



Les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable Acteur.rice.s au cœur du conflit

Crédits photographiques : Agence Tact, 2019.

Romain Lacomme

*Sous la direction de Sabine Barles, professeure des universités à l'Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne et responsable du Master 2 Urbanisme et
Aménagement, et Thomas Muselier, président co-fondateur de l'Agence Tact.*

À Jeannine et Fernand.

Remerciements

Je tiens à remercier Sabine Barles et Thomas Muselier d'avoir accepté d'encadrer mon mémoire professionnel de fin d'études et avoir su guider mon travail.

Je remercie Marie Leugé Maillet et Juliette Fournil qui m'ont fait confiance en août 2020 à la suite d'un entretien estival, et ont jugé bon de m'accepter comme stagiaire à l'agence de Paris. Je pense qu'elles sont, tout comme je le suis, surprises de la tournure positive des événements, de ce qui ne devait être qu'un premier stage de césure. Un grand merci à Thomas Muselier pour son accompagnement tout au long de mon parcours professionnel chez Tact, ses précieux conseils avisés ont contribué, contribuent et contribueront à modeler ma pratique professionnelle. Je souhaite adresser mes remerciements les plus chaleureux à toutes mes collègues qui ont croisé ma route et ont su, chacun.e à leur propre façon, me faire grandir comme consultant et comme individu : Audrey Benassi, Pierre Blias, Fanny Bousquet, Tiphaine Burban, Elsa Cayeux, Ayla Cunningham, Zoia Guschlbauer, Vincent Enjalbert, Juliette Fournil, Claire Mony-Laffay, Juliette Munier, Agathe Sailley, Pauline Ségard et Coralie Valanchon.

Mes remerciements les plus sincères vont à Pierre Blias, Juliette Fournil, Zoia Guschlbauer et Pauline Ségard, mes collègues de l'Agence Tact de Paris qui, par leur joie de vivre, leur bienveillance, leur générosité et leur très grande pertinence, m'ont permis d'exercer mon métier dans les meilleures des conditions.

J'adresse toute ma reconnaissance aux chef.fe.s de projet qui ont accepté de répondre à mes questions, de se livrer anonymement au cours de ces longs entretiens semi-directifs qui sont au cœur de mon travail de recherche.

Je tiens également à remercier mes ami.e.s et ma famille qui ont su être présent.e.s pour moi tout au long de ma scolarité et de mes expériences professionnelles : Anaïs, Antoine, Axelle, Cantien, Clair, Eric, Elsa, Eva, Fany, Francesco, Ismaël, Iris, Justin, Lucile, Margot, Marie-Clarisse, Marine, Martin, Olivier, Thomas, Thomas, Valentin, Valérie et Zoia.

Sommaire

Table des matières

Remerciements	4
Introduction	6
État de l'art : conflictualité sur les projets EnR et rôle des chef.fe.s de projet	7
Méthodologie.....	9
Contexte de rédaction.....	11
Problématique et annonce de plan.....	12
I- Concertar : une nécessité professionnelle pour les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable	14
A) Se conformer aux (nouvelles) attentes des services instructeurs	14
B) La concertation comme vectrice de nouvelles opportunités pour la réussite du projet	15
C) Un nouveau paradigme dont les limites sont pointées par les chef.fe.s de projet	16
II- Anticiper, gérer ou abandonner. Concertation en temps de crise et dilemme chez les chef.fe.s de projet	20
A) Modeler les démarches d'information et de concertation pour éviter, réduire ou compenser le conflit	20
B) Regard des chef.fe.s de projet sur les différentes actions de concertation et de communication à leur disposition.....	23
C) Déléguer le conflit à des tiers, une stratégie toujours volontaire de la part des chef.fe.s de projet ?	25
III- Le recours aux agences privées de concertation : processus, relation aux chef.fe.s de projet et internalisation des ressources.....	28
A) Se doter d'un tiers garant de la concertation : un processus qui échappe, en partie, aux chef.fe.s de projet.....	28
B) Trouver sa place aux côtés d'un.e acteur.rice légitime du dialogue local	30
C) L'internalisation de la concertation : des choix de structuration qui peuvent avoir des conséquences sur le travail des chef.fe.s de projet	32
Conclusion.....	36
Bibliographie :.....	38
Annexes	40

Introduction

Les chef.fe.s de projet en énergies renouvelables (EnR) développent des infrastructures de production d'énergie qui suscitent de plus en plus de contestations locales et de débats dans les sphères médiatique et politique. Les élections présidentielles en 2022, et dans une moindre mesure les départementales et régionales en 2021, ont fait des énergies renouvelables une thématique de campagne importante. Dans le débat médiatique, la polarisation suivante est apparue : les formations de gauche et du centre ont prôné leur développement, alors que les partis politiques de droite ont milité pour un arrêt des nouvelles installations ou, tout du moins, un fort contrôle. Ainsi, une des mesures les plus emblématiques des formations d'extrême droite sur la question, a été la volonté de stopper le développement des éoliennes terrestres en France et de « démonter » celles actuellement en activité. Pour autant, dans le détail, le positionnement des citoyen.ne.s au sujet de l'implantation d'énergie renouvelable sur le territoire français et l'opportunité d'un développement massif de ce type d'énergie dépasse le traditionnel clivage droite-gauche (Chailleux et Hourcade, 2021 ; Denhez, 2021). Les débats portaient sur la part de chaque type d'énergie dans la composition du mix national, mais aussi sur l'acceptation sociale des infrastructures de production électrique de grande envergure (centrales photovoltaïques au sol, éoliennes terrestres, parcs agrivoltaïques) ou de gaz dit "vert" (méthanisation). Nous assistons donc au passage d'un sujet technique réservé à des experts à une question sociétale, celle d'une prise en charge politique de la contestation, de plus en plus systématique, des projets d'énergies renouvelables à production électrique de grande envergure en France.

Dans ce cadre, des acteur.rice.s sont au cœur du débat, les chef.fe.s de projet qui portent, pour des entreprises privées la plupart du temps¹, le développement de ces infrastructures sur le territoire. Les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable ont comme principales missions de respecter les procédures réglementaires de développement des projets EnR en France et de piloter l'action de nombreux prestataires de service, dont l'action coordonnée va permettre de constituer un dossier d'instruction. Iels incarnent une véritable interface entre le projet qu'iels portent, les logiques et valeurs qui le motivent, et le territoire sur lequel il tend à s'implanter, et par extension les acteur.rice.s locaux.ales (élu.e.s, habitant.e.s, riverain.e.s, acteur.rice.s économiques). Leur temps d'intervention varie selon les pratiques des entreprises au sein desquelles les chef.fe.s de projet travaillent, mais iels ont toutes comme point commun de se situer en amont de la réalisation du projet. En effet, sur un temps allant de la prospection foncière jusqu'au dépôt du dossier auprès des services instructeurs concernés, leur travail consiste à coordonner les études, configurer le projet et le faire avancer tout en amorçant un dialogue avec les technicien.ne.s, les élu.e.s et les habitant.e.s. Bien que ce rôle d'interface soit minime dans la répartition du travail des chef.fe.s de projet, c'est cet angle qui est au cœur de notre travail.

Les éoliennes et les unités de méthanisation sont des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE). Cette procédure soumet les projets à délivrance par le préfet d'une autorisation sur la base de l'étude de l'appréciation technique du dossier déposé (Direction régionale de l'environnement l'aménagement et du logement ou Direction départementale des territoires et de la mer selon le régime), les avis des communes à proximité immédiate de la zone d'implantation (dont le périmètre évolue selon le régime) et l'avis de la population (soit

¹ Les entreprises privées se sont fortement saisies du développement des énergies renouvelables mais d'autres modèles économiques existent en France, même s'ils sont plus rares : comme le portage 100% public, le partenariat privé-public ou encore le développement des projets EnR d'investissement citoyen. S'ils ne sont pas au cœur de notre étude, il est pour autant important de les citer.

par le biais d'une consultation publique, soit par une enquête publique organisée par un commissaire enquêteur). La typologie de la procédure ICPE et les différents régimes (Autorisation, Enregistrement et Déclaration), déterminent les contenus des études à y faire figurer et les étapes réglementaires par lesquelles passer, évoluent dans le temps². Les régimes sont fixés par des caractéristiques techniques (taille, volume, coût...) propres à chaque installation concernée par la nomenclature ICPE. Par exemple, seules les éoliennes de plus de 50 m de haut sont astreintes au régime d'autorisation. Au sein de notre étude, les installations de méthanisation portées par les chef.fe.s de projet enquêté.e.s sont principalement astreintes au régime d'enregistrement ou d'autorisation, quand les projets éoliens terrestres portés par nos enquêté.e.s sont soumis au régime de l'autorisation. Les centrales photovoltaïques au sol et parcs agrivoltaïques, dépassant 250 KWc, sont soumises à délivrance d'un permis de construire par le préfet de département³ et d'une évaluation environnementale⁴, mais ne relèvent pas du régime ICPE⁵. Dans ce cadre, une enquête publique, d'une durée d'un mois, organisée par un commissaire enquêteur, doit se tenir.

État de l'art : conflictualité sur les projets EnR et rôle des chef.fe.s de projet

Un pan important de la littérature liée à la conflictualité sur les projets d'EnR s'articule autour de la notion d'acceptabilité sociale (Gendron, 2014) et de son impossibilité à être atteinte. Ainsi, les projets éoliens (Béatrice Canel-Depitre, 2017), solaires (Debourdeau, 2011) ou de méthanisation (Bourdin, Jeanne, Raulin, 2020) sont l'objet de contestations de plus en plus systématiques. Notons que l'acceptabilité sociale est une notion qui présuppose qu'elle devrait être recherchée, qu'une validation populaire est souhaitable dans chaque cas. Ce jugement porté sur l'insertion d'acteur.rice.s divers.es et varié.e.s dans le processus de gouvernance induit un positionnement politique, scientifique et philosophique dans lequel notre travail n'a pas à s'engager. Pour ce faire, tout en désignant le phénomène décrit par l'acceptabilité sociale, nous lui préférerons les termes de conflictualité et de sa gestion.

Pour étudier les ressorts des conflits liés à l'implantation d'installations de production d'énergie renouvelable ou dites « vertes », nous nous appuyons sur la classification établie par Jean-Marc Dziedzicki (2003), à propos des projets d'aménagement du territoire. Ainsi, il identifie quatre types de conflits, dont le premier est défini comme « fondé sur les incertitudes », à savoir reposant sur le flou régnant autour des conséquences de l'implantation d'une infrastructure, pour le territoire et ses habitant.e.s. Le deuxième est nommé « conflit substantiel » et s'appuie sur des valeurs générales, politiques. Il s'agit d'une lutte qui cherche de la légitimité chez les élu.e.s locaux, en les empressant de prendre position sur la place publique. Le troisième type de conflit identifié est celui de « procédure » qui s'appuie sur la remise en cause du processus de décision en décrivant un manque d'association des citoyen.ne.s ou le manque d'information créant une impossibilité de créer une discussion autour du projet. Enfin, le dernier conflit est appelé « structurel » et se fonde sur la contestation de la légitimité des acteurs publics à imposer ce type de projet sur un territoire. Il s'agit notamment du ressort utilisé par des activistes non

² Fondée sur la Loi n°76.663 du 19 juillet 1976 relative aux installations classées pour la protection de l'environnement (Décret n°77.1133 du 21 septembre 1977). En ce qui concerne la place des éoliennes terrestres dans la procédure ICPE, cette dernière a été modelée progressivement jusqu'à sa forme actuelle définie par l'article L181-1 du code de l'Environnement, créée par l'Ordonnance n°2017-80 du 26 janvier 2017 relative à l'autorisation environnementale.

³ Article R.421-1 et R.422-2 du code de l'urbanisme.

⁴ Rubrique 30 de l'annexe à l'article R122-2 du code de l'environnement.

⁵ Décret n° 2009-1414 du 19 novembre 2009 relatif aux procédures administratives applicables à certains ouvrages de production d'électricité.

écologiques dans les luttes contre la création des autoroutes dans la seconde moitié du XX^e siècle en France (Dziedzicki, 2003).

Les quatre installations industrielles de production d'énergie que nous allons étudier ont comme point commun de mobiliser un argumentaire lié à leur impact paysager. Celui-ci, bien qu'il soit lié aux mouvements *Not In My Back Yard (NIMBY)*, est plus complexe car il met en œuvre des enjeux multidimensionnels (Plottu, 2015). En effet, l'avis porté par un individu sur son paysage et ses capacités d'acceptation de sa modification font écho à des normes et des valeurs liées à la fois à la trajectoire sociale des individus et à leur microcosme social dans un temps donné. Dans ce cadre, il apparaît impossible de poser un jugement globalisant sur l'impact des infrastructures de production d'énergie renouvelable sur les paysages dans lesquels ils s'implantent. On parle dès lors d'un environnement subjectif qui attache au paysage la représentation que les individus s'en font, en opposition à un environnement objectif, qui conçoit le paysage comme objet, pratiqué et travaillé en constante évolution (Valette, 2005).

Une des particularités des projets d'énergie renouvelable tient dans leur capacité à coupler « conflit fondé sur les incertitudes » et « conflit structurel » (Dziedzicki, 2003). En effet, certaines luttes doivent être replacées à l'échelle territoriale et, parfois dans une perspective d'opposition entre capitalisme et écologie (Vidalou, 2020). Des similitudes peuvent être trouvées dans les raisons pour lesquelles les communautés de pêcheur.se.s mexicain.e.s, éloignées des réalités étatiques et contemporaines mondialisées, se soulèvent contre des projets d'éolien off-shore au Mexique (Dell'Umbria, 2019) et la création d'une ZAD à Saint-Victor (*l'Amassada*) contre « l'autoroute électrique » (Vidalou, 2020). Les parallèles internationaux dans le cadre de mobilisations contre l'implantation de projet d'énergie renouvelable, appelé « envahissement » (Vidalou, 2020) par une partie des chercheurs, sont nombreux et tendent souvent à accréditer la thèse d'une mobilisation générale, systématique et violente contre ces projets. Ainsi, la littérature qui a trait à la contestation des énergies renouvelables se concentre sur l'étude des formes et raisons des mobilisations. Pour autant, notre travail s'intéressera particulièrement aux acteur.rice.s qui cristallisent les contestations, ceux qui œuvrent contre vents et marées à la réalisation des projets contestés.

Les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable incarnent les projets sur les territoires en étant une véritable interface entre leur société, les élu.e.s locaux.ales, les services instructeurs et la population (Baggioni, 2014). Ces acteur.rice.s sont au contact, dans le cadre de démarches d'information et de concertation, d'élu.e.s, de technicien.ne.s et du grand public. En ce sens, ils sont les premiers réceptacles de la conflictualité et doivent travailler dans un environnement qui concentre parfois des oppositions à leur action professionnelle à tous les étages. Ainsi, leur position particulière les oblige à développer un savoir-faire quant à l'exercice de tâches professionnelles dans un contexte tendu (Baggioni, 2014). Ces nouvelles compétences de concertation sont en décalage avec la majeure partie du travail des chef.fe.s de projet, qui consiste à piloter le travail d'un ensemble de prestataires de services afin d'aboutir à un dossier qui pourra être déposé devant les services instructeurs.

Dans ce contexte de tension sociale autour de l'implantation des projets d'énergie renouvelable, le travail effectué par les chef.fe.s de projet afin d'entrer en contact avec le territoire se réalise très souvent dans un contexte hostile qui les oblige à avoir recours à la communication de crise. Face émergée de l'iceberg⁶, la concertation et la communication sont les deux pans les plus

⁶ En effet, la tension et la pression qui reposent sur les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable peut parfois provenir de la réglementation et du cadre que l'administration française leur impose. Ainsi, la face immergée de l'iceberg se compose des relations avec les services instructeurs, des protocoles administratifs alambiqués, du

visibles du travail d'un.e chef.fe de projet, en ce sens : « La communication de crise est donc à la fois stratégique, tactique, protectrice, violente parfois, dangereuse souvent. » (Heiderich et Maroun, 2018). Articles de journaux, mots volés sur un magnétophone, mauvaise compréhension avec un.e journaliste sont autant de réalités quotidiennes qui ponctuent la pratique professionnelle de ces acteur.rice.s vers qui tous les regards sont tournés. Ainsi, la gestion et l'anticipation des crises, notamment par le recours à des agences spécialisées, ponctuent le quotidien des chef.fe.s de projet et tendent à devenir un élément incontournable de la gestion de projet en EnR (Mathe et Morizet 2013 et Fournis, 2017).

Méthodologie

Notre méthodologie a été purement qualitative dans le but de travailler la question de la perception et de la gestion du conflit, qui peuvent être très différentes selon les acteur.rice.s. En effet, selon des paramètres de genre, de classe, d'âge, d'expérience professionnelle ou encore de personnalité, la gestion du conflit et ses conséquences dans le quotidien de travail de nos enquêté.e.s ne seront pas les mêmes. Nous avons réalisé huit entretiens avec des chef.fe.s de projet en énergie renouvelable aux profils et réalités quotidiennes très différentes, dont nous vous proposons quelques éléments d'analyse⁷. Ils ont consisté en des entretiens semi-directifs d'une durée variant entre une heure trente et deux heures trente, sur le mode de la discussion et du retour d'expérience. L'accès aux enquêté.e.s a été facilité par la grande expérience de l'Agence Tact dans l'accompagnement de chef.fe.s de projet en énergie renouvelable. En effet, six de ces huit personnes sont des client.e.s actuel.le.s ou passé.e.s de l'Agence Tact ou de leurs partenaires. Les deux autres enquêté.e.s sont des ancien.ne.s étudiant.e.s du Master Urbanisme et Aménagement de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ou certain.e.s de leurs collègues qui travaillent au sein d'entreprises de développement d'énergie renouvelable. Dans ce cadre, il a été très important pour nous de pouvoir interroger des personnes aux profils variés, notamment en termes de genre, alors même que l'énergie renouvelable est un des secteurs les plus féminisés du monde de l'énergie (32%, Irena, 2019).

pilotage d'études de bureaux d'études indépendants, de la gestion du budget du projet ou encore de la priorisation de leur projet dans la stratégie d'entreprise. Les chef.fe.s de projet sont en quelques sorte une micro-entreprise à l'échelle d'un projet.

⁷ Afin de ne pas alourdir notre travail, nous avons fait le choix de reléguer en annexe n°1 la présentation de chacun.e des chef.fe.s de projet en énergie renouvelable interrogé.e.s.

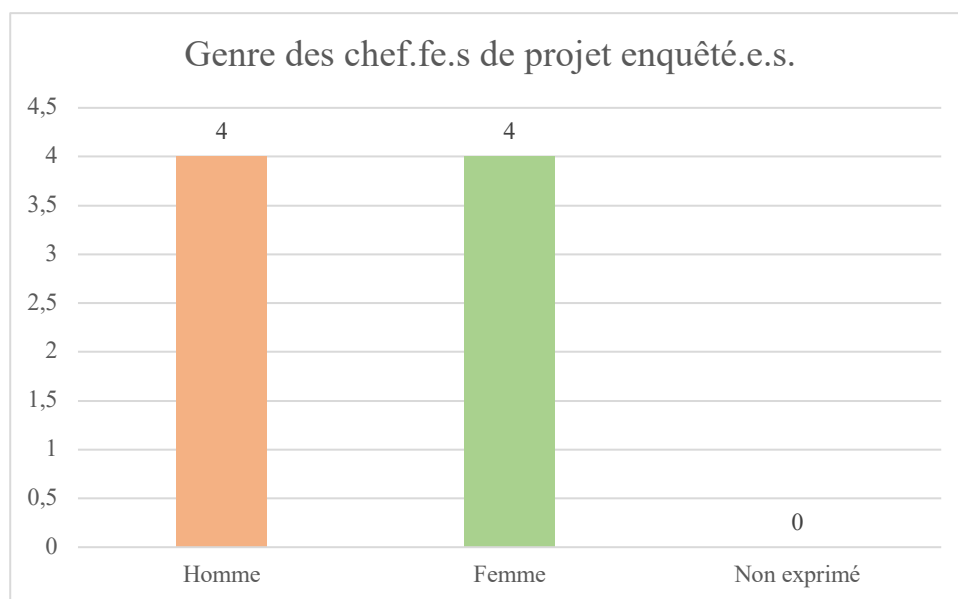


Figure 1 : Graphique de la répartition genrée des chef.fe.s de projet enquêté.e.s.

La nécessité de disposer d'une grande variété de secteurs d'activité, liés aux énergies renouvelables, a été un élément important. Une de nos priorités a été de ne pas seulement nous limiter aux projets éoliens terrestres, qui apparaissent comme l'exemple le plus documenté de projets d'énergies renouvelables suscitant des mobilisations actives sur les territoires.

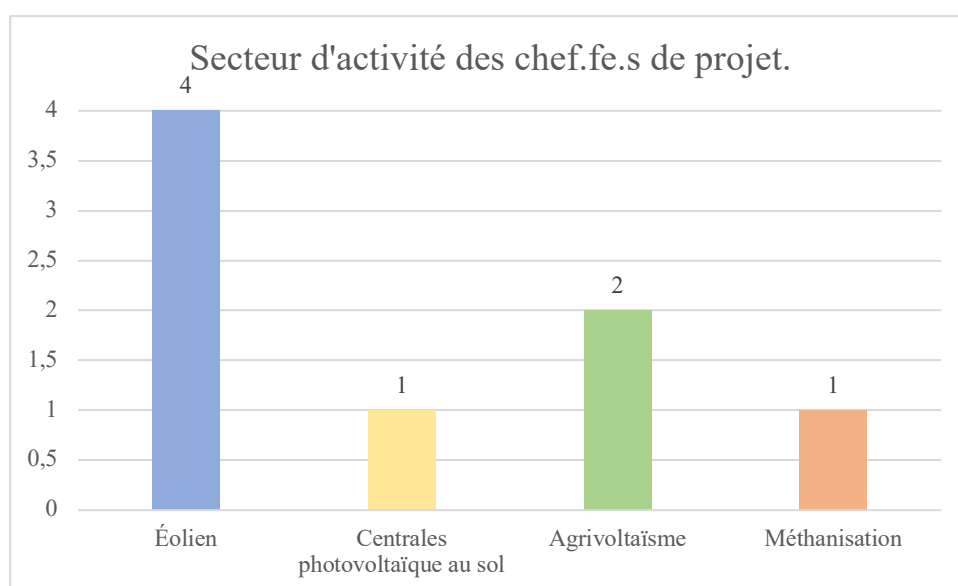


Figure 2 : Graphique des secteurs d'activité des chef.fe.s de projet enquêté.e.s.

La profession de chef.fe.s de projet en énergie renouvelable est accessible par de nombreuses voies universitaires et à partir de différents parcours scolaires. Dans ce cadre, il est intéressant de noter la pluralité des études suivies par nos enquêté.e.s et en ce sens, les différentes cultures professionnelles mobilisées par les acteur.rice.s.

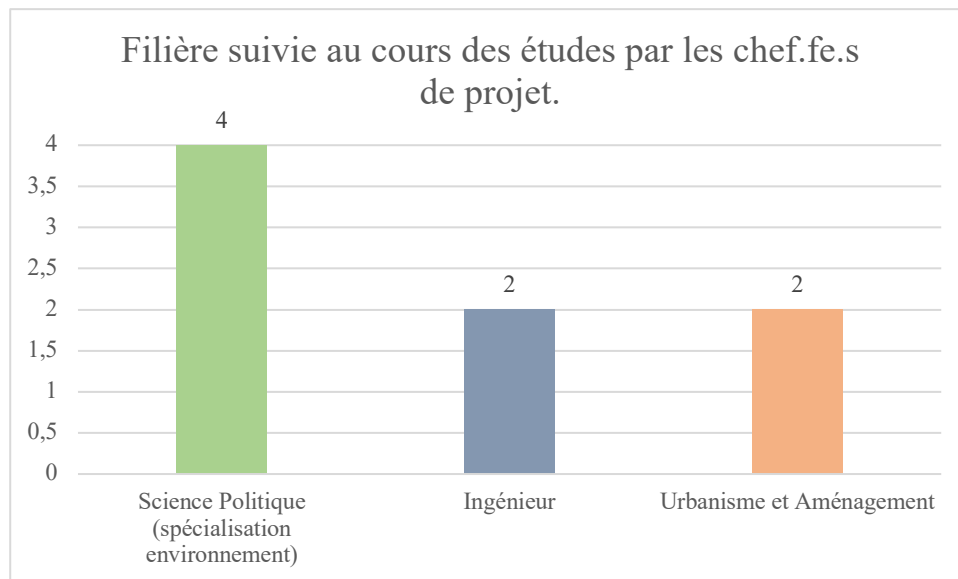


Figure 3 : Graphique répertoriant les études suivies par les enquêté.e.s.

Enfin, un des critères discriminants, dans le cadre de la gestion du conflit, nous apparaît être l'expérience professionnelle. En effet, en multipliant les expériences liées à la gestion des situations conflictuelles, des techniques, des stratégies peuvent être intégrées, mises en place, ou une meilleure connaissance des acteur.rice.s pouvant assumer ce rôle, se constitue. Ces huit chef.fe.s de projet ont également comme point commun de travailler dans des entreprises privées, qui sont majoritaires dans le développement des énergies renouvelables.

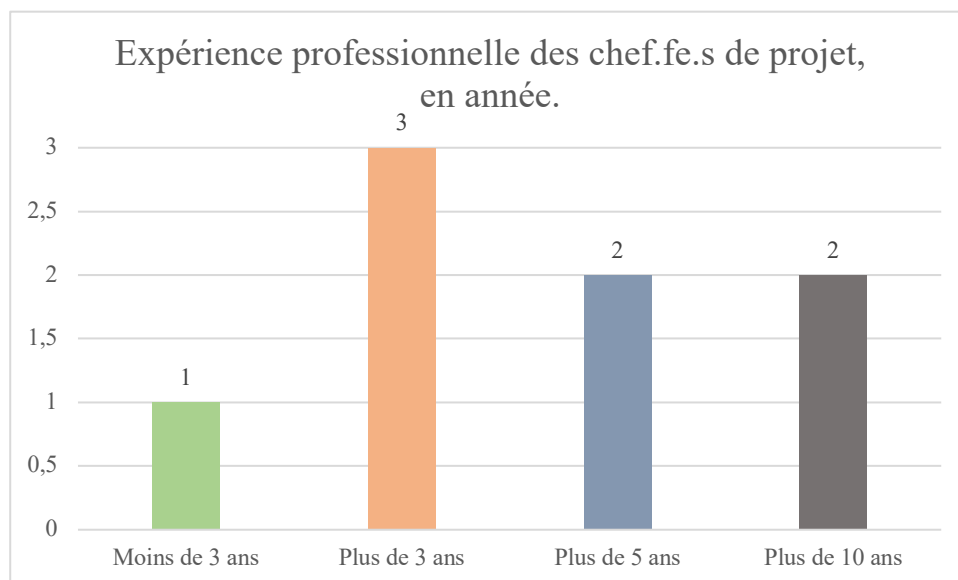


Figure 4 : ancienneté des chef.fe.s de projet dans leur profession.

Contexte de rédaction

Ce mémoire professionnel s'inscrit dans la réalisation d'un stage de fin d'études dans le cadre du Master 2 Urbanisme et Aménagement à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Lors de mon année de césure (2020-2021) entre mon Master 1 et mon Master 2, j'ai eu l'occasion de

réaliser un stage de six mois et un CDD de six mois au sein de l'Agence Tact. En ce sens, et ce avec l'accord de l'équipe pédagogique du Master Urbanisme et Aménagement, j'occupe depuis le 1^{er} avril un poste de consultant en stratégie d'intégration territoriale en CDI à temps complet. Ainsi, cette donnée est un élément clef qui m'a permis d'accéder à mon terrain de recherche et à mes enquêt.e.s qui étaient, pour partie, en relation avec moi, dans un cadre professionnel, depuis près de deux ans.

L'Agence Tact est une agence de concertation spécialisée dans l'intégration territoriale des projets sensibles. Elle accompagne les porteur.euse.s de projet, public.que.s et privé.e.s, dans leurs démarches d'information et de concertation. Les thématiques traitées sont très larges mais se concentrent sur les énergies renouvelables, les carrières, les industries, les plans de risques et de prévention de ces derniers et la gestion des déchets⁸.

La méthodologie de l'Agence Tact repose sur plusieurs phases qui s'inscrivent dans un processus d'accompagnement des projets sur le long terme. Dans ce cadre, la première étape correspond systématiquement à la réalisation d'un diagnostic territorial. Afin de prendre connaissance du contexte local, des entretiens sont réalisés avec des acteur.rice.s locaux.ales, en concertation avec la.le porteur.euse.s de projet, ainsi qu'une étude socio-démographique, bibliographique et du système d'acteur.rice.s locaux.ales. A la suite de cette phase, qui dure approximativement entre trois semaines et cinq semaines, une démarche d'information est conçue, phasée et finalement proposée au/à la porteur.euse de projet⁹. La spécificité du travail à l'Agence Tact réside dans l'intelligence collective mise au service de la conception et de la mise en œuvre des démarches d'information et de concertation. Si les dossiers sont toujours suivis par deux consultant.e.s, chaque réalisation d'un diagnostic territorial doit être présentée et validée par l'ensemble de l'agence dans le cadre d'une réunion stratégique hebdomadaire où chacun.e est encouragé.e à s'exprimer. Une fois les recommandations stratégiques proposées et validées, ou modifiées, par la.le porteur.r.se.s de projet, les actions, et c'est la seconde phase de l'accompagnement Tact, sont mises en œuvre par les consultant.e.s qui ont déjà travaillé à l'élaboration du diagnostic territorial.

Au sein de cette méthodologie toutes les consultant.e.s exercent le même métier, à savoir être présent.e.s du début à la fin de l'accompagnement, du diagnostic territorial à la mise en œuvre des actions de concertation. Mon travail au sein de l'Agence Tact a donc été celui-ci, puisque j'ai eu l'opportunité d'occuper des fonctions de titulaire, en CDI, et non pas uniquement d'assistant.e consultant.e (stagiaire) dont le travail appuie principalement les consultant.e.s.

Problématique et annonce de plan

Notre travail tournera autour de l'étude de la gestion du conflit par les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable et de ses conséquences sur les démarches d'information et de concertation. L'insertion de ces acteur.rice.s dans une position d'interface entre un territoire, ou plus précisément avec ses parties prenantes, et un projet est autant due à leur profession qu'à leur trajectoire individuelle. En ce sens, notre étude tentera d'appréhender les actions, décisions et modes de pensées qui sont dues à l'univers professionnel, aux méthodologies transmises par les filières universitaires menant à cette carrière ainsi qu'aux pratiques habituelles des entreprises employant les chef.fe.s de projet. Pour autant, l'étude de ces individus comme acteur.rice.s, au sein d'un système complexe d'acteurs, politique, économique et professionnel, sera également au cœur de notre travail. Ainsi, et ce pour traiter de la manière dont ces acteur.rice.s gèrent et

⁸ Voir la plaquette de présentation de l'Agence Tact en Annexe n°2.

s'accommodent de la conflictualité dans le cadre de démarche d'information et de concertation nous avons souhaité nous intéresser particulièrement à la position de chef.fe de projet, la profession, sans pour autant éluder la question du poids de l'entreprise dans les choix, le rôle et les réalités quotidienne du travail de ces acteur.rice.s

Nous orienterons notre travail autour de la question suivante : comment la conflictualité liée aux démarches d'information et de concertation recompose le quotidien de travail et le rôle des chef.fe.s de projet en énergie renouvelable ?

Pour ce faire, nous nous intéresserons dans un premier temps à la concertation comme nouveau paradigme, parfois déconcertant, pour les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable. Dans un deuxième temps nous nous intéresserons aux stratégies mises en place pour « éviter, réduire et compenser » le conflit lié aux projets portés. Enfin, nous traiterons de l'usage, par les chef.fe.s de projet des agences de concertation perçues comme partenaire et concurrentes dans le cadre de la conduite de projet.

I- Concerter : une nécessité professionnelle pour les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable

Au fur et à mesure de la modification des processus réglementaires auxquels les projets liés à l'installation de structures produisant des énergies renouvelables doivent se soumettre, la concertation, un temps considéré comme un à côté, tend à se systématiser. Notons que si nos enquêté.e.s sont des adeptes de la concertation, une partie des projets EnR continue de se développer sans la moindre démarche de ce type. Il peut s'agir de politiques propres à certaines entreprises qui considèrent qu'il s'agit d'une perte de temps, d'argent et un potentiel facteur de déstabilisation des projets.

A) Se conformer aux (nouvelles) attentes des services instructeurs

La concertation n'est pas prévue réglementairement dans les projets d'énergies renouvelables. En effet, au sein de la procédure ICPE sont inscrits des temps de présentation du projet à la population et aux élu.e.s locaux.ales dans le cadre des consultations publiques (Enregistrement) ou des enquêtes publiques (Autorisation). Durant ce temps, qui a un début et une fin, préalablement annoncé par un affichage officiel, des avis sur le projet doivent être consignés dans un registre qui sera une des pièces qui permet au préfet de prendre sa décision. Ainsi, ce temps n'est pas conçu comme un dialogue entre l'entreprise portant le projet et les parties prenantes locales, arbitré par les services préfectoraux, puisqu'il a comme aboutissement l'expression d'un avis. Pour construire ce dernier, les citoyen.ne.s et élu.e.s locaux.ales ont accès à l'ensemble des pièces justificatives présentées aux services préfectoraux. Cet élément, qui garantit la transparence de la démarche, signifie également que le projet porté est connu dans ses grandes dispositions et que les éléments techniques, dont l'appréciation par le grand public est le plus compliqué et critiqué, sont fixés (Patinaux, 2022). En ce sens, les entreprises qui portent les projets ont déjà engagé de nombreuses dépenses et c'est la survie du projet qui se joue, et non la négociation ou discussion autour de l'opportunité collective de développer un projet d'énergie renouvelable sur le territoire. En ce sens, il s'agit de dépasser la procédure réglementaire pour satisfaire les demandes des services instructeurs :

« Par exemple, en Région Auvergne-Rhône-Alpes, si on veut une aide financière pour développer une unité de méthanisation, il faut pouvoir garantir de la future mise en œuvre d'une démarche de concertation. C'est pas inscrit dans le code de l'Environnement ça ! » (Justin, chef de projet méthanisation).

Il s'agit d'une nouveauté que Lucile relève comme une des plus grandes évolutions de son métier de cheffe de projet éolien à savoir, l'insertion de la concertation :

« Ce qui était avant à la bonne appréciation de chacun.e, un peu selon le goût du ou de la chef.fe de projet, est devenu aujourd'hui un impondérable. La seule question c'est : comment on se forme ? Qui nous forme ? Ce n'est pas notre métier à l'origine que de soigner l'égo du.de la maire d'une commune de 500 habitants ou d'un.e commissaire enquêteur.ice. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Au sein de notre échantillon, la moitié des chef.fe.s de projet ont eu accès à des cours qui traitaient de la concertation et de la démocratie participative au sein de leur parcours universitaire. Il s'agit des individus qui disposent toutes et tous de moins de 5 ans d'expérience professionnelle. Lucile fait figure d'exception parce qu'elle a suivi, en parallèle de son activité, une formation d'une année sur la thématique de la participation et de la concertation dans les projets d'aménagement du territoire, dispensé dans une grande universitaire parisienne (la

formation n'existe plus aujourd'hui). Si Lucile nous confie avoir opté pour cette formation « afin de [s]'assurer d'avoir un regard complet sur les théories de la concertation », les chef.fe.s de projet qui ont eu l'occasion, dans leur parcours professionnel de suivre des cours sur cette thématique, confient que ces derniers les ont « sensibilisé.e.s » à ces questions, mais n'en ont pas fait des spécialistes.

B) La concertation comme vectrice de nouvelles opportunités pour la réussite du projet

La concertation est un nouvel élément des projets qu'il faut intégrer dans la conduite globale du développement du parc éolien, de la centrale photovoltaïque au sol ou de l'unité de méthanisation projetée sur un territoire. En ce sens, certain.e.s chef.fe.s de projet voient cette transformation comme salutaire afin de pouvoir conserver le caractère d'intérêt général de leur métier :

« Aujourd'hui tout le monde nous tombe dessus, mais faire les projets éoliens avec la.le maire, ses adjoint.e.s, la Communauté de communes et trouver des synergies avec des agricult.eur.ice.s locaux.ales, ça permet de redonner du sens à ce qu'on fait. » (Margot, cheffe de projet agrivoltaïque).

« S'il n'y avait pas la concertation, on ferait notre travail dans notre coin, l'intérêt général je ne le vois pas par la planification, qu'elle vienne du privé ou du public d'ailleurs ! » (Ismaël, chef de projet éolien).

Le lien entre concertation et bien commun est une thématique qui abonde de nombreuses politiques liées à la décentralisation et l'émergence de la participation citoyenne dans les politiques publiques, notamment en lien avec la transition énergétique. En effet, dans les travaux originels (Oudot et de l'Estoille, 2020) et chez les penseur.se.s les plus radicaux.ales (Laville, 2010 et Semal, 2017) de la transition écologique, un des piliers d'une recomposition plus juste et respectueuse de la nature passe par une société dans laquelle la démocratie locale prend le relais partiel ou total d'organes centralisés. Cette théorie s'inscrit notamment dans le courant des travaux de Rob Hopkins (2005 et 2008) qui a essaimé partout dans le monde via le Mouvement des villes en Transition.

« C'est peut-être faire du localisme, mais moi j'ai l'impression de faire de la politique sans me présenter à des élections quand je fais de la concertation sur des enjeux micro-locaux. » (Ismaël, chef de projet éolien).

L'insertion des démarches d'information et de concertation tend à bousculer le cadre de travail des chef.fe.s de projet, dont le temps était partagé entre relationnel pur (avec les élu.e.s et les services techniques) et coordination d'études. Le calendrier de projet découlait des arbitrages et avancées des différentes productions des bureaux d'études permettant *in fine* de composer le dossier complet à déposer en préfecture. Aujourd'hui, le phasage du développement doit prendre en compte un autre paramètre : les temps de communication et de concertation. Ainsi, et ce parfois alors qu'aucune étude n'a été lancée, les démarches d'association des parties prenantes, notamment des élu.e.s, peut démarrer.

« Sur un de mes projets, j'ai rencontré les élu.e.s deux ans avant de poser un mât de mesure [de vent] et ça m'a permis de tenir quatre comités de suivis avec les deux communes concernées par l'implantation du parc et d'ajouter dans ces réunions l'interco[mmunalité]. » (Antoine, chef de projet éolien).

Permettre l'association d'élu.e.s qui ne disposent pas, bien souvent, du pouvoir d'autoriser ou de refuser un projet, bien que leur avis soit pris en compte par le préfet, est parfois assimilé à un des facteurs de réussite des projets EnR (Bailleul, 2019).

« D'expérience, ça se passe toujours mieux si les élu.e.s sont pour et dans leur bon rôle. Ils sont élu.e.s, nous chef.fe.s de projet, y'a une limite et des ambitions différentes, mais qui peuvent converger, en tout cas faut tout faire pour. » (Iris, cheffe de projet agrivoltaïque).

La concertation semble, pour certain.e.s professionnel.le.s un moyen de pouvoir atteindre un équilibre entre développement par des entreprises privées d'une énergie renouvelable, dans le cadre d'un projet qui se doit d'être économiquement viable et intérêt général (Dziedzicki, 2015).

C) Un nouveau paradigme dont les limites sont pointées par les chef.fe.s de projet

« Enfin, faut tout faire pour, mais parfois vu l'investissement en temps, on se demande vraiment à quoi ça sert, si on ne fait pas tout ça pour rien. » (Iris, cheffe de projet agrivoltaïque).

Un des éléments communs à presque tous les entretiens, sauf celui de Lucile, est que l'ensemble des chef.fe.s de projet se pose des questions quant à l'utilité de la démarche d'information et de concertation. En ce sens, l'impact d'un tel investissement (financier, en séquençage de projet, en temps) sur la décision finale et l'autorisation du projet est difficile à mesurer. Ainsi, certain.e.s professionnel.le.s tendent à reléguer au second plan ou à essayer de réduire au maximum le temps de concertation au sein des projets. Cet élément fait partie du quotidien des professionnel.le.s qui, à l'image des consultant.e.s de l'Agence Tact, doivent travailler en relation avec les chef.fe.s de projet. Il n'est pas rare de devoir justifier en permanence la nécessité de réaliser des actions de concertation, d'entrer en négociation sur les prix des prestations – même une fois le bon de commande signé – ou que la démarche soit jugée non prioritaire et la relation avec le territoire coupée pendant plusieurs mois.

Cet élément peut s'expliquer parce que dans le cadre de la délivrance du permis de construire ou de l'autorisation environnementale, le préfet de département n'a pas à s'appuyer sur une potentielle démarche d'information et de concertation pour faire son choix entre deux projets de même nature technique, développés sur un même terrain. En ce sens, ce qui est appelé dans le jargon professionnel « devoir d'exemplarité » peut être considéré par certaines entreprises comme de la poudre aux yeux et amener de nombreuses réticences. A la vue du caractère flou de l'impact du « devoir d'exemplarité », lié au fait de mener une démarche d'association des parties prenantes locales au projet, certaines sociétés préfèrent miser sur la réputation de leur entreprise, leur influence potentielle sur les services instructeurs ou encore le relationnel pur entre chef.fe de projet et élu.e.s locaux.ales. En effet, le cadre réglementaire dans lequel s'inscrit les projets EnR définit très précisément le rôle de chaque acteur.rice, leur pouvoir et impose une feuille de route aux chef.fe.s de projet. La réglementation fixe clairement les éléments qui doivent être fournis par ces dernier.ère.s, dans quel ordre les réaliser et comment les produire. Ces éléments constituent, comme nous l'avons déjà dit, la majeure partie du temps de travail des chef.fe.s de projet en énergie renouvelable. Dans ce cadre très contraignant, aucune place n'est faite pour la concertation qui est soit reléguée à une enquête publique ou consultation publique soit laissée à la libre appréciation des développeur.euse.s.

« Le cadre réglementaire est indigent [concernant la place de la concertation]. Mais il est ce qu'il est, à la fin, en cas de recours, le juge s'appuie sur la loi et bien souvent le préfet doit

approuver le projet. Ce qui signifie que le plus important c'est de respecter la procédure, dans laquelle y'a 0 place pour la concertation ». (Valentin, chef de projet photovoltaïque).

« Est-ce que c'est obligatoire de faire de la concertation ? Non, donc je vois pas pourquoi j'en ferais tout le temps. » (Antoine, chef de projet éolien).

Afin de prendre en compte ces aspects contrastés d'une démarche d'information et de concertation, relevons deux expériences différentes qui démontrent l'envie pour certaines entreprises de cadrer le rapport entre coût et gain (Beuret, 2010). Du côté de l'entreprise développant des projets agrivoltaïques au sein de laquelle Iris travaille, la pratique est de donner une date de début et de fin à cette période afin d'éviter qu'elle ne soit trop chronophage et ne vienne empiéter sur la coordination des études, ainsi que la définition des zones d'implantation du projet. Concernant la multinationale du secteur de l'énergie qui emploie Marie-Clarisse, la pratique veut que la concertation et l'information ne soient faites que si « le contexte l'impose » et dans le respect des contraintes économiques.

Ce dernier élément est un des principaux points de blocage dans le cadre des démarches d'information et de concertation. Pour une entreprise privée, soumise à des critères de rentabilité, notamment à l'échelle de chaque projet, la possibilité d'attendre de cette entité qu'elle investisse fortement du temps et de l'argent sans aucune assurance de gain en retour apparaît comme contradictoire.

« Moi quand je suis arrivée ici on m'a donné une consigne très précise. Je prends le budget global de mon projet et la concertation elle ne doit pas représenter plus de 0,5% de mon budget total. » (Marie-Clarisse, cheffe de projet éolien).

Ainsi, au moment de signer un bon de commande pour un prestataire externe ou de s'engager personnellement dans un processus de concertation, les chef.fe.s de projet se posent la question de l'équilibre économique. En effet, que ce soit avec un prestataire extérieur ou en solitaire, la concertation demande d'adapter les horaires des temps de travail à la disponibilité des participant.e.s et non à des horaires classiques de bureau.

« Quand je fais une permanence publique ou une journée du projet le samedi, parfois y'a quoi... 7 personnes qui viennent. Franchement, je serais mieux avec ma fille et mon épouse. » (Justin, chef de projet méthanisation).

Temps, coût, formation à ces méthodes et retour sur investissement sont autant de questions soulevées par la concertation menées dans le cadre des projets d'EnR. En effet, les éléments mis en débat, en discussion avec les parties prenantes du territoire ne peuvent pas être l'essence même du projet, car celui-ci repose sur le libre pouvoir d'entreprendre des entreprises privées. Ainsi, l'éolien, le photovoltaïque, la méthanisation et l'agrivoltaïsme sont des projets industriels qui nécessitent des arbitrages soumis à des études et des réalités techniques qui ne peuvent être discutées de but en blanc en réunion publique ou dans un atelier riverain sans pédagogie. A la vue de l'épreuve didactique chronophage de montée en compétence des participant.e.s, de nombreux chef.fe.s de projet refusent de prendre ce temps et se limitent à la mise en œuvre d'une démarche d'information.

« Si je n'ai pas le temps ou pas l'envie, envoyer des mails, des bulletins d'information, faire de l'information, ça suffit souvent. Les gens ont le droit de savoir ce qui se passe à côté de chez eux par contre mettre leur nez dans le développement d'un projet privé sur des terres privées quand la loi l'autorise, moi je suis moins sûr que ce soit nécessaire. » (Valentin, chef de projet photovoltaïque).

La mise en œuvre presque systématique de démarches d'information et de concertation sur les projets d'énergie renouvelable recompose la réalité du métier des chef.fe.s de projet et est parfois considérée comme une perte d'argent et de temps. Ce dernier élément est plus prégnant chez les porteur.se.s de projet en photovoltaïque, méthanisation et agrivoltaïque dont l'implantation sur le territoire français est plus limitée que les éoliennes et sont pour le moment moins impactés par les contestations locales. En plus d'être plus récents, ces types d'énergie renouvelable sont également soumises à des procédures moins contraignantes que les éoliennes et sont moins visibles dans le paysage, autant d'éléments qui peuvent expliquer cette non-systématisation des contestations locales.

Le cadre réglementaire des projets EnR, qui modèle la majeure partie du temps de travail de nos enquêté.e.s qui s'emploient à produire un projet le respectant, apparaît comme extrêmement contraignant et ne laisse aucune place à la concertation. Pourtant, pour de plus en plus de chef.fe.s de projet cette dernière apparaît comme un nouvel attendu, notamment de la part des services instructeurs, mais également semble répondre aux enjeux de démocratie locale (Bourdin, 2020). Les démarches de concertation sont perçues de manières diverses par les professionnel.le.s qui doivent la mettre en œuvre. Elles sont à la fois source d'opportunité (association des parties prenantes, soutien des élus, sentiment d'intérêt général) et de déstabilisation (manque de formation, temps, coût) pour les projets. Cette perception explique que certain.e.s chef.fe.s de projet nourrissent des réticences à s'engager pleinement dans des démarches d'information et de concertation, d'autant plus qu'elles apparaissent comme génératrices de tension.

II- Anticiper, gérer ou abandonner. Concertation en temps de crise et dilemme chez les chef.fe.s de projet

Après avoir compris certaines des raisons qui poussent les chef.fe.s de projet à réaliser des démarches d'information et de concertation, nous nous intéressons à la manière dont iels la conçoivent, se placent en son sein et parfois, la délèguent.

A) Modeler les démarches d'information et de concertation pour éviter, réduire ou compenser le conflit

Les entreprises qui portent des projets d'énergie renouvelable peuvent avoir des approches variées des démarches d'information et de concertation. Certaines, nous l'avons vu ne souhaitent pas nouer un dialogue local puisque le cadre réglementaire ne l'oblige pas, ces dernières, même si elles ne sont pas au cœur de notre étude, font partie d'un système d'acteur.rice.s. Concernant les sociétés qui s'attachent à penser une démarche d'information et de concertation, plusieurs critères rentrent en ligne de compte : les habitudes professionnelles de leurs dirigeant.e.s, leurs précédentes expériences sur des projets, l'internalisation des services de concertation ou l'appel à des prestataires extérieurs. Pour autant, l'ensemble des démarches de concertation ont pour point commun la question de la conflictualité. Fortes de l'expérience des projets éoliens, qui depuis de nombreuses années concentrent les mobilisations locales (Subra, 2018), les démarches d'information et de concertation sont appréhendées par les chef.fe.s de projet de deux manières différentes et complémentaires. Premièrement, elles sont conçues selon « les degrés d'intensité » des contestations locales, secondement, elles dépendent de la capacité du territoire à s'engager dans une telle démarche.

« Quand on commence à y réfléchir, ne serait-ce qu'à l'idée de faire du participatif sur le territoire, il faut être sûr que ce sera cadré, que ça ne partira pas dans tous le sens. » (Iris, cheffe de projet agrivoltaïque).

Lors des entretiens, l'ensemble des chef.fe.s de projet ont exprimé que la capacité de la concertation à « détériorer les relations avec le territoire »¹⁰ était au cœur de leurs inquiétudes. Si leur attention se porte principalement sur les conséquences potentielles de cette démarche, c'est peut-être qu'iels ne sont pas toujours en charge de toutes les actions à mener en direction des élu.e.s, du grand public, des acteur.rice.s économiques. Ainsi, ne faisant pas partie de leur culture professionnelle ni de leur quotidien de travail, le rapport entre les chef.fe.s de projet et la concertation est quelque peu distant et focalisé sur les conséquences de cette dernière concernant la conduite de projet.

« Moi je suis parfois mal à l'aise avec les relations territoriales, je ne sais jamais trop où placer le curseur de la discussion. » (Margot, cheffe de projet agrivoltaïque).

¹⁰ Toutes les enquêté.e.s ont associé une démarche d'information et de concertation à l'idée de « détérioration des relations avec le territoire ». C'est-à-dire qu'elle serait potentiellement à l'origine de mauvaises relations avec l'ensemble des acteur.rice.s présent.e.s localement. Pour autant, ils reconnaissent également toutes que ne pas proposer ce type d'action créé, chez les acteur.rice.s locaux.ales des frustrations qui retombent nécessairement négativement sur leur conception du projet. En ce sens, ce paradoxe peut être éclairé par le fait que la conflictualité n'est ni engendrée ni atténuée par la concertation parce qu'elle est issue de l'essence même du projet, qui intrinsèquement, en s'implantant pose des questions aux acteur.rice.s et habitant.e.s locaux.ales.

En ce sens, certains éléments sont autant de « drapeaux rouges »¹¹ qui permettent aux chef.fe.s de projet de savoir dans quelle mesure la démarche d'information et de concertation pourra être participative et ouverte.

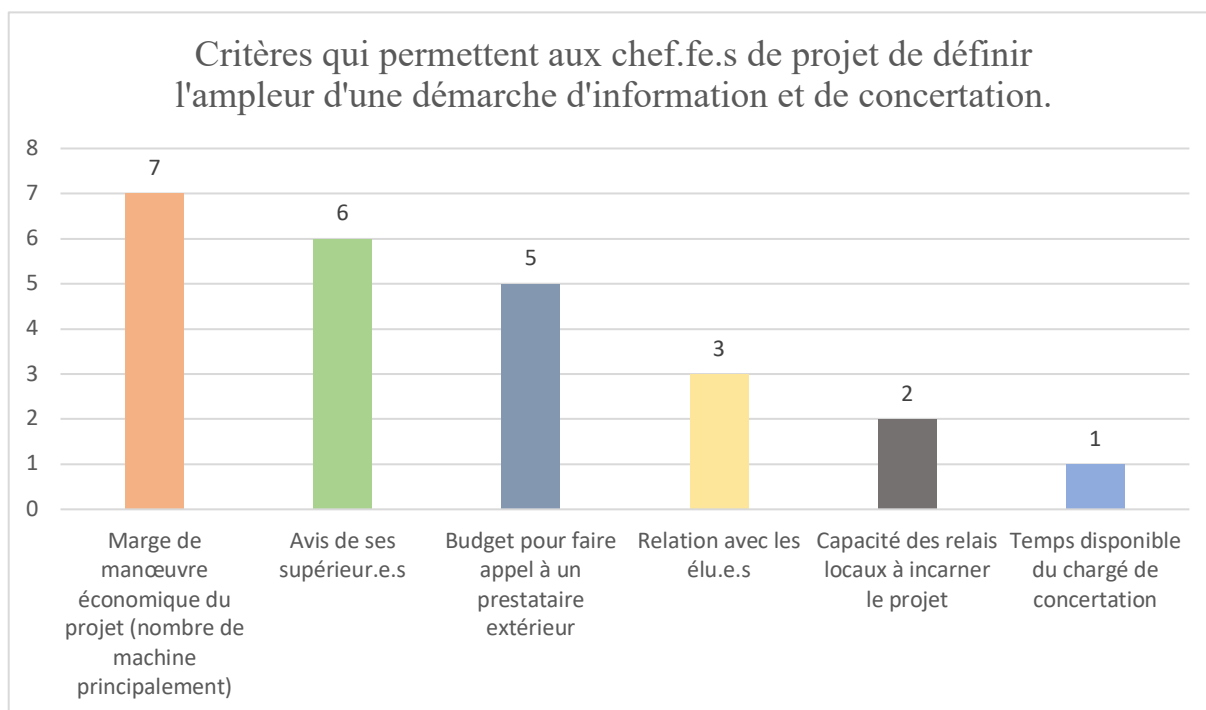


Figure 5 : Graphique représentant les éléments sur lesquels s'appuient les chef.fe.s de projet afin de jauger de leur capacité à mener une démarche d'information et de concertation plus ou moins participative.

Le point le plus marquant à la lecture de ce tableau est la prépondérance des considérations économiques comme critère numéro un afin de connaître l'ampleur de la démarche d'information et de concertation qui sera mise en place. Ainsi, un des éléments communs à toutes les chef.fe.s de projet enquêté.e.s est qu'ils souhaitent avoir une bonne connaissance du contexte local, une bonne appréhension des éléments techniques et financiers du projet avant de cadrer une démarche d'information et de concertation.

« Avant qu'on commence à discuter, il faut être sûr.e d'en avoir les moyens. » (Valentin, chef de projet photovoltaïque).

Dans ce cadre, un élément important du côté de l'entreprise, et qui est un véritable préalable à toutes démarches, est de mettre certaines caractéristiques des projets en débat ou non.

« Moi dans mon entreprise, on a souvent l'habitude, si le projet le permet, de discuter des implantations précises avec les élu.e.s. On leur présente, deux ou trois variantes qui tiennent à priori la route en termes financiers et techniques et ils choisissent, puis ça s'affine avec les résultats des études ». (Lucile, cheffe de projet éolien).

¹¹ Ce terme a été utilisé Marie-Clarisse dans son entretien afin de définir les indices, faits ou comportements qui lui permettent d'analyser une situation. Dans ce cas précis, ce sont les premiers contacts, le contexte territorial et les expériences de son entreprise et de ses manager.euse.s sur le terrain qui lui permettent d'identifier des « drapeaux rouges ».

Finalement, une fois cadrée, la démarche d'information et de concertation va être pensée pour sélectionner les modalités de temps d'échanges¹², de gouvernance¹³ et les supports de communication¹⁴, qui mettent le moins en risque le projet.

« L'idée c'est que ça se passe bien, personne ne veut passer un mauvais moment. » (Ismaël, chef de projet éolien).

« Des concertant.e.s me disent souvent que ça ne sert à rien de passer du temps avec des gens qui veulent la mort de mon projet. Je suis d'accord, mettre le feu aux poudres ça ne fera pas plaisir au préfet. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

La durée de la concertation est un élément qui est soumis à l'appréciation des entreprises qui portent les projets. En effet, certain.e.s énergéticien.ne.s font le choix de dater la période de concertation, d'autres de la laisser courir tout le temps du projet et certain.e.s de l'arrêter une fois la phase d'instruction enclenchée. Pour autant, toutes les entreprises semblent craindre la même chose lorsque les démarches d'information et de concertation commencent à s'allonger dans le temps :

« J'ai l'impression que le temps de la concertation c'est aussi celui de l'expression de son mécontentement. Si on faisait dialoguer les riverain.e.s après le dépôt du dossier, je pense que ça encourage à des recours en justice. » (Ismaël, chef de projet éolien).

La concertation, parce qu'elle ouvre un espace de dialogue, peut être investie par les opposant.e.s et être utilisée pour renverser l'opinion publique et structurer des actions en justice contre le projet. En ce sens, le temps de la discussion est assimilé à celui de la contestation et certaines entreprises font le choix de produire des démarches courtes. Le parti pris est celui de l'arbitrage entre devoir d'information et possibilité de ne pas faire trop de bruit trop longtemps afin de ne pas encourager les mobilisations locales, limiter ce qui est défini par Ismaël comme « un effet pervers de la concertation ».

Ainsi, un critère principal de la démarche d'information et de concertation retenue par les chef.fe.s de projet, est qu'elle doit se faire afin de conserver la paix sociale locale, quitte à ce qu'elle ne se résume qu'à des supports d'information, sans aucune marge de manœuvre sur le projet. La conflictualité est donc présente, dans l'esprit des chef.fe.s de projet, dès l'idée d'ouvrir à la concertation un projet d'énergie renouvelable, puisqu'elle doit être évitée à tout prix. Dans ce cadre, et alors même que de nombreux projets EnR se développent sans animosité, nous pouvons observer que l'idée que le projet suscitera nécessairement des débats négatifs, de la violence et de l'opposition sur le territoire est à l'origine même du processus de conception d'une démarche d'information et de concertation. En ce sens, là où certain.e.s professionnel.le.s de la concertation (Disson, 2022), sur la thématique des politiques publiques, souhaitent réinsérer du conflit et de la tension dans les espaces participatifs citoyens pour créer de l'émulation collective, les chef.fe.s de projet tendent à circonscrire les lieux d'expression de ces manifestations de mécontentement, qu'elles soient constructives ou non (Chataigner et Jobert, 2003).

¹² Ont été citées en entretien les actions suivantes : permanence publique, ateliers de travail, réunion publique, porte-à-porte, journée du projet, visite de site.

¹³ Sont considérées par les chef.fe.s de projet les éléments suivants : comité de suivi citoyen.ne.s, comité de pilotage élu.e.s, présentation en conseil municipal ou intercommunal.

¹⁴ Au cours des entretiens, ces supports ont été cités par les enquêté.e.s : lettre d'information, bulletin journal municipal, article de presse, conférence de presse, site internet, flyer, brochures.

B) Regard des chef.fe.s de projet sur les différentes actions de concertation et de communication à leur disposition

Les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable ne sont pas toujours à la conception des démarches d'information et de concertation. Pour autant, dans le panel des actions potentielles à mettre en œuvre iels ont le rôle de sélectionner certaines modalités plutôt que d'autres. Une fois les bases de la concertation posées, les temps d'échanges sont pensés de deux manières différentes et croisées¹⁵. Un premier angle doit traiter des enjeux spécifiques du projet et un second angle des différentes cibles de la démarche d'information et de concertation. En ce sens, c'est ce dernier élément qui va définir précisément les actions participatives et les supports de communication à mettre en œuvre, tout en gardant en tête la précaution d'éviter au maximum de créer un terreau fertile de contestation ou une tribune pour les mobilisations locales.

« Si j'ai des riverain.e.s à côté de l'unité [de méthanisation], bah je vais aller les voir, faire des ateliers, présenter le projet, alors que si j'ai personne je vais pas dépenser inutilement mon argent et mon temps, il suffira d'aller voir les autres agri[culteur.ice.s] du coin et les élu.e.s. Je vais pas risquer de réveiller des angoisses ou de créer des faux problèmes alors que je peux éviter le carton. » (Justin, chef de projet méthanisation).

« Quand on sait comment ça peut tourner de s'exposer en allant sur le terrain pour discuter, on réfléchit à deux fois aux conséquences de chaque temps d'échanges et au poids de chaque mot. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Ainsi, n'ayant pas toujours ni de formation en concertation ni d'intérêt pour cette dernière, les chef.fe.s de projet ont besoin d'ingénierie sur cette question.

« Moi j'ai évolué dans plusieurs entreprises et entre les compétences internes, les prestataires extérieurs et l'expérience des responsables, je n'étais pas souvent sur le front pour la concertation. » (Iris, cheffe de projet agrivoltaïque).

N'évoluant pas seul.e.s dans ce pan de leur projet, iels ont un rôle d'arbitre et de pilotage stratégique.

« Au fond, je n'en sais rien si un site internet ou juste des bulletins d'information c'est mieux. Je fais confiance à mon partenaire chargé de faire la concertation. Par contre, sur des éléments de coût, de praticité et de timing, là je suis en capacité de piloter le tout. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Pour ce faire, nous l'avons compris, la capacité de ces temps d'échanges à limiter le conflit et ne pas développer la tension sur les territoires sont des éléments essentiels pour juger de la pertinence de leur réalisation. Notons que la question de la conflictualité est liée, à l'origine, pour l'ensemble des chef.fe.s de projet aux habitant.e.s du territoire. En effet, même si des élu.e.s peuvent s'opposer au développement, la mise en conflictualité, la tension et les sentiments de malaise à exercer son métier proviennent des interactions avec la population pour sept des huit enquêté.e.s. Le tableau ci-contre permet une analyse des différentes actions de concertation à destination du grand public, croisée avec les critères d'exposition du/de la chef.fe de projet et de capacité à être accaparées par une opposition locale.

¹⁵ Ces deux approches s'appuient sur la perception des chef.fe.s de projet, notre pratique professionnelle au sein de l'Agence Tact ainsi que les présentations, par les enquêté.e.s, des méthodologies mises en œuvre par les entreprises ou autres prestataires de concertation. Elles ne reflètent qu'une partie des considérations liées à la conception d'une démarche d'information et de concertation sur un projet d'énergie renouvelable.

Nom	Exposition chef.fe de projet	Risques de débordement associés à l'action	Raisons invoquées
Réunion Publique	Forte	Forts	Format qui ne permet pas le dialogue. Effet de groupe qui amène à de la confrontation directe.
Groupe de travail thématique	Faible	Faibles	Petit groupe cadré et recruté au préalable dans une démarche constructive.
Atelier riverain.e	Moyenne	Moyens	Possibilité de contestation par les habitant.e.s de la zone riveraine décidée par le/la porteur.euse de projet.
Permanence d'information	Forte	Moyens	Effet d'encerclement du/de la chef.fe de projet possible. Court-circuitage de la visite par certain.e.s opposant.e.s.
Porte-à-porte	Moyenne	Faibles	Discussion conflictuelle qui s'arrêterait à la porte de la maison ou au bout de la rue.
Visite de site	Moyenne	Faibles	Multiplication des interlocuteur.ice.s face aux potentiel.le.s opposant.e.s et déplacement physique qui ne permet pas de poser une atmosphère conflictuelle.

Figure 6 : Tableau des actions de concertation selon leur capacité à amener de la conflictualité lors de la réalisation du temps d'échanges¹⁶.

Dans le cadre des projets d'énergie renouvelable, les discussions locales sont souvent tendues, parfois hostiles. Nous avons vu que les démarches d'information et de concertation étaient toujours modelées en réponse ou en anticipation à une conflictualité potentielle ou avérée qui se cristallise autour de la figure de « l'opposant.e » (Ogien, 2010). Les chef.fe.s de projet doivent également arbitrer la modification de cette dernière lorsque des situations conflictuelles ou une recomposition des rapports de force apparaissent au sein du projet.

« On avait un atelier riverain prévu, invitations, inscriptions, la salle ouverte, les gens arrivent. Bref tout va bien. Un homme, la cinquantaine se met à monopoliser la parole, à crier. Nous, on a dû arrêter la réunion car le cadre d'une discussion sereine localement [n']était plus possible ni à l'instant T, ni dans le futur. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

« A la veille de la publication d'un site internet sur le projet, la mairie prend une délibération défavorable à l'encontre de notre projet éolien et que la maire s'engage à ne plus jamais répondre à nos sollicitations. Alors que j'avais eu la maire au téléphone quelques heures avant qui me disait que tout allait bien. » (Antoine, chef de projet éolien).

« Une permanence d'information publique était prévue un samedi matin, l'information ne devait être relayée que par les élu.e.s locaux.ales. comme c'est un petit village. Puis finalement, l'information sort dans la presse, une manifestation est prévue devant la salle de la mairie [où devait se tenir la permanence d'information publique], donc autant vous dire qu'on a dû tout annuler. » (Valentin, chef de projet agrivoltaïsme).

Opportunité et menace, le temps du conflit et sa gestion, dans le cadre d'une démarche d'information et de concertation est plurielle pour les chef.fe.s de projet. Pour autant,

¹⁶ Dans ce tableau ne sont répertoriées que les actions qui ont été citées en exemple par les chef.fe.s de projet au cours des entretiens. L'analyse n'est pas de notre propre lecture des éléments mais bien issue de l'expression directe des enquêté.e.s à propos de ces temps d'échanges. Dans ce cadre, et ce parce qu'ils exposent moins directement leur individualité, les supports de communication et leur capacité à attiser la mobilisation locale n'ont pas été traités, car ils n'ont pas été mis en avant dans les entretiens.

systématiquement, la place de ces dernier.ère.s se situe dans l'incarnation du parc éolien, de la centrale photovoltaïque ou de l'unité de méthanisation mais pas dans la conception et l'animation d'un temps d'échanges. En ce sens, iels se doivent d'arbitrer afin de sélectionner les actions de concertation les moins risquées, les exposant le moins, pour conserver une relation professionnelle et sereine avec les parties prenantes locales.

C) Déléguer le conflit à des tiers, une stratégie toujours volontaire de la part des chef.fe.s de projet ?

Les professionnel.le.s au cœur de notre étude portent et développent des projets sur le long terme qui représentent des budgets conséquents. Le poids sur l'avenir financier de leurs entreprises, à des degrés divers selon leur taille, repose en permanence sur leur travail et leur capacité à mener un projet de bout en bout. A la vue de l'importance stratégique et financière du travail délégué, leurs responsables sont amené.e.s à s'impliquer dans les décisions importantes liées au projet.

« C'est pas parce que je m'appelle chef de projet que je suis tout seul sur le projet [il prend le temps de réfléchir]. Je suis pas soliste de projet quoi. [...] Y'a le poids de la hiérarchie, j'ai jamais eu la main sur la communication et la discussion locale autour de mes projets. Mon avis compte mais c'est mon chef qui valide l'entreprise de concertation, s'il en faut une ou pas déjà et puis si ce qu'ils racontent ça fonctionne ou si c'est hors-sol. Moi j'ai mon avis, mon chef il a la décision. » (Valentin, chef de projet agrivoltaïque).

Ainsi, choisir de déléguer à telle ou telle entreprise la concertation ne dépend pas uniquement des chef.fe.s de projet. Certain.e.s professionnel.le.s vont ressentir une certaine dépossession de leur pratique quant à leur relation avec les prestataires extérieurs de concertation.

« Avoir des gens qui connaissent votre projet, connaissent les élu.e.s, connaissent le contexte, ça pose question sur son rôle dans le projet quoi. Y'a besoin de s'affirmer de temps en temps je trouve. » (Justin, chef de projet méthanisation).

Dans le cadre de la pratique professionnelle du/de la consultant.e en concertation, il n'est pas rare de devoir, à de nombreuses reprises, se justifier quant aux différents éléments des stratégies préalablement validées en présence des responsables des chef.fe.s de projet. Les principaux éléments mis en discussion de manière régulière sont : le prix des prestations, la présence à une réunion et le contact avec des acteur.rice.s locaux.ales préalable à l'organisation de temps d'échanges. Ils ont comme point commun de poser la question de l'incarnation du projet et de signaler qu'un problème de relation entre consultant.e et chef.fe de projet se pose et n'est, bien souvent, pas dû à des éléments interpersonnels.

« J'ai déjà eu beaucoup de mauvaises expériences avec des concertant.e.s qui ne savaient pas où était leur place. » (Antoine, chef de projet éolien).

« Souvent, les spécialistes de la concertation disent qu'iels veulent être en proximité, comme s'iels étaient dans l'équipe projet sauf qu'iels n'y sont pas, et n'y seront jamais, chacun.e chez soi. » (Marie-Clarisse, cheffe de projet éolien).

Les entreprises les plus avancées sur la question de la concertation sont celles dont la majeure partie de l'activité se concentre autour des éoliennes. Dans ce cadre, deux grands choix se distinguent. Premièrement, celles qui internalisent la concertation via des services spécialisés ou la délèguent totalement aux chef.fe.s de projet. Secondement, les entreprises peuvent faire

appel à des agences spécialisées dans la concertation. En réalité, une troisième voie existe, celle des sociétés qui disposent d'un service dédié, ou ont des velléités à en structurer un, mais souhaitent avoir l'appui d'agences spécialisées.

« Nous, on a un responsable de concertation mais il est tout seul pour 23 dossiers en fait... Donc il a besoin d'aide. » (Margot, cheffe de projet agrivoltaïque).

Un autre élément qui ressort de notre travail d'entretien, est le sentiment qu'ont les cheffes de projet de se voir imposer par leur hiérarchie, sur les dossiers les plus sensibles ou les plus stratégiques pour leur entreprise, des prestataires de concertation. Ainsi, elles rapportent un sentiment de double dépossession, reposant sur des stéréotypes de genre (Magne et Lagabrielle, 2016) :

« J'ai juste l'impression permanente qu'on a pas envie qu'une jeune femme représente le projet que ce soit auprès de la presse, c'est mon chef expérimenté qui y va, ou auprès des élu.e.s et la population, y'a le tiers garant de la concertation. » (Iris, cheffe de projet agrivoltaïque).

« Au début de ma carrière, on ne me laissait pas de marge de manœuvre, on m'a dit qu'une jeune fille ça ne faisait pas sérieux pour des projets industriels. Depuis j'ai vieilli mais ce n'est pas pour ça que le regard de mes supérieurs a vraiment évolué, dans le fond. Un costume cravate ça fait sérieux, un tailleur ça séduit, enfin dans leur tête ça fonctionne comme ça, donc forcément... » (Lucile, cheffe de projet éolien).

« Oui c'est un métier féminisé mais je sais que mon responsable trouve que c'est un désavantage car, selon lui, les maires des communes que l'on va rencontrer sont souvent d'une génération où ce n'était pas habituel de voir des femmes ailleurs qu'à la maison. Donc je suis souvent reléguée derrière lui, un collègue masculin ou un concertant homme, lors des relations avec les services instructeurs ou les élu.e.s locaux.ales. » (Marie-Clarisse, cheffe de projet éolien).

En ce sens, les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable, pour des questions d'expérience, de genre ou d'importance stratégique de leur projet, ne sont pas les seul.e.s décisionnaires quant au choix de déléguer la concertation à des professionnel.le.s, en interne ou en faisant appel à des prestataires extérieurs.

Le conflit est présent dans chacune des démarches d'information et de concertation dans le cadre des projets d'énergie renouvelable, soit lors des temps d'échanges, soit par anticipation. Ainsi, l'ensemble des chef.fe.s de projet partent du principe que l'opinion publique locale est obligatoirement défavorable aux énergies renouvelables et que rien ne permettra d'inverser la tendance. Au-delà, trois éléments sont cependant notables dans la manière avec laquelle les chef.fe.s de projet incluent la conflictualité dans leur travail. Premièrement, iels n'ont pas la mainmise totale sur les démarches d'information et de concertation liées à leur projet, que ce soit par leur manque de formation, la présence de leurs supérieur.e.s hiérarchiques ou pour des questions de stéréotype de genre. Deuxièmement, les différents temps d'échanges ne peuvent pas être réalisés dans tous les contextes et certains sont identifiés par nos enquêté.e.s comme vecteurs de conflit. Troisièmement, réaliser une telle démarche impose aux chef.fe.s de projet de recomposer leur environnement de travail par l'insertion de collègues ou de prestataires extérieurs de concertation. Ce dernier élément amène une tension supplémentaire à celle qui caractérise les démarches d'information et de concertation menées sur les projets.

III- Le recours aux agences privées de concertation : processus, relation aux chef.fe.s de projet et internalisation des ressources

A la vue de la systématisation de la concertation sur les projets EnR et du manque de formation des chef.fe.s de projet, le recours aux prestataires externes est très fréquent pour les énergéticien.ne.s. Dans ce cadre, des agences de concertation, de communication ou de relations publiques se placent sur ce marché. L'Agence Tact, par son accompagnement des porteur.euse.s de projet à travers la France, est un acteur majeur du secteur des énergies renouvelables, au même titre que Courant Porteur, Démopolis Concertation, Quelia, Rouge Vif et Sennse, entre autres.

A) Se doter d'un tiers garant de la concertation : un processus qui échappe, en partie, aux chef.fe.s de projet

Les entreprises qui ne font pas le choix de développer un service spécialisé en concertation ont recours à des professionnel.le.s extérieur.e.s. En travaillant à l'Agence Tact nous avons été aux premières loges et acteur.rice.s de ces pratiques. Dans ce cadre, les procédures de sélection de ces spécialistes de la concertation sont diverses et variées. Cependant, à la vue de la taille grandissante des sociétés EnR et du poids financier des projets portés (Reverdy, 2009), ces processus comme point commun de mettre différentes entreprises en concurrence.

« On contacte deux ou trois agences avec lesquelles on a l'habitude de travailler. Ils nous font des propositions d'accompagnement et on choisit ». (Justin, chef de projet méthanisation).

Le poids de l'avis des chef.fe.s de projet varie selon les entreprises pour lesquelles iels travaillent. Parfois iels sont totalement impliqué.e.s, voire même à l'origine du choix, parfois iels ne sont que consulté.e.s.

« C'est mon boss qui choisit l'entreprise avec laquelle on va travailler. » (Margot, cheffe de projet agrivoltaïque).

« J'ai toujours eu mon mot à dire. » (Antoine, chef de projet éolien).

« Sur les projets les plus stratégiques c'est mon responsable qui tranche, sur les plus basiques [elle mime des guillemets avec ses doigts], c'est moi qui gère de A à Z. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Le degré de liberté dans le choix des prestataires externes varie selon les entreprises, les processus de mise en concurrence, l'expérience des chef.fe.s de projet et les critères de sélection. Concernant ce dernier point, les enquêté.e.s ont pu nous livrer les éléments qui comptent le plus dans le choix de retenir une agence de concertation plutôt qu'une autre.

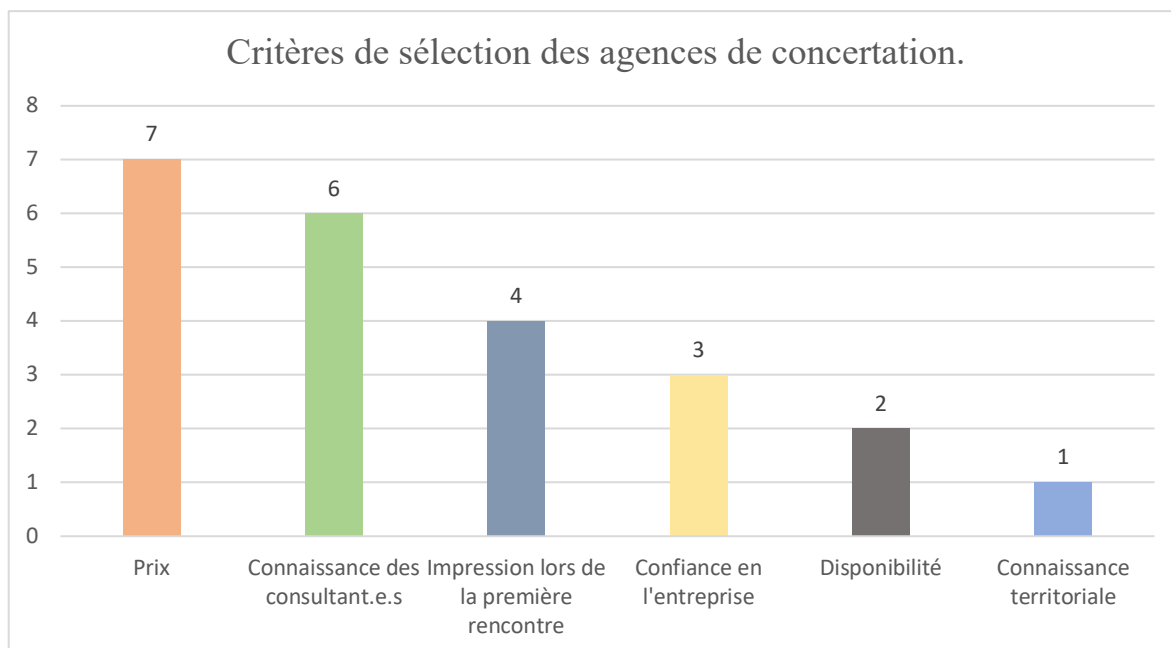


Figure 7 : Graphique des critères retenus, par les chef.fe.s de projet, comme essentiels dans le choix des prestataires.

A la lecture de ce graphique, deux éléments ressortent comme des critères forts de sélection. Premièrement le prix des prestations proposées est omniprésent dans les réponses des chef.fe.s de projet, en cohérence avec leur rôle de pilotage global du développement d'un projet et notamment de gestion du budget. Le second critère est celui de la connaissance préalable des consultant.e.s ou chargé.e.s de mission en concertation qui seront amené.e.s à travailler avec nos enquêté.e.s.

« Moi j'ai des habitudes de travail avec ce.tte consultant.e, je suis content quand iel est sur mes projets, je pousse pour qu'on choisisse son entreprise car ça me fait gagner du temps. » (Antoine, chef de projet éolien).

La confiance et la capacité à décharger la.le chef.fe de projet de certaines missions semblent au cœur de la relation entre ces deux professionnel.le.s amené.e.s à coopérer.

« Je suis content de ne pas avoir à toujours organiser les réunions, planifier des supports de communication ou gérer les impressions. Moi je valide, elleux organisent. Je viens, iels animent. C'est un bon compromis. Faut savoir faire confiance. » (Valentin, chef de projet photovoltaïque).

Ainsi, dans le processus global de sélection des entreprises amenées à travailler sur leur projets, nos enquêté.e.s ont des poids très variables. Ce degré de liberté est parfois également dû au secteur d'activité (type d'énergie développée) et notamment à la potentialité de conflictualité sur les territoires. Dans ce cadre, selon les méthodologies et les approches développées par les entreprises, ou tout du moins la lecture que les chef.fe.s de projet et leurs responsables en ont, elles ne seront pas sollicitées pour les mêmes projets (Miramon, 2009).

« On sait qu'il y a des agences qui sont très démocratie participative et d'autres qui sont fortes en communication de crise ou lorsque ça se tend très fort localement. Donc on va pas choisir la même personne pour deux boulots différents. Après, on va souvent faire l'hypothèse du pire afin d'être prêt.e et ne pas risquer un projet par manque de préparation. » (Marie-Clarisse, cheffe de projet éolien).

Les agences de concertation consultées par les chef.fe.s de projet sont souvent les mêmes, celles avec lesquelles leur entreprise a des habitudes ou des bonnes expériences présentes et passées. Pour autant, un élément commun à tous ces discours est qu'il leur semble important de varier les professionnel.le.s et les entreprises.

« Une seule agence ne pourra pas bosser intensément sur deux projets qui se développent en parallèle. Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier pour pouvoir être assuré.e que toute le monde soit 100% impliqué.e. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Ainsi, il apparaît que la sélection d'une agence de concertation dépend de plusieurs critères qui tiennent de leur insertion dans les réseaux professionnels, des prix de leurs prestations, des habitudes de travail et des moyens d'action. Afin de faire le tri entre toutes ces entreprises, les chef.fe.s de projet ne donnent, la plupart du temps qu'un « avis¹⁷ » car ce sont leurs principalement responsables qui ont le pouvoir de décision.

B) Trouver sa place aux côtés d'un.e acteur.rice légitime du dialogue local

Les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable doivent composer dans leur environnement de travail avec un.e acteur.ice qui travaille pour elleux. Iels sont identifié.e.s comme des « sous-traitant.e.s » pour cinq chef.fe.s de projet, quand les trois autres les qualifient de « partenaire », « membre de l'équipe projet » ou de « ressource ». Ces différentes conceptions ne semblent pas se retrouver dans les relations que les prestataires entretiennent avec les acteur.rice.s locaux.ales. Les concertant.e.s bénéficient d'un statut qui semble égal et ce, peu importe le type de projet, sa sensibilité ou la place que les chef.fe.s de projet leur accordent (Struillou et Hutten, 2018).

« Les élu.e.s voient vraiment les consultant.e.s [en concertation] comme des tiers garant.e.s de la concertation, neutres. » (Margot, cheffe de projet agrivoltaïque).

« Les gens leurs font étonnamment confiance. Même si on les paye, iels savent que si le projet va pas au bout iels jouent pas leur carrière, pas comme nous [les chef.fe.s de projet]. Ça libère la parole du coup. » (Valentin, chef de projet photovoltaïque).

Les chef.fe.s de projet insistent sur le fait que travailler aux côtés d'une agence de concertation signifie multiplier les interlocuteur.ice.s, les temps de discussion, les négociations mais également les personnes sur le terrain. En ce sens, iels ont parfois la crainte que les concertant.e.s les éclipsent, notamment dans la relation avec les élu.e.s, ou que ces dernier.ère.s s'avancent au nom du projet.

« Moi j'ai souvent peur que les concertant.e.s promettent monts et merveilles aux citoyen.ne.s et aux élu.e.s alors que je ne suis même pas au courant. » (Marie-Clarisse, cheffe de projet éolien).

Pour autant, la relation avec les agences de concertation, est nécessairement recomposée à chaque projet, selon les situations, les envies et les temps disponibles de chacun.e. Elle ne se traduit pas uniquement par de la peur chez les chef.fe.s de projet, mais est décrite comme une étape normale, un équilibre à trouver. C'est uniquement lorsque ce dernier n'est pas atteint que la crainte et la défiance s'installent.

¹⁷ Six des huit chef.fe.s de projet indiquent que sur la plupart des projets ils n'émettent qu'un « avis » sur le choix des prestataires.

« Il y a toujours un risque à travailler avec quelqu'un.e d'autre que sa propre équipe. » (Ismaël, chef de projet éolien).

Pour appuyer cette idée, arrêtons-nous quelques instants sur les propos de Lucile :

« Il y a quatre ans [dans une autre entreprise que celle qui emploie Lucile actuellement], j'avais un projet dans le département de l'Indre. On m'a attribué un chargé de mission concertation que je ne connaissais pas, mais j'avais déjà eu de très bons échanges et bien travaillé avec une de ses collègues. Pourtant, lui, il était systématiquement en désaccord avec moi sur toute la conduite du projet. Du coup chaque réunion localement et chaque point en visio avec lui, j'avais peur qu'il s'oppose à moi devant les élu.e.s. Finalement c'était plus conflictuel avec lui que sur le terrain. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Ce témoignage démontre que, dans certains cas, pour certaines personnes, la gestion de la conflictualité dans le cadre des démarches d'information et de concertation dépend de la relation entre la.le chef.fe de projet et son.sa chargé.e de concertation. En ce sens, lorsque l'équilibre est trouvé, les prestataires extérieurs semblent être de véritables ressources. Ils peuvent être des acteur.rice.s qui permettent aux chef.fe.s de projet d'exercer le bon rôle, comme l'illustrent les deux citations suivantes :

« Je déteste aller dans des situations de conflit, du coup, quand je peux laisser les chargé.e.s de concertation gérer alors je suis heureux. Ça me permet d'être serein et de savoir que le dialogue sera bien pris en charge. » (Justin, chef de projet méthanisation).

« C'est mon projet, j'aime mouiller le maillot pour le défendre, iels l'ont compris et me laissent être en avant. » (Antoine, chef de projet éolien).

Le comportement décrit par Antoine, est le seul exemple de ce type dans notre échantillon d'enquête.e.s. En effet, les sept autres décrivent la présence de concertant.e.s sur leur projet comme une manière de partager la difficulté à exercer leur métier, à ne pas être au centre de toutes les attentions.

« Quand je fais des permanences sur des projets éoliens où je suis toute seule et quand j'en fais avec les consultant.e.s de l'Agence Tact, ce n'est pas la même histoire. Lorsqu'iels sont là, iels ont la maîtrise du dialogue, iels cassent les effets de groupe autour de moi, c'est reposant ! » (Marie-Clarisse, cheffe de projet éolien).

« C'est une véritable aide pour pacifier le débat, iels ont la posture, le vocabulaire et la patience pour laisser s'exprimer les gens. » (Iris, cheffe de projet agrivoltaïque).

Dans ce cadre, il apparaît qu'une fois la relation de travail trouvée entre les chef.fe.s de projet et leurs prestataires, une délégation du conflit peut être organisée. Si dans le milieu de la concertation il est coutume de dire que chaque acteur.ice doit être à sa bonne place, les concertant.e.s permettent aux chef.fe.s de projet de se placer dans une position qui les met à l'aise.

« C'est reposant de bosser avec des gens sur qui les opposant.e.s vont crier et qui ne vont rien faire d'autre que relancer le débat avec des arguments sensés et sourcés. » (Marie-Clarisse, chef de projet éolien).

En pilotant la démarche d'information et de concertation, les chef.fe.s de projet peuvent se placer dans le rôle d'expert.e.s, de référent.e.s technique et asseoir leur légitimité. Ainsi, en se

dotant de prestataires internes ou externes de concertation, ils sont encore plus en position de pouvoir affirmer leur point de vue sur la démarche d'information et de concertation face aux élu.e.s locaux.ales, entre autres. Iels peuvent ainsi jouer leur plein rôle de conduite de projet, aux yeux de tous.

« Lorsque nous avons rendu compte du porte-à-porte riverain.e.s devant les élu.e.s et que les membres de l'Agence X¹⁸ ont donné les conclusions [à savoir une grande majorité d'opposant.e.s, des menaces physiques envers les personnes ayant réalisé le porte-à-porte et des volontés de manifester lors des futurs temps d'échanges], j'ai pu super facilement expliquer aux élu.e.s qu'on ne ferait rien de participatif, sans pour autant qu'iels râlent ou me le reprochent. Les faits étaient là et la mise en scène également. Au fond, je pense que ça m'a servi pour le reste du projet, les élu.e.s me faisaient encore plus confiance qu'avant. » (Antoine, chef de projet éolien).

Ainsi, la relation entre un.e chef.fe de projet en énergie renouvelable et son.sa prestataire extérieurs.e chargé.e de la concertation ne semble pas évidente. Si une confiance partagée entre les deux acteur.rice.s se noue alors une véritable dichotomie entre la.le chef.fe de projet comme expert.e et la.le concertant.e comme en charge du dialogue local s'installe. Cette séparation des rôles peut entraîner des insécurités quant à la place des chef.fe.s de projet avec les autres parties prenantes du territoire (élu.e.s, citoyen.ne.s, associations, services instructeurs) mais conduit la majorité du temps à la mise en confiance de ces professionnel.le.s. Dans ce cadre, il apparaît qu'une bonne relation entre un.e chef.fe de projet et son.sa sous-traitant.e est un facteur de réussite de la démarche de concertation et *in fine* de la perception locale du projet.

C) L'internalisation de la concertation : des choix de structuration qui peuvent avoir des conséquences sur le travail des chef.fe.s de projet

Les huit sociétés dans lesquelles nos enquêté.e.s travaillent ont des points de vue différents sur la concertation et son insertion dans leur vie d'entreprise. En effet, Justin, Margot et Marie-Clarisse nous confient que leurs employeur.euse.s souhaitent continuer à travailler avec des prestataires extérieurs. Deux expliquent que leur entreprise n'est pas assez grande et ne génère pas assez de profits pour embaucher d'autres types de personnes que des chef.fe.s de projet. Pour notre troisième enquêté.e, il s'agit d'une tout autre raison :

« On pourrait...on pourrait. Mais notre président pense que ce ne serait pas bien que d'avoir une seule entreprise qui fait tout [le développement et la concertation]. Notamment quand c'est tendu, avoir un intermédiaire ça enlève de la pression sur notre entreprise. Mais c'est aussi l'idée de pas avoir à gérer ça en interne. Le conflit dans le travail ça amène du stress, de la tension et ça notre président veut pas le gérer. » (Margot, cheffe de projet agrivoltaïque).

Finalement, dans cette entreprise, la vision de la relation à la concertation passe nécessairement par un.e acteur.ice extérieur.e parce que cela permet de diviser les cibles pour les opposant.e.s et d'économiser une pression qui pourrait s'abattre de manière uniforme sur tout un effectif. Mis à part une question de conduite de projet, la place de la conflictualité qui repose sur les employé.e.s dans le quotidien de travail est un élément important qui conforte cette entreprise dans son choix de continuer à faire appel à des prestataires extérieurs de concertation.

Pour Iris, Antoine et Valentin, leurs entreprises sont en pleine réflexion quant à l'internalisation de la concertation. Deux voies principales sont explorées. La première est de former les chef.fe.s de projet à la conception et l'animation d'une démarche. La seconde est de créer un département

¹⁸ L'enquêté n'a pas souhaité rendre public le nom du prestataire.

entier spécialisé sur ces questions. Un des principaux angles morts au sein de ces entreprises est le suivant :

« Est-ce que si on a des gens dans notre entreprise qui font toujours la concertation, iels ne vont pas toujours faire la même chose ? Quel renouvellement des méthodes ? Et puis si tu fais toujours les mêmes types de projet, en tant qu'employé.e, tu peux t'embêter je pense. » (Antoine, chef de projet éolien).

Concernant les entreprises dans lesquelles Ismaël et Lucile sont employé.e.s, elles ont fait le choix de construire un service de concertation. En ce sens, il s'agit d'un processus long qui n'exclut pas de faire recours à des prestataires extérieurs, du moins à court terme :

« Iels sont cinq et on a plus de quarante projets qui sont en cours de développement qui méritent une démarche [d'information et de concertation]. Mathématiquement, il faut plus de travailleur.euse.s que ça. Nous devons encore faire appel à des agences extérieures. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Dans l'entreprise qui emploie Ismaël, le département concertation et communication n'est pas encore totalement structuré et les dirigeant.e.s souhaitent permettre une montée en compétence de leurs salarié.e.s. Ainsi, sans forcément que l'objectif soit clairement énoncé lors de la mise en relation contractuelle, les énergéticien.ne.s ne payent pas simplement des prestations, une ingénierie intellectuelle, mais également des méthodologies, modes d'actions et supports de communication qui seront réutilisés.

« Nous faisons toujours appel à des agences de concertation et nos chargé.e.s maison, iels regardent, donnent leur avis et apprennent à leur contact. » (Ismaël, chef de projet éolien).

Il est intéressant de noter que l'internalisation de la concertation dans la structuration des entreprises amène une recomposition des responsabilités des chef.fe.s de projet.

« Il y a des gens qui bossent dans ton entreprise, qui connaissent ton dossier et que ton/ta responsable connaît très bien. S'iels veulent faire du zèle, iels sont en capacité de remettre en cause ta conduite de projet et d'avoir gain de cause après du/de la patron.ne. » (Ismaël, chef de projet éolien).

« Je n'avais pas connu ça dans mon précédent emploi, mais je trouve que ça met des bâtons dans les roues. Iels ne sont pas chef.fe.s de projet mais parlent, agissent et sont écouté.e.s comme si c'était le cas. » (Lucile, cheffe de projet éolien).

Si l'internalisation de la concertation tend à réduire les coûts engagés dans les démarches et à les rationaliser, les services de concertation apparaissent comme des contre-pouvoirs à l'échelle des projets. Cet élément nous a été confirmé lors d'un micro-entretien semi-directif avec un.e responsable de l'entreprise dans laquelle Ismaël est employé. Joint.e par téléphone pour un entretien total d'une demi-heure¹⁹, iel nous a confié que ce contre-pouvoir à l'échelle de son entreprise lui permettait d'être moins impliqué.e dans les dossiers. En effet, à la vue de la difficulté croissante à mener des projets d'énergie renouvelable, de la pression de plus en plus forte sur les porteur.euse.s de projet, avoir un contre-pouvoir permet de réduire la capacité des

¹⁹ Cet entretien semi-directif n'a pas été présenté dans la méthodologie générale du mémoire car il a été réalisé de manière improvisée à la suite de l'entretien avec Ismaël. Celui-ci n'a pas bénéficié de la même grille d'entretien que les autres et avait pour objectif d'explorer les rapports de force entre chef.fe.s de projet et chargé.e.s de concertation au sein de cette entreprise.

chef.fe.s de projet à faire cavalier.ère seul.e. Dans ce cadre, créer un service concertation tend à assurer que les décisions seront collectives et pas uniquement dues à un seul individu.

Le témoignage de ces enquêté.e.s nous permet de conclure que la concertation est véritablement perçue comme un secteur d'activité à part entière dans les projets de développement d'EnR²⁰. En ce sens, les compétences nécessaires, les connaissances mobilisées et les pratiques s'éloignent très fortement des acquis des chef.fe.s de projet. Ces dernier.ère.s n'ont bien souvent pas le temps de s'occuper de la tâche ardue de faire dialoguer des acteur.rice.s locaux.ales, à plusieurs échelles, dont les intérêts divergent parfois. Ainsi, la concertation semble mériter, pour qu'elle soit utile aux projets EnR et permettent de faire vivre la démocratie locale, du temps et des moyens que cela passe par l'appel à des prestataires extérieurs ou par la structuration d'un service interne de concertation.

²⁰ Tout du moins, par les sociétés qui souhaitent dépasser le cadre réglementaire de développement des projets EnR et proposer de véritables démarches d'information et de concertation. Si nos enquêté.e.s travaillaient au sein d'entreprises qui ne font pas, ou très rarement, de dialogue local sur leurs projets, les résultats auraient été sensiblement différents.

La création d'un service dédié à la concertation dans les entreprises portant des projets d'énergie renouvelable est un questionnement qui traverse chaque société. Les entreprises qui choisissent de continuer à faire appel à des prestataires extérieurs sont soit en incapacité financière de faire autrement, soit dans la recherche d'un accompagnement à la montée en compétence de leurs services. Celles qui internalisent toutes les démarches ont une ingénierie importante, ce qui leur pose la question de l'uniformisation des modalités du dialogue local. Enfin, ces choix, qui apparaissent comme macro-stratégique (échelle de l'entreprise), ont des répercussions dans le quotidien de travail des chef.fe.s de projet qui se sentent alors contesté.e.s et concurrencé.e.s dans leur hégémonie sur la conduite de projet²¹.

²¹ Afin de contrebalancer cette idée d'hégémonie potentielle du.de la chef.fe de projet, nous pouvons citer à nouveau ces propos de Valentin : « C'est pas parce que je m'appelle cheffe de projet que je suis tout seul sur le projet [il prend le temps de réfléchir]. Je suis pas soliste de projet quoi. ». Ainsi, l'hégémonie n'est que fictive car les chef.fe.s de projet exécutent les ordres provenant de leur hiérarchie.

Conclusion

La gestion de la conflictualité dans le cadre des démarches d'information et de concertation passe très peu par la participation active et la responsabilisation des chef.fe.s de projet (mis à part dans le cadre de volontés personnelles, comme pour l'exemple d'Antoine, chef de projet éolien). En effet, des efforts sont menés pour tenter d'anticiper le conflit dans le cadre de la conception de la démarche d'information et de concertation. En ce sens, si le contexte est déjà hostile ou que des indices laissent présager une possible future opposition locale, les actions à réaliser dans le cadre de la concertation seront sélectionnées en conséquence. Concrètement, une réunion publique, si elle ne dépend que de la volonté du/de la chef.fe de projet, ne se tiendra pas sur un territoire où l'opposition locale est très active et virulente. Par contre, des permanences publiques d'information, qui permettent un échange plus individuel mais direct, pourraient permettre un dialogue courtois et constructif.

Les chef.fe.s de projet ne sont pas les seul.e.s à gérer la conflictualité dans le cadre des démarches d'information et de concertation. En ce sens, iels sont régulièrement supplé.e.s par des concertant.e.s, qu'il s'agisse de spécialistes au sein de leur entreprise ou de prestataires extérieurs. Le poids des chef.fe.s de projet dans la sélection de consultant.e.s indépendant.e.s est très variable, allant du simple conseil à la décision pleine et entière. Les deux critères principaux permettant de valider le choix de prestataire sont : la capacité économique du projet à absorber ce coût et l'habitude avec l'entreprise retenu.e.s. Si, dans la plupart des cas, les concertant.e.s proviennent d'agences extérieures, certain.e.s énergéticien.ne.s ont développé des services internes de communication ou de concertation. Qu'ils soient exogènes ou endogènes à l'entreprise des chef.fe.s de projet, cette coopération amène des risques : un manque de confiance et le sentiment d'une trop grande ingérence dans le projet pour les premier.ère.s et une uniformisation des actions et un manque de disponibilité pour les second.e.s.

La conflictualité dans les démarches de concertation sur les projets d'énergie renouvelable tend à recomposer le quotidien de travail, la place et le rôle du/de la chef.fe de projet. Premièrement, la concertation est pleinement une des étapes de développement d'un projet d'EnR. Elle peut avoir une date de début et de fin, ou se déployer dès l'idée de projet jusqu'à son autorisation. La conception des démarches d'information et de concertation répond à l'impératif d'anticiper les conflits potentiels pour faciliter le travail des chef.fe.s de projet. En effet, ces dernier.ère.s sont très peu formé.e.s pour la mener et cette démarche leur prend du temps. Un dernier élément, qui tient plus des structures que des acteur.rice.s, est d'évaluer le retour sur investissement de la mise en œuvre d'une concertation. En effet, autant économiquement que pour le succès du projet, la rentabilité de la démarche doit être prouvée.

La place des chef.fe.s de projet est également revue à l'aune de la gestion de la conflictualité dans le cadre des démarches d'information et de concertation. Ainsi, les chef.fe.s de projet doivent composer avec la présence de chargé.e.s de mission spécialisé.e.s en concertation. Ces dernier.ère.s, extérieur.e.s ou intérieur.e.s à l'entreprise de nos enquêté.e.s, vont avoir pour objectif de les décharger d'une partie de la concertation. Ainsi, iels doivent être des partenaires et des ressources qui permettent aux chef.fe.s de projet de faire moins de relationnel et d'être moins concerné.e.s par la tension locale afin de se concentrer sur la conduite globale du projet. Pour autant, les chef.fe.s de projet peuvent percevoir une certaine concurrence avec les chargé.e.s de concertation sous deux modalités. Premièrement, iels deviennent des interlocuteur.ice.s privilégié.e.s des parties prenantes du territoire, concurrençant ainsi les chef.fe.s de projet dont le rôle d'interface est nié. Secondement, iels peuvent être des

concurrent.e.s dans la conduite de projet, son pilotage, au sens où l'importance de la communication et de la concertation dans le succès d'un projet est assimilée par les responsables des chef.fe.s de projet. Ainsi, les chargé.e.s de concertation peuvent avoir un poids dans le pilotage du projet et incarner un contre-pouvoir face au/à la chef.fe de projet.

Le rôle des chef.fe.s de projet est recomposé par la conflictualité dans les démarches de concertation et sa prise en charge par les concertant.e.s. Premièrement, la.le chef.fe de projet va apparaître comme un.e acteur.ice de confiance pour les élu.e.s et une personne avec laquelle il est possible de dialoguer. Deuxièmement, les chef.fe.s de projet deviennent des expert.e.s, des référent.e.s techniques pour le grand public. Dans une position quelque peu en retrait lors des temps d'échanges, nos enquêté.e.s délèguent généralement la vulgarisation et la présentation du projet aux chargé.e.s de concertation. Mobilisé.e.s pour répondre aux questions techniques, les chef.fe.s de projet renforcent leur stature professionnelle. Troisièmement, le rôle du.de la chef.fe de projet n'est plus celui d'un.e acteur.ice isolé.e, mais d'une tête de pont au sein d'un système d'acteur.ice. Ces professionnel.le.s sont de plus en plus souvent mis en réseaux en raison de la multiplication des projets et du ralentissement de leurs autorisations²², ce qui a pour conséquences de limiter leurs moyens d'action et de les replacer pleinement sous l'autorité de leur hiérarchie.

Nous pourrions poursuivre cette étude par un travail d'entretien auprès de concertant.e.s, chef.fe.s de projet et responsables dans des entreprises d'énergie renouvelable, afin d'étudier les postures professionnelles dans les temps d'échanges. Si notre mémoire a traité de l'insertion de la conflictualité, via les démarches d'information et de concertation, dans le quotidien de travail des chef.fe.s de projet, nous pourrions désormais nous intéresser aux temps de concertation. Ainsi, un prolongement potentiel de cette étude serait de s'intéresser aux contraintes et aux arbitrages liés à la conflictualité dans la manière de mener les processus participatifs, tant dans le discours, les postures corporelles que les types d'action de concertation sélectionnés.

²² Le 7 mars 2019, cent vingt députés ont écrit une lettre à Edouard Philippe, alors Premier Ministre de la République Française, afin de lui demander d'accélérer le déploiement des énergies renouvelables sur le territoire métropolitain.

Bibliographie :

- Bafoil F., 2016. *L'énergie éolienne en Europe. Conflits, démocratie, acceptabilité sociale*. Paris : Presses de Sciences Po, 236 p.
- Baggioni V. et Cacciari J., 2019. « La fabrication de l'« acceptabilité sociale » des parcs photovoltaïques au sol », *Espaces et sociétés*, vol. 178, n° 3, p. 137-156.
- Bailleul E., 2019. « Le territoire et ses acteurs, fragile pilier de la transition énergétique française », *Revue internationale et stratégique*, vol. 113, n°1, p. 107-117.
- Beuret J.-E., 2010. « De la négociation conflictuelle à la négociation concertative : un « Point de Passage Transactionnel » », *Négociations*, vol. 13, n°1, p. 43-60.
- Beuret J.-E. et Cadoret A., 2011. « Une gouvernance territoriale endogène de l'environnement : contours et enjeux. Près de 300 initiatives soumises à une analyse comparative », *Géographie, économie, société*, vol. 13, n° 4, p. 363-386.
- Boeuf J.-L., 2015. « L'aménagement du territoire aujourd'hui », *Inflexions*, vol. 30, n° 3, p. 57-65.
- Bourdin S., Jeanne P. et Raulin F., 2020, « « La méthanisation, oui, mais pas chez moi ! » Une analyse du discours des acteurs dans la presse quotidienne régionale », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 28, n° 2, p. 145-158.
- Bourdin S., 2020. « Concertation, localisation, financements. Analyse des déterminants du déploiement de la méthanisation dans le Grand-Ouest français », *Économie rurale*, 373, p. 61-77.
- Canel-Depitre B., 2017. « Le processus de construction de l'inacceptabilité sociale d'un projet de production électrique éolien en Haute Saintonge », *Annales des Mines*, vol. 130, n°4, p. 15-31.
- Chailleux S. et Hourcade R., 2021. « Introduction. Politiques locales de l'énergie : un renouveau sous contraintes », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 29, n°1, p. 3-12.
- Chataignier S. et Jobert A., 2003. « Des éoliennes dans le terroir. Enquête sur « l'inacceptabilité » de projets de centrales éoliennes en Languedoc-Roussillon », *Flux*, vol. 54, n°4, p. 36-48.
- Denhez F., 2021. « Qui veut des éoliennes ? », *Études*, 7-8, p. 75-76.
- Disson A., 2022. « Faut-il en finir avec... la démocratie participative ? », *Médiacités*, <https://www.mediacites.fr/forum/national/2022/09/05/faut-il-en-finir-avec-la-democratie-participative/>.
- Dziedzicki J.-M., 2015. « Quelles réponses aux conflits d'aménagement ? De la participation publique à la concertation », *Participations*, vol. 13, n°3, p. 145-170.
- Fournis Y., 2017. « L'énergie éolienne au péril de la transition ? Le succès résistible du compromis éolien au Québec », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 24, n° 1-2, p. 77-99.
- Gendron C., 2014. « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs », *Communiquer*, vol. 11, p. 117-129.
- Hai Vu P., Kirat T. et Torre A., 2012, « Les conflits d'usage dans les espaces ruraux et périurbains. Le cas des infrastructures franciliennes », *Économie rurale*, n° 332, p. 9-30.
- Heiderich D. et Maroun N., 2018. « Chapitre 21. La communication de crise », Thierry Libaert éd., *Communication. L'ouvrage de toutes les communications*. Vuibert, p. 451-473.
- Koebel M., 2013. « Les hiérarchies du pouvoir local », *Savoir/Agir*, vol. 25, n° 3, p. 31-37.
- Laville B., 2010. Du ministère de l'impossible au ministère d'Etat. *Revue française d'administration publique*, n° 134, 277-311. <https://doi-org.ezpaarse.univ-paris1.fr/10.3917/rfap.134.0277>.
- Lechêne J.-M., 2015. « Développer l'énergie éolienne dans un contexte réglementaire mouvant », *Annales des Mines*, vol. 78, n° 2, p. 57-61.

- Magne J. et Lagabrielle C., 2016. « Genre au travail », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés*. Dunod, p. 216-218.
- Mathe I. et Morizet P., 2013. « Le vent, facteur de développement de nos campagnes », *Pour*, vol. 218, n° 2, p. 81-89.
- Massardier G., 2020. « Aménagement du territoire », Romain Pasquier éd., *Dictionnaire des politiques territoriales*, Presses de Sciences Po, p. 39-45.
- Miramon J.-M., 2009. « Chapitre III. Projet, gestion, stratégie », *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. sous la direction de Miramon Jean-Marie. Presses de l'EHESP, p. 67-102.
- Ogien A., 2010. « Opposants, désobéisseurs et désobeissants », *Multitudes*, vol. 41, n°2, 2010, p. 186-194.
- Oudot J. et de l'Estoile É., 2020. La transition écologique, de Rob Hopkins au ministère. *Regards croisés sur l'économie*, 26(1), 14-19. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rce.026.0014>
- Patinaux L., 2022. « Éoliennes, la transition sans débat », *Métropolitiques*, URL : <https://metropolitiques.eu/Eoliennes-la-transition-sans-debat.html>
- Pilleboue J., 2013. « Éoliennes, mise en valeur ou dégradation des campagnes ? », *Pour*, vol. 218, n° 2, p. 91-98.
- Plottu B., 2015, « Conflits d'usage du territoire. De l'identification des enjeux à l'émergence d'une solution négociée », *Economie rurale*, n° 348, p. 23-41.
- Reverdy T., 2009. « Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires. Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n° 4, p. 775-815.
- Semal L., 2017. « Une mosaïque de transitions en catastrophe. Réflexions sur les marges de manœuvre décroissantes de la transition écologique ». *La Pensée écologique*, 1 <https://doi-org.ezpaarse.univ-paris1.fr/10.3917/lpe.001.0145>
- Struillou J.-F. et Hutten N., 2018 « Démocratie environnementale », *Revue juridique de l'environnement*, vol. 43, n°1, p. 147-165.
- Subra P., 2018. « Chapitre 6. L'énergie, nouvel objet de conflit », *Géopolitique de l'aménagement du territoire*. Sous la direction de Subra Philippe. Armand Colin, 2018, p. 165-199.
- Vidalou J.-B., 2020. « Luites territoriales contre infrastructures énergétiques », *Multitudes*, vol. 78, n°1, p. 20-27.

Annexes

Annexe n°1 : Tableau de présentation détaillée de chacun.e des chef.fe.s de projet en énergie renouvelable.

Annexe n°2 : Plaquette de présentation de l'Agence Tact.

Annexe n°1 : Tableau de présentation détaillée de chacun.e des chef.fe.s de projet en énergie renouvelable.

Prénom (Anonymisé)	Genre	Secteur d'activité	Filière suivie au cours des études	Expérience professionnelle
Antoine	Homme	Éolien	Ingénieur	Plus de 5 ans
Iris	Femme	Agrivoltaïsme	Science Politique (spécialisation environnement)	Plus de 3 ans
Ismaël	Homme	Éolien	Science Politique (spécialisation environnement)	Moins de 3 ans
Justin	Homme	Méthanisation	Ingénieur	Plus de 3 ans
Lucile	Femme	Éolien	Science Politique (spécialisation environnement)	Plus de 10 ans
Margot	Femme	Agrivoltaïsme	Science Politique (spécialisation environnement)	Plus de 5 ans
Marie-Clarisse	Femme	Éolien	Urbanisme et Aménagement	Plus de 3 ans
Valentin	Homme	Photovoltaïque (au sol)	Urbanisme et Aménagement	Plus de 10 ans

Antoine, 34 ans, est ingénieur de formation, originaire de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Sportif, jeune père et très engagé sur les questions d'énergie renouvelable, il dispose de neuf ans d'expériences professionnelles au sein de deux structures différentes (une publique et une privée). Il aspire très prochainement à occuper un poste avec plus de responsabilité. Mettant en avant ses capacités professionnelles, il exprime aimer le contact avec la population, les élu.e.s et être particulièrement stimulé par les projets les plus sensibles.

Iris, 28 ans, a fait un Master Spécialisé en Environnement au sein de Science Politique Bordeaux. Elle a rejoint depuis deux ans une entreprise dédiée aux projets photovoltaïques et agrivoltaïques alors qu'elle travaillait préalablement sur ces questions dans une Chambre d'Agriculture.

Ismaël, 26 ans, est en poste depuis deux ans à la suite d'un stage de fin d'études au sein d'une multinationale des énergies renouvelables. Passionné par les animaux, il dispose d'une spécialité en éthologie acquise durant son Master. Réalisé dans une université du sud de la France, sa formation mélange relations publiques, communication publique et sujets de société, notamment liés à l'environnement, sous l'étiquette de Science Politique. Il s'est posé un temps la question de s'engager en tant que fonctionnaire mais a pris le chemin d'œuvrer, dans une société privée, à l'intérêt général car, selon lui, : « c'est là que tout se passe en réalité ».

Justin, 44 ans, est chef de projet méthanisation dans une entreprise européenne qui fait partie des leaders du secteur. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur, il a travaillé plus de quinze ans en bureau d'études avant de franchir le pas : « j'ai voulu voir comment c'était de l'autre côté, quand on porte le projet ».

Lucile, 38 ans, dispose de douze années d'expérience dont cinq passées au sein de la même multinationale des énergies renouvelables. Un temps cheffe de projet solaire, elle œuvre actuellement uniquement sur des projets éoliens, mettant son expérience et la qualité de son travail au service des dossiers les plus ardues. Elle aspire à plus de responsabilités, mais pense qu'elle devra partir au sein d'une société plus petite afin de pouvoir gagner en autonomie.

Margot, 30 ans, est cheffe de projet en agrivoltaïsme, dispose de six ans d'expérience en développement de projets solaires. A la vue de leur multiplication ces dernières années, elle s'est tournée uniquement vers ce qui n'était avant que « 20% de ses projets ». Elle est titulaire d'un diplôme d'un Institut d'Études Politiques de province.

Valentin, 53 ans est chef de projet photovoltaïque. Il a été employé dans cinq entreprises différentes de taille très variée, au cours de ses vingt-sept ans d'expérience professionnelle. Pionnier des énergies renouvelables, il a su se réinventer afin d'être encore dans une position de chef de projet malgré son âge. Alors qu'il a eu l'occasion de manager auparavant, il a préféré, il y a six ans, se rapprocher « du terrain, des gens et des projets » plutôt que de « rester dans [s]a tour d'ivoire ». Engagé politiquement, il n'hésite pas à être intransigeant avec les acteur.ice.s locaux.ales qui ne prennent pas, selon lui, assez au sérieux les impératifs écologiques auxquels notre société doit faire face.

*Étude de contexte
et diagnostic territorial*



*Stratégie de gouvernance
et de concertation*



*Communication
sensible
et territoriale*



*Animation
et facilitation*

AGENCE
tact

INTÉGRATION TERRITORIALE DES PROJETS SENSIBLES

Conseil - Accompagnement

TACT DÉLIVRE UN CONSEIL STRATÉGIQUE AUX DÉCIDEURS PRIVÉS ET PUBLICS LEUR PERMETTANT DE CONSTRUIRE DES PROJETS ANCRÉS DANS LES RÉALITÉS LOCALES



ÉTUDE DE CONTEXTE ET ANALYSE DU SYSTÈME D'ACTEURS

S'immerger dans le territoire de projet pour faire émerger les conditions de la bonne intégration du projet au territoire en associant les parties prenantes locales.



CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE D'INTÉGRATION

Associer tous les acteurs, chacun à sa bonne place et dans son rôle. Ingénierie de la gouvernance de projet, stratégie de concertation et de communication sensible.



INTERVENTION, ANIMATION ET CO-PILOTAGE

Co-piloter les instances de gouvernance, animer le processus de concertation, concevoir et réaliser les outils de communication, conduire les relations avec la presse et les grands acteurs.

Assurer une veille stratégique et un suivi conseil en continu, évaluer et valoriser la concertation.



Une approche pragmatique et de terrain, qui a su répondre à notre demande

« Je suis très satisfait de la collaboration avec l'Agence Tact : une approche pragmatique et de terrain, qui a su répondre à notre demande, dans un contexte où la situation était tendue voire bloquée sur le territoire. Les actions proposées m'ont convaincu et ont convaincu la direction de l'Entreprise. »

Patrick Ruelland
Directeur Général Charier CM



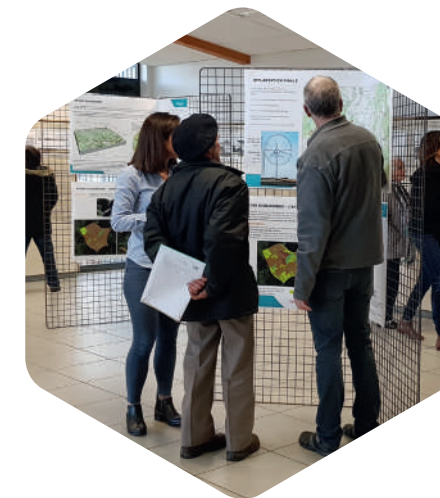
TACT EST UNE ÉQUIPE DE TERRAIN : SA JUSTE PLACE EST AU POINT DE RENCONTRE ENTRE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL, LES ACTEURS DE SA MISE EN ŒUVRE ET LA RÉALITÉ LOCALE

Tact c'est une équipe de consultant-e-s qui portent haut leurs convictions et savent que les enjeux climatiques, écologiques et démocratiques nécessitent d'immenses efforts collectifs et individuels. L'équipe Tact fait le constat que c'est à l'étape de la mise en œuvre des objectifs d'intérêt général que naît la difficulté et réside l'échec.

Tact fait le constat que c'est à l'étape de la mise en œuvre des objectifs d'intérêt général que naît la difficulté.

Sa force vient de sa capacité à penser des jeux d'acteurs complexes et proposer des schémas de régulation pertinents. Elle réunit des compétences diversifiées – aménagement et urbanisme, sciences politiques, sociologie, communication de crise, droit - et déploie une capacité d'observation experte qui fait gagner en hauteur de vue et clarifie les conditions de la réussite.

Tact est une équipe de terrain, qui s'épanouit pleinement dans la découverte et l'échange avec les acteurs locaux. Dans les réunions, ateliers, visites qu'ils animent au service de chaque projet, nos consultants s'investissent sur le territoire au contact des habitants, élus, associations, institutions, avec sincérité et professionnalisme.



L'envie de faire réussir ce projet, avec les élus et avec la population

« Ce qui a été primordial dans la collaboration avec l'Agence Tact a été l'envie de bien faire ensemble, l'envie de faire réussir ce projet, avec les élus et avec la population. Il y a eu du courage, de la persévérance et de l'honnêteté.

Tout au long de l'accompagnement, il y a eu une volonté commune de faire avancer notre projet éolien dans les meilleures conditions. Je suis très respectueux du travail fait et de l'aboutissement de la démarche. »

Christian Drouault
Adjoint délégué aux bâtiments, voiries et énergies renouvelables, Ville de Chantonnay (85)

NOS RÉSEAUX ET PARTENAIRES



ÉCHOBAT



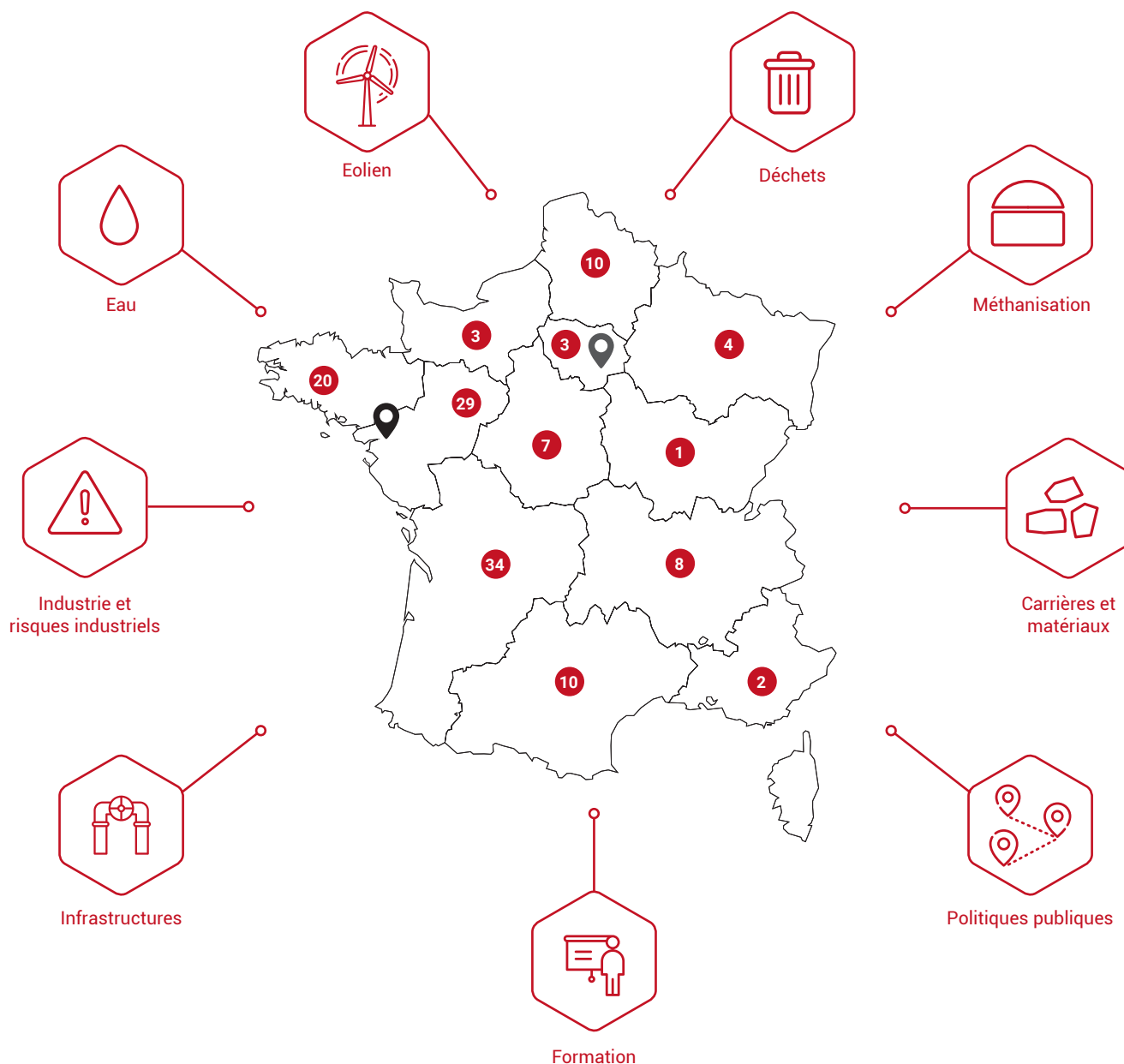
France
Energie
Eolienne



ENTRETIENS • CONSEIL MUNICIPAL • ACTEURS CLÉS • COMITÉ DE SUIVI • PORTE-À-PORTE • RELATIONS PRESSE • ATELIERS DE CONCERTATION • LETTRE D'INFORMATION • VISITE • SITE WEB
PILOTAGE • FACILITATION • RÉUNION PUBLIQUE • COMMUNICATION DE CRISE • BILAN DE LA CONCERTATION

EN 5 ANS, PLUS DE 140 PROJETS ACCOMPAGNÉS POUR PLUS DE 70 CLIENTS PRIVÉS ET PUBLICS

9 DOMAINES D'ACTIVITÉ DANS TOUTE LA FRANCE, 2 IMPLANTATIONS



Crédits photos : Agence Tact - Istock - Flaticon - Création : www.empathiedesign.com

GARDEZ LA TÊTE FROIDE DANS UN MONDE QUI SE RÉCHAUFFE

AGENCE
tact

NANTES
8, rue de Saint Domingue
44200 Nantes

PARIS
17, avenue Felix Faure
75015 Paris

agencetact.fr
02 53 35 40 04
contact@agencetact.fr

Résumé

Les énergies renouvelables (EnR) en France provoquent des débats virulents à la fois dans la sphère médiatique et sur les territoires où les projets souhaitent s'implanter. Ce sont les chef.fe.s de projet en énergie renouvelable qui portent ces installations de production électrique ou gaz dit « vert ». Leurs missions principales sont de respecter les procédures réglementaires de développement des projets EnR en France et de piloter l'action de nombreux prestataires de service, dont l'action coordonnée va permettre de constituer un dossier d'instruction. A la vue des enjeux micro-locaux posés par les projets qu'ils portent, la concertation se systématisé mais représente une part minime de leur quotidien de travail.

En réalisant des entretiens semi-directifs avec huit chef.fe.s de projet en énergie renouvelable (méthanisation, éolien, centrales photovoltaïques au sol et agrivoltaïsme) et à partir de notre pratique professionnelle (consultant en concertation dans une agence privée), nous nous intéressons aux conséquences de la tenue d'une démarche d'information et de concertation sur le rôle et le travail de ces acteur.rices. Afin d'en rendre compte, nous nous proposons de laisser une grande place à l'expression de nos enquêté.e.s. Ils ont pu être contacté facilement grâce à l'adossé de notre mémoire à une expérience professionnelle au sein de l'Agence Tact. Agence de concertation spécialisée dans l'intégration territoriale des projets sensibles, elle accompagne les porteur.euse.s de projet, public.que.s et privé.e.s, dans leurs démarches d'information et de concertation sur des thématiques variées (énergies renouvelables, carrières, industries, gestion des déchets et des risques).

La concertation, bien qu'elle ne représente qu'une tâche mineure dans le quotidien des chef.fe.s de projet, impose à ces acteur.ice.s une véritable recomposition de leur pratique professionnelle. En effet, ils ne sont, souvent, pas formé.e.s ni sensibilisé.e.s à ces questions. La concertation est perçue de manière ambivalente parce qu'elle est à la fois une opportunité pour créer des projets de territoire mais est limitée par les logiques économiques de rentabilité et de gestion des risques, inhérentes à l'idée de projet d'EnR. Pour autant, le cadre réglementaire qui s'impose aux chef.fe.s de projet occupe une part substantielle de leur temps de travail et ne leur impose pas de réaliser des démarches d'information et de concertation.

Les chef.fe.s de projet intègrent, dans leur conception des démarches d'information et de concertation, le risque de faire face à des oppositions locales. Ainsi, elles doivent être pensées afin de limiter la possibilité, pour les mobilisations locales, de s'approprier les temps d'échanges. Dans ce cadre, ils ont souvent recours à de l'ingénierie intellectuelle afin de les décharger de ce travail complexe.

Afin de les accompagner dans cette démarche, leurs entreprises font le choix de recourir à des prestataires extérieurs ou d'internaliser la concertation via la création de services spécifiques. Ces deux alternatives engendrent des conséquences différentes pour les chef.fe.s de projet qui ont cependant comme point commun de réduire le poids de ces acteur.rice.s dans le pilotage global de leur projet.