suite nous énoncerons les propositions faites sur l'influence de la proximité dans la relation entre les clients et les entreprises dans le domaine de l'hydroélectricité.

Dans l'optique d'infirmer ou confirmer ces propositions, nous avons mis en place une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs des clients. Ces entrevues nous permettront d'identifier les attentes des clients vis-à-vis des entreprises. Nous les analyserons et discuterons des résultats obtenus puis nous émettrons des recommandations.

# 1. REVUE DE LA LITTERATURE

## 1.1. REDEFINITION DE LA PROXIMITE

La proximité est un mot multi-facette, qui renvoie à de multiples acceptions. Cette notion complexe a été étudiée par de nombreux chercheurs sous des angles très variés. Les auteurs présentés par la suite sont ceux dont les définitions exposées sont les plus cohérentes avec notre sujet. Il existe deux approches de la proximité, l'approche marketing et l'approche économique.

- **Approche marketing**

L'approche marketing de la proximité a notamment été étudiée par Damperat en 2006. L'auteure met en avant le lien entre relation client et fidélité. Selon elle, la relation client est une source de valeur, de différenciation et d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, car l'expérience d'achat a plus d'influence sur la fidélité que la valeur de l'objet acheté. Ainsi, l'identité et les liens sociaux ont plus de valeur que l'objet en lui-même. Pour pouvoir développer une relation de proximité, il faut penser sur plusieurs années et donc anticiper les besoins et les désirs. Ses études ont montré que les relations dépendent de l'intensité des liens, des objets ainsi que de la dimension temporelle. Elle met en avant trois formes de proximité :

- La première étant la proximité de contact, elle est liée à la structure relationnelle et dépend de l'intensité des échanges et de la fréquence donc de l'accessibilité. Cela témoigne de la bonne volonté de l'entreprise d'aller vers ses clients de manière à pouvoir cerner aux mieux leurs besoins.
- La seconde est fonctionnelle, elle est liée à la nature des relations et est mise en évidence par le degré d'adaptation et de coordination que l'entreprise déploie à accompagner le client tout au long du processus d'achat et même après.
- Enfin la dernière est la proximité sociale, qui est aussi liée à la nature de la relation et qui se manifeste par le caractère agréable ou non d'une relation. Celle-ci est propre au client et son ressenti affectif.

Dampérat affirme qu'une entreprise doit développer cette proximité relationnelle pour pouvoir satisfaire les clients, qui ont chacun des valeurs différentes. L'entreprise Léon Grosse s'inscrit parfaitement dans cette orientation relationnelle de la clientèle. En effet, afin de pouvoir identifier les besoins des clients, l'entreprise n'hésite pas à aller à la rencontre des clients, dans leurs locaux. De plus, elle installe tout au long d'un projet, un accompagnement du client, en échangeant régulièrement avec eux. Ainsi, cette orientation relationnelle permet de construire des relations à long terme.

Quelques années après, Bargadà et Del Bucchia (2009) en étudiant le domaine de la grande distribution alimentaire ont défini la proximité suivant 5 termes :

- La proximité d'accès. Celle-ci diffère de la proximité géographique car on peut être proche physiquement mais ne pas pouvoir s'y rendre, par manque de transports par exemple, et inversement. Ainsi, dans cette proximité entre en jeu les notions de distance, temps, et de commodités d'accès. Selon l'étude cette proximité est nécessaire mais pas déterminante. En effet, pour deux magasins à accès équivalents, le choix sera fait en fonction d'un autre critère.
- La proximité fonctionnelle. Elle fait référence à la recherche d'efficacité. Les clients seront plus à-mêmes de se rendre dans un magasin où la diversité des produits proposés est grande, dans le but d'optimiser les déplacements. C'est typiquement la proximité mise en place dans les grandes surfaces où l'on retrouve autant de l'alimentaire, que du culturel ou vestimentaire.
- La proximité relationnelle. Le but étant de bâtir des relations avec les clients au travers d'un service pour se différencier. Dans un magasin, cette proximité passe principalement par le personnel en contact avec les clients. Il doit être accueillant, disponible et surtout à l'écoute. Cette proximité permet de bâtir une confiance du client envers l'entreprise ou le magasin.
- La proximité identitaire. Elle repose sur la similitude des valeurs. Dans cette proximité, la politique et l'image de l'entreprise jouent un rôle majeur. La proximité identitaire représente la relation qu'entretient le client avec l'enseigne et non avec le commerçant.
- La proximité de processus. Elle fait référence à l'importance que le client accorde au fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, pour la grande distribution, le client peut porter attention sur d'où viennent les produits,

comment ils ont été conditionnés ou encore comment ils ont été acheminés jusqu'au magasin.

Ce découpage a été fortement discuté, notamment par Hérault-Fournier, Merle et Prigent-Simonin en 2012. Selon ces auteurs, la notion de proximité fonctionnelle, renvoie à la valeur d'efficacité, et n'est pas une proximité en tant que telle. Néanmoins, ce découpage reste le plus utilisé. A ce jour, il n'a pas encore été appliqué, au travers d'une étude, dans l'industrie de la construction, c'est pourquoi nous allons essayer de l'appliquer dans ce domaine au cours de ce rapport.

- **Approche économique**

Du point de vue économique, les auteurs s'accordent à faire une distinction entre la proximité géographique et organisationnelle ou socio-économique. D'un point de vue stratégique, ce qui a beaucoup été étudié ce sont les relations inter-entreprises et l'impact que la proximité géographique peut avoir sur l'innovation.

Bouba-Olga et Grossetti en 2008, créent une arborescence de la proximité :

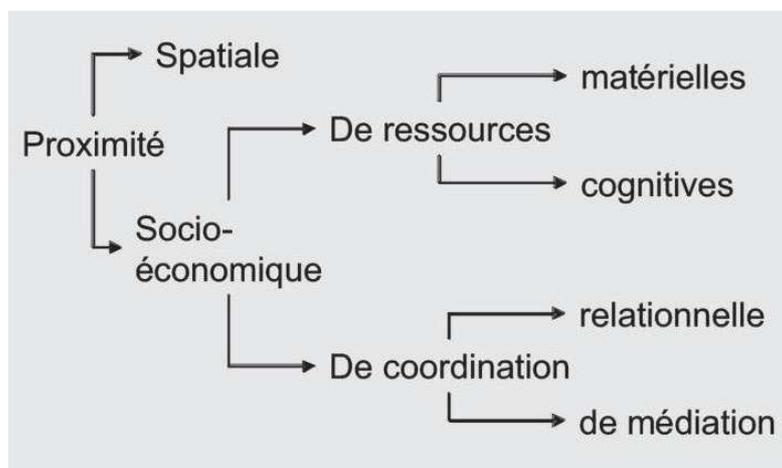


Figure 1: Arborescence de la proximité selon Olivier Bouba-Olga et Michel Grossetti dans "Socio-économie de proximité", Revue d'économie régionale & urbaine, 2008, p.311-328

La distinction entre « spatial » et « non-spatial » est claire.

La proximité cognitive fait référence à la similarité des valeurs, des conventions, des routines. Cette proximité peut être assimilée à la proximité identitaire définie par Bergadà et Del Bucchia. La proximité matérielle traduit une similarité ou

complémentarité entre individus selon les ressources dont ils disposent (patrimoine, statuts, diplômes...).

La proximité relationnelle repose sur la position des différents acteurs au sein de leur environnement et leur manière d'échanger. Elle est très semblable à la proximité relationnelle définie par l'approche marketing. La proximité de médiation regroupe l'ensemble de ce qu'il appelle les ressources de médiation, à savoir tous les moyens qui permettent l'échange d'information.

Au niveau des organisations, la proximité cognitive est compliquée à mettre en avant, et pourrait conduire à de mauvaises interprétations car elle est basée sur des connaissances tacites que sont les valeurs. Tandis que, la proximité de ressources matérielles est aisée à mettre en évidence par une simple analyse des activités et ressources.

En 2009, Torre revient sur la notion de proximité géographique. Cette proximité est impactée fortement par le développement des moyens de transports, de communications et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Torre rappelle que « La proximité géographique (PG) est avant tout une affaire de distance » mais elle est relative à la topographie des lieux, de la disponibilité des infrastructures et des conditions financières des individus utilisant les infrastructures. La notion de PG ne s'applique pas uniquement entre individus, mais aussi entre lieux ou objets. Cette proximité préexiste mais est neutre, elle peut autant avoir des conséquences positives que négatives. Pour pouvoir mettre en œuvre une PG, le face-à-face est nécessaire, tout ne peut être réalisé grâce aux NTIC. Ainsi, lorsque deux entreprises sont à distance, il faut mettre en place de la proximité organisée (PO), (logique de similitude et d'appartenance) entre les périodes de rencontres où de la proximité géographique temporaire (PGT) est réalisée via le biais de la mobilité, comme le montre le schéma ci-dessous.

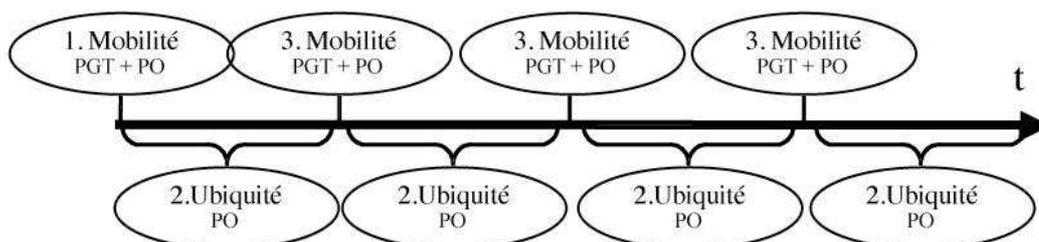


Figure II: Schéma de la proximité en jeu entre entreprises à distance. Selon Torre dans "Retour sur la notion de proximité géographique".

Au sein de Léon Grosse, cette proximité géographique est organisée comme sur le schéma précédent. L'entreprise n'est pas forcément très proche du client au sens géographique, mais des réunions ponctuelles sont organisées. De plus, avec la Covid-19, des nouveaux moyens grâce aux NTIC ont été mis en place de manière à remplacer les déplacements et les rencontres physiques.

Cette revue de la littérature montre que la définition du terme de proximité fait débat. Même s'il existe deux manières d'aborder le sujet, les deux approches se recoupent sur de nombreux points. Dans la partie suivante, nous définirons la satisfaction client puis nous détaillerons quelles proximité ont été choisies pour mener cette étude.

## 1.2. LA SATISFACTION CLIENT

La satisfaction client peut être définie comme « un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation et relatif » (Vanhamme, 2002) ou encore comme « un état psychologique, postérieur à l'achat et relatif » (Ervrard, 1993). L'attribut « relatif » provient du fait que la satisfaction est propre à chacun, elle est relative au consommateur.

- **Une notion ambiguë**

La satisfaction est souvent confondue avec plusieurs autres concepts comme la valeur perçue, la qualité perçue ou l'attitude.

La « valeur perçue » peut être un jugement déjà présent avant même l'achat ou la consommation et est purement relationnel.

La satisfaction se différencie de l' « attitude » par son caractère temporaire. L'attitude, est quelque chose de stable, de continu. Selon Oliver (1981) :

*« L'attitude traduit l'orientation affective relativement stable d'un consommateur vis-à-vis d'un produit, d'un point de vente ou d'un processus tandis que la satisfaction traduit la réaction émotionnelle faisant suite à une expérience non confirmatoire qui agit au niveau de l'attitude de base et qui est spécifique à l'acte de consommation. »*

La confusion entre qualité perçue et satisfaction, vient de la méthode dont Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) définissent la première. En effet, ils utilisent le même modèle pour les deux concepts : à savoir une comparaison entre les attentes et les performances perçues. Quelques années plus tard, après avoir remarqué la confusion, les auteurs ont précisé leur définition pour adopter celle-ci : « *la qualité du service représente un jugement global, ou attitude, qui concerne la supériorité du service, tandis que la satisfaction est associée à une transaction spécifique.* ».

Ainsi la satisfaction est vraiment un concept qui dépend d'une seule transaction et qui peut varier d'un achat à l'autre.

- **Composantes de la satisfaction**

Il existe deux conceptions de la satisfaction. La première renvoie à l'aspect transactionnel de la satisfaction, qui serait un résultat. La seconde qualifierai la satisfaction comme étant un processus impliquant une phase de comparaison (Churchill et Surprenant, 1982) et cette vision renvoie à l'aspect relationnel.

En 1980, Oliver propose le modèle de non-confirmation, ou disconfirmation, des attentes. Il repose sur 5 concepts fondamentaux<sup>3</sup> :

- S = Standard de comparaison (souvent les attentes, normes)
- A = Les attentes formées par le client avant la transaction
- P = La performance perçue du produit ou du service
- La non-confirmation qui correspond à la comparaison entre la performance et les attentes:  $P - A$
- La satisfaction est générée par une non-confirmation positive ( $P - A > 0$ )

On peut le représenter par le graphique ci-dessous.

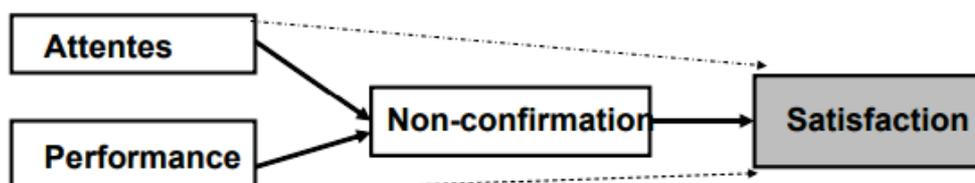


Figure III: Modèle de non-confirmation d'Oliver (1980)

<sup>3</sup> Source : « Satisfaction et fidélisation client », F. Regany, 2013/2014

Ainsi selon le modèle, lorsque la performance perçue est inférieure aux attentes, il en résulte de l'insatisfaction et lorsque que la performance perçue est supérieure aux attentes, de la satisfaction. De plus, d'après plusieurs auteurs, il existerait une relation linéaire entre le niveau de satisfaction et l'amplitude de la confirmation des attentes (Bearden et Teel, 1983; Oliver, 1980; Oliver et Linda, 1981). Autrement dit : plus notre écart entre performance et attente est grand, plus on est satisfait (si écart positif) ou non (si écart négatif).

Cependant, ce modèle a été fortement remis en cause car les attentes ne sont pas l'unique outil de comparaison possible. On aurait pu tout aussi bien utiliser des notions comme les désirs, les valeurs, l'idéal... De plus, le point de comparaison dépend des connaissances du consommateur avant l'achat ainsi que des informations auxquelles il a pu avoir accès. En effet, le bouche à oreille ou encore la publicité peuvent influencer autant positivement que négativement sur les attentes du consommateur et celles-ci dépendront du niveau d'information de ce dernier.

Au-delà des trois notions énoncées précédemment, les chercheurs ont avancé deux autres concepts qui peuvent aussi avoir une influence sur la satisfaction : l'équité et l'attribution.

L'équité se base sur la comparaison entre les coûts engagés par le consommateur et les gains attendus par chacun des acteurs de la transaction. Dans ce cas, le consommateur évalue son propre échange par rapport à ceux d'autres acheteurs qui ont acheté le même produit. Ainsi, après cette comparaison, si le consommateur juge qu'il a été traité inéquitablement, il en ressortira insatisfait. Les notions d'équité et de disconfirmation s'ajouteraient donc pour expliquer la satisfaction. Szymanski et Henard (2001) prouvent que la variable la plus corrélée à la satisfaction est l'équité ( $r=0.50$ ), suivie par la disconfirmation ( $r=0.46$ ), la performance perçue ( $r=0.34$ ), les réactions affectives ( $r=0.27$ ) et les attentes ( $r=0.27$ ).

Le second critère, celui de l'attribution, présume que l'échec du produit à satisfaire le client devrait le conduire à en rechercher les causes. Folkes (1984) démontre que les clients sont d'autant plus insatisfaits lorsque la cause est externe (due à un fournisseur par exemple).

La satisfaction du client dépend aussi fortement de son état émotionnel au moment de la transaction. Deux écoles s'opposent à ce sujet. Certains disent que les réactions

émotionnelles et la satisfaction sont indépendantes et d'autres que les réactions émotionnelles s'inscrivent dans le processus de satisfaction. Ainsi en 2002, Vanhamme propose le modèle suivant pour synthétiser les différentes composantes de la satisfaction.

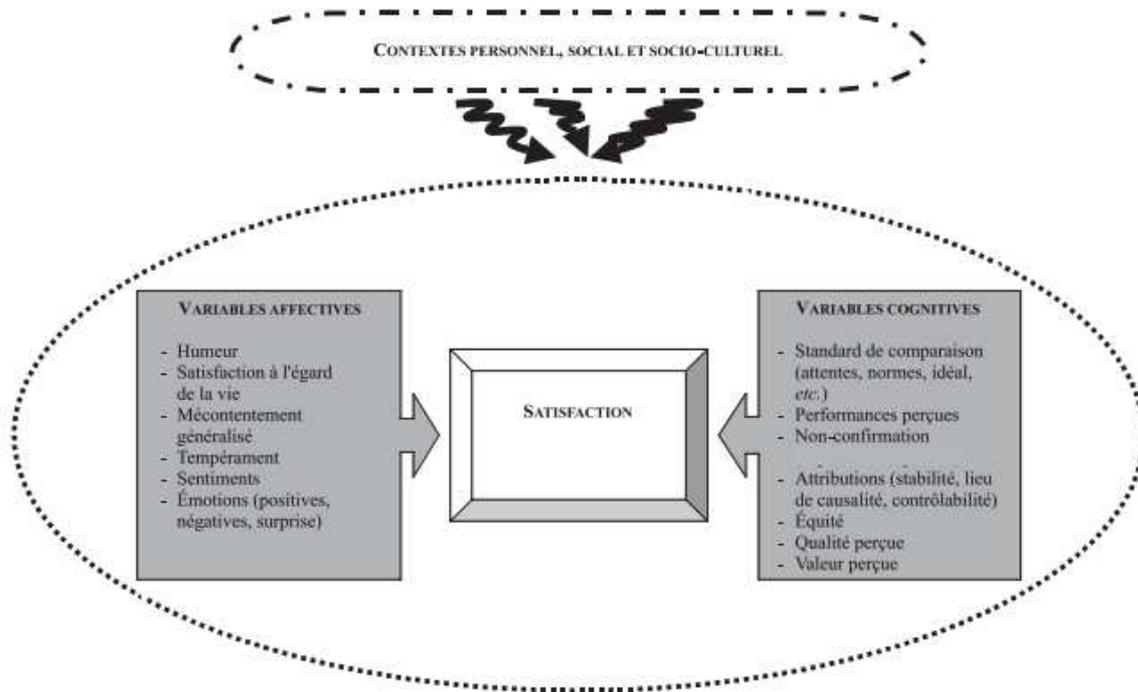


Figure IV: Modèle de Vanhamme sur les composantes de la satisfaction, 2002

Dans le cas de Léon Grosse, ce sont les variables cognitives qui prédominent dans la satisfaction du client et même, plus précisément, ce sont la qualité et la performance perçues qui jouent fortement. Dans le domaine de la construction on peut penser que ce sont uniquement les variables cognitives qui influent, ce qui peut s'avérer très vrai dans le cadre de gros projets. Cependant, le secteur de l'hydroélectricité est un monde assez petit, avec des acteurs de petite taille. Ainsi, il est fort probable que les variables émotionnelles rentrent en ligne de compte, au même niveau que les variables cognitives.

- **Conséquences de la satisfaction**

Etudions maintenant ce que peut apporter la satisfaction d'un client à l'entreprise. Les consommateurs satisfaits ou insatisfaits peuvent faire preuves de plusieurs comportements : la fidélité, le bouche-à-oreille, et la réclamation.

La réclamation est d'après le Larousse : « l'action de s'adresser à l'autorité pour se plaindre de quelque chose, pour protester, signaler une malfaçon, etc... ». Celle-ci est une des conséquences de l'insatisfaction mais elle n'est cependant pas la seule. Généralement elle est accompagnée du départ du client, du bouche-à-oreille négatif ou de l'inaction. Les consommateurs sont plus ou moins susceptibles de faire des réclamations en fonction de la source du problème, et de leurs caractères. En effet, les clients subissant un retard de livraison parce que le fournisseur de l'entreprise est en rupture de stock, risqueront moins de faire de remarque à l'entreprise elle-même, car les clients la savent impuissante face à la situation. Néanmoins, les clients seront toujours insatisfaits. Concrètement, plus l'entreprise est considérée comme responsable, plus le client aura tendance à faire une réclamation.

Le lien entre fidélité et satisfaction a donné lieu à de nombreuses études. Certains ont établi une relation linéaire entre la satisfaction et la fidélité. Tandis que d'autres chercheurs s'attachent à montrer que la relation entre la satisfaction et la fidélité n'est pas linéaire. Coyne (1989) suppose que le lien entre les deux notions se fasse à travers deux seuils critiques. Selon lui, « *Dans l'exemple du consommateur durable, lorsque la satisfaction dépasse un certain seuil, la fidélité des rachats augmente rapidement. En revanche, lorsque la satisfaction descend en dessous d'un seuil différent, la fidélité des clients diminue également rapidement. Cependant, entre ces seuils, la fidélité était relativement stable. Je crois que ce cadre à deux seuils s'applique à une grande variété de situations de service.* » (Traduit de l'anglais).

Tout comme pour les réclamations, les caractéristiques individuelles (l'âge, le revenu, le caractère...) ont une influence sur la fidélité.

Enfin, le bouche-à-oreille peut être aussi négatif que positif. Si l'on devait résumer la relation entre la satisfaction et le bouche à oreille, cela se présenterait de la manière suivante :

## Bouche à oreille par rapport à Satisfaction

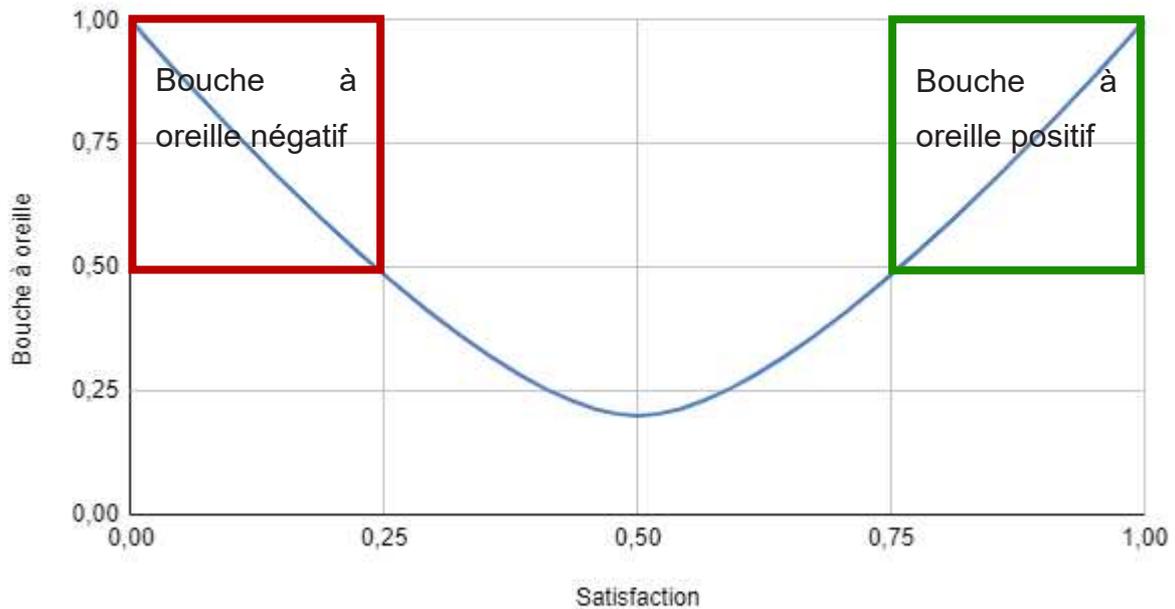


Figure V: Prévalence du bouche-à-oreilles en fonction de la satisfaction du client. Production personnelle.

Ainsi, le bouche-à-oreilles serait la conséquence de clients très satisfaits ou très insatisfaits.

Maintenant que nous avons vu les conséquences de la satisfaction, nous comprenons que pour pouvoir développer une activité et la faire prospérer par la suite, il est nécessaire que le client soit très satisfait. En effet, un client moyennement satisfait n'aura pas de conséquences positives pour l'entreprise.

## 2. ETUDE EMPIRIQUE

### 2.1. PROBLEMATIQUE, JUSTIFICATION & HYPOTHESES

Suite à une première mission au sein de l'entreprise, qui a consisté à réaliser une étude de marché des activités de génie civil hydroélectrique, la notion de proximité s'est imposée comme une piste de développement. Travailler un sujet autour de la proximité était une évidence. Ensuite, à l'issue de la revue de la littérature, j'ai réalisé que la plupart des articles n'abordaient le secteur de la grande distribution que sous l'angle de la proximité marketing. Tandis que les entreprises ayant des activités de recherche traitaient de la proximité stratégique / économique. On ne trouvait donc rien sur la notion de proximité dans le domaine de la construction et encore moins en hydroélectricité. C'est pourquoi j'ai décidé d'orienter mon sujet en ce sens, dans la perspective de trouver quelles proximités sont à mettre en place pour pénétrer au mieux le marché de l'hydroélectricité et optimiser la satisfaction des clients.

Dans le cadre de cette étude j'ai aussi, redéfini la notion de proximité en fonction des différents articles que j'ai pu lire et de mon expérience personnelle.

Ainsi, j'ai choisi d'étudier les proximités suivantes :

- Proximité spatiale
- Proximité relationnelle (qualité de l'échange, fréquence)
- Proximité de valeurs
- Proximité organisationnelle

La proximité spatiale, dans le domaine de la construction, ne semble pas directe entre le client et l'entreprise. Elle passe par le lieu du chantier de construction, c'est vis-à-vis de lui que l'entreprise devra être proche pour limiter les frais de fonctionnement et des travaux à réaliser. Le client devra aussi pouvoir accéder facilement au terrain de manière à pouvoir se sentir impliqué. Ainsi, la proximité géographique résultante est indirecte mais existante tout de même.

Selon moi, la proximité de processus définie par Bergadaa<sup>4</sup> comme faisant référence à « l'importance qu'accorde le consommateur au fonctionnement interne du magasin (ses fournisseurs, ses produits, sa logistique, ...), lequel sera garant de la qualité des produits ou du service attendus. » renvoie à la proximité de valeurs. Pourquoi le client s'intéresse-t-il au fournisseur ? À la logistique ? Pour voir si ceux-ci entrent dans ses propres critères de valeurs. Par exemple, une personne qui considère qu'il n'achètera plus dans le magasin X parce que tous les vêtements viennent de Chine, le décide car cela va à l'encontre de ses valeurs qui peuvent être « défendre le local » ou être « contre le travail à la chaîne ». Chaque consommateur décide ce qui fait la qualité vis-à-vis de son propre système de valeurs. De plus, nous nous rangeons du côté de Catherine Hérault-Fournier (2012), qui ramène la notion de proximité fonctionnelle à la valeur utilitaire.

J'ai aussi souhaité faire le distinguo dans la proximité identitaire entre les valeurs partagées et la vraisemblance. En effet, deux structures peuvent être de tailles similaires, dans le même domaine, mais ne partageant pas du tout les mêmes valeurs et inversement. Il me semblait donc important de préciser ce concept.

La proximité de valeurs n'étant pas en lien avec le produit mais avec les clients eux-mêmes, elle aura un rôle tout aussi important dans le domaine de la construction que dans le domaine de la grande distribution.

La proximité relationnelle est, selon moi, le pilier de la proximité au sens large. Celle-ci est aussi indépendante du produit. Ainsi, son influence doit être au moins aussi importante que dans la grande distribution.

La proximité organisationnelle regroupe tout ce qui est susceptible de rapprocher deux individus ou institutions par leurs similitudes organisationnelles. Comme par exemple, la taille de l'entreprise, son chiffre d'affaires, son domaine d'activité...

---

<sup>4</sup> M. Bergadaa, S. Laaroussi, « La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel », *17<sup>ème</sup> congrès international de l'association française de marketing*, 2001

Enfin si j'ai choisi d'aborder le thème de la satisfaction client malgré le fait que plusieurs auteurs parlent de « fidélité », c'est parce que dans le domaine du génie civil, les gros marchés passent généralement par des appels d'offres encadrés et équitables. Ainsi le marché sera attribué au mieux disant. Dans ce cas-là, on ne peut parler de fidélité étant donné que chaque projet fera objet d'un nouvel appel d'offres, et d'une nouvelle évaluation objective. On ne peut donc pas juger de la fidélité. Par contre on pourra juger de la satisfaction client à la fin du projet. Cette satisfaction aura une influence sur l'image de l'entreprise et le bouche-à-oreilles.

Ainsi, après avoir redéfini la proximité, j'ai émis les propositions suivantes :

P1 : la proximité spatiale est indirecte et a un impact limité sur la satisfaction des clients pour la construction.

P2 : la proximité la plus importante dans la satisfaction du client est la proximité de valeurs.

P3 : les proximités relationnelle et organisationnelle ne sont pas les proximités prédominantes.

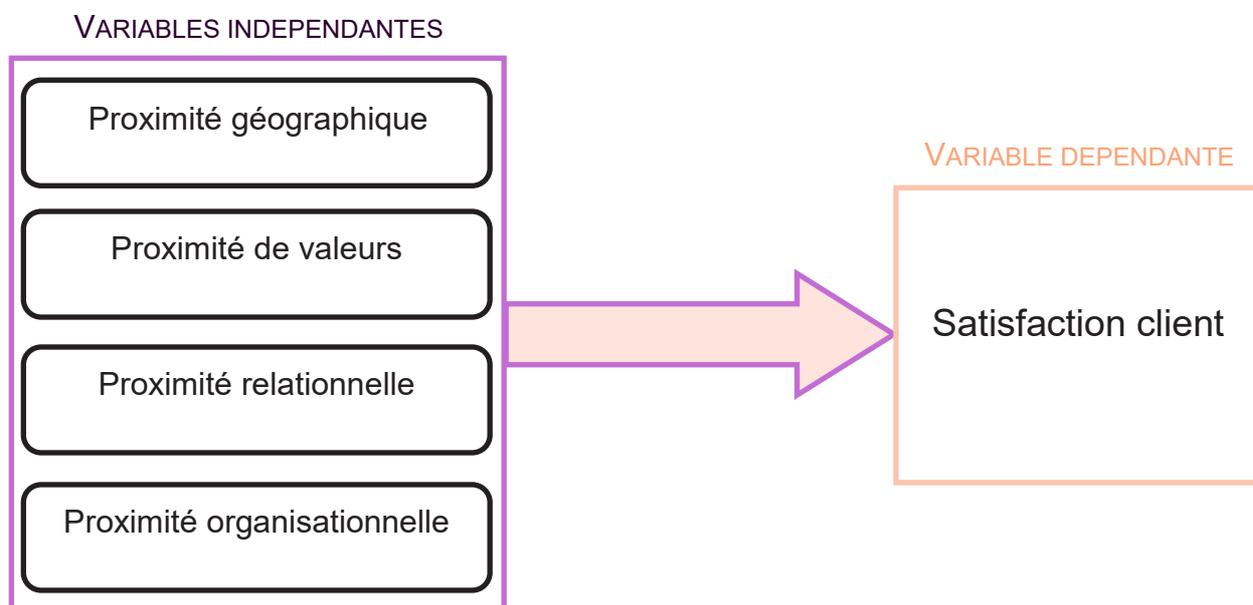


Figure VI: Schéma conceptuel des propositions. Production personnelle

Bien évidemment, ces hypothèses pourront toutes être réfutées par les entretiens. Ces derniers pourront aussi révéler une autre proximité que l'on a écartée.

## 2.2. PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

Le terrain de recherche n'est pas uniquement l'entreprise dans laquelle je réalise mon stage. En effet, les acteurs sont extérieurs et le marché est un marché sur lequel l'entreprise n'est pas ancrée pour le moment. De plus, mon étude n'est pas spécifique à l'entreprise dans laquelle je me trouve, elle lui sera utile mais elle pourra l'être à d'autres aussi. Ainsi, le terrain de recherche sera le marché de l'hydroélectricité, avec la multitude d'acteurs qu'il contient et c'est pourquoi nous allons le détailler par la suite.

- **Le marché de l'hydroélectricité et ses acteurs**

Le terrain de recherche étudié est le monde de l'hydroélectricité ainsi que tous les acteurs qui le composent. Les acteurs au sein de ce monde sont multiples et complexes. Nous allons tout d'abord détailler quels types d'installations hydroélectriques existent pour pouvoir décrire les acteurs par la suite.

Tout d'abord, on retrouve ce que l'on appelle « la grande hydroélectricité », c'est-à-dire toutes les installations d'ampleur, avec des puissances installées importantes de plus de 10MW. Pour donner un ordre d'idée, un réacteur de centrale nucléaire moyen possède une puissance de 900MW. Les centrales de taille moyenne entre 50 et 600MW sont au nombre de 95 sur le territoire français et représentent 58% de la puissance. Il existe aussi 4 centrales de plus de 700MW qui représentent à elles seules 17% de la production hydroélectrique totale. Ces ouvrages sont possédés principalement par 3 entreprises à savoir :

- Electricité de France (EdF)
- La Compagnie Nationale du Rhône (CNR)
- Electrabel (ex Société Hydroélectrique du Midi)

Ces 3 entreprises sont les principaux clients pour des gros travaux de construction ou des travaux de réhabilitation, rénovation, mises aux normes.

Ensuite on retrouve la « petite hydroélectricité », elle regroupe toutes les centrales dont la puissance est inférieure à 10MW. On distingue les pico-centrales : inférieure à

20kW ; les microcentrales de 20kW à 500kW ; les mini centrales : de 500kW à 2MW, et les petites centrales : de 2 à 10 MW. On compte environ 2400 centrales de la petite hydroélectricité sur le territoire français, avec près de 1600 installations dont la puissance est inférieure à 1MW et qui représentent seulement 1,8% de la puissance installée.

Ces centrales appartiennent à différents types d'acteurs. Soit on retrouve les particuliers, dans ce cas-là ils possèdent une centrale ; soit ce sont des PME qui rachètent ou construisent des centrales et dans ce cas-là, elles possèdent en général plus de 5 centrales. Dans cette catégorie on retrouve aussi les clients publics, les intercommunalités, les métropoles, ou les syndicats. En général, ces organisations ont récupéré les installations hydrauliques sur leur territoire suite à la récupération de la compétence « eau » avec les lois MAPTAM (2014) et GEMAPI (2018). Elles sont donc en charge de les exploiter et les entretenir.

Dans un projet dans le domaine de la construction, il existe trois familles d'acteurs qui possèdent chacun des rôles bien distincts :

- Les maitres d'ouvrages (MOA), ce sont les commanditaires des travaux, les clients finaux. Généralement, ils financent et créent le cahier des charges.
- Les maitres d'œuvre (MOE) sont engagés par la MOA pour réaliser toutes les études de conceptions et assurer le rôle de coordinateur des travaux.
- Les entreprises, sont sélectionnées par le MOA suite à l'analyse de la MOE pour réaliser les travaux. Leur travail consiste donc à mettre à disposition les moyens humains et matériels pour rentrer dans les délais.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons au lien entre MOA et entreprises. En effet, la majorité du temps, la MOA a le dernier mot sur la sélection des entreprises lorsqu'elle passe par une maîtrise d'œuvre, et dans certains cas, elle s'affranchit de la maîtrise d'œuvre et passe en direct auprès des entreprises. Ainsi, dans notre cadre, la MOA sera notre client final et les entreprises, l'entité dans laquelle nous sommes.

- **Le potentiel de développement**

Il n'existe pas un mais des potentiels hydroélectriques. En effet, le développement de la puissance hydroélectrique se fait par 3 catégories d'opérations :

- L'optimisation d'ouvrages existants : cela consisterait à améliorer le rendement en remplaçant la turbine, ou en turbinant les débits réservés ou encore à suréquiper l'ouvrage. Cependant, ce potentiel est difficile à évaluer et semble limité dans la majorité des cas.
- L'équipement de seuils existants : c'est-à-dire équiper les installations hydrauliques utiles à d'autres usages (eau potable, irrigation...) et qui pourraient être équipées d'une turbine.
- La création de nouveaux sites.

En 2010, le Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, a signé la Convention d'engagements pour le développement d'une hydroélectricité durable en cohérence avec la restauration des milieux aquatique à la suite du Grenelle Environnement. Suite à quoi, un travail de normalisation des méthodes d'évaluation et de convergence du potentiel hydroélectrique a été mené. Parallèlement, en 2009 sont mis en place les Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SDAGE), ainsi que leur application locale : les Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE). Ces documents recensent les différents cours d'eau d'un bassin versant, leurs états et évalue leurs potentiels hydroélectriques.

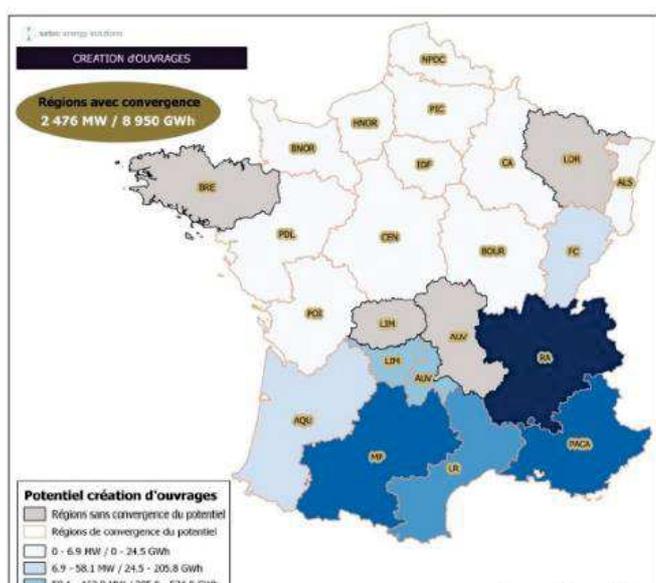


Figure VIII: Potentiel de création d'ouvrages par région. Source: Rapport de la Direction Générale de l'Energie et du Climat, novembre 2013

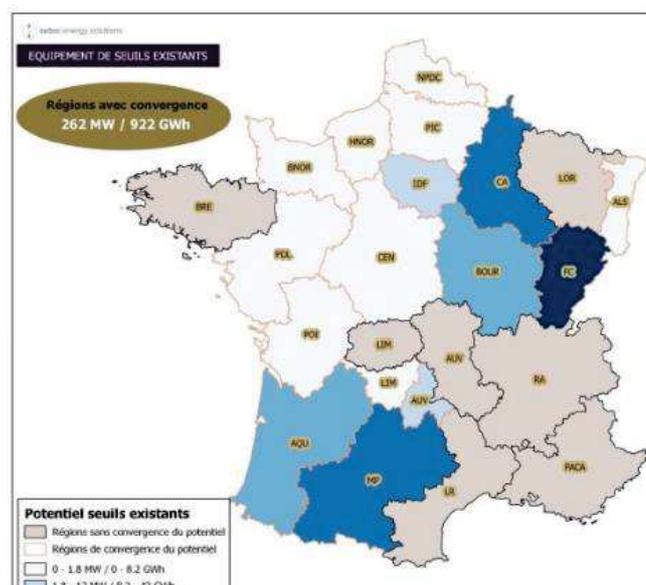


Figure VII: Potentiel d'amélioration des seuils existants. Source: Rapport de la Direction Générale de l'Energie et du Climat, novembre 2013

Le potentiel hydroélectrique en France reste ainsi très important, ce qui renforce l'intérêt des entreprises à essayer d'intégrer le marché ou bien à rester performant pour celles déjà implantées. Ainsi, un moyen d'y parvenir serait de mettre en œuvre les proximités attendues par le client afin de le satisfaire.

- **Ma position, mon approche**

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'objet est d'identifier quelles proximités sont en jeu dans l'hydroélectricité entre la MOA et les entreprises.

La position épistémologique que j'ai retenue est une position interprétative.

*Une théorie peut être dite « interprétative » dans la mesure où elle permet de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et où elle fournit ainsi une sorte de « lecture » de ces phénomènes.*

(« Sciences et Discours Rationnel », Encyclopédie Universalis, 1995)

Si j'ai choisi d'adopter cette position cela s'explique par le fait que la proximité est un concept flou pour lequel une interprétation est nécessaire. Cette recherche ne pouvait pas s'inscrire dans une position positiviste, trop rationnelle et terre-à-terre, et elle s'inscrit encore moins dans une position constructiviste car l'entreprise dans laquelle je réalise mon stage n'est pas un acteur majeur du secteur.

La démarche adoptée est hypothético-déductive, c'est-à-dire qu'en partant de la théorie, nous avons formulé des propositions. Ces dernières seront infirmées ou confirmées par une enquête empirique basée sur une étude qualitative réalisée en rencontrant différents acteurs du secteur.

Dans la partie suivante, nous détaillerons le contenu de l'étude qualitative en précisant quels types de données sont utilisées et de quelle manière.

## 2.3. COLLECTE DES DONNEES

Pour établir ce mémoire, nous nous sommes basés sur différentes sources.

- **Mes types de sources**

Pour réaliser une étude qualitative la plus fiable possible, les données doivent se recouper et pour cela on utilise la triangulation des données pour éviter les biais. Ainsi, ce mémoire s'appuiera sur des données du marché actuel, ainsi que des données au sein de l'entreprise. Mais aussi, principalement sur des entretiens et des observations que j'ai pu réaliser tout au long de mon stage. Ainsi, cette triangulation permettra de limiter les mauvaises interprétations.

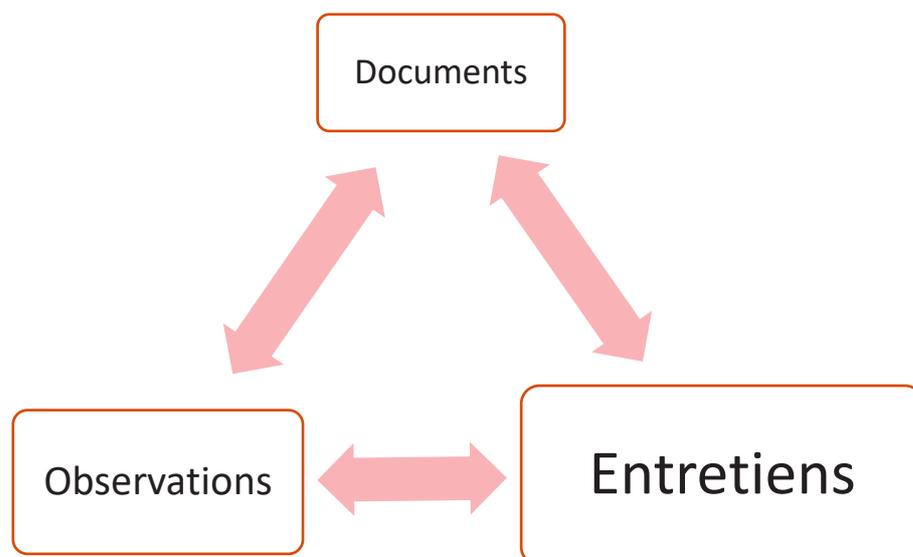


Figure IX: Triangulation des données avec importance des sources. Production personnelle

- **Les données internes**

En ce qui concerne les données documentaires, celles auxquelles nous pouvons avoir accès concernant les clients et les entreprises avec lesquelles ils traitent actuellement se trouvent sur internet.

Léon Grosse possède un abonnement à une plateforme qui regroupe tous les appels d'offres mais aussi les avis d'attribution des marchés. Ainsi, lorsque le marché passe par une procédure d'appel d'offres, on sait publiquement quelle entreprise a remporté

le marché. Ces annonces mises en lien avec les sites internet des entreprises engagées, permettent d'émettre des hypothèses quant aux proximités mises en jeu. Cependant, comme nous le disions précédemment, la plateforme ne recense pas tous les marchés qui se passent « à l'amiable », où le client va démarcher lui-même les entreprises. Ainsi, une seule partie des informations sont disponibles sur cette plateforme. L'autre partie, proviendra des entretiens et des observations que j'ai pu réaliser.

Au sein de Léon Grosse, les plaquettes commerciales, les notes internes et les observations sont de bons indicateurs des proximités mises en place. En effet, la proximité mise en place est principalement relationnelle comme leur slogan « Bâtisseurs de confiance » le laisse sous-entendre. De plus, une de mes collaboratrices a décidé de rencontrer physiquement les fournisseurs pour développer une relation de confiance entre eux. Ce sont ce genre de comportement qui fait que Léon Grosse s'appuie sur une proximité relationnelle. Néanmoins, ce n'est pas la seule, la plaquette commerciale détaille :

*« NOTRE DÉMARCHE 100% SIMPLE L'efficacité, la productivité et la confiance passent par la simplicité de nos manières de travailler et de nos relations internes et externes. Notre dynamique de numérisation est entièrement tournée vers la simplification du travail et des relations quotidiennes entre nous et avec vous. »*

Cette adaptation développe la notion de proximité organisationnelle.

Léon grosse fait aussi passer, depuis 2 ans à la fin de chaque chantier, un questionnaire de satisfaction du client. Celui-ci se trouve en annexe 1. Ce qui en ressort globalement est que l'entreprise est reconnue pour sa qualité à surmonter les aléas et pour la qualité des ouvrages réalisés. Néanmoins, une étude quantitative sur ces données est impossible au regard du peu de retours que l'on a.

Ensuite, pour obtenir des informations plus précises et complètes, j'ai réalisé des entretiens et des observations.

## **2.4. CREATION DU GUIDE**

Afin d'infirmer ou non les hypothèses émises, nous avons réalisé un guide d'entretien dans le but de mieux comprendre le point de vue de la maîtrise d'ouvrage (les

donneurs d'ordres). En effet, étant donné que ce sont eux les clients finaux, leur avis sur la question prime. Nous aurions aussi souhaité pouvoir contacter des entreprises de travaux déjà implantée dans l'hydroélectricité pour voir quelles proximités étaient mises en place et si celles-ci étaient efficaces. Malheureusement, nous n'avons pas pu les rencontrer. Ainsi, les six entretiens réalisés ont été faits auprès des clients finaux.

Ces entretiens ont pour but de nous faire comprendre les enjeux des maitres d'ouvrages et de mettre en avant quel type de proximité ils recherchent plus ou moins consciemment. Pour cela, nous avons mis en place des entretiens semi-directifs. Au vu de la situation actuelle, nous n'avons pas pu réaliser les entretiens en présentiel, tous se sont faits par téléphone.

Si le choix de l'entretien semi-directif a été fait c'est parce qu'il permet d'étudier un phénomène dans son ensemble en recueillant des réponses à des questions ouvertes. Les personnes interrogées répondent librement et exprime leur point de vue précis. Les entretiens semi-directifs sont préparés en amont, avec la réalisation d'un guide d'entretien qui regroupe les différents thèmes et/ou questions que l'on souhaite aborder dans la discussion. Le guide d'entretien utilisé dans ce mémoire a été revu plusieurs fois afin d'adapter les questions aux thèmes que nous souhaitions aborder.

Ainsi, la version finale est la suivante :

*Présentation personnelle, mon parcours, mon mémoire.*

*Question préalable : Tout d'abord est ce que je peux enregistrer, ça me permet d'avoir une retranscription fidèle?*

*I. Présentation de l'entreprise :*

- *Parlez-moi de votre/ vos entreprises, pourquoi l'hydro...*
- *Histoire de l'entreprise: De quand date votre 1ere exploitation ? Est-elle familiale ou l'avez-vous achetée ? Pour votre production personnelle ? Vous revendez à qui ?*
- *Quelle puissance installée ?*
- *Avez-vous constaté une évolution sur la production de vos centrales dus à des changements météorologiques ?*

- *Avez-vous déjà vu des projets tomber à l'eau suite à une opposition de l'opinion publique ?*

## *II. Définition du besoin :*

- *Est que les centrales hydroélectriques demandent beaucoup d'entretien ? Quel type ?*
- *Avez-vous connu des désagréments liés aux installations ? Avez-vous déjà réalisé des travaux de réhabilitation ? Quel type ? (GC)*
- *Si oui, par quel type de marché passez-vous ? Quelles procédures ? Nb de projets, fréquence ?*
- *Avez-vous déjà fait construire des centrales ?*
- *Avez-vous un droit de regard sur les entreprises ?*
- *Qu'attendez-vous d'une entreprise de travaux ? (-> définition des critères de satisfaction) De quels types de travaux avez-vous besoin ?*
- *Sur quels critères feriez-vous votre choix d'entreprises ?*

## *III. Définition des proximités :*

- *Est-ce que pour vous c'est important que l'entreprise soit locale ou ce n'est pas un critère ? Pourquoi ?*
- *Est-ce que les références sont importantes ? Feriez-vous confiance à une entreprise qui a fait ses preuves dans un autre domaine que l'hydro mais qui n'a jamais fait d'hydro ?*
- *Avec quel type d'entreprise vous traitez en général ? (Quelle granulométrie? Major/ Locale/ TPE?) et pourquoi ?*
- *Est-ce que vous seriez plus susceptible de choisir une entreprise avec un seul domaine de compétences ou une entreprise multi-domaine ? pourquoi ?*

## *IV. Les valeurs :*

*Maintenant, nous allons parler de valeur, par valeur j'entends un concept, une idée, une motivation qui vous tient à cœur. Par exemple, je prône le local, le travail bien fait, pour moi ce sont des valeurs. Pour résumer, c'est ce que vous défendez.*

- *Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Ou concept qui vous tient à cœur?*

- *Et quelles valeurs attendez-vous d'une entreprise avec laquelle vous travailleriez ?*

*Je travaille sur la notion de proximité dans la construction de centrale hydroélectrique. C'est-à-dire la proximité que doit mettre en œuvre une entreprise de travaux pour satisfaire le client (vous).*

- *Comment vous définiriez la proximité ?*
- *Comment se traduit-elle sur le chantier ?*

V. *Ouverture sur les perspectives :*

- *Faites-vous partie d'une association? Sert-elle au développement de la petite hydro?*
- *Est-ce que cela se développe beaucoup en ce moment ?*

Ce guide est adaptatif en fonction des entretiens et de leur déroulement.

La partie I) a pour but d'en apprendre plus sur l'organisation, l'entreprise, son fonctionnement. Cette partie met en confiance l'interlocuteur et est assez généraliste. Puis on rentre de plus en plus dans le sujet avec la partie II). Cette partie définit le besoin est sert à vérifier la légitimité à étudier la relation entre MOA et entreprises. En effet, on pourrait penser que c'est l'intermédiaire, la MOE qui a le choix définitif des entreprises, c'est ce que l'on regarde dans cette partie.

La partie III) dépend entièrement de ce que l'interlocuteur a déjà développé et mis en avant précédemment. Ainsi, en fonction des thèmes déjà abordés ou effleurés, nous pouvons demander des précisions ou aborder les thèmes restants.

Enfin, les parties IV) et V) servent à mettre en perspective les proximités, faire un lien entre le fondement de l'entreprise et ses comportements.

Il se trouve que certaines questions dans ce guide sont fermées. Celles-ci ont pour but d'amorcer une réponse. L'interlocuteur se limitant rarement à un « oui » ou un « non ». Dans tous les cas, une explication est demandée ou apportée naturellement.

Dans cet entretien on trouve des questions plus ou moins directes sur le sujet du mémoire. Les questions les plus directes servent à valider ce qui aura été dit à demi-mots dans d'autres réponses. Ces questions ont été faites de telles sortes qu'au moins l'une d'elles correspondent à un type de proximité. Par exemple :

*Avec quel type d'entreprise traitez-vous en général?* → Proximité organisationnelle  
*Est-ce que pour vous c'est important que l'entreprise soit locale ou ce n'est pas un critère? Pourquoi ?* → Proximité géographique.

Ainsi, on aura au moins un élément de réponse par proximité et par entretien.

En ce qui concerne les personnes interrogées, celles-ci appartiennent à différentes typologie d'organisation, occupent différents postes et ont donc des intérêts différents. Dans la partie suivante, nous détaillerons les organisations représentées afin de pouvoir interpréter au mieux leurs dires.

Après avoir vu comment la récolte des données a été préparée nous allons nous pencher sur l'analyse de celles-ci.

### 3. EVALUATION DES PROXIMITES

#### 3.1. PRESENTATION DES ORGANISATIONS

Dans cette enquête qualitative, six entretiens ont été réalisés. Nous allons présenter chacune des organisations interviewées de manière à comprendre au mieux leurs positions.

Certains noms d'organisation et de personnes ont été modifiés pour préserver leur anonymat. En annexe se trouvent les retranscriptions des entretiens.

- **Erema**

Erema est une entreprise créée en 1989, comprenant une quinzaine de collaborateurs et implantée dans la région grenobloise, plus précisément à Herbeys. Cette entreprise est spécialisée en hydroélectricité. Ils sont avant tout exploitants de centrales hydroélectriques, soit pour leur compte, soit pour le compte de clients (publics ou privés). Ils possèdent actuellement 20 centrales en exploitations qui ont une puissance de 230 KW à 5MW, pour un total faisant 17MW. En plus d'être exploitants, ils réalisent aussi des prestations d'électricité et d'automatismes toujours dans le secteur hydroélectrique. Ainsi, ils possèdent plusieurs casquettes en fonction de la compétence engagée : soit ils réalisent de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et dans ce cas ce sont les « bras droits » du client final, soit ils réalisent une prestation en tant qu'entreprise d'électricité, ou encore ils sont directement clients quand ils font construire ou réaliser des travaux pour leur propre compte. C'est pour les premiers et derniers aspects que cette entreprise a été retenue pour les entretiens de ce mémoire. L'entretien s'est déroulé avec une cheffe de projet hydroélectricité de l'entreprise.

- **Hydrocop**

Hydrocop est spécialisé en petite hydroélectricité et se qualifie comme « le plus gros des plus petits ». L'entreprise est née du regroupement de régies, d'entreprises locales de distribution. Ce sont donc des sociétés publiques ou à majorité publiques. Hydrocop est donc actuellement une société privée dont l'actionnariat est à majorité publique. L'activité principale de l'entreprise est de « valoriser le patrimoine existant et offrir une

nouvelle dynamique pour l'aménagement du territoire ». Pour cela, ils rachètent des anciennes centrales hydroélectriques qu'ils réhabilitent ou en font construire de nouvelles. Récemment, l'entreprise a racheté une société Alpine (Nouvelles énergies hydro) et élève ainsi sa puissance à 82 MW sur la totalité du sol français. Une majorité des installations se trouvent dans le bassin alpin puis dans le sud-ouest. Au total, l'entreprise en possède une trentaine. L'entretien s'est déroulé avec un ingénieur projet hydroélectricité de l'entreprise.

- **Entreprise E**

L'entreprise E est la société mère de plusieurs petites entreprises d'hydroélectricité. Ces filiales sont généralement le fruit de regroupement lors de la construction ou du rachat d'une centrale. L'entreprise gère 9 centrales hydroélectriques en Rhône-Alpes pour une puissance installée de 10 MW. L'entreprise existe depuis 60 ans, c'est le grand père de la personne interviewée qui l'a créée. Avant d'être dans l'hydroélectricité, l'entreprise était dans la farine et les moulins. C'est l'arrière-grand-père de la génération actuelle qui souhaitait se diversifier, ainsi l'activité initiale a été abandonnée au profit de l'hydroélectricité. L'entreprise E est donc une entreprise avec un fort caractère familiale. Cette entreprise est en développement actuellement et cherche à développer des nouveaux projets hydroélectriques en France et à l'étranger mais pense aussi à développer des projets photovoltaïques. Les centrales hydroélectriques se trouvent toutes dans les Alpes, non loin du siège qui se situe entre Grenoble et Chambéry, à Pontcharra. Cette entreprise est donc propriétaire et exploitante de ses centrales. Comme cela a été dit précédemment, l'entretien a été fait avec le petit-fils de la famille, qui est actuellement le responsable d'exploitation de l'entreprise.

- **La métropole X**

La métropole X est, comme son nom l'indique, un établissement public qui, suite à la loi MAPTAM s'est vue récupérer 12 barrages. Historiquement, l'eau de la région est très douce, c'est de l'eau des massifs granitiques qui a été exploitée pour de l'eau

potable mais aussi pour de l'industrie sidérurgique qui nécessitait beaucoup d'eau très douce. Ce paysage industriel a conduit à la création de nombreux barrages, qui depuis les 30 dernières années ont tous été convertis pour de l'eau potable uniquement. Ainsi, toutes les communes de la métropole possédaient un ou deux barrages sur leur territoire et qui maintenant appartiennent à la métropole. Cette dernière a en charge l'entretien et l'exploitation de ces barrages. Sur les douze, trois d'entre eux sont équipés de centrales hydroélectriques. La métropole prévoit d'en équiper plus à l'avenir. Ainsi, l'établissement public serait porteur de projet concernant l'hydroélectricité et connaît déjà le marché par le fait qu'il réalise déjà des travaux de réhabilitation sur ses ouvrages.

- **Ercisol**

Ercisol (Energie Renouvelables Citoyennes et Solidaires) est une société coopérative à capital variable. Ce qui permet à toute personne physique ou morale de prendre part à l'actionariat de la société. A ce jour, elle regroupe 182 associés. Ainsi l'entreprise regroupe des personnes portées par des valeurs communes comme la protection de l'environnement, la promotion des économies d'énergies et les énergies renouvelables ou encore la valorisation du patrimoine. Cette forme organisationnelle lui confère des caractéristiques spécifiques dans le processus de décision. En effet, afin de respecter son caractère « citoyenne », Ercisol ne se positionnera jamais sur un projet sur lequel un groupe de citoyen s'oppose.

L'entreprise possède six centrales hydroélectriques réparties sur tout le sol français. La société, elle est basée sur le Territoire de Belfort. Malgré le fait que leurs centrales hydroélectriques soient présentes partout en France, les projets hydrauliques en cours se situent principalement dans le Nord– Est (Haute-Saône, Bas Rhin, Doubs). Ercisol a comme activité principale de produire et distribuer de l'énergie « électricité et chaleur » dont la source est d'origine renouvelable. Ainsi, ils font construire et exploitent des microcentrales hydroélectriques, mais aussi des centrales de méthanisation, des fermes éoliennes, des centrales photovoltaïques... En plus de construire et exploiter des centrales, Ercisol rachète aussi à des particuliers pour les réhabiliter et/ou améliorer leurs performances. Cette entreprise fait donc partie des clients potentiels à prendre en compte dans notre étude. L'entretien s'est déroulé avec le président de la société.

- **Etablissement Public L**

Cet Etablissement Public (EP) a en charge la gestion du bassin versant d'un des fleuves français. Elle assure la cohérence des actions menées sur ce bassin versant. Elle possède actuellement, quatre principales missions à savoir :

- Prévenir et réduire les risques d'inondation ;
- Stimuler la Recherche/ Données/ Information ;
- Gérer des ressources d'eau stratégiques grâce aux barrages se trouvant sur son territoire.
- Aménager et gérer les eaux.

Ainsi, l'EP est propriétaire de ses installations hydrauliques mais n'en est pas l'exploitant, comme cela est le cas de la métropole X. Néanmoins, le choix des entreprises reste de leur ressort, cela en fait donc une source de données intéressante. La particularité de l'EP est que les bureaux de la direction se trouvent à 400km des ouvrages à contrôler. J'ai pu m'entretenir avec le chef du service barrages qui est arrivé à son poste il y a quelques mois et dont le poste précédent se situait dans les Pyrénées et

Pour des soucis techniques, l'entretien n'a pas pu être enregistré mais en annexe se trouvera un résumé le plus complet possible de celui-ci.

### 3.2. PRESENTATION DES RESULTATS

Afin de réaliser cette analyse de données, nous nous sommes aidé du livre « Réussir une étude de marché avec succès » de Didier Roche, qui détaille comment réaliser une analyse qualitative. Ainsi, il existe trois types d'analyse :

- L'analyse syntaxique, qui observe la structure du discours
- L'analyse lexicale, qui montre la richesse et la nature du vocabulaire
- L'analyse thématique.

N'ayant pas accès à un logiciel d'analyse de contenu et ne souhaitant pas faire des statistiques sur des données qualitatives, l'option choisie a été celle de l'analyse thématique. L'analyse a été faite au moyen d'une grille thématique dans laquelle sont reportée des extraits des entretiens, puis des synthèses verticales et horizontales. Les thèmes ont été découpés selon les différents types de proximité identifiés dans la partie précédente.

La grille d'analyse se trouve ci-dessous :

Tableau 1: Grille d'analyse des entretiens. Production personnelle.

Verbatim	Entretien entreprise E	Entretien Hydrocop	Entretien Métropole X	Entretien Erema	Ercisol	Etablissement Public L	Synthèse horizontale
Proximité géographique	"le secteur de l'hydro en France est extrêmement concentré sur la région de Grenoble/Genève." / "c'est d'avoir des acteurs du plus haut niveau, compétitifs et locaux par la force des choses" / " Quelqu'un qui a une usine à Saint-Etienne, c'est tout proche mais ces produits viennent du monde entier. Qu'est-ce que ça veut dire finalement? " / "Faut pas s'attacher à la proximité physique, y a plus que ça"	"Voilà on essaye quand même de faire plutôt travailler localement autant qu'on peut." "On va vraiment privilégié la référence avant le local" "c'est toujours plus simple quand c'est quelqu'un qui n'est pas trop loin et qui aura moins de difficultés à revenir une fois de plus" " c'est toujours mieux accepté dans le tissu local aussi" "Donc le côté local a vraiment une importance pour le coup" " travailler le tissu local."	"L: Et par exemple, ça vous importe pas trop que ce soit une entreprise qui vient de haute Savoie ou de Loire plutôt que de Paris ou la Loire? PY: Non non L: ça ça vous est égal complètement? PY: Ah ouais ouais ouais." "Bon là-dessus peu importe."	"Nous, de par notre position géographique, on s'assure que c'est une entreprise qui a l'habitude de travailler en montagne en fait. Ca ça fait partie des critères. Si y a aucune référence en montagne, on exclut." "on est sur le terrain" "Du coup cette proximité géographique elle implique des compétences liées aux sites. Je pense qu'elle est plus importante. "	"Généralement, le génie civil et tout ça, ça se fait avec des entreprises locales et le reste c'est plus spécialisé donc c'est au niveau de la France. Parfois européen, parce que des fois on achète des turbines en Allemagne." "Et à chaque fois on a des associés qui sont dans la région." "C'est-à-dire qu'une entreprise locale elle sera moins chère parce qu'elle aura moins de déplacements. Dans le local on prend entre le moins loin et le plus compétent."	Globalement, la provenance des entreprises est assez variée. Mais plus les montants de travaux sont petits plus ce sont des entreprises locales. « Cela dépend du territoire à gérer, plus le territoire est petit, plus on aura un ancrage géographique très très fort et des relations avec des partenaires »	Le local est présent mais découle de la nécessité des références et la connaissance du métier et de la praticité pour se rendre sur le chantier. Au-delà de ça, le local ne semble pas être un facteur déterminant
Proximité de valeurs	"On sent une vraie motivation donc c'est moins rationnel mais on se dit "tiens allez pourquoi pas" y a un côté moral ou éthique" / "C'est [Les valeurs] passionnant parce que c'est au cœur du truc aussi" / "c'est le respect de l'intégrité de l'homme. Et ça on le sent avec les gens avec qui on travaille, nos employés, tout ça..." / "Je pense qu'il y a aussi une proximité de valeurs"	«L : quelles sont les valeurs qui sont défendues par votre entreprise? F : Donc le côté local a vraiment une importance pour le coup. A la fois de faire les choses bien et en collaboration avec les collectivités, au maximum de faire travailler le tissu local. »	" on regarde souvent la méthodologie un peu de l'entreprise pour l'intervention" "Et voilà, c'est vraiment ça on regarde pas mal la méthodologie et puis ... et le prix quoi." "Après, si à l'inverse, c'est plutôt une relation de confiance, tout ça, se sentir bien épaulé et bien conseillé"	«L : Quelles valeurs attendriez-vous d'une entreprise ? A: La réactivité, et la fiabilité. » / « On attend de pouvoir travailler en confiance, c'est la base ouais! »	"On respecte déjà toutes les normes environnementales, c'est bien appuyé parce qu'on est un groupement de citoyens pour faire de l'énergie renouvelable et propre. " "Mais à partir du moment où c'est les citoyens qui sont contre on n'ira pas. C'est ce qui nous différencie des autres entreprises. "	« Le concept de valeurs n'a jamais été mis en avant dans ma carrière de fonctionnaire » « On est tous vertueux, mais cela ne se ressent pas au niveau de la structure »	
Proximité organisationnelle	"On aime bien les toutes petites entreprises voire même des entreprises unipersonnelles" / "Non seulement on aime pas ça [les grands groupes] et puis c'est pas notre culture, et puis on est trop petits pour faire face" / "Des gens qui nous ressemblent. " « Ils [Les	"Nous c'est rare, c'est rare parce que le volume est pas intéressant pour eux, ils ont des frais de structures qui sont trop importants donc ça pèse trop dans la note. On va plutôt avoir des entreprises intermédiaires en général." ""On a plus l'habitude de travailler avec des entreprises de taille	"L: Et généralement, c'est quel type d'entreprises qui travaillent sur les chantiers? Est-ce que c'est plus des petites entreprises locales ou familiales ou plus des grands groupes? PY: Alors ça c'est variable. On a les deux, là-dessus y'a pas de règles."	"nous on est une petite structure, on aura plus de facilité à travailler avec une structure de taille équivalente." "on aura plus de facilité à travailler avec quelqu'un avec qui on peut discuter et avoir le même langage, plutôt qu'avec un gros groupe genre Eiffage. "	"Nous travaillons essentiellement avec des artisans ou petites entreprises de préférence dans le secteur géographique de nos centres de productions."	De la même manière que la proximité géographique. Plus le montant des travaux est petit, plus ce sera des entreprises petites. Sur des montants plus gros, prendre des petites entreprises peut faire peur alors que les grands groupes rassurent	Côté privé, les organisations préfèrent travailler avec des organisations qui leur ressemblent. Côté public, cela est indifférent.

	grands groupes] sont très compétitifs, ils raflent tous les marchés et puis derrière ils hésitent pas à faire des procès, "voilà ça c'était pas écrit dans le contrat, y avait un petit alinéa". Ce sont des juristes qui travaillent. »	intermédiaires, eux (Les gros) généralement en terme de prix "on un peu plus de pas mal à se positionner. "					
Proximité relationnelle	"Souvent on fait des partenariats" / "On pioche dans notre réseau" / "On demande aux gens qu'on sait être les plus aptes " / "C'est un peu comme ça dans l'hydro, on se sert un peu les coudes" / "ça permet qu'on cohabite tous ensemble et qu'on se parle entre producteurs et on est vraiment plus forts ensemble."	"on a aucune relation privilégiée mais bon quand on a bossé avec quelqu'un et que ça s'est bien passé, en général on va bosser avec lui." "Et puis très souvent on a bossé avec une autre entreprise, qui nous a conseillé quelqu'un etc..." "Le but c'est quand même de tisser des liens et à ce titre là c'est vraiment important" "Nous on va être là interagir en direct avec les entreprises " / " on aime bien avoir des relations de bonne entente avec les entreprises"	"si on l'entend d'un point de vue proximité, convivialité, nous c'est très très décrié." "Les relations qu'on souhaite à la fois avec nos maitres d'œuvres et nos entreprises c'est très neutre."	"qu'on connaît aussi les interlocuteurs locaux" "on se sert aussi de notre réseau "	"Oui c'est par connaissance, on travaille avec des gens qu'on connaît un peu, avec lesquels on a déjà travaillé" "La proximité en premier lieu c'est la disponibilité des gens."	« Cela dépend du territoire à gérer, plus le territoire est petit, on aura un ancrage géographique très très fort et des relations avec des partenaires » Il y a toujours une part de subjectivité, qui fait qu'en fonction des antécédents avec l'entreprise, la note d'attribution du marché pour être légèrement différente.	Relationnel important dans le privé et plus décrié dans le public. Importance du bouche-à-oreille
Autre proximité	"le fait qu'ils aient compris de quoi on parlait" / " C'est ça la vraie proximité, c'est une communion des points de vue, une concordance des visions." / "On peut avoir une proximité de point de vue, d'objectif, avec des gens qui ont une identité radicalement différente. "	" Une entreprise de génie civil qui n'a jamais travaillé en cours d'eau, ce sera pas adapté et y a des gros risques à les faire travailler sur des chantiers comme les nôtres. " "Pour nous les références sont très importantes"	"Ce qui est vraiment en tête de gondole, c'est vraiment l'aspect qualité de l'eau et sûreté de l'ouvrage, qui arrive en tête quoi si vous voulez. Donc, ne pas dégrader la ressource naturelle, faire en sorte de la préserver etc..." "On reçoit des offres et y a déjà une première sélection sur les qualifications et l'expérience de l'entreprise" " Nous on impose qu'il y ait des références au cours des précédentes années" "Nous on veille à ce que les travaux correspondent bien au besoin et que le besoin soit satisfait. C'est tout quoi. "	"peut intervenir et suivre son chantier de façon autonome." "Proximité au sens proche du chantier, pas forcément géographiquement mais dans la réactivité. "	"il faut que ce soit des gens qui savent, qu'il y ait déjà de l'expérience dans les rivières" "On se méfie toujours des gens qui sont un peu trop gentils."	« Maintenant, avec un territoire vaste, la proximité prend une autre forme, cela devient une proximité de besoins, d'usages et d'objectifs »	Il se dégage une autre forme de proximité qu'on pourrait qualifier de proximité d'enjeux

Lien proximité géographique/ relationnelle	« la proximité fait que tout est un peu plus facile, <b>pour se rencontrer</b> , pour venir signer le contrat <b>chez nous</b> dans nos bureaux »			"On a aussi un <b>réseau local</b> d'entreprise avec lesquelles on a l'habitude de travailler, on <b>connait vraiment bien les gens sur notre région</b> et ça permet des bonnes synergies."	"Parce qu'on a beau avoir des gens en local, mais si on n'arrive pas à les joindre ou si ils ne sont pas réactifs sur des demandes ou des urgences, la proximité elle sert à rien."		Lien très fort
Lien organisationnel / relationnel/ géographique	« c'est sympa parce qu'en général ils sont très très <b>flexibles</b> et pas trop chers, ils sont <b>dans le coin</b> , dans le village, puis <b>on les connaît, ils nous connaissent</b> »			"au niveau de l'antenne <b>locale</b> c'était <b>le même esprit</b> ."			
Lien relationnel/ valeurs		« Après le côté relationnel c'est peut être lié aux valeurs aussi, c'est aussi parce qu'on est assez persuadés que ça permet d'améliorer les choses au final »					
Synthèse	Entreprise familiale très portée sur le relationnel sans négliger la compétence et les objectifs. Voit la proximité géographique comme un avantage au service des autres types de proximités surtout relationnelles et non comme une proximité nécessaire. Puis présence de la proximité organisationnelle. Les valeurs ne font pas tout, elles ne sont pas suffisantes.	Entreprise historiquement publique, composée d'acteurs locaux, ce qui explique l'importance du local dans leurs démarches. La valeur défendue est le local. Les références sont très importantes aussi et le relationnel a une place de choix. Le local sert au relationnel	Collectivité, par son statut est très neutre niveau relationnel. Pas de préférences. Cependant, importance fortes données aux enjeux et donc à l'expérience. Pas de local tant que l'expérience est là.	Importance au niveau de la connaissance de la montagne, de la formes orga et la relation. La relation peut être due à la structure de l'entreprise et notamment de sa taille assez petite.	Local moins important que le savoir-faire et la réactivité mais est utile au prix. L'entreprise possède des valeurs humaines et environnementales fortes par leur structure	La proximité de valeurs ne semble pas prédominer, comme pour la proximité organisationnelle. En revanche, le local a un impact autant que la « proximité d'objectif », et l'une prédomine sur l'autre en fonction du territoire géré.	

### 3.3. UNE PROXIMITE SPATIALE OMNIPRESENTE

Dans les hypothèses formulées au paragraphe 2.1 celle concernant la proximité spatiale était la suivante :

*P1 : la proximité spatiale est indirecte et a un impact limité sur la satisfaction des clients pour la construction.*

D'après les entretiens passés, la proximité spatiale au sens premier du terme ne semble pas un critère fort, car dès que la question est posée directement la réponse est majoritairement négative. Néanmoins, elle semble être liée à l'expérience de l'entreprise sur le terrain. Cette connaissance du terrain et des techniques en montagne est revenue souvent au cours des entretiens. On pourrait donc penser que proximité spatiale et références sont deux idées indépendantes et donc que la proximité spatiale n'a que très peu d'importance dans les critères de choix des entreprises. Cependant, une entreprise avec des références fortes en hydroélectricité a des très grandes chances de venir d'un territoire où l'hydroélectricité est développée. De plus, dans le domaine de la construction, choisir des entreprises locales permet de limiter les dépenses car elles ont moins de déplacements à prévoir jusqu'au chantier. On observe donc trois faits :

- La proximité spatiale entre l'entreprise et le chantier est intéressante pour limiter les coûts.
- La nécessité que l'entreprise ait des références en montagne, donc doit être proche des chantiers.
- L'entreprise doit être proche des chantiers pour pouvoir être réactive et agir vite dans les plannings serrés.

De plus, la proximité spatiale est au service de la proximité relationnelle. Plusieurs interviewés ont souligné le fait que c'était un atout pour les entreprises si elles étaient capables de se déplacer à la rencontre des clients, pour échanger en cas de problèmes.

Ainsi la proximité spatiale semble être en arrière-plan de toute la relation qu'il peut exister entre la maîtrise d'ouvrage et les entreprises de construction, mais ne semble

pas être directe entre les deux. En effet, il n'est pas nécessaire que l'entreprise soit à proximité du client, tant qu'elle est à proximité du chantier. Ainsi la proposition 1 ne s'avère pas totalement juste, l'aspect indirect est vérifié mais l'impact a été sous-estimé. Celle-ci est nécessaire pour le bon déroulement d'un chantier et donc pour satisfaire au mieux le client.

### **3.4. LA PROXIMITE DES VALEURS SUR-COTEES**

La proximité de valeurs est la plus difficile à observer, car les valeurs ne sont pas ce qui est dit mais ce qui est fait, et il est possible d'avoir du mal à les identifier et à les interpréter. L'analyse suivante se base aussi le ressenti des entretiens en plus des témoignages oraux.

La proposition concernant la proximité de valeurs était la suivante :

*P2 : la proximité la plus importante dans la satisfaction du client est la proximité de valeurs.*

Suivant les entretiens il faut distinguer deux cas. Celui des établissements privés et celui des établissements publics ou affiliés à du public. Cette distinction est nécessaire car on ne retrouve pas du tout la même interprétation des valeurs.

D'après l'analyse des entretiens, il semblerait apparaitre que les valeurs humaines sont plus fortes lorsque l'organisation est petite. En effet, l'entreprise familiale est portée par la passion des ouvrages hydroélectriques, c'est aussi le cas d'Erema et des petites PME. Ce côté moins rationnel et tacite s'efface du côté des organisations publiques.

Les valeurs portées par les entreprises sont fortement liées au relationnel et à l'envie de partager le même but. Finalement, les valeurs se manifestent par des actions. Ainsi, la proximité de valeurs pourrait être assimilée à une nouvelle forme de proximité plus facile à identifier qui est la proximité d'objectif, mais nous y reviendrons par la suite.

Ainsi, d'après les entretiens, ce n'est pas la proximité de valeurs qui importent le plus aux maîtres d'ouvrages.

### 3.5. UNE PROXIMITE ORGANISATIONNELLE IMPORTANTE

La proximité organisationnelle se base sur la ressemblance entre les deux entités. Dans les entreprises privées, celles-ci ont toutes tendance à travailler avec des entreprises de leur taille ou plus petites. Le premier argument avancé est le prix. En effet, les grands groupes de travaux ont des frais de structures importants qui se répercutent dans la rémunération qu'ils souhaitent. Le second argument est qu'ils n'utilisent pas le même langage : « *on aura plus de facilité à travailler avec quelqu'un avec qui on peut discuter et avoir le même langage* ». Les grands groupes ont d'autres intérêts que les petits exploitants à construire des centrales hydroélectriques. De plus, si le maître d'ouvrage qui ; généralement sont des PME, font appels aux majors de la construction, il va se créer un déséquilibre dans les moyens pour suivre le chantier. En effet, comme le soulignait Erema, ainsi que l'entreprise E, les grands groupes possèdent des moyens juridiques importants et ça fait peur. « Ils sont très compétitifs, ils raflent tous les marchés et puis derrière ils n'hésitent pas à faire des procès, "voilà ça ce n'était pas écrit dans le contrat, il y avait un petit alinéa". Ce sont des juristes qui travaillent. » Cette puissance et le bouche-à-oreille négatif font qu'une méfiance envers les grands groupes s'installe. De plus, ces derniers sont de plus en plus présents sur le marché de l'hydroélectrique en rachetant notamment des centrales, ce qui attise d'autant plus la méfiance des producteurs déjà installés. Pour les institutions publiques, cet aspect organisationnel n'a que très peu d'influence, tant que l'entreprise est capable de répondre au cahier des charges.

### 3.6. UN RELATIONNEL ESSENTIEL

D'après les témoignages, le relationnel tient une place importante pour les exploitants privés. En effet, l'ensemble des acteurs privés interrogés ont mentionné le fait qu'ils connaissaient les entreprises avec lesquelles ils travaillaient ou bien qu'un confrère leur en avait parlé. Ainsi, le relationnel a beaucoup d'influence, comme cela a été dit dans l'entretien avec Hydrocop :

*« Le but c'est quand même de tisser des liens et à ce titre là c'est vraiment important »*

On remarque donc ici l'importance du bouche-à-oreilles dans le monde de l'hydroélectricité.

De plus, le relationnel semble être en lien avec toutes les autres proximités. La proximité géographique sert le relationnel en permettant des rencontres entre les différents acteurs d'un projet. Elle semble aussi être en lien avec la proximité organisationnelle, car selon les interviews, « on aura plus de facilité à travailler avec quelqu'un avec qui on peut discuter ». Le verbe « discuter » induit une notion relationnelle, c'est plus agréable de parler à quelqu'un qui nous comprend et partage notre vision. C'est aussi à ce niveau-là que le relationnel entre en lien avec les valeurs. La communication entre les parties se retrouve améliorée lorsque les valeurs sont partagées.

Dans le public, le relationnel tient une place tout à fait neutre. Il est plutôt mal vu qu'une institution s'entende bien avec une entreprise. Cela pourrait laisser sous-entendre qu'il y ait des affaires de corruptions, ce qui est illégal. Ainsi, les organisations publiques ont tendance à s'en tenir à des relations neutres.

Globalement, tous s'accordent à dire que pour qu'un projet se passe bien, une relation de respect et de confiance doit être établie.

Pour rappel, la proposition concernant les proximités organisationnelles et relationnelles était :

*P3 : Les proximités relationnelle et organisationnelle ne sont pas les proximités prédominantes.*

Suite à cette étude, il semblerait que la proximité prédominante soit la proximité relationnelle au même niveau que la proximité spatiale, les deux étant fortement corrélées. La proximité organisationnelle semble venir en second plan.

### **3.7. UNE NOUVELLE PROXIMITE**

Au fur et à mesure des entretiens, une nouvelle forme de proximité à émerger et lors de l'entretien de l'entreprise E, l'interviewé a mis un mot dessus « La proximité de point de vue, d'objectifs ».

Revenons à la définition de la proximité. D'après le Centre national de ressources Textuelles et Lexicales, la proximité au sens figuré est :

*Caractère de rapprochement, d'affinité entre deux choses abstraites, deux entités.*

Ainsi, elle est définie par ce qui fait que deux entités se rapprochent. Dans notre cas, les notions qui ont été mentionnées plusieurs fois pendant les entretiens que sont la connaissance du terrain (à travers les références) et la réactivité des entreprises, sont des objectifs communs que les deux organisations partagent et c'est ce qui les rapproche. Celles-ci entrent dans le cadre de la proximité d'objectif. En effet, si les objectifs du maître d'ouvrages sont partagés avec les entreprises, celles-ci seront d'autant plus impliquées dans le chantier. Par exemple, dans le cas où un maître d'ouvrage est obligé de réaliser les travaux pendant la période estivale, là où le risque de crue est le plus faible et pour pouvoir produire au plus vite. Alors, une entreprise qui comprend et partage la vision et les objectifs de la maîtrise d'ouvrage et qui fera de son mieux pour être réactive, dans une période habituellement creuse en termes d'activité économique, sera mieux appréciée par son client. Lors de l'entretien d'Erema, la réactivité et l'implication ont été abordées :

*« Nous, on attend que les entreprises soient là à chaque fois et on attend aussi qu'elles passent sur le chantier quand on n'est pas là » ; « suivi implication, c'est ça. »*

De fait, ce partage des objectifs est un réel critère, une attente du client. Et pour le satisfaire, il faut, comme on a pu le voir, que les performances surpassent les attentes. Donc cet aspect est à ne pas négliger.

Ainsi, la proximité d'objectif permet une compréhension entre les acteurs et les maîtres d'ouvrages qui se sentent rassurés et épaulés tout au long du projet.

Cette proximité, non identifiée au moment de l'établissement des hypothèses, semble tout de même avoir une place importante au sein de la relation entre entreprises de travaux et maîtrise d'ouvrage dans le domaine de l'hydroélectricité.

## 4. DISCUSSIONS & PRECONISATIONS

### 4.1. DISCUSSIONS

- **Synthèse des résultats**

L'analyse précédente a permis de mettre en avant que les différents types de proximité sont très liés et qu'en fonction du caractère public ou privé du client, les proximités en jeu ne sont pas les mêmes ou ont une influence plus ou moins importante.

Ainsi, les entreprises du domaine public, qui sont par leurs structures très neutres, privilégierons la proximité d'objectifs aux autres types de proximité qui sont plus tacites, moins rationnelles. Alors que pour les entreprises privées du secteur hydroélectrique -qui est, on le rappelle, assez restreint en France-, c'est le phénomène inverse qui se passe. La proximité relationnelle tient une place de choix dans le processus de satisfaction du client. Néanmoins, elle agit en complément des proximités d'objectifs et géographiques.

S'il fallait classer les proximités par ordre d'importance dans le processus de satisfaction du client, cela se présenterait de la manière suivante (Figure X: Classement des proximités. Production personnelle.). Ce schéma ne provient en aucun cas d'une étude quantitative, mais est un représentant la tendance ressortie pendant les entretiens.

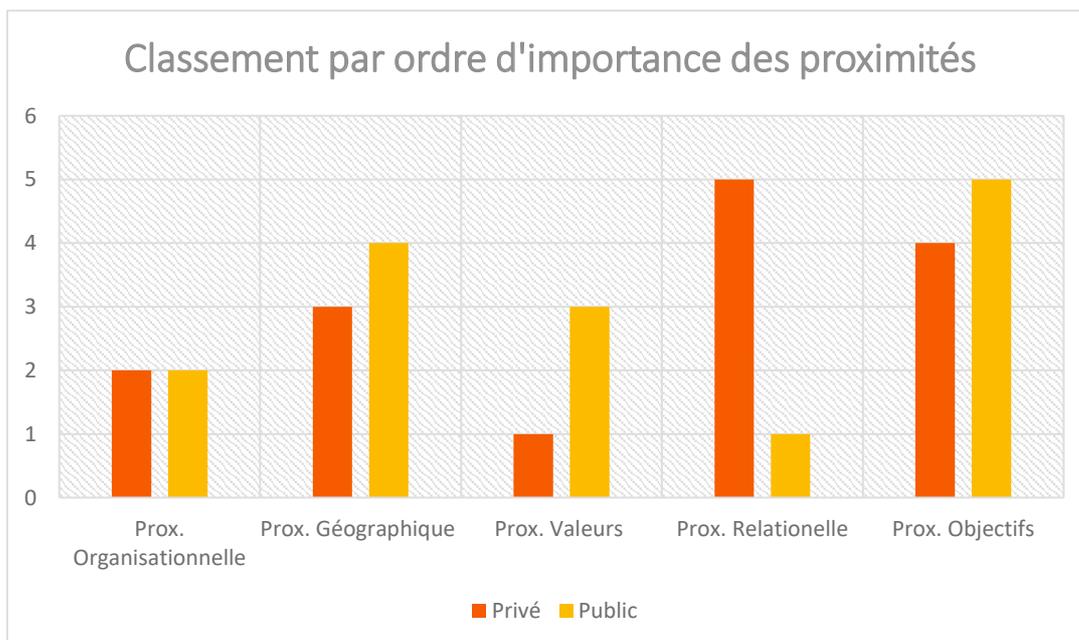


Figure X: Classement des proximités. Production personnelle.

- **Une interprétation complexe**

Ces résultats, malgré toute la méthode mise en place, sont tout à fait discutables. En effet, plusieurs points sont à aborder. Tout d'abord, l'étude se base sur des entretiens semi-directifs. Ces entretiens sont plutôt compliqués à interpréter et dépendent fortement du caractère de l'interviewé. En effet, certains sont plus enclins que d'autres à parler et peuvent ainsi, sans le souhaiter, ne pas oser s'exprimer librement. De plus, les entretiens se sont déroulés par téléphone, ce qui n'aide pas à installer un climat de confiance, et peut expliquer quelques réticences. Cependant, la qualité des intervenants n'est pas à remettre en cause, toutes les personnes qui ont participé aux entretiens étaient les plus à même de parler de leur activité car ce sont elles qui traitent avec les entreprises.

- **Un nombre d'entretiens limité**

La méthode qualitative avec des entretiens semi-directifs était la seule possible à mettre en place. Une étude quantitative n'aurait pas été complète vu la concentration du marché qui fait qu'il existe peu d'exploitants joignables. Il existe quelques entreprises assez grosses pour être joignables facilement, sinon ce sont des structures unipersonnelles que l'on ne peut contacter que si l'on est dans le milieu et que nous les connaissons, ce qui n'était pas notre cas. L'étude qualitative était donc la meilleure solution. Seulement, un plus grand nombre d'entretiens aurait permis de croiser les points de vue et réduire la part d'interprétation, ceci étant vrai surtout pour les établissements publics. La période estivale post-Covid, a freiné certains exploitants à réaliser l'entretien. En effet, la reprise d'activité et la période de sécheresse font que les emplois du temps sont chargés, cela a conduit à plusieurs annulations d'entretiens.

- **L'absence de certains acteurs majeurs du secteur**

Nous avons tout de même pu contacter la majorité des PME présentes dans le bassin rhônalpin qui ont un intérêt pour les entreprises de génie civil telles que Léon Grosse. Les structures unipersonnelles, du fait de la proximité organisationnelle, n'aurait jamais fait appel à eux pour réaliser leurs travaux. Cependant, il manque une partie des clients potentiels des entreprises de travaux de la dimension de Léon grosse dans l'étude : les producteurs majeurs d'hydroélectricité. Nous entendons par là, Electricité de

France, Voies Navigables de France et la Compagnie Nationale du Rhône. Ces 3 entreprises sont les principales clientes dans le domaine de l'hydroélectricité, cela s'expliquant par le nombre de leurs installations mais aussi par leurs tailles, qui nécessitent un entretien régulier. Nous ne sommes pas parvenus à contacter deux des trois structures. La dernière quant à elle, nous propose un entretien hors période estivale, donc n'entrera pas en compte dans cette étude mais sera tout de même utile dans le cadre de l'étude de marché chez Léon Grosse.

- **Pistes de poursuite**

La distinction entre établissement public et établissement privé semblait être le plus judicieux. On aurait pu les regrouper par taille mais cela était moins pertinent car notre étude ne regroupe que des maitres d'ouvrages du même gabarit, à savoir des PME. L'étude pourrait être complétée par des données à propos des grands groupes et des petits producteurs. Cela nous donnerait un panorama plus complet de la proximité dans le secteur hydroélectrique et une idée de quelle proximité prédomine en fonction de la taille et de la nature publique ou privé de l'entreprise. Ce découpage plus précis serait un véritable atout pour les entreprises de travaux qui pourraient s'adapter à chacun de ses clients pour proposer une stratégie adaptée et efficace.

Une autre alternative soulevée par l'entretien avec l'Etablissement Public L, est que la proximité dépend surtout du territoire sur lequel on se trouve, et pas forcément de l'organisation. En effet, les installations hydroélectriques peuvent se trouver sur un territoire plus ou moins vaste et cette étendue va certainement conditionner la proximité mise en place. Cela pourrait aussi être une autre piste de réflexion à approfondir.

- **La place de la proximité**

Il faut bien garder à l'esprit que la proximité n'est qu'un paramètre qui joue dans la satisfaction globale du client et qu'elle n'en est en aucun cas l'unique source. Cette étude ne peut donc pas être prise comme un mode d'emploi pour satisfaire un client dans le domaine de l'hydroélectricité. La proximité est un des paramètres sur lequel il est possible de jouer mais n'est pas le principal dans notre domaine. Comme il été dit pendant l'entretien avec Hydrocop :

*« On met toujours dans les critères classiques de consultation: technique/prix. »*

Ce duo technique/prix est au cœur de la décision des maitres d'ouvrages, qu'ils soient publics ou privés. De plus, la proximité, au-delà de l'organisation, s'établit avec une personne en particulier. Ainsi, l'influence de la proximité peut varier en fonction de l'interlocuteur en face duquel on se trouve. En effet, au sein de la même entreprise, les individus n'ont pas la même façon d'aborder les situations, certains pouvant être plus avenants que d'autres. Ainsi, une grande partie d'intuition doit être gardée pour être capable d'être lucide sur ce que le client attend réellement. L'étude dresse un portrait global mais chaque client est différent et l'entreprise de travaux doit s'adapter.

## 4.2. PRECONISATIONS

Ainsi, la proximité contribue à la satisfaction du client. Il est donc intéressant de l'utiliser comme moyen de se démarquer de la concurrence. C'est déjà le cas de Léon Grosse, qui affiche une politique de proximité aboutie dans le domaine du bâtiment. Ainsi, pour prolonger cet effort, il serait intéressant de développer cette notion de proximité dans la partie génie civil de l'entreprise.

On a pu voir précédemment que la proximité n'est pas un concept univoque et que les différentes facettes ont plus ou moins d'importances selon le client. Néanmoins, toutes les proximités sont liées et dépendent les unes des autres. Ainsi, en fonction de la typologie du client, certaines proximités doivent être mises en avant. Pour y parvenir, on peut mettre en place différentes actions décrites ci-dessous.

- **Du point de vue organisationnel**

Nous avons vu que la similitude organisationnelle est un facteur facilitateur lors d'un échange avec un maitre d'ouvrage. Ainsi, les entreprises de travaux devraient faire preuve de flexibilité en adaptant leur organisation du mieux qu'ils le peuvent pour pouvoir atteindre des PME. Dans le cas de Léon Grosse, l'entreprise possède son siège à Aix-les-Bains. L'antenne de travaux publics à Aix-les-Bains regroupe environ 20 personnes, ce qui est d'une taille raisonnable comparé aux autres majors de la construction. Cette taille moyenne, leur permettra d'adapter les équipes en fonction des projets et des clients en face. De plus, cette taille convient autant pour aller traiter

avec les clients majeurs tels qu'EDF ou qu'avec des PME propriétaires de plusieurs petites centrales, comme Erema. Au-delà de la taille de la structure, il faut que celle-ci soit flexible, c'est-à-dire que les équipes de travail puissent s'adapter en fonction du projet et que les personnes avec un profil commercial travaillent avec des techniciens. Une structure décisionnelle ou matricielle est donc à privilégier. Léon Grosse adopte une structure matricielle, cette structure souple est un avantage.

- **Développer une force RH**

Pour pouvoir jouer sur la proximité relationnelle, il faut dans l'effectif de l'entreprise, des personnes qui soient capables d'aller vers les autres assez naturellement. Aussi, il existe un véritable enjeu lors du recrutement. Ce genre de caractère ne peut se voir sur le CV. Ainsi, si l'entreprise souhaite se démarquer de ses concurrents en utilisant la proximité, le savoir-être doit constituer un critère important de sélection lors des entretiens d'embauche.

- **Une adaptation nécessaire**

La clé réside tout de même dans l'adaptation. Il faut que les entreprises soient capables d'adapter leur stratégie pour satisfaire le client en fonction de celui-ci. On a déjà vu qu'il existait une variabilité entre les différents domaines publics et privés. Il en existe aussi certainement en fonction de la taille de l'organisation et de l'interlocuteur en face duquel on se trouve. Ainsi, les personnes en contact avec les clients, qui sont les vitrines de l'entreprise, se doivent d'être à l'écoute des besoins du client et de connaître sa situation. Plus l'entreprise de construction connaîtra l'histoire et les enjeux du maître d'ouvrage, plus celle-ci pourra faire preuve de compréhension et donc renforcer la proximité d'objectifs entre les parties.

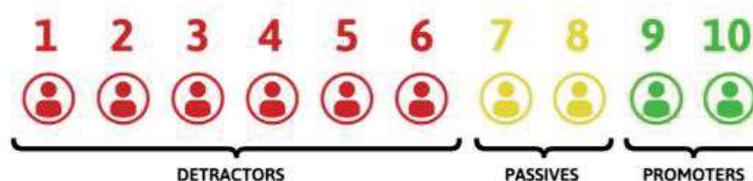
- **Des feedbacks clients**

Ce qui serait intéressant à mettre en place serait des « feedback » des clients à la fin de chaque projet. Pour savoir sur quels points l'entreprise a des forces ou des faiblesses. Ces « feedbacks » pourraient se tenir sous forme d'entretiens ou de

questionnaires de satisfactions. Ces derniers sont à privilégier car en face-à-face le client pourrait ne pas oser faire des remarques négatives.

Léon Grosse a mis en place, depuis deux ans des questionnaires de satisfaction-client à la fin des chantiers mais ceux-ci ne permettent pas d'identifier quelles sont les pistes d'améliorations possibles mais uniquement les domaines dans lesquels il peut y avoir un souci. Les critères abordés se regroupent sous plusieurs points techniques et l'aspect commercial de la transaction entre l'entreprise et le client se retrouve sous un seul point « Relation client ». Ce point, serait à approfondir un peu plus pour évaluer au plus juste, ce qui fait une bonne « relation client ». De plus, les retours des clients ne sont pas toujours faits ou complets et une synthèse de ces questionnaires reste à faire pour pouvoir en tirer des mesures. Ainsi, l'initiative de l'entreprise Léon Grosse va dans la bonne direction mais la démarche n'est pas encore aboutie. En annexe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, vous trouverez un questionnaire de satisfaction, basé sur celui de Léon Grosse qui a été complété et réadapté de manière à pouvoir calculer quelques indicateurs de la satisfaction-client ; à savoir :

- Le Customer Satisfaction Score : l'indicateur le plus basique qui calcul le pourcentage de personne satisfaites ou très satisfaites (dans notre cas toute note >6) sur l'ensemble de l'échantillon
- Le Net Promoter Score : il se calcule en faisant le % de clients promoteurs - % clients détracteurs. Les clients sont qualifiés de promoteurs, détracteurs ou neutres selon leur réponse à la question : Seriez-vous susceptible de recommander l'entreprise à des confrères ?



$$\text{NPS} = \% \text{ (green icon)} - \% \text{ (red icon)}$$

Figure XI: Principe de calcul du NPS, source : Easiware.com

- Le Customer Effort Score : il quantifie l'effort qu'à du fournir le client pour obtenir ce qu'il souhaitait.

Ainsi, en détaillant au mieux les intitulés, et en introduisant des indicateurs de performances, on obtient une enquête de satisfaction qui sera utile pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise pour, après, mieux réagir.

## CONCLUSION

D'après l'étude que nous avons menée, il apparaît que la proximité est un bon atout pour jouer sur les variables affectives dans le monde de l'hydroélectricité. Néanmoins, elle n'est pas suffisante pour satisfaire entièrement le client, son objectif étant quand même que l'ouvrage aboutisse. Ainsi, la proximité est un outil au service de la satisfaction client qui aura plus d'impact sur les petits et moyens exploitants que sur les institutions publiques.

En effet, comme nous avons pu le voir, le milieu de l'hydroélectricité est assez petit et concentré. Pour reprendre le modèle de Vanhamme sur les composantes de la satisfaction client nous pouvons distinguer deux cas :

- Pour les petits et moyens exploitants, le relationnel prime. La satisfaction du client reposera plus sur des variables affectives que dans d'autres domaines de l'industrie. Néanmoins, la recherche principale étant celle d'un ouvrage correctement exécuté, cela laisse penser que la satisfaction passe majoritairement par des variables cognitives tout de même.
- Les institutions publiques : la vision est plus rationnelle, on se situe clairement dans de la variable cognitive sur les critères de satisfaction.

Cette distinction entrainera une légère différence d'actions à mener pour amplifier la relation de proximité. A savoir, dans les deux cas, mettre en place une structure souple et agile qui saura rapidement répondre aux besoins des clients. De plus, pour répondre aux besoins relationnels des petits et moyens producteurs, les employés des entreprises de travaux devront faire preuve de sens du contact et de compréhension pour cerner aux mieux les attentes du client. Concernant Léon Grosse, l'agence d'Aix-les-Bains justifie d'un ancrage territorial fort dû à son histoire. L'organisation de sa structure permet une certaine flexibilité, mais il manque actuellement d'un profil un peu plus orienté satisfaction-client et marketing qui pourrait développer l'analyse des retours des clients.

Enfin, il serait intéressant d'étendre cette étude aux grands producteurs français d'hydroélectricité pour voir si ce sont les mêmes paramètres qui entrent en jeu. Au-delà du type de clients, nous pourrions nous pencher sur les autres variables de la

satisfaction afin d'identifier celles sur lesquelles il serait judicieux de jouer pour les entreprises, que ces variables soient cognitives ou affectives. Dans le domaine de la construction les variables cognitives, et notamment la qualité perçue, jouent un rôle essentiel pour l'image de marque de l'entreprise et donc pour sa réputation auprès du client.

Cette étude s'inscrit dans un processus plus large que celui du simple chantier. En effet, le but est de suffisamment satisfaire le client afin qu'il puisse développer le bouche-à-oreille, ce qui aurait un impact fort dans le marché restreint de l'hydroélectricité. La proximité peut ainsi être le petit plus qui fera basculer le client d'un client lambda à un client promoteur et assurer par la suite la pérennité de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bergadaà, M., Del Bucchia, C., « Lieu d'achat et shopping alimentaire : proposition d'un modèle empirique fondé sur la recherche de proximité », *Article présenté au 10ème Colloque Etienne THIL La Rochelle, 2007*
- Bergadaa M., Laaroussi S., « La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel », *17ème Congres International de l'Association Française de Marketing, 2001*
- Chanut O, « Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français », *Logistique & Management, 2013, 162, p.7-18.*
- Coyne, K., « Beyond service fads – Meaningful Strategies for the Real world. », *Sloan Management Review.*, 1989, 30(Summer), p.69-76.
- Damperat M., « Les tendances de la relation client : vers un renforcement de la proximité des relations », *Revue Française de Gestion, 2006, 162*
- Évrard, Y., « La satisfaction du consommateur : état des recherches », *Revue Française du Marketing, 1993, p.53-65.*
- Folkes, V. S., « Consumer reactions to product failure: An attributional approach ». *Journal of Consumer Research, 1984, 10(4), p.398–409.*
- Grossetti M., « Les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations : une question d'encastrement », *Espace et société, 2001,101-102, p.203-219.*
- Héroult-Fournier C., « Est-on vraiment proche en vente directe ? Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue dans trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés », *Revue Management & Avenir, 2013, 64, p.167-184.*
- Héroult-Fournier C., Merle A. et Prigent-Simonin A.-H., « Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires », *Décisions marketing, 2014, 73, p.89-108.*
- Héroult-Fournier C., Merle A., Prigent-Simonin A.-H., « Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire », *Revue management & avenir, 2012, 53, p.16-33.*

- Labbé-Pinlon B., Lombart C., Louis D., « Impact de la proximité perçue d'un magasin sur la fidélité des clients : le cas des magasins d'enseignes alimentaires de proximité », *Revue management & avenir*, 2016, 84, p.73-94.
- Ladhari R., « La satisfaction du consommateur, ses déterminantes et ses conséquences », *Revue de l'université de Montcon*, 2005, 36(2), p.171-201.
- Laut J-L., « Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept », *Communication & langages*, 1998, 116, p.92-107.
- Oliver R.L., « A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. », *Journal of Marketing Research*, 1980, Vol. 17, n° 4, 460-469
- Szymanski D. & Henard D., « Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, 29(1), p.16-35.
- Vanhamme J., « La satisfaction des consommateurs spécifique a une transaction: définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Application en Marketing*, 2002,17, p.55-85.

#### Site web :

- Journal du net. « B2B ou BtoB : définition simple et traduction de business to business », 25/02/2019. <<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199121-b-to-b-ou-b2b-definition-traduction/>>
- Journal du net. « B2C ou BtoC : définition simple et traduction de business to consumer », 15/01/2019. < <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199123-b-to-c-ou-b2c-definition/>>

## ANNEXES

### 1. QUESTIONNAIRE SATISFACTION LEON GROSSE ACTUEL

#### EVALUATION DE LA PRESTATION PAR LE CLIENT

Désignation	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant	Commentaires
Appréciation Générale	<input type="checkbox"/>					
Relation client	<input type="checkbox"/>					
Choix des sous-traitants	<input type="checkbox"/>					
Suivi des sous-traitants	<input type="checkbox"/>					
Choix des fournisseurs sensibles (béton, aciers, préfa, métallerie, ....)	<input type="checkbox"/>					
Préparation de chantier	<input type="checkbox"/>					
Méthodologie de réalisation des travaux	<input type="checkbox"/>					
Sécurité	<input type="checkbox"/>					
Qualité	<input type="checkbox"/>					
Environnement	<input type="checkbox"/>					
Gestion des Aléas	<input type="checkbox"/>					
Maitrise du Planning	<input type="checkbox"/>					
Gestion documentaire	<input type="checkbox"/>					
Listes des réserves	<input type="checkbox"/>					
Levées des réserves	<input type="checkbox"/>					

.....	<input type="checkbox"/>					
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Note globale

Note globale de satisfaction (de 1 à 4) :.....

1 = Pas satisfait – 4 = très satisfait

Commentaires :

Questions Diverses :

Quels sont les critères qui vous ont fait choisir l'Entreprise Léon Grosse TP ?

Est-ce que les critères ci-avant de choix ont été tenus pendant la réalisation des travaux ?

Feriez-vous de nouveau appel à Léon Grosse TP pour vos futurs travaux : OUI :

NON :

Nous recommanderiez-vous : OUI :  NON :

Commentaires Eventuels :

Nom et Fonction de la personne ayant rempli le formulaire :

Signature(s)

CACHET DU MAITRE D'ŒUVRE

OU DU MAITRE D'OUVRAGE

## 2. QUESTIONNAIRE SATISFACTION REVISE

### EVALUATION DE LA PRESTATION PAR LE CLIENT

*Dans le cadre de notre démarche qualité et suite au chantier réalisé avec nous, nous vous prions de nous aider à améliorer nos prestations, en prenant quelques instants pour exprimer votre niveau de satisfaction. Nous vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions.*

Veuillez noter votre niveau de satisfaction sur les points suivants : (1 : très peu satisfait → 10 : très satisfait). Si possible, illustrez les notes inférieures à 6.

	Désignation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Commentaires
<b>Général</b>	Satisfaction du déroulement global du projet											
	Implication de Léon Grosse											
	Communication											
<b>Phase amont</b>	Compréhension de la											
	Réactivité											
	Contractualisation											
<b>Partenariats</b>	Choix des sous-traitants											
	Suivi des sous-traitants											
	Choix des fournisseurs sensibles (béton, aciers, préfa, métallerie, ....)											
<b>Phase chantier</b>	Préparation de chantier											
	Méthodologie de réalisation											
	Sécurité											
	Qualité											
	Environnement											
	Gestion des Aléas											
	Maitrise du Planning											
	Gestion documentaire											
	Listes des réserves											
	Levées des réserves											
	.....											

Questions Diverses :

Quels sont les critères qui vous ont fait choisir l'Entreprise Léon Grosse TP ?

Quels sont les points positifs et négatifs de votre expérience avec Léon Grosse ?

<i>Négatifs</i>	<i>Positifs</i>

Feriez-vous de nouveau appel à Léon Grosse TP pour vos futurs travaux : OUI :  NON :

Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous Léon Grosse à vos confrères ? Pourquoi ?



Ou pourquoi pas ?

Quel degré d'effort avez-vous du déployer pour être satisfait ?



Quelles recommandations auriez-vous à faire à l'entreprise Léon Grosse ?

Autres commentaires (facultatif) :

Nom et Fonction de la personne ayant rempli le formulaire :

Signature(s)

CACHET DU MAITRE D'ŒUVRE  
OU DU MAITRE D'OUVRAGE

### 3. ENTRETIEN EREMA

Présentation

L: Pouvez-vous présenter l'entreprise s'il vous plaît?

A: Donc en fait Erema on est une structure qui existe depuis 30 ans et on travaille que dans l'hydroélectricité, on fait que de l'hydroélectricité et on a une particularité, on a pleins d'activités complémentaires. On est d'abord exploitants de centrales hydroélectriques, donc soit pour notre propre compte, soit pour le compte de clients, ça peut être des communes ou des privés, ou voilà, c'est des sociétés qui ont des profils très différents. Ça peut être des personnes qui ont qu'une centrale et ça peut être des groupes qui ont plusieurs centrales. Donc on s'occupe de l'exploitation. On a une autre activité, qui est l'électricité et l'automatisme. Là on intervient sur toute la partie électrique en phase chantier, donc quand il y a une rénovation ou une création d'une nouvelle centrale. Donc ça veut dire qu'on conçoit l'automatisme, le contrôle-commande, on fait la programmation, et on va installer sur site les équipements électriques. En général on répond sur ces chantiers en groupement, soit avec un turbinier, parce que souvent le lot turbine-contrôle-commande c'est un seul lot, voilà. Donc on travaille avec des turbiniers, et on intervient en parallèle de l'entreprise de génie civil conduite forcée sur le site voilà. Et puis donc en études, en études, on travaille sur des études de faisabilité et on fait du développement pour nous, en interne et on fait aussi de l'assistance à maîtrise d'ouvrage quand il y a des travaux importants sur des centrales qu'on exploite, voilà. Donc là on fait de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour nos clients dont on exploite les centrales. Voilà et juste la dernière activité c'est de la formation. Donc on fait de la formation deux fois par an, qui est destiné aux exploitants, au bureau d'études pour acquérir des compétences en exploitation de centrales. Donc en fait, nous l'intérêt pour un de nos clients, on peut suivre son projet de A à Z.

L: D'accord, et en ce moment, vous avez combien de centrales en fonctionnement?

A: On en a 20 en exploitation.

L: En Auvergne Rhône Alpes ou sur toute la France?

A: Alors nous en fait, non ce n'est pas toute la France, c'est plutôt les Alpes et par contre du coup on déborde un peu sur PACA parce qu'on en a une dans le 04. Oui mais c'est vraiment le massif des Alpes élargi.

L: Du coup ça représente quoi comme puissance installée? Et quel type?

A: En puissance installée totale, à peu près, je vous dis ça parce qu'en ce moment on est presque à fond, on est à 17MW à peu près.

L: Et la taille des installations, c'est plus des petites ?

A: Alors c'est que des centrales qui sont soumises à autorisation, donc la plus grosse elle fait 5 méga et la plus petite elle fait... alors la plus petite je réfléchis laquelle c'est...la plus petite elle doit faire 230 kilo.

L: d'accord okay, et oui du coup vous suivez tout ce qui maintenance sur les centrales et...

A: Oui, en fait quand on a un contrat d'exploit' on intègre la maintenance dedans ouais.

L: Et ça arrive souvent qu'il y ait des travaux à réaliser pendant la vie d'une centrale?

A: Ouais, bah en fait ça dépend quel type de travaux. Y a des maintenances courantes qui sont pas vraiment des travaux, qui nécessitent de s'arrêter ou de faire des arrêts longs. Et après y a des rénovations, là ce qu'on a fait pas mal. C'est des rénovations qui sont liées au contexte tarifaire, parce qu'on a dans notre métier un contrat d'obligation d'achat, je pense que vous connaissez. Mais par contre pour les obtenir, on peut avoir, ça peut être sur certains critères: un site neuf, il a automatiquement le contrat d'achat de l'énergie. Mais par contre pour les vieilles installations qui en ont déjà bénéficié y a eu des contrats où ils disaient "Si vous rénovez à hauteur de tel montant, vous accédez de nouveau au contrat d'achat". Donc il y a beaucoup de propriétaires qui ont fait le choix de rénover leur centrales parce qu'elles étaient vieillissantes mais aussi et surtout pour accéder aux contrats. Donc en fait, on a fait beaucoup de rénovation ces dernières années parce qu'y avait un contrat qui s'appelait H07 rénovation

qui permettait pour des centrales qui n'avaient plus d'obligations d'achat de retrouver ce contrat qui donne de la visibilité et qui est plus simple pour le propriétaire.

L: Et les rénovations c'était plus coté GC, ou contrôle commande?

A: Alors ça dépend, c'est au cas par cas, ça dépend de la centrale et de son niveau d'équipement et des contraintes du site. Mais nous on a suivi un peu tout, y a un chantier pour lequel on a remplacé une conduite forcée. Y en a un autre c'était les prises d'eau, ça a pu être des contraintes environnementales qu'on nous a imposées. Des prises d'eau y en a eu pas mal quand même! Et puis après la rénovation, l'accès au contrat imposait aussi une mise à niveau des équipements électriques donc y a aussi des travaux électriques qui ont eu lieu sur ces rénovations-là.

L: Est-ce que c'est fréquent d'avoir des projets de rénovations ou pas du tout? Sur 20 centrales y en a 1 tous les ans, tous les 2 ans... je ne sais pas ?

A: Non, en fait c'est complètement lié au contexte réglementaire donc en général c'est tous en même temps. Mais après, nous on est une petite structure, donc au bout d'un moment on prend ce qu'on peut quoi mais après on ne peut pas voilà.

L: Et quand vous faites des rénovations comme ça, c'est quoi la procédure que vous suivez? Est-ce que c'est un appel d'offre?

A: ça dépend du client en fait. Y a des structures publiques pour les chantiers de réalisations, où on est obligés de déposer des dossiers d'appel d'offres, où on répond. Donc là en fait on travaille en partenariat avec quelqu'un en général, un turbinier ou voilà. Suivant, l'ampleur du chantier c'est l'un ou l'autre qui prend la tête du groupement. Y a des cas, où c'est les turbines qui est le plus important et des autres où c'est le lot électricité. Et puis après quand c'est pour des clients privés, y a souvent des ... ce n'est pas la même procédure, mais y a une mise en concurrence, une négo. Y a aussi des clients privés, qui sont accompagnés d'un maître d'œuvre GC, ou d'un maître d'œuvre généraliste et du coup qui utilise un petit peu les mêmes procédures que les procédures habituelles des travaux quoi.

L: Donc vous, ce n'est pas vous qui faites appel aux génies civilistes pour réaliser les travaux.

A: Non, nous on le fait quand on est assistant maîtrise d'ouvrage, on consulte mais quand on est prestataire en électricité on ne fait pas. En fait, on a les deux casquettes suivant le chantier. Par exemple, moi l'année dernière j'ai suivi un chantier où y avait prise d'eau/conduite pour un client, ce n'est pas nous qui faisons les travaux et on se place comme assistant maîtrise d'ouvrage et on participe à la consultation des entreprises de génie civil effectivement.

L: Donc dans ce cas c'est une procédure classique, DCE, tout ça quoi.

A: Ouais bah en fait, on fait un DCE qui est plus light que les DCE marchés publics. Mais oui, on fait un DCE, on intègre quand même ... Puis en fait, nous en conduite on aime bien laisser un peu ouvert. Parce que les gens quand on travaille en montagne, ils ont des habitudes de travail différentes. Y en a qui sont à fond dans l'hélicoptage, d'autres pas du tout donc on laisse ouvert sur les méthodes. Par contre ce qu'on intègre... on est très vigilant sur les plannings, parce que nous le problème si on ne met pas en route, on a une perte sèche tous les jours donc on intègre aussi les pertes de productions dans le DCE et puis en plus on a des contraintes réglementaires et climatiques qui font que la période de mise en travaux elle est courte donc si on arrive avec 3 semaines de retard au début ça va pas du tout. Parce que du coup on perd un an si on ne met pas en route avant l'hiver. On est plutôt vigilant sur ça. Puis après c'est les réceptions classiques, les essais, les choses comme ça.

L: On a parlé du côté maintenance, vous faites aussi construire des centrales ou pas?

A: On a des projets de développement, donc Erema a construit une centrale qui s'appelle Argentine 2 en Savoie en 2011. Mais on essaie d'en faire d'autres.

L: Plus globalement, en général vous attendez quoi d'une entreprise de travaux?

A: De génie civil? Aujourd'hui les attentes importantes c'est le planning, c'est la sécurité aussi parce que ça devient compliqué et puis la capacité d'adaptation.

L: Surmonter les aléas

A: Ouais voilà, et puis nous de par notre position géographique, on s'assure que c'est une entreprise qui a l'habitude de travailler en montagne en fait. Ça ça fait partie des critères. Si n'y a aucune référence en montagne, on exclut.

L: Là c'est plus pour ma curiosité personnelle, est ce que vous avez constaté une évolution de la production des centrales due à des changements météorologiques,

A: Bah en fait, du changement climatique de manière générale ? (oui, oui). Bah en fait, ça dépend des sites mais effectivement, nous vu qu'on est en montagne aussi, la plus grande différence qu'on voit c'est qu'en fait l'hiver il fait moins froid, il y a moins de neige et plus de pluie et donc on a plus forcément un étiage aussi creusé en hiver qu'avant et on peut avoir une fonte moins longue dans le temps parce qu'on a un stock de neige moins important. Donc en fait, après y a des centrales de plaine, où avec les hivers pluvieux ça se voit pas trop. C'est difficile une faire une tendance générale. Après ce qu'on constate, c'est qu'on a des épisodes plus violents et qu'on peut avoir des crues à des moments où on en avait pas. Et les crues pour nous c'est compliqué à gérer parce que ça nécessite d'arrêter les centrales et les mettre en sécurité en fait.

L: Parce que vos centrales elles sont au fil de l'eau pour la majorité?

A: Oui elles sont toutes au fil de l'eau, donc quand y a une crue, on ouvre tout et on laisse passer.

L: là on va passer du côté plutôt marketing de mon sujet. On va parler de valeur, par valeur j'entends concept et idées que vous aimez défendre, ou votre entreprise? C'est quoi les vôtres?

A: Alors nous comment on se différencie? On appuie vachement sur le fait qu'on est exploitants, et qu'on est confrontés au terrain. On a l'habitude d'utiliser les centrales et on connaît leur environnement et donc on se sert de cette expérience d'exploitant pour mettre au point nos systèmes d'automatismes, même pour mener nos études parce **qu'on connaît aussi les interlocuteurs locaux** de la DDT. Et en fait, on se sert beaucoup de ça, vu qu'on est sur le terrain, on peut utiliser notre expérience d'exploitant pour proposer un meilleur service. Notamment pour les travaux d'électricité, parce qu'on fait des automatismes qui sont adaptés à notre métier et on ne fait pas des automatismes type industrie, on fait du sur mesure quoi. Et puis voilà, après **on se sert aussi de notre réseau** parce que quand on est exploitant, on a aussi un **réseau local d'entreprise avec lesquelles on a l'habitude de travailler, on connaît vraiment bien les gens sur notre région et ça permet des bonnes synergies.**

L: Après cette question revient un peu à ce que vous avez dit sur l'entreprise de travaux. Quelles valeurs attendriez-vous d'une entreprise ?

A: La réactivité, et la fiabilité. Le délai d'intervention c'est vraiment quelque chose d'important dans notre métier, on a vraiment des fenêtres assez courtes pour travailler dans la rivière. On peut pas le faire à n'importe quel moment de l'année, souvent on met plusieurs mois à obtenir l'autorisation pour travailler dans la rivière, donc c'est vraiment impactant. Et puis après sur la qualité du travail. On attend de pouvoir travailler en confiance, c'est la base ouais!

L: Plus précisément dans la relation, je travaille sur la proximité que mettent en œuvre les entreprises pour satisfaire le client. Dans ce cas ce serait vous le client, si on se place dans le côté AMOA. Pour vous c'est quoi?

A: Entre plusieurs entreprises qui font un chantier pour nous?

L: Entre vous et les entreprises? Ou globalement

A: La proximité pour moi ça voudrait dire que l'entreprise **peut intervenir et suivre son chantier de façon autonome**. Sans qu'on soit obligés d'aller vérifier. Qu'elle puisse réagir. Proximité au sens **proche du chantier, pas forcément géographiquement mais dans la réactivité.** Je ne sais pas si c'est clair.

L: Si si, c'est très clair. Et ça vous arrivez à le voir sur vos chantiers ?

A: Oui ça on peut le voir, en général on fait une réunion de chantier par semaine. Nous on attend que les entreprises soient là à chaque fois et on attend aussi qu'elles passent sur le chantier quand on n'est pas là parce que si on attend de constater les problèmes une fois par semaine, en se rendant compte que c'est la réunion de chantier qui sert aussi à l'entreprise à faire sa visite.

L: Donc c'est vraiment la notion d'implication

A: Ouais, suivi implication c'est ça.

L: Parce qu'en fait c'est une notion qu'on retrouve très souvent dans le domaine de la grande distribution et moi je cherche à savoir si c'est applicable dans le domaine de la construction.

Et en fait, il n'existe pas un seul type de proximité mais 4: la proximité géo, identitaire, fonctionnelle et relationnelle. Si on les reprend un par un, à votre avis il y a quoi derrière? Je veux savoir, comme ça ça m'aidera à définir mes termes aussi. La proximité géographique c'est la plus facile

A: La proximité géographique, ça peut être les locaux de l'entreprise à proximité ça peut être une chose, **mais ça peut aussi être la connaissance du contexte local, sur le travail en montagne**. Du coup cette proximité géographique elle implique des compétences liées aux sites. Je pense qu'**elle est plus importante**. Ça nous gêne pas de faire travailler des hauts savoysards en Isère, vus les sites les gars ils partent à la semaine donc qu'ils viennent de haute Savoie ou des Alpes du Sud, pour nous ça change pas grand-chose et pour eux non plus, d'être nos ou chez eux. Mais par contre, le fait qu'ils connaissent la montagne c'est important.

L: La deuxième c'était la proximité identitaire.

A: Identitaire ça pourrait être, peut-être, **nous on est une petite structure, on aura plus de facilité à travailler avec une structure de taille équivalente**. Tout simplement, parce que y a des aspects d'échelles. Nous on n'a pas de juristes, on n'est pas dans la même démarche que certains gros groupes et on aura plus de facilité à travailler avec quelqu'un avec qui on peut discuter et avoir le même langage, plutôt qu'avec un gros groupe genre Eiffage.

L: Juste pour savoir à quel niveau vous situez les grands groupes NGE c'est un grand groupe?

A: Alors NGE, on a travaillé avec eux sur la Pia, mais on n'était pas clients et on était AMOA et c'était le client qui était MOA. Ça c'est bien passé, ouais pour nous c'est acceptable parce qu'on a senti qu'au niveau de l'antenne locale **c'était le même esprit**.

L: La suivante c'est la proximité relationnelle.

A: Alors, ça c'est peut-être plus justement sur la façon de vivre le chantier. Mais je ne sais pas comment on pourrait l'identifier. Ah si peut être en phase consultation on pourrait voir sur l'esprit, comme nous on aime bien laisser ouvert à des variantes, en discuter en amont avec les entreprises avant de les retenir. On apprécie les entreprises les gens qui proposent des choses, vu qu'on est quand même sachant en exploitation de centrale, on peut se permettre des fois d'accepter des solutions techniques un peu innovantes en faisant confiance et en se disant qu'on va peut-être les corriger. On aime bien aussi quand les gens proposent des choses un peu atypiques.

L: La proximité fonctionnelle, c'est la plus difficile pour mettre des mots dessus, mais je vous expliquerais ce qu'il y a derrière

A: Bah fonctionnelle... je sèche là ou alors ce serait peut-être sur la ... je réfléchis... Non je ne sais pas là

L: Non mais ce n'est pas grave. Du coup, la proximité géographique c'est être proche du chantier au sens physique du terme, pas sur l'implication enfin ce que je vous dis sort de la littérature, ce n'est pas figé. Ensuite la proximité identitaire, ça va être tout ce qui est partage des valeurs, on va être plus proche de quelqu'un qui partage les mêmes valeurs que nous. La proximité relationnelle, c'est les échanges. Donc là c'est peut-être plus l'implication.

Et enfin, la proximité fonctionnelle, ça va regrouper la diversité de l'offre que l'entreprise propose. Par exemple, vous allez aller dans un supermarché si vous trouvez à manger, des produits d'hygiène et des produits pour la voiture, plus que dans un autre où vous allez juste trouver à manger.

A: Oui d'accord, dans ce cas ça pourrait être quelqu'un qui répond sur deux lots, qui a plusieurs compétences dans son entreprise. Ça pourrait être ça ouais. Ou des moyens qui permettent d'aller plus vite, je ne sais pas.

L: Si si, et du coup, si vous deviez les classer par ordre d'importance.

A: Je mettrais **relationnel en premier**, fonctionnel quand même parce qu'il faut quand même un résultat. Géographique et le dernier c'est je sais plus...

L: Identitaire les valeurs.

A: Ouais voilà.

L: Très bien, j'ai fini à peu près. Juste, pour savoir est ce que vous faites partie d'une association d'hydroélectricité? Genre France hydro?

A: On fait partie de pleins d'associations, on est adhérents de France hydroélectricité et de Alpes Hydro Association. Alpes hydro c'est J-P Reyer qui vous a envoyé vers nous je crois?

L: Euh Oui,

A: C'était le président d'Alpes Hydro en fait

L: Ah d'accord, je ne savais pas.

A: Oui bah nous ça un intérêt pour notre profession

L: Pourquoi parce qu'ils regroupent plusieurs acteurs de l'hydro,

A: France hydro c'est un syndicat national, qui défend nos intérêts à l'échelle nationale donc en prenant en compte les enjeux globaux, comme ces fameux contrats d'achats, tout ce qui est réglementaire, la promotion des énergies renouvelables et tout ça. Et puis après y'a Alpes Hydro qui a un intérêt particulier, qui défend les, il nous appuie sur les problèmes locaux. Donc en fait, localement, on peut avoir des blocages environnementaux, de réseaux sur des problèmes vraiment locaux on peut faire une réponse commune des producteurs concernés. Donc c'est intéressant d'avoir quelque chose à l'échelle locale.

L: Oui c'est un appui intéressant.

A: Bah c'est surtout que quelque chose qui n'est pas significatif au niveau national, donc pas défendu peut être significatif au niveau local et être bloquant.

L: Bah écoutez, j'ai terminé. Je vous remercie pour le temps vous m'avez accordé.

A : Pas de soucis, avec plaisir.

L : Au revoir.

## 4. ENTRETIEN ENTREPRISE E

L: Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler de vous, votre activité, ce que vous faites.

J: Pas de soucis, donc moi je m'appelle XX, je suis responsable d'exploitation à [Entreprise E], qui est la société mère. C'est-à-dire qu'elle possède toutes les autres filiales. Y a plusieurs filiales, parce que souvent quand on construit une centrale, souvent on fait des partenariats ou quand on rachète une centrale, c'est plus simple de racheter la société qui porte la centrale. Donc pour des raisons historiques on a toute une flopée d'entreprises. Voilà, donc nous on gère 9 centrales 10MW, on a de la basse chute, on a de la haute chute et on aura bientôt de la très haute chute parce qu'on construit une centrale d'1MW en ce moment près d'Albertville. Voilà, nous on existe depuis 60 ans, c'est mon grand-père qui a créé l'entreprise et avant ça on était dans la farine, les moulins aussi mais on faisait de la farine. Puis après c'est mon arrière-grand-père qui voulait qu'on se diversifie et c'est mon grand-père qui a totalement arrêté la farine pour faire plus que l'électricité. Voilà, puis là on cherche à se développer, faire de nouveaux sites hydroélectriques dans Alpes.

L: Que dans les Alpes où un peu partout en France?

J: En France, c'est que dans les Alpes. Après on essaye de développer des parcs solaires aussi, plus au sud et quelques projets à l'étranger aussi, voilà voilà.

L: Vous avez quand même bien parlé de l'entreprise, de l'idée, de l'histoire. Sur vos centrales, vous m'avez dit que vous en aviez 9, est ce que ça demande beaucoup d'entretien ou pas? Est-ce que vous avez régulièrement des travaux de réhabilitation/ rénovation dessus?

J: Oui je dirais en permanence. Soit vous faites rien et puis un jour, tout pète, vous perdez de la production et les réparations coûtent très chères, soit vous faites l'entretien planifié, la maintenance programmée au jour le jour. Ça fait beaucoup beaucoup moins de travail, ça coûte moins cher et vous perdez moins de production. Oui oui, nous tous les jours y a des améliorations à faire.

L: Et c'est plus côté vantellerie ou ça peut être aussi du génie civil?

J: Le génie civil ça va plus être... ça dépend ce qu'on entend par génie civil, mais ça va être pas mal de la mise aux normes aussi. Tout ce qui est passes-à-poissons, ce genre de choses-là on est en plein dedans. Donc là oui, on coule du béton, on fait des escaliers d'eau et compagnie donc là y a du génie civil. Sinon ça va être pas mal, beaucoup de programmation, d'automatismes, tout ce qui est en lien avec la régulation. Qui fait que selon le niveau de l'eau à la prise d'eau, enfin... Selon la quantité d'eau qui arrive le niveau d'eau reste le même, pour vraiment que l'eau prenne. Ça ça demande pas mal de finesse, donc c'est de la programmation puis c'est des calculs assez poussés qu'on externalise d'ailleurs. Voilà et puis après y a toujours de la mécanique! Y a toujours des paliers qui fuient, y a toujours des choses comme ça. La sécurité aussi, on va mettre une barrière où n'y en avait pas. Alors nous c'est vrai qu'on fait pas mal de choses en interne, on a un atelier, on soude... Tout ce qui est béton, c'est vrai qu'on fait pas mal faire. Là, par exemple, y a une prise d'eau qui est assez vieille, elle a 60 ans. On va faire venir un maçon, qui va boucher les fuites, il va re-maçonner l'intérieur, la chambre d'eau, ce genre de chose quoi.

L: Et quand vous faites faire des travaux, vous passez par quel type de procédure? Vous connaissez déjà des entreprises du coin?

J: En fait ça dépend, si c'est un chantier comme celui de la centrale qu'on construit à XX, là effectivement on va... Ce n'est même pas un appel d'offre en fait. On pioche dans notre réseau, on se renseigne sur les prix qu'on connaît déjà souvent. On demande aux gens qu'on sait être les plus aptes à faire leur boulot et s'ils sont dans les clous aux niveaux de leurs tarifs, on signe le devis et puis c'est parti.

L: C'est quand même principalement du réseau, ce n'est pas comme ça peut l'être dans le public.

J: Non ce n'est pas du tout comme ça. Nous, on a aucune obligation de le faire. Et c'est vrai que moi quand je suis arrivé y a quatre ans, on était beaucoup dans cette logique de réseau. Et en fait, je me suis aperçu au fur et à mesure que les gens avec qui on bossait tenaient

pour acquis le fait qu'on leur demande des trucs, donc leurs prix étaient élevés. Donc on a changé beaucoup de partenaires, on a pris un nouveau partenaire pour chaque: terrassement, génie civil, bureau d'études, vantelleries, ferronnerie tout ça. On est allés voir ailleurs, on n'a pas abandonné les autres, mais les autres sont beaucoup plus raisonnables maintenant.

L: Ils essayent de s'aligner quoi.

J: Voilà c'est ça

L: Pour ma petite culture personnelle, est-ce que vous avez vu des projets de microcentrales tomber à l'eau à cause de l'opinion publique, pendant l'enquête publique? Ou c'est quand même rare? Parce que je sais que côté éolien ça arrive souvent.

J: En hydro ça arrive. Après, ça dépend ce qu'on entend par opinion publique. Parce que pour vous c'est vraiment une objection au niveau de l'enquête publique?

L: Ouais c'est ça

J: Moi je n'ai pas d'exemple en tête, je pense que mon père en aurait. Après je sais que nous c'est toujours un point difficile quand on fait des projets. On est toujours un peu flippés que ça tombe à plat. Après je sais que... Qu'est-ce qu'on peut dire là-dessus... Après nous oui, des fois la mairie de la commune où on souhaite faire un projet n'est pas forcément, se montre pas très partante. C'est bien une sorte d'opinion publique aussi mais ce n'est pas vraiment à l'enquête publique. Moi je n'ai pas vécu mais oui oui, ça s'est vu! Les gens qui sont favorables ne vont pas mettre d'avis favorable à l'enquête publique mais les gens défavorables vont mettre un avis défavorable à l'enquête publique. Et nous, on s'efforce de le faire quand y a un collègue, ou un concurrent, ça dépend comment on voit les choses, qui fait un projet sur un site. Bah on va voir le commissaire enquêteur, on lui parle, on lui dit que c'est génial. On dit que l'hydro c'est bien, que c'est un bon projet et on laisse un petit mot sympa. Et on prend aussi le dossier du collègue, parce que souvent y a pleins d'infos intéressantes sur les prix. Mais on lui rend service aussi, donc nous on estime que c'est un peu donnant donnant. Mais c'est de l'information publique, le dossier il est à la mairie, il est consultable. Mais ouais, c'est un peu comme ça dans l'hydro, on se sert un peu les coudes, vous devez le savoir. Y a des coups un peu sous la ceinture, mais y a aussi une conscience d'être un peu tout petit face à des lois, face à des acteurs un peu plus conséquents, donc on essaye de se serrer les coudes.

L: Ouais, je découvre petit à petit mais j'ai quand même l'impression que c'est un monde assez petit, où tout le monde se connaît.

J: Ouais ça c'est vrai, si c'est vrai mais ça change, ça change beaucoup. Avant, c'était du temps où mon père arrivait, il nous racontait c'était un producteur = une centrale. C'était rare les producteurs qui en avaient deux centrales et c'était très familial. Aujourd'hui, y a des familles comme la nôtre, y a les XX, y a les XX, mais souvent ils sont minoritaires dans leurs groupes, ça veut dire qu'ils ont invité des fonds de pensions, des banques, des industriels. Même certains, se sont fait éjectés, rachetés totalement. Et puis y a l'arrivée d'acteurs très importants comme Eiffage, Total, Auchan.

L: Auchan?

J Je dis Auchan, mais c'est le groupe Mulliez en fait. C'est à travers Voltalia. Je dis ça parce que c'est Auchan qui signe des contrats de rachats d'électricité avec Voltalia. Voltalia fait des sites, eux rachètent donc ça tourne en interne dans le groupe. Mais en fait, c'est Voltalia qui fait les sites. Le groupe Mulliez, c'est Décathlon, Auchan et compagnie. Et ces gens-là ils modifient le paysage parce qu'ils rachètent beaucoup beaucoup de centrales, le secteur se concentre. Il y a moins d'acteurs mais plus solides, plus professionnels aussi et puis du coup ces gens-là veulent à tout prix rentrer. On ne sait pas trop pourquoi, donc les prix des centrales explosent. Aujourd'hui, quelqu'un qui rachète une centrale, il ne peut pas espérer une rentabilité, ce n'est pas possible, c'est beaucoup trop cher. Du coup, les gens rachètent pour autre chose que la rentabilité quoi, ils rachètent pour défiscaliser, maintenir leur image, communiquer sur le fait qu'ils aient acheté un outil de production d'énergie verte...

L: C'est plus une question d'image en fait

J: C'est ce qu'on a l'impression, on a fortement l'impression que c'est ça

L: C'est sûr que c'est mieux vu que Total rachète des centrales hydro, plutôt qu'aller faire des puits de pétroles dans l'océan... Enfin bref

J: Ils communiquent moins là-dessus effectivement.

L: Pour en revenir aux travaux, qu'est-ce que vous attendez d'une entreprise de travaux? Sur quels critères vous faites votre choix?

J: Je pense à des critères objectifs, les délais, le prix, le fait qu'ils aient compris de quoi on parlait. C'est-à-dire que si c'est une entreprise qui est pas du tout du milieu de l'hydro, on aura un peu peur, parce que c'est quand même très particulier, très spécifique. Donc, on veut qu'elle nous prouve, qu'elle maîtrise qu'elle a déjà fait. Nous toutes les boîtes qu'on emploie là, c'est des boîtes qui font ... par exemple, ceux qui posent la conduite forcée, ils en posent 3-4 par an.

L: D'accord, il faut qu'il y ait un certain nombre de références récentes.

J: Oui, après j'ai envie de dire ce n'est pas ... Après y a le côté moins rationnel. Si le mec il nous montre qu'il est vraiment très très dynamique, qu'il a un réseau et qu'il est très volontaire... Là on fait faire de la vantellerie pour faire des échelles à poissons par un mec qui a jamais fait de l'hydro quoi! Mais voilà c'est des pièces de vantelleries très simples donc y a pas trop de soucis. Mais le mec veut vraiment faire ça, c'est important pour lui, il trouve ça génial. On sent une vraie motivation donc c'est moins rationnel mais on se dit "tiens allez pourquoi pas" du coup il est très compétitif, il veut vraiment pénétrer ce milieu et tout donc il fait des prix intéressants et nous on profite un peu de ça entre guillemets.

L: Okay ça marche, est-ce que c'est important que l'entreprise vienne de la région ou pas du tout? Est-ce que le fait d'avoir déjà fait de l'hydro, connaître le sujet ça suffit?

J: Souvent c'est un peu les deux à la fois de fait, parce que le secteur de l'hydro en France est extrêmement concentré sur la région de Grenoble/Genève. Donc ça pour moi, je considère que c'est la région. En étant vers Chambéry c'est vraiment un plus. On a vraiment un luxe énorme, c'est d'avoir des acteurs du plus haut niveau, compétitifs et locaux par la force des choses. Donc c'est une chance mais après c'est important pour nous aussi parce que la proximité fait que tout est un peu plus facile, pour se rencontrer, pour venir signer le contrat chez nous dans nos bureaux, ça c'est plus facile. Et puis oui, y a un côté moral ou éthique, c'est vrai que là nous les parcs solaires, on y avait pas trop réfléchi avant mais là où nos turbines étaient faites entre Grenoble et Valence, les panneaux solaires sont faits en Corée, les onduleurs sont faits en Chine, les mecs qui vont venir poser c'est probablement des Polonais ou des Espagnols. Faut pas être hypocrites, c'est la mondialisation. Nos nourritures sont faites dans le monde entier, nos habits en Asie... Mais, de fait l'hydro est un peu épargné par ça et c'est sympa, ça fait plaisir. Donc oui c'est important pour nous je dirais.

L: Tout à l'heure, quand vous aviez parlé des travaux que vous étiez en train de réaliser, vous avez parlé d'une entreprise de maçonnerie et je voulais revenir là-dessus. C'est quoi la taille moyenne des entreprises que vous embauchez? PME ou grands groupes? Est-ce que vous avez déjà traité avec des grands groupes?

J: Alors on va dire oui et non. Pour les petits projets locaux, d'entretien de nos centrales on aime bien les toutes petites entreprises voire même des entreprises unipersonnelles, c'est sympa parce qu'en général ils sont très flexibles et pas trop chers, ils sont dans le coin, dans le village, puis on les connaît, ils nous connaissent. Puis après pour les projets plus conséquents, comme la construction d'une nouvelle centrale, l'idéale pour nous c'est la bonne PME, je ne sais pas entre 15 et 50 personnes, ça c'est top quoi. C'est flexible, souvent ces entreprises sont portées par des patrons qui sont un peu charismatiques, qu'on de l'énergie, qui ont du punch quoi! Et ça ça fonctionne bien. Après des grands groupes non, des grands bureaux d'études oui. Artelia, on a beaucoup recours à eux parce qu'on les a faits bosser pour la précédente centrale qu'on a fait construire, la centrale de XX ça c'est extrêmement bien passé. Et ça c'est tellement bien passé que l'ingénieur d'Artelia qui bossait pour nous, on l'a recruté. Du coup il a tout son réseau là-bas, tous ses copains, il a fait toute sa carrière là-bas maintenant il a 74 ans. Artelia normalement ne fait pas ce genre de chantiers, c'est trop petit. Mais là, ils le font pour nous parce que notre ingénieur a demandé. Je ne pense pas qu'ils gagnent d'argent d'ailleurs mais c'est du haut niveau et de

fait c'est un grand BE de niveau international. Mais après on ne ferait pas faire par Eiffage, Vinci tout ça. On sait qu'ils font aussi, on ne veut pas parce qu'on a trop entendu parler d'histoire. Ils sont très compétitifs, ils raflent tous les marchés et puis derrière ils n'hésitent pas à faire des procès, "voilà ça ce n'était pas écrit dans le contrat, y avait un petit alinéa". Ce sont des juristes qui travaillent.

L: c'est très procéduriers en fait

J: Oui voilà et non seulement on n'aime pas ça et puis ce n'est pas notre culture, et puis on est trop petits pour faire face. On a un avocat qui bosse pour nous, mais on ne peut pas non plus se permettre des dépenses inconsidérées. Donc non plutôt des bonnes PME assez énergiques, oui j'allais dire un peu comme nous quoi! Des gens qui nous ressemblent.

L: Très bien, je prends des notes c'est pour ça si ça peut paraître un peu long...

J: Non non pas de soucis, ça me permet de réfléchir si je ne dis pas trop de bêtises.

L: Non non c'est parfait, ça répond exactement à tout ce que j'ai en tête. Du coup comment vous définiriez les valeurs de votre entreprise ou les concepts qui vous tiennent à cœur? On a parlé d'éthique tout à l'heure aussi, c'est dans cet aspect-là, qu'est-ce qui vous définit?

J: Ah! Ce n'est pas évident. C'est passionnant parce que c'est au cœur du truc aussi. Nous on est un groupe familial, c'est-à-dire que tous les actionnaires sont mes oncles et tantes, mon père et moi-même. Donc nous on travaille, comme pour toute entreprise pour l'enrichissement de nos actionnaires qui est notre famille. Donc ça veut dire que par là on soutient notre famille et c'est important, c'est ce qui nous tient à cœur au quotidien. On est portés vraiment par des valeurs chrétiennes, nous on est un peu baignés de ce qu'on appelle la doctrine sociale de l'église, voilà c'est le respect de l'intégrité de l'homme. Et ça on le sent avec les gens avec qui on travaille, nos employés, tout ça... Faire les choses correctement autour de nous, ça c'est très important, nous c'est la liberté aussi je dirais. On est des entrepreneurs, on n'aime pas trop que l'administration ou l'état viennent nous embêter. On est très conscient de notre moyen de production, vis-à-vis de notre entreprise, on est chez nous, y a pas d'histoire là-dessus. Une forme de simplicité, on a une chance de bosser dans la nature, c'est une sobriété. Je ne sais pas si la sobriété est une valeur en soi.

L: Si, de mon point de vue ça peut l'être.

J: Va pour la sobriété alors.

L: Plus précisément dans la relation entre exploitants et entreprises, je travaille sur la notion de proximité. C'est pour ça que je vous ai posé des questions sur le local. Vous aviez commencé à répondre tout à l'heure parce que vous l'aviez nommée; mais pour vous c'est quoi pour vous la proximité?

J: La proximité? Je ne crois pas en un monde avec pleins de petits îlots qui cohabitent. Pour moi la proximité elle n'est pas incompatible avec une forme de mondialisation. On a des outils incroyables qui nous permettent de communiquer, de faire pleins de choses, d'aller très vite. Une proximité je la définirai comme une proximité physique des entreprises si c'est possible mais qu'est-ce que ça veut dire? Quelqu'un qui a une usine à Saint-Etienne, c'est tout proche mais ces produits viennent du monde entier. Qu'est-ce que ça veut dire finalement? Je pense qu'il y a aussi une proximité de valeurs, parce que nous on fait pas mal de partenariat autour de projets. On a des partenariats qui fonctionnent parce qu'on est proches des gens au niveau des valeurs, et y en a d'autres qui fonctionnent pas même si sur la liste vous êtes pareil/ pareil. En fait ça match pas, parce que ben non on n'est pas si proche que ça. Donc la proximité va bien au-delà. Faut pas s'attacher à la proximité physique, y a plus que ça, et on peut être très proche de gens qui sont à l'autre bout du monde et faire des projets avec eux. C'est ça la vraie proximité, c'est une communion des points de vue, une concordance des visions. Pfiou, c'est incroyable ce que je dis.

L: C'est très censé, parce que dans la littérature qu'on peut trouver, y a effectivement différents types de proximité dont la proximité identitaire, celle que vous avez mentionnée là.

J: Ce n'est pas identitaire, je dirais... On peut avoir une proximité de point de vue, d'objectif, avec des gens qui ont une identité radicalement différente. Ça peut être une proximité d'identité, mais aussi de point de vue, d'objectif, de manière de faire, de finalité. C'est bien ça aussi, parce que ça finit par définir notre identité.

L: Bah voilà, j'ai plus de questions. Je vais refaire un tour histoire d'être sûre. Juste, pour ma curiosité. Est-ce que vous faites partie d'une association d'hydro? Genre France hydro ou Alpes hydro?

J: Oui, les deux et puis aussi, ... On fait plus partie d'EAF (Electricité Autonome Française), mon père était président ou trésorier je crois pendant 20ans mais on est partis. Principalement, et on fait aussi partie des amis des Moulins, c'est vraiment spécialisé dans les toutes petites installations.

L: Et ça vous apporte quoi? Une aide, un soutien?

J: Tout à fait, ils font une veille juridique qui est absolument incroyable. ON leur doit vraiment énormément, ils font un lobbying qui est remarquable à l'assemblée nationale et à la commission européenne aussi. Ils sont en lien avec d'autres syndicats, pour la commission européenne et même l'assemblée nationale, parce qu'y a des syndicats des énergies renouvelables en France, de manières beaucoup plus larges. Et donc c'est grâce à eux, qu'on obtient nos fameux contrats d'achats d'électricité. Donc c'est des gens d'une haute technicité, extrêmement pointus. Tout ce qui concerne la continuité écologique aussi ils nous conseillent très bien. Et puis, ils permettent de mettre en lien avec des producteurs, des prestataires, ça c'est souvent les rencontres France Hydro, où on se rencontre physiquement. Donc c'est vraiment sympa. On rencontre d'autres producteurs, avec qui on peut être en concurrence, bref. On rencontre du monde, ça brasse. Les gens parlent, et ça se fait dans le cadre de France Hydro et ça n'a pas de prix, c'est extrêmement utile. Alpes Hydro, c'est plus concentré sur les gros producteurs des Alpes et on va dire c'est plus, gestion de conflits entre producteurs pour nos projets, comment aborder une DDT d'un département des Alpes et puis beaucoup d'inauguration de centrales, de visites de centrales. Ça permet qu'on cohabite tous ensemble et qu'on se parle entre producteurs et on est vraiment plus forts ensemble. Ils font vraiment un super boulot ces syndicats.

L: Très bien. Pour ma part, j'ai terminé, vous avez répondu à tout, je vous remercie.

J: Pas de soucis, pas de problème et bon courage pour votre mémoire puis s'il est disponible en ligne, envoyez-nous un lien.

L: Oui bah je pourrais vous le transmettre quand je l'aurais fini, d'ici 2 mois.

J: Ah bah d'accord c'est sur la fin, c'est un mémoire.

L: C'est mon mémoire de fin d'étude de M2.

J: D'un deuxième M2?

L: Ouais c'est ça.

J: Non mais c'est top. Si y a besoin, vous pouvez m'envoyer un mail.

L: Okay ça marche merci beaucoup.

J: Bonne journée.

L: Bonne journée, au revoir.

## 5. ENTRETIEN METROPOLE X

L: du coup je voulais commencer par savoir un peu ce que vous faisiez dans votre service et quel parc de barrages, de centrales vous aviez.

PY: Donc en fait, chaque métropole a la compétence de gestion d'eau potable depuis 2016 et en fait dans ce cadre-là, nous la région où nous sommes, la région de XX et des communes aux alentours, c'est une zone si vous voulez où l'eau est très peu abondante, l'eau souterraine si vous voulez est très peu abondante. Et toutes les ressources en eau potable sont basées quasiment exclusivement sur des ressources de surfaces. Si vous voulez, il fait à peu près 96% d'eau de surface et 4% d'eau souterraine. On est vraiment très très opposés par rapport à la moyenne nationale où en France c'est plutôt des eaux souterraines qui sont exploitées pour l'eau potable. Donc nous, si y a une raison un peu historique à ça c'est que l'eau de XX est très douce, c'est de l'eau des massifs granitiques et qui a été exploitée pour l'eau potable mais surtout pour l'activité industrielle où y avait une grosse activité sidérurgique et textile qui nécessitait de l'eau très douce et en grand quantité. C'est ça un peu qui a provoqué la construction de nombreux barrages et qui aujourd'hui, enfin sur les 30 dernières années ont été reconvertis pour de l'eau potable uniquement et plus industrielle. Et les communes qui constituent cette métropole disposaient généralement d'un ou deux barrages et ces barrages maintenant appartiennent à [La métropole X] qui se retrouve avec un parc d'à peu près 12 barrages pour l'aspect eau potable.

L: Du coup les barrages c'est vraiment la métropole qui en est propriétaire.

PY: C'est ça ouais

L: Ce n'est pas des entreprises qui les exploitent ou..?

PY: Alors y a deux choses si vous voulez, les barrages lui [la métropole] reviennent c'est les siens. Par contre, niveau exploitation, y a plusieurs cas de figures. Y a les barrages qui sont exploités en propre par la métropole directement avec des agents de la métropole. Et pour d'autres, ils sont exploités via des contrats de délégation de service public. Du coup, par une entreprise privée, mais ce n'est que l'exploitation quoi.

L: Donc tout ce qui est maintenance, rénovation c'est de votre responsabilité?

PY: Alors la maintenance elle peut être confiée à des prestataires au moyen d'une délégation par exemple. Mais par contre le renouvellement des travaux c'est directement géré par la collectivité.

L: Est-ce que vous savez quelle puissance vous avez sur les 12 barrages?

PY: Alors en fait non

L: Ah oui parce que c'est de l'eau potable

PY: Voilà, l'usage principal c'est de l'eau potable. Mais après effectivement sur certains ouvrages on a de l'hydroélectricité, c'est plutôt accessoire jusqu'à maintenant. Donc en gros, si vous voulez on a 3 barrages pour lesquels on a une installation électrique sur les 12. Et par contre, aujourd'hui, d'un point de vue de la métropole on travaille un peu sur des potentiels hydroélectriques. On pourra sans doute dans un futur proche ou lointain, je ne sais pas, augmenter un peu cet équipement. Et en fait, on a deux types d'équipements: soit on turbine le débit de restitution, le débit qui constitue la rivière en permanence. Soit on turbine le débit de prélèvement d'eau potable. Y a ces deux usages différents. Et a priori c'est plutôt le débit de restitution pour lequel on a un intérêt pour certains ouvrages de faire un investissement et d'équiper en plus. C'est plus pour ça.

L: Et du coup, est-ce que vous aviez déjà réalisé des travaux de rénovation et de quels types?

PY: La question c'est sur le barrage en lui-même pas sur les installations hydroélectriques?

L: Les deux, vu que vous possédez les deux.

PY: Alors en fait les rénovations qu'on fait, sur les barrages c'est de tout type. Le barrage en lui-même on a quasi en permanence des travaux. Pas en permanence, mais voilà chaque année, soit pour la réhabilitation du GC, soit pour la réhabilitation de la vannerie, tout ce qui est vannes machin tout ça. Ouais ça c'est très récurrent et avec le parc qu'on a c'est quasiment annuel, (d'ouvrage en ouvrage.) Et après, nous les derniers travaux qu'on a fait

nous d'un point de vue hydroélectricité, ils font suite à un sinistre sur une centrale hydroélectrique avec un incendie qui fait qu'on a dû reprendre à la fois le contrôle commande, mais aussi une grande partie de l'aspect électrique de la microcentrale.

L: En fait, vous faites un peu de tout

PY: Ouais voilà c'est ça.

L: Pour les démarches de travaux, ça se passe comment? Vous passez par des appels d'offres?

PY: Ouais

L: Ou vous avez des entreprises avec qui vous travaillez en direct?

PY: Non non. On passe par des appels, et là que ce soit pour des gros travaux sur les barrages ou des travaux en hydroélectricité. On passe forcément par un maître d'œuvre, parce que souvent c'est quand même des choses assez compliquées, auxquelles nous on a besoin. C'est à dire que nous on est maîtres d'ouvrage, pour les travaux d'importance conséquente, on a forcément un maître d'œuvre, qui nous prépare tout ce qui est cahier des charges pour les travaux. Donc ensuite, c'est nous qui passons l'appel d'offre qu'on va attribuer à l'entreprise et on suit les travaux avec le maître d'œuvre qui est vraiment en première ligne.

L: Donc c'est lui qui gère tout ce qui est entreprise et chantier.

PY: Tout à fait.

L: Donc vous vous avez entre guillemets, pas votre mot à dire sur les entreprises qu'ils sélectionnent ou quand même vous avez un droit de regard?

PY: Ah bah c'est plus que ça ouais! En fait nous, le principe c'est que le maître d'œuvre fixe le cahier des charges. En gros le programme des travaux qu'on va faire, le programme et la description des travaux qu'on va faire. Nous, on établit toutes les pièces administratives du marché. Notamment ce qu'on appelle, le règlement de la consultation qui prévoit notamment les critères de jugement. Donc c'est nous qui jugeons si on veut mettre plus d'importance sur le prix ou plus d'importance sur la technique. Ensuite ces critères de jugement, généralement on confie l'analyse de l'offre au maître d'œuvre mais il nous la soumet. Donc là on a notre mot à dire. Généralement, ouais on a souvent notre mot à dire. En tous cas, la décision du maître d'œuvre il faut qu'elle soit partagée avec nous.

L: Oui c'est sûr, okay. Est-ce que vous avez déjà fait construire des barrages, centrales depuis que vous les avez récupéré ou c'est pas du tout dans votre scope de compétences?

PY: Alors non, les travaux qu'on fait c'est toujours sur de l'existant. Donc on fait, on change des vannes, on change le génie civil, on rénove des microcentrales mais du neuf non. **Alors, sans doute que ça viendra, mais pour l'instant non.**

L: Pourquoi "sans doute que ça viendra"?

PY: Parce qu'en fait, on sait qu'on a plusieurs sites à potentiel d'équipement d'hydroélectricité pour lequel le projet est plutôt rentable.

L: Pour vous, qu'est-ce que vous attendez d'une entreprise de travaux? Quels seraient vos critères, si vous deviez choisir ça se baserait sur quoi entre deux entreprises qui proposeraient la même offre?

PY: ça c'est un peu nos critères de jugement des offres. C'est-à-dire que, alors, l'offre elle est déjà jugée à la fois sur le prix, évidemment ça compte et sur l'aspect technique. Mais là ce nous importe beaucoup sur nos derniers chantiers, donc on regarde souvent la méthodologie un peu de l'entreprise pour l'intervention et notamment, y a des choses qui nous paraissent très importantes nous; on est très très impactant sur l'aspect environnemental, sur la rivière en aval, machin tout ça. On est assez vigilant sur, comment l'entreprise prévoit d'intervenir de manière *non critique* ? Sur la gestion de l'eau potable. Et voilà, c'est vraiment ça on regarde pas mal la méthodologie et puis ... et le prix quoi.

L: Et par exemple, ça vous importe pas trop que ce soit une entreprise qui vient de haute Savoie ou [du coin] plutôt que de Paris?

PY: **Non non**

L: ça vous est égal complètement?

PY: Ah ouais ouais ouais. Par exemple là les derniers travaux qu'on a fait, les entreprises qui sont intervenues venaient du sud-ouest de la France. Bon là-dessus peu importe.

L: Et du coup c'est du coup c'est vraiment sur leur façon de faire, leur méthodologie. Est-ce que le fait qu'ils soient plus ou moins impliqués dans le projet ça a une importance? Par exemple, est-ce qu'il faut à tout prix que l'entreprise elle soit là au moins 2 fois par semaine sur le chantier? Après quand on choisit les entreprises on le sait pas, mais est-ce que sur le chantier ça joue ou pas?

PY: Alors, généralement ces infos elles sont dans le cahier des charges et c'est nous qui les fixons. On dit par exemple que pendant tout la période de chantier, y a à minima 1 réunion / semaine sur site avec le MOE et le conducteur de travaux de l'entreprise, pour suivre les travaux. Alors, je ne sais pas si c'est ça votre question... Après la présence sur site conditionne le planning donc là on est sur des choses qu'on impose nous, on juge pas dessus on les impose. Si il est prévu que pendant la phase chantier, qui va durer 2 mois par exemple, y a forcément une visite par semaine pour le suivi des travaux, ça on ne va pas juger.

L: C'est cadré ce genre de procédure

PY: Ouais c'est plutôt cadré. Après l'entreprise elle s'engage de son côté avec le délai et le planning qu'elle fournit quoi. C'est-à-dire que si elle prévoit de faire ça en deux mois.. Enfin, dans l'offre elle intègre un planning prévisionnel qui montre en combien de jours elle va réaliser les travaux.

L: C'est quoi les valeurs que vous défendez dans votre organisation et celles que aimeriez bien retrouver chez les entreprises ? Dans le sens où ce n'est pas forcément une valeur au sens propre, plus une idée un concept que vous défendez qui vous tient à cœur.

PY: Bah déjà nous, la valeur principale nous c'est l'aspect réglementaire. On a des barrages qu'on exploite pour l'eau potable. Ce qui est vraiment en tête de gondole, c'est vraiment l'aspect qualité de l'eau et sûreté de l'ouvrage, qui arrive en tête quoi si vous voulez. Donc, ne pas dégrader la ressource naturelle, faire en sorte de la préserver etc... et l'aspect ressource et disponibilité de la ressource. Il ne faut pas que les travaux que l'on engage ou les interventions que l'on fait réaliser ne crée pas un risque par rapport à la ressource. Ce n'est pas un risque sanitaire, si vous voulez c'est plutôt un risque d'intrusion. Enfin voilà, il faut qu'en permanence on ait un niveau de sûreté qui soit garanti. Puisque là on fait intervenir des entreprises dans des sites un peu sensibles quoi, on touche à l'eau potable, on touche à des ouvrages de sécurité publique, donc c'est très sensible.

L: Et généralement, c'est quel type d'entreprises qui travaillent sur les chantiers? Est-ce que c'est plus des petites entreprises locales ou familiales ou plus des grands groupes?

PY: Alors ça c'est variable. **On a les deux, là-dessus y'a pas de règles.** Nous, y a un des critères de jugement quand on fait des appels d'offres. On reçoit des offres et y a déjà une première sélection sur les qualifications et l'expérience de l'entreprise. Si jamais on lance une consultation sur les vannes d'un barrage par exemple, et que l'entreprise n'a jamais posé une vanne de sa vie... **Nous on impose qu'il y ait des références au cours des précédentes années** qui permettent de s'assurer que l'entreprise est capable de réaliser les travaux. Donc pour nous c'est important quoi.

L: Alors j'essaie de me souvenir des questions parce que mon ordi vient de me lâcher... Plus précisément, sur les relations entre les entreprises et la maîtrise d'ouvrage, je travaille sur la notion de proximité. C'est une notion qui est très présente dans différents domaines comme la grande distribution, mais qu'on ne retrouve pas du tout dans la construction, ou alors sous une autre forme et c'est ça que j'essaie de chercher et du coup est-ce que vous ça vous parle quand je parle de proximité ou pas du tout?

PY: Alors là il faudrait détailler, qu'est-ce que vous entendez par proximité?

L: C'est la question que je vous pose. En fait, y en a plusieurs, mais si je vous dis tout maintenant, j'ai peur que vous soyez biaisé.

PY: Okay okay. Alors pour moi quand vous avez dit cette phrase, moi le premier élément c'est plutôt très négatif. Donc, nous, on ne cherche pas spécialement une proximité avec l'entreprise. Mais au contraire, si on l'entend d'un point de vue proximité, convivialité, nous c'est très très décrié. Ce n'est vraiment pas du tout le but recherché. **Les relations qu'on souhaite à la fois avec nos maîtres d'œuvres et nos entreprises c'est très neutre.** Nous si vous voulez, on a un besoin, on prend des prestataires pour les réaliser. Nous on veille à ce

que les travaux correspondent bien au besoin et que le besoin soit satisfait. C'est tout quoi. On ne souhaite aucune proximité avec les prestataires. Après, si à l'inverse, c'est plutôt une relation de confiance, tout ça, se sentir bien épaulé et bien conseillé. Oui forcément, c'est quelque chose qu'on recherche.

L: Parce que dans la proximité y a différents types de proximité. Y a celle que vous avez décrite, la proximité relationnelle donc qui est plus ou moins importante en fonction des relations qu'on a. Ensuite, y'a la proximité géographique. Mais ça aussi, vous m'aviez dit que...

PY: Non

L: Voilà ce n'était pas très important. Après y a la proximité identitaire, donc c'est plus sur le partage des valeurs et de la manière de fonctionner des entreprises. Par exemple, une petite entreprise familiale, elle va ne pas aller passer un marché avec le grand groupe Eiffage.

PY: Ouais je comprends

L: Voilà c'est ce genre de mise en relation. Et enfin, la dernière, ça s'appelle de la proximité fonctionnelle mais c'est tout ce qui est relatif à l'offre proposée. Dans le sens où, par exemple, si vous allez dans un supermarché vous allez pouvoir trouver à manger, des vêtements, des produits d'hygiène, différents produits. En fait, le fait d'aller dans ce supermarché là où vous allez trouver différents produits, fait que vous n'irez pas dans l'autre où vous trouverez que de la nourriture.

PY: Ouais je comprends

L: Voilà, c'était pour voir quel type de proximité vous mettez en avant ou pas du coup. Plus pas, du coup. Parce qu'il semblerait qu'il y en a deux qui soient pas trop développées. Mais y a pas de jugement, c'est juste pour savoir à quel niveau ça se passe.

PY: Parce que du coup, là j'ai répondu, ou est-ce qu'il faut que je développe sur les aspects de la proximité auxquels je n'ai pas répondu?

L: Vous pouvez si ça vous parle, sinon ce n'est pas grave.

PY: Quoiqu'il en soit, nous, quand on choisit soit un maître d'œuvre soit une entreprise, c'est pas vraiment un critère qu'on prend en compte sur cette proximité. Ouais ce n'est pas du tout...

L: Vous avez déjà bien répondu à ce que je cherchais. Il me reste une question, est-ce que vous avez des contraintes pour réaliser les travaux ? C'est quel type? Plus du délai, du financier?

PY: Alors, ouais y a pleins de contraintes c'est certain. Sur l'aspect financier y a des contraintes, en fait nous notre métier c'est de faire de l'eau potable. Les collectivités comme la métropole on a un budget général financé par les impôts des personnes qui habitent sur la métropole. Donc avec cette dotation-là plus d'autres subventions de l'état on peut prévoir des travaux. Ici nous, sur les barrages d'eau potable on est sur des compétences d'eau potable et ça c'est des budgets annexes, c'est-à-dire que ce sont des budgets qui sont équilibrés en dépenses et recettes. En gros, on vend de l'eau potable aux habitants qui consomment l'eau et payent leur facture et les travaux qu'on fait sur les ouvrages peuvent être payés par les recettes qu'on a sur les ventes d'eau. Vu que c'est des budgets équilibrés en dépenses-recettes, c'est beaucoup plus proche d'une comptabilité privée que publique. Donc forcément, nous sur les ouvrages, les barrages on a des ouvrages qui ont entre 40 et 200 ans. Donc c'est des ouvrages qui s'amortissent à très longs termes et forcément une fois tous les quarante ans, trente ans, vingt ans PAF on a des gros travaux qui nous tombent dessus, qu'il faut financer avec de l'emprunt, des choses comme ça. Donc ces contraintes budgétaires elles sont fermées, on a des contraintes budgétaires. C'est assez contraint de ce côté-là. Ensuite, on a tous nos barrages sur les rivières, on a donc des grosses contraintes environnementales. Forcément, nous dès qu'on intervient sur un barrage, sur une restitution, sur une microcentrale, on peut avoir un impact sur l'environnement. Donc on fait très attention à ça. A la fois y a des travaux pour lesquels y a des autorisations spécifiques d'un point de vue environnemental, loi sur l'eau... qui font que tout est cadré. On fait des études d'impact pour savoir les risques qu'on prend en faisant l'intervention et comment on fait pour le maîtriser et même quand on est sur des interventions pas aussi compliqué que ça on applique souvent le fait de faire attention. On peut très vite avoir un

impact majeur sur une rivière quoi. Avec il suffit qu'on fasse une erreur de manipulation, qu'on ouvre une vanne et qu'on est plus d'eau dans la rivière... ça peut vite avoir des conséquences un peu graves. Et puis nous on a une contrainte aussi de qualité et de quantité d'eau. C'est-à-dire qu'en permanence, il faut qu'il y ait une eau de bonne qualité et en quantité suffisante. On ne peut pas se permettre d'avoir une avarie qui fasse qu'on peut plus prélever de l'eau pendant 2 mois dans un barrage. Alors on a des sécurisations, des interconnexions, qui fait qu'on peut intervenir des fois, arrêter une ressource, faire ce qu'il y a à faire dessus puis la reprendre. Mais bon, c'est une chose qui se prévoit. Donc on a toutes les contraintes là et puis, on est forcément sur des milieux naturels donc on a des contraintes climatiques. On a des travaux qui peuvent fortement impactés par des fortes précipitations, des sécheresses, des choses comme ça et avec lesquelles on n'arrive pas bien à maîtriser la hauteur d'eau des choses comme ça. Donc là on a pas mal de contraintes. Dernière chose, on a la contrainte de la surveillance des services de l'Etat, c'est-à-dire que, comme je vous le disais à un moment, on a des ouvrages qu'on dit intéressant la sécurité publique. Donc ça y a des risques en face. Donc nous, toutes les interventions un peu d'ampleurs qu'on fait sur un ouvrage, comme les travaux de maçonneries, quand on change les vannes tout ça... On passe par le service de contrôle, le service d'Etat, qui contrôle, qui vérifie que ce qu'on prévoit de faire est conforme à la sécurité publique.

L: Et ça c'est un autre service de l'état, ce n'est pas un bureau de contrôle privé?

PY: Ouais, c'est un service de l'état. C'est la DREAL pour nous qui fait ça et qui s'appuie sur un service de contrôle sur des ouvrages hydrauliques.

L: J'ai plus de questions, si j'en ai une autre...

PY: Ouais voilà, vous me balancez un mail, vous pouvez me passer un coup de fil y a pas de soucis.

L: Je vous l'envoie y a pas de soucis. Je vous remercie, ça m'aide beaucoup

PY: Merci à vous bonne continuation

L: Bonne journée, au revoir.

## 6. ENTRETIEN HYDROCOP

F: Je vais vous présenter l'entreprise. Alors Hydrocop, on est dans ce qu'on appelle la petite hydroélectricité. Parce qu'en gros le marché y a EdF et GdF, filiales qui sont deux très gros acteurs et derrière y a beaucoup de petits. Nous on est le plus gros des petits on va dire. Donc nous on a une partie assez importante dans les Alpes de notre activité depuis qu'on a racheté une société là-bas. Et après on en a pas mal dans le Sud-ouest des centrales et quelques-unes éparpillées en France. En tout, on a à peu près une trentaine de centrales hydroélectrique. C'est assez varié, de la haute chute, de la basse chute et globalement des puissances pas très importantes. Mais on fait effectivement beaucoup de travaux donc on a régulièrement affaires aux entreprises. Moi là-dedans, pour l'instant je fais un peu de tout. Je suis à la fois sur l'exploitation, le développement et le suivi de travaux. Sachant que pour l'instant en tous cas, dans mon secteur, côté sud-ouest, on a toujours fonctionné avec... on en viendra peut-être dans la discussion mais avec un maître d'œuvre intermédiaire. Dans notre partie Alpine, ils fonctionnent sans, ils font eux-mêmes leur maîtrise d'œuvre, mais c'est quelque chose qu'on envisage de faire aussi mais ce n'est pas encore le cas pour le moment.

L: D'accord et du coup vous avez à peu près quelle puissance est installée sur le parc entier?

F: Oui, sur le parc entier on doit être à un peu plus de 80MW on doit être à 82, quelque chose comme ça.

L: C'est déjà pas mal quand même

F: Oui oui oui, petit à petit on a quand même une puissance intéressante. L'étage au-dessus je ne sais pas si c'est la CNR ou la SHEM, l'une des deux filiales d'Engie en tout cas et c'est des puissances incomparables.

L: C'est sûr, après ce n'est pas les mêmes installations non plus.

F: Oui oui c'est sûr, l'hydro c'était plein de petits producteurs avant et c'est en train d'avoir des sociétés comme nous, qui commencent à agréger pleins de petites centrales pour se créer des parcs, parce que les grosses installations maintenant sont très compliquées à faire voire impossible. On est plutôt sur du petits/ moyens.

L: Vous aviez dit que vous faisiez beaucoup de travaux. C'est quel type? Rénovation ou construction?

F: Alors un peu de tout. On fait aussi bien tout ce qui est rénovation, parce que ces dernières années par exemple, y a eu une grande campagne pour obliger à mettre aux normes les installations électriques. Ce qui était une bonne chose. Des travaux comme ça, des travaux de maintenance. On est au contact de l'eau en permanence donc forcément c'est des contraintes mécaniques, des contraintes électriques et forcément des dégradations dues à l'eau. Donc on va faire la maintenance des groupes qu'on va sortir en atelier. On a eu des travaux de confortement d'un barrage par exemple récemment. Après on a carrément des travaux programmés de longue date, qui sont des travaux d'augmentation de puissance. Nous en tous cas on en a eu 2 récemment, voire de construction de nouveaux sites quand on arrive à obtenir l'autorisation aussi. Ça c'est des choses qui arrivent régulièrement aussi et où y a tous les corps de métiers qui sont regroupés et coordonnés pour le chantier.

L: Et quand vous faites faire des travaux vous passez par quel type de procédure?

F: Alors du coup. Première chose à obtenir c'est l'autorisation du préfet à faire ces travaux. Alors après y a plusieurs régimes soit l'autorisation soit la déclaration; quand c'est des travaux importants c'est de l'autorisation. Une fois qu'on a cette autorisation-là, voilà c'est là que ça diffère un petit peu au sein de la société. Généralement, on prend un bureau d'études qui va jouer le rôle de maître d'œuvre. Donc il aura une responsabilité très importante, nous on reste dans le rôle de MOA. Mais voilà typiquement à long terme, l'objectif c'est de créer une structure interne qui fera la maîtrise d'œuvre aussi.

L: Internaliser le BE

F: C'est ça ouais ouais. Qui fait donc les études, le suivi de chantier, les relations avec les entreprises, rédaction du cahier des charges et qui a un rôle juridique aussi, c'est eux qui auront la responsabilité sur le chantier. Donc en fonction de ça, une planification de l'ensemble

des entreprises qui doivent intervenir. La consultation avant pour les choisir, ensuite les faire intervenir en même temps.

L: Et les entreprises c'est vous qui les choisissez ou c'est la MOE?

F: Alors c'est assez variable. On a toujours notre mot à dire de toute façon. Généralement c'est nous qui allons les suggérer. C'est quand on manque de noms qu'on va les demander au maître d'œuvre.

L: Parce que vous avez déjà vos contacts?

F: Oui, on n'a aucune relation privilégiée mais bon quand on a bossé avec quelqu'un et que ça s'est bien passé, en général on va bosser avec lui. Et puis très souvent on a bossé avec une autre entreprise, qui nous a conseillé quelqu'un etc... Voilà on essaye quand même de faire plutôt travailler localement autant qu'on peut. Et en tous cas, des gens spécialisés, on est quand même un secteur très particulier, ce n'est pas comparable à n'importe quoi. Une entreprise de génie civil qui n'a jamais travaillé en cours d'eau, ce sera pas adapté et y a des gros risques à les faire travailler sur des chantiers comme les nôtres.

L: Et du coup est-ce que vous avez certains critères de sélection des entreprises ou ça se fait au feeling?

F: On met toujours dans les critères classiques de consultation: technique/prix. Pour nous les références sont très importantes, c'est ce que je disais tout à l'heure. Il faut avoir travaillé sur des projets soit hydroélectriques soit très similaires. Bon, ça c'est une évidence pour tout ce qui est la partie mécanique, quelqu'un qui ne fait pas de turbines ou de vannes, ça ne nous intéressera pas. Mais pour la partie électrique- automatisme, on va ne pas demander même si c'est une entreprise qui fait de l'électricité industrielle mais qui ne connaît pas les centrales hydroélectriques. On ne va pas demander parce que ça va être une perte de temps énorme. Le plus important, c'est le terrassement/ génie civil. Il faut des entreprises habituées à travailler en cours d'eau parce que c'est très particulier. On est obligés d'avoir de l'expérience là-dessus. Donc ça c'est même un critère éliminatoire. Et ensuite ça va dépendre du chantier ou des choses comme ça, si y a plus l'accent sur la sécurité, si y a un calendrier très serré: le nombre de personnes qui seront mises à disposition. Il peut y avoir pas mal de critères différents. Et le prix bien sûr qui va jouer énormément.

L: Vous avez dit que c'était important que les gens viennent du coin. Est-ce que c'est par rapport au fait qu'il faut qu'ils aient des références ou vraiment c'est l'aspect local?

F: On va vraiment privilégier la référence avant le local. Mais dans la mesure du possible, c'est aussi parce qu'on l'a constaté, c'est toujours plus simple quand c'est quelqu'un qui n'est pas trop loin et qui aura moins de difficultés à revenir une fois de plus des choses comme ça, c'est toujours mieux accepté dans le tissu local aussi. De la mairie, quelque chose comme ça si on peut travailler avec une entreprise du département, ou à proximité c'est mieux accepté, c'est généralement ce qu'on fait. Après, je dis ça mais ça a pas empêché que pour les travaux qu'on a fait dans les Alpes, y avait des entreprises italiennes qui ont travaillé. Mais géographiquement c'est proche.

L: Et les entreprises avec lesquelles vous travaillez c'est quel type? Familial, grands groupes?

F: Alors c'est plutôt entre les deux. Parce que vraiment les petites entreprises, on travaille avec elles plutôt sur les travaux de maintenance, des choses comme ça. Ça dépend des travaux. Pour les petits travaux souvent on va chercher local, des gens qui s'y connaissent et c'est souvent des petites entreprises, même pour certaines tâches des entrepreneurs seuls. Pour les travaux plus importants, quand on commence à parler en millions d'euros sur des augmentations de puissance, des choses comme ça. Là on va chercher des groupes plus solides et après ça va dépendre un peu des secteurs. Mais généralement on n'a pas ou rarement les tous premiers entrepreneurs nationaux, on a en général les entreprises juste un peu moins importantes. Si, par exemple en génie civil on va rarement, ça peut arriver, qu'on consulte Vinci, Bouygues ou Eiffage. Nous c'est rare, c'est rare parce que le volume est pas intéressant pour eux, ils ont des frais de structures qui sont trop importants donc ça pèse trop dans la note. On va plutôt avoir des entreprises intermédiaires en général.

L: Juste pour que je situe, une entreprise intermédiaire ça peut être NGE ou c'est encore trop gros?

F: Alors oui, par exemple, même si eux ce sera un petit peu la limite aussi. Ils ont des prix qui

sont quand même assez cher. Mais oui on les a consulté récemment, ils font parfaitement partie de ce genre d'entreprises là, même un peu plus petit. Et sur les autres prestations c'est un peu pareil, on en voit beaucoup en ce moment, je ne sais pas pourquoi, d'acteurs de la grande hydroélectricité essaient de se positionner sur la petite. Notamment, tout ce qui est partie mécanique, vantellerie et autre, mais la partie électricité-automatisme aussi. On est beaucoup démarchés par des entreprises qui doivent avoir moins de boulot, qui travaillent sur des centrales d'une dizaine de MW et qui maintenant cherche à avoir des gens comme nous avec des centrales de 500kW, 1 MW, 2 MW. On a plus l'habitude de travailler avec des entreprises de taille intermédiaires, eux (Les gros) généralement en termes de prix ont un peu plus de mal à se positionner.

L: On a parlé des références mais est-ce qu'il y a une différence entre une entreprise multi-métiers et une entreprise spécialisée? Dans le sens où, par exemple une entreprise de GC elle ne va pas faire que des ouvrages hydrauliques mais on peut trouver une entreprise de GC qui fait que de ça.

F: Oui oui, bon le tout c'est qu'il y ait des références, y a beaucoup d'entreprises de GC qui font autres choses effectivement. Y a pas une nécessité qu'il fasse que ça mais il faut qu'il y ait des références et après, je ne sais pas si ça a un rapport avec la question, mais une entreprise qui fait plusieurs choses, plusieurs corps de métiers, c'est assez rare. Ce qu'on constate quand même c'est que électricité automatisme c'est très souvent regroupé, et c'est logique et c'est mieux quand c'est fait comme ça. Après sur le reste, ça arrive qu'on voit qu'une entreprise... je pense à une de GC/TP et qui fait aussi la partie mécanique au niveau des vannes, des grilles des choses comme ça, parce que c'est des choses intégrées au GC. Elle ne va jamais faire des turbines par exemple mais par contre des ouvrages fixes et qui sont simples à poser, ils ont racheté une petite structure et maintenant ils font les deux. Ça c'est possible et ça arrive, ce n'est pas régulier mais ça arrive. Et parfois, c'est rare mais ça arrive, c'est un peu plus cher aussi, y a des entreprises qui peuvent proposer du clé-en-main. C'est-à-dire, c'est rarement elles qui vont le faire, elles vont sous-traiter, mais elle propose la prestation entière et c'est elles qui vont aller se débrouiller pour aller trouver les entreprises avec lesquelles elles vont travailler.

L: Et ça c'est encore plus rare?

F: Nous, on l'a pour l'instant jamais fait, là on l'envisage quelque part. Mais pour l'instant on l'a jamais fait, on préfère faire de la sélection un par un. **Pour faire du clé-en-main faut avoir les reins solides donc en général c'est des grands groupes qui sont assez peu présent à notre taille, on va dire.** Ça arrive mais ce n'est pas le plus courant.

L: D'accord, maintenant je vais vous demander quelles sont les valeurs qui sont défendues par votre entreprise? Par valeur, c'est au sens large, toute idée, concept qui vous tient à cœur...

F: Oui oui je vois. Y a un point important c'est que Hydrocop c'était formé par des régions, des entreprises locales de distribution donc des sociétés publiques ou à majorité publiques et qui ont des réseaux de distribution d'électricité. C'est ce que n'a pas Enedis en fait. Enedis a 95% du réseau, les 5% restants c'est les régions et c'est ces régions qui ont créé Hydrocop. Donc le **côté local** a vraiment une importance pour le coup. A la fois de faire les choses bien et en collaboration avec les collectivités, au maximum de faire **travailler le tissu local**. L'idée c'est pas du tout d'avoir une entreprise qui vienne d'un seul endroit et qui interviennent partout, sur tous les chantiers où qu'ils soient. Le but c'est quand même de **tisser des liens** et à ce titre là c'est vraiment important.

L: Mais du coup Hydrocop c'est public?

F: Hydrocop c'est une société privée en soit. Mais si on remonte son actionariat, c'est que des sociétés à majorité publique. Et ils ont créé une SAS, qui est Hydrocop, qui en soit est privée et si on fait la somme des actionnaires c'est à majorité. On est vraiment une société privée, je sais que y a des EPIC, des choses un peu intermédiaires mais nous ce n'est pas ça. C'est vraiment une société privée c'est juste que le conseil d'administration est à majorité publique. Ce qui veut dire aussi que typiquement, bon c'est pas du tout l'objectif, si y avait un privé qui venait rentrer dans le capital d'Hydrocop il pourrait aussi.

L: Ce n'est pas figé, c'est privé.

F: Oui des mouvements d'actionnariats toujours avec des régies qui sortent et qui rentrent. Y en 2 qui sont sorties et 8 qui sont rentrées, et ça restera que des régies, mais le principe est bien celui-là.

L: Dans la relation entre MOA et entreprise, je travaille plus précisément sur la proximité. Et je voulais savoir si ça vous parle ou pas cette notion.

F: Alors ouais, je ne sais pas parce qu'on peut mettre beaucoup de chose derrière. Moi je peux juste parler de ce que je connais. Nous globalement on essaye d'être très proches des entreprises avec lesquelles on travaille.

L: Dans quel sens?

F: Justement, dans le sens où on ne va pas tout laisser au MOE, lui dire débrouille toi on veut ça et il faut qu'on ait ça. Nous on va être là interagir en direct avec les entreprises aussi des fois, ce n'est pas court-circuiter le maître d'œuvre. On l'informe en parallèle mais on prend les choses en main. Après ça c'est notre façon de faire, je ne dis pas que c'est forcément bien pas bien. Et globalement on aime bien avoir des relations de bonne entente avec les entreprises. C'est quand même plus simple qu'uniquement filer les choses et rester dans un rôle de donneur d'ordres. On essaye toujours que ça se passe bien au maximum et pour l'instant ça nous a plutôt bien réussi. Bien sûr que y a des problèmes des fois, mais ça n'empêche pas d'être ferme quand il faut. Mais oui, globalement nous on a toujours fait comme ça.

L: Donc c'est vraiment relationnel et local comme on a pu le voir tout à l'heure.

F: Oui oui, après le côté relationnel c'est peut être lié aux valeurs aussi, c'est aussi parce qu'on est assez persuadés que ça permet d'améliorer les choses au final.

L: C'est sûr que c'est toujours mieux une bonne entente.

F: Oui, y a toujours des questions en fin de chantier, l'entreprise qui demande des travaux complémentaires. C'est toujours mieux d'être capable de discuter que d'être dans le conflit et de risquer d'avoir des problèmes juridiques derrière.

L: Et cette proximité vous arrivez à la voir sur le chantier?

F: Alors nous on participe aux réunions de chantier. On y va rarement en dehors, mais on va aux réunions. Et on va aussi voir les équipes, que les cadres avec qui on discute. Je sais que y en a qui font pas comme ça, nous on essaye. Souvent, on est au courant des choses un peu plus rapidement quand on fait ça. Et ça permet de déminer des petits problèmes en discutant avec une équipe, de voir qu'ils ont besoin d'eau, besoin d'une douche. On arrive à améliorer les choses en étant plus proches. Après c'est du temps par contre, c'est du temps qu'on passe à faire ça, des fois en doublon du MOE c'est assumé.

L: D'accord. Vu que vous avez quand même 30 centrales, est ce que vous avez déjà vu des projets tombés à l'eau parce que y avait de l'opposition coté opinion publique? Population, la mairie...

F: Là de mémoire non, mais par contre je n'exclue pas du tout, du tout que ça puisse arriver parce que ça devient de plus en plus compliqué à beaucoup de titres. Donc c'est très possible ouais.

L: C'est plus susceptible d'arriver à cause des contraintes environnementales ou y en a d'autres?

F: Ouais c'est le principal point ouais. Les contraintes environnementales se sont énormément durcies, sur certains points c'est justifié, sur d'autres c'est complètement aberrant. Mais on essaye de faire le tri entre les deux, mais ce n'est pas facile d'être entendu là-dessus. Donc alors, ce n'est pas forcément l'opinion, au final c'est les services de l'Etat et le préfet qui tranchent, et des fois y a une enquête publique, donc le projet pourrait être arrêté avant la concertation, mais ça revient un peu au même. Dès que y a une autorisation, y a une enquête publique, avec consultation du public, pour l'instant on a jamais de problèmes à ce niveau-là mais ça viendra peut-être.

L: D'accord, parce que j'avais vu trainer des affaires qui traînent en longueur notamment à cause des enquêtes publiques.

F: Alors ça oui, sur les délais, c'est clair que c'est très très compliqué. Maintenant, sortir un projet hydroélectrique en moins de 10 ans, c'est extrêmement compliqué.

L: J'imagine, après j'ai des questions pour ma culture. Vous faites partie d'une association/ d'un syndicat d'hydroélectricité?

F: Une association non, un syndicat oui: France Hydroélectricité. De toute façon, y en a deux principalement en hydroélectricité. On sert aussi au Syndicat des énergies renouvelables, via le groupe, et c'est tout.

L: Dans les Alpes, ils sont chez Alpes Hydro?

F: Oui si si notre partie alpine est chez Alpes Hydro, tout à fait.

L: Parce que votre partie alpine c'est une structure indépendante?

F: Alors à terme non, mais comme on l'a rachetée ça fait 1 an, un petit peu plus d'un an. On va mélanger les choses et réorganiser les choses. Mais bon, c'était une structure indépendante et qui fonctionnait comme ça, donc l'intégration va se faire au fur et à mesure. Mais y a pas mal de choses qui sont différentes entre la partie alpine et le reste, mais à terme ça va se regrouper.

L: Et c'est différent à quel niveau? Sur l'organisation?

F: Oui oui surtout sur l'organisation, parce qu'ils avaient des moyens de production beaucoup plus important et beaucoup plus de salariés aussi. Donc ils avaient une organisation très efficace, très mise en place.

L: Merci, écoutez, j'ai fait le tour de mes questions. Si vous en avez, n'hésitez pas.

F: Non non, moi je trouve le projet intéressant, j'espère que ça fonctionnera bien et que ce sera un succès.

L: Je fais tout pour essayer de le rendre intéressant.

F: C'est quand la date de rendu?

L: Fin aout

F: Donc ça promet un été studieux.

L: Ouais c'est ça

F: Si vous avez deux, trois autres questions n'hésitez pas par mail

L: Merci, c'est gentil. Je vous remercie beaucoup. Je vous souhaite une bonne journée.

F: Bonne journée à vous aussi, au revoir.

## 7. ENTRETIEN ERCISOL

JC: On a une entreprise qui a la particularité de ne pas avoir de salariés, ou très peu. On a un agent de surveillance quelques heures par semaine et la comptabilité quelques heures par semaine. C'est une société donc, où même les dirigeants sont acteurs et c'est une société qui est à fonction coopérative. C'est que des citoyens qui ont investi, comme c'est marqué sur le site web, ils ont investi en action. Avec ces actions là on fait des réalisations de centrales hydroélectriques ou de photovoltaïque.

L: Du coup c'est l'entreprise qui les détient?

JC: Oui c'est ça. On fait appel tout le temps à des sous-traitants, pour les bureaux d'études, pour etc... On n'a vraiment pas de personnel.

L: Et quand vous faites appel à un bureau d'études, une entreprise de travaux vous passez par quelle procédure? Vous connaissez ou..?

JC: Oui oui c'est par connaissance, on travaille avec des gens qu'on connaît un peu, avec lesquels on a déjà travaillé et c'est en fonction de, évidemment, où est situé les centrales. On fait travailler les personnes... Généralement, le génie civil et tout ça, ça se fait avec des entreprises locales et le reste c'est plus spécialisé donc c'est au niveau de la France. Parfois européen, parce que des fois on achète des turbines en Allemagne.

L: Et vous avez des centrales un peu partout en France?

JC: Oui. On en a beaucoup dans les Vosges, 3 dans les Vosges, une dans les Alpes et deux en construction du côté du Mans. Et à chaque fois on a des associés qui sont dans la région.

L: Vous faites quoi comme travaux? Uniquement de la construction?

JC: On fait aussi de la réhabilitation.

L: Donc ça c'est les particuliers qui viennent vous voir ou des entreprises?

JC: Oui, ou des revendeurs, ça dépend c'est jamais la même chose à chaque. On s'adapte à toutes les situations

L: En général qu'est-ce que vous attendriez d'une entreprise de travaux?

JC: Quel type de travaux déjà?

L: Du génie civil par exemple.

JC: En hydroélectrique, il faut que ce soit des gens qui savent, qu'il y ait déjà de l'expérience dans les rivières. Parce qu'y a des règles écologiques à respecter. Y a un savoir-faire aussi, on ne gère pas l'eau comme on gère le reste en génie civil. Donc un peu si les entreprises ont déjà travaillé dans l'hydraulique, dans l'eau. S'ils n'ont jamais fait de réaménagement de berges, de passes à poissons, ça va être compliqué pour eux de partir de zéro.

L: Du coup les références sont importantes. Que les entreprises soient locales ou pas c'est important ou à partir du moment où elle sait faire ce n'est pas grave?

JC: Après y a le prix qui rentre en ligne de compte. C'est-à-dire qu'une entreprise locale elle sera moins chère parce qu'elle aura moins de déplacements. Dans le local on prend entre le moins loin et le plus compétent.

L: Vous faites une balance des deux.

JC: C'est-à-dire que là on a deux centrales à faire sur Le Mans, donc y en a une qui est attaquée, le bureau d'étude c'est un BE qui est de Haute-Saône, et c'est vrai que travailler avec des entreprises de génie civil de la région et on a pris des entreprises de génie civil de la région du Mans. Parce qu'ils avaient déjà travaillé en fluvial.

L: Quelles sont les valeurs de votre entreprise? Par valeur, j'entends concept, idée qui vous tient à cœur, que vous défendez.

JC: On respecte déjà toutes les normes environnementales, c'est bien appuyé parce qu'on est un groupement de citoyens pour faire de l'énergie renouvelable et propre. Parce qu'y a aussi des énergies renouvelables qui ne peuvent pas être propres au niveau environnemental. Donc c'est ce qui nous guide en priorité, le respect des règles en vigueur et par exemple pour le solaire, on ne fera pas de solaire sur un terrain qui peut servir à autre chose, un terrain qui peut servir à du maraîchage parce que y en a des terrains abandonnés... Sauf si il est pollué, et qui peut servir qu'à rien on ira dessus. Si c'est un

terrain où on peut faire du maraîchage ou de la prairie, on n'ira pas. Parce que chaque projet passe une assemblée générale de tous les associés. On est 200 associés actuellement et les 200 associés donnent leur avis.

L: Pour chaque projet ?

JC: Oui pour chaque projet détaillé totalement. Donc on ne peut pas trop, enfin on respecte l'engagement citoyen. C'est comme les éoliennes, on n'ira pas sur des éoliennes si y a un collectif citoyen qui est contre. On est des citoyens, on ne va pas aller contre, même si ce n'est pas trop justifié les combats citoyens contre certaines choses. Mais à partir du moment où c'est les citoyens qui sont contre on n'ira pas. C'est ce qui nous différencie des autres entreprises.

L: Oui vous êtes en accord avec les avis de chaque partenaire. Plus précisément dans la relation entre MOA et entreprise je travaille sur la notion de proximité. Pour vous c'est quoi la proximité ? Comment vous la définiriez?

JC: La proximité en premier lieu c'est la disponibilité des gens. Parce qu'on a beau avoir des gens en local, mais si on n'arrive pas à les joindre ou si ils ne sont pas réactifs sur des demandes ou des urgences, la proximité elle sert à rien.

L: Donc ça passe avant le fait qu'ils soient sur place, faut vraiment pouvoir les joindre.

JC: Oui tout à fait, parce que si y a des problèmes d'eau, de perte de production, faut qu'il y ait quelqu'un qui réagisse rapidement.

L: Tout ce qui est relationnel est ce que ça peut rentrer en ligne de compte dans la proximité ou pas du tout?

JC: On se méfie un peu du relationnel. Non le relationnel ce n'est pas forcément... ça compte évidemment! Faut pas être en opposition avec quelqu'un mais quelqu'un qui est trop, trop à l'écoute, enfin trop à l'écoute... On se méfie toujours des gens qui sont un peu trop gentils.

L: D'accord okay.

JC: Vaut mieux quelqu'un qui dise "non c'est comme ça, on ne peut pas faire comme ça" que quelqu'un qui va dire oui et pas faire après. C'est sûr mais c'est compliqué à mettre en place de chaque côté.

L: Oui c'est comment bien développer une relation de confiance de chaque côté. Sinon j'ai oublié de vous demander, sur votre parc de 5 centrales vous avez quoi comme puissance installée?

JC: Les plus petites elles iront de 200kW crête à 400kW crête. Ce n'est pas des très grosses. En dessous de 100kW, c'est dur de rentabiliser. Si y a des passes à poissons à faire, l'investissement est trop important par rapport à la production.

L: Parce qu'avec toutes les nouvelles normes vous avez dû réaliser des travaux supplémentaires je suppose?

JC: Ah oui bien sûr! On a été obligés de faire des passes à poissons, des passes à canoë. Les passes à canoë, c'est quand même autre chose.

L: Donc ça c'est des travaux qui sont arrivés y a quelques années?

JC: Il y a 3 ans.

L: Okay d'accord, bah écoutez, je n'ai pas spécialement plus de questions. Si jamais j'en ai d'autres est ce que je peux vous envoyer un mail? Parce que là j'ai l'impression d'avoir fait le tour

JC: Oui on peut faire ça.

L: Parfait, je vous remercie. C'était très gentil de votre part.

JC: Avec plaisir

L: Je vous souhaite une bonne journée.

JC: Egalement

L: Au revoir

## 8. RESUME ENTRETIEN ETABLISSEMENT PUBLIC L

L'établissement public a la responsabilité de la gestion du bassin d'un fleuve. Il est chargé entre autres, d'élaborer les SAGE et de gérer les barrages qui se trouvent sur son territoire. Les barrages ont principalement une vocation de régulation le débit du cours d'eau. L'un d'eux est équipé de turbines pour faire de l'hydroélectricité et c'est EDF qui gère la production d'électricité. Les ouvrages appartiennent à l'EP mais sont exploités par une société privée.

Lorsque qu'un marché doit être passé, l'EP définit les besoins selon les envies techniques ou politiques, passent par une consultation directe ou un appel d'offre suivant le montant des travaux. Elle rédige le cahier des charges qu'elle transmet à l'exploitant. Ce dernier est en charge de récupérer les offres émises par les entreprises, les analyser et les soumettre à l'EP qui a le mot final sur l'entreprise retenue. L'aide de la société d'exploitation est un atout car ce sont des spécialistes techniques de l'hydroélectricité, ce que n'est pas forcément l'EP.

Les barrages datent des années 80, il y a donc de nombreux travaux qui interviennent dessus. En ce moment sur le barrage hydroélectrique, 2 des 3 groupes sont en arrêts pour maintenance. Sinon, il y a toutes les opérations du quotidien à gérer: changer des garde-corps, isoler les locaux, réparer les fuites au niveau des vannes...

En plus de cela, les barrages doivent aussi s'adapter au règlement qui évolue. Un des barrages verre sont étude de danger sortir en 2021, il sera très probable que des travaux soient à réaliser pour répondre aux nouvelles normes.

Les entreprises qui interviennent sur les barrages sont assez variées, en activité et en tailles. Leur caractère local dépend de la taille du marché. Généralement, plus le marché est gros, moins l'entreprise est locale. En ce qui concerne la taille, il y a un a priori sur les grandes entreprises qui rassurent, par leur force de frappe et les moyens dont ils disposent. Néanmoins, les petites structures sont réactives et c'est là leur atout. Après on ne peut pas juger subjectivement les entreprises, tout cela est régit par le code des marchés publics. Il existe juste une petit part de subjectivité qui départagera deux entreprises si l'une a déjà réalisé un chantier et que cela c'est mal passé (ou inversement).

En ce qui concerne les valeurs, " Le concept de valeurs n'a pas été mis en avant dans ma carrière de fonctionnaire." L'EP en soi n'est pas ultra vertueuse mais l'état s'en charge en faisant appliquer les lois. "Nous on est tous vertueux individuellement, mais cela ne se ressent pas forcément au niveau de la structure".

Pour l'interviewé qui est en poste à la tête de l'EP depuis 3 mois, et qui avant cela était en poste dans les Pyrénées. Il précise qu'avant (dans son ancien poste), la proximité était géographique, qu'il y avait « un ancrage territorial très très très fort avec un fort relationnel avec les partenaires ». Maintenant, il est basé à 400km des ouvrages, ce n'est plus une proximité géographique qui est en jeu, mais je cite "une proximité de besoins, d'usages, d'objectifs". Allez chercher le point commun pour être plus proche. Au final, selon lui la proximité dépend fortement du territoire que l'on a à gérer et de sa taille.