

Ressources rhétoriques et structuration d'un contexte concurrentiel, les enseignements de l'émergence du nouveau marché français de l'électricité

Objet d'étude traditionnel de l'économie politique et des sciences de gestion, le marché a fait l'objet de nouvelles conceptualisations dans le cadre d'approches relativement récentes (théorie des conventions, théorie de l'agence, analyse de réseau, socio-économie des organisations...). Ce faisant, son acception a évolué. Défini à l'origine comme « *le lieu où s'échangent les marchandises* » [L. Walras 1875, p. 44], puis par extension comme « *un mécanisme complexe d'échange mettant en relation des offreurs et des acheteurs d'un produit déterminé* » [M. Glais 1999, p. 757], il devient, dans une perspective socio-économique, « *construction sociale inintentionnelle des producteurs et des consommateurs* », ou encore une « *un espace de concurrence engendré par des organisations* » [O. Favereau 1989, p. 312]. Cette conceptualisation tend d'ailleurs à s'imposer majoritairement en management stratégique sous l'influence d'auteurs tels M. Porter et A.C. Martinet, qui appréhendent le marché comme un champ concurrentiel dans lequel des groupes stratégiques sont susceptibles d'ériger des barrières à l'entrée de ce champ, et d'en définir (au moins partiellement) les règles internes [M. Porter 1992 ; A.C. Martinet 1987, pp. 9-18].

Dans la perspective socio-économique, le marché apparaît fondamentalement comme « *une configuration complexe et temporaire d'infrastructure d'activités productives, de socio-structure de relations interindividuelles et intergroupes, de superstructure de normes et de pratiques institutionnalisées* » [A. Desreumaux 1994, p. 28]. Intégrant la dimension sociale et contingente des échanges marchands, cette

approche confère à la structure de marché un caractère à la fois contraignant et socialement construit. Elle appelle ainsi à une analyse du processus de structuration de l'espace dans lequel s'inscrivent les échanges entre acteurs du marché.

Adoptant une telle approche, cet article a pour ambition d'apporter un éclairage sur l'action menée par les firmes pour « domestiquer » leurs marchés [J. Arndt, 1979], et par là-même pour convaincre leur environnement de la justesse de leur vision stratégique. Cette action nécessite notamment deux éléments essentiels : une rhétorique, expression cohérente d'une argumentation discursive, et une stratégie relationnelle, c'est-à-dire la mobilisation de relations entretenues avec d'autres acteurs détenteurs d'une légitimité dans le champ concurrentiel pour faire valoir cette rhétorique.

Dans cette perspective, le présent article se propose de cerner l'importance des ressources rhétoriques pour le management stratégique, et d'apporter un éclairage sur la conduite d'une stratégie rhétorique. L'analyse de la construction d'un nouveau marché concurrentiel de l'électricité en France permet, en effet, de prendre conscience de l'importance du discours et de l'argumentaire des entreprises concernées dans la régulation de ce marché ; ceux-ci visant à influencer la définition des règles concurrentielles et à favoriser la concrétisation des intentions stratégiques. Plus précisément, après avoir précisé, dans une première partie, le concept de ressources rhétoriques, cet article s'efforce, dans une seconde partie, d'illustrer le rôle de ces ressources dans l'élaboration du cadre juridique du nouveau marché français de l'électricité. Puis, en s'appuyant sur cette étude empirique, il s'intéresse, dans une troisième partie, à la stratégie rhétorique et se conclut par la formulation de préconisations d'ordre opérationnel.

1. Le caractère stratégique de la ressource rhétorique

L'approche socio-économique appréhende tout marché comme un champ concurrentiel sous-tendu par un système d'action concret, c'est-à-dire par un ensemble d'acteurs (individuels ou collectifs) qui coordonnent leurs actions « *par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, donc la stabilité de ses jeux, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* » [M. Crozier et E. Friedberg 1981, p.286].

Au sein de ce système d'action, les acteurs entrent en interaction et mobilisent diverses ressources afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques ; processus de mobilisation dont l'approche de la stratégie fondée sur les ressources souligne le rôle crucial [J.B. Barney 1991 ; B. Wernerfelt 1984]. Au cours de ce processus, les acteurs orientent leurs décisions en fonction de leur intention stratégique [G. Hamel et C.K. Prahalad 1994]. Cette intention stratégique recouvre à la fois :

- une représentation de la configuration à moyen terme du marché,
- une définition de la position qu'ils occuperont sur ce marché.

Pour orienter la configuration d'un champ concurrentiel, tout acteur est amené à présenter auprès du législateur un ensemble d'arguments en faveur de sa représentation du marché. La concrétisation d'une intention stratégique nécessite donc l'élaboration d'une argumentation, construite processuellement, et destinée à influencer en amont ou « à la marge » [E. Friedberg, 1997] sur les mécanismes de régulation.

1. 1. Intention stratégique et ressource rhétorique

L'intention stratégique articule en fait des principes directeurs qui orientent la stratégie des acteurs, celle-ci pouvant dans son implémentation être soumise à de

multiples ajustements en fonction des comportements stratégiques des autres acteurs. Les ressources mobilisées (et éventuellement échangées) lors de l'implémentation stratégique, peuvent être de différents types : financières, techniques, mais également symboliques et rhétoriques.

Les ressources symboliques renvoient, dans ce contexte, à la légitimité, que possède un individu, à énoncer publiquement un avis sur les futures règles concurrentielles. Cette légitimité possède une double dimension :

- une légitimité personnelle, qui résulte de la trajectoire socio-professionnelle de l'individu. Il s'agit d'une légitimité qui dépend de la fonction de l'individu, de son ancienneté au sein de son organisation, et de son appartenance à des associations ou réseaux liés au marché considéré,
- une légitimité organisationnelle, qui procède en particulier de la position qu' occupe dans le champ concurrentiel l'organisation à laquelle appartient l'acteur.

Les ressources rhétoriques, quant à elles, sont constituées d'arguments discursifs de nature idéologique, scientifique ou commerciale. Ressources symboliques et rhétoriques sont étroitement liées : les ressources symboliques mobilisées par un acteur permettent de mettre en relief ses ressources rhétoriques qui, à leur tour, contribuent à renforcer sa légitimité, donc son capital symbolique [P. Bourdieu 1987]. Si les ressources rhétoriques manquent d'originalité ou de pertinence, elles tendent alors au contraire à diminuer le capital symbolique, qui en retour ne sera plus toujours à même de soutenir le discours tenu... Il s'agit donc de ressources liées dialectiquement, et destinées à influencer (dans le sens des intérêts de l'acteur) le comportement d'autres acteurs du système d'action, ou celui de tiers susceptibles d'influer sur sa structuration.

La stratégie d'une entreprise telle qu'elle est énoncée et implémentée détermine donc la nature et l'intensité des ressources rhétoriques et symboliques utilisées. Elle est aussi conditionnée par la vision stratégique des autres acteurs qui utilisent également ressources rhétoriques et symboliques. Pour progresser dans la compréhension de cette dialectique, il convient d'étudier les espaces sociaux particuliers où se construisent les ressources rhétoriques, et où se distribuent et se mobilisent les ressources symboliques en interaction.

1. 2. La construction des ressources rhétoriques au sein d'espaces de discussion

Discursives par définition, les ressources rhétoriques sont construites dans des espaces où prédominent une rationalité procédurale visant à la production d'un accord. Les lieux de construction des ressources rhétoriques peuvent en fait être subdivisés selon deux dimensions :

- la première sépare espaces privés (il s'agit d'espaces à accès réservé tels les conseils d'administration, réunions, rendez-vous internes...) et espaces publics,
- la seconde distingue les espaces de discussion « apaisée » et les espaces « contradictoires ».

Les espaces de discussion « apaisée » ont pour objet la production de ressources rhétoriques pour des acteurs destinés à défendre un point de vue similaire, ou tout au moins compatible. Les espaces de discussions « contradictoires » ou « concurrentiels » constituent au contraire des lieux de débats dans lesquels des acteurs, porteurs de ressources symboliques hétérogènes, confrontent leur rhétorique, afin d'imposer ou de négocier un certain nombre de règles et de normes, et d'influer par la même sur la structuration de ce milieu..

Les espaces « apaisés » sont souvent privés, alors que les espaces « conflictuels » sont plus souvent publics, puisqu'il s'agit de confronter différentes rhétoriques concurrentes face aux acteurs du marché en vue d'imposer une argumentation.

Ainsi, qu'il soit intra- ou inter-organisationnel, un espace de discussion est toujours, comme le souligne M. Detchessahar, « *le lieu de construction conjointe d'une perspective commune qui servira pour un temps de base d'inférence et d'action, de point d'appui à l'action collective* » [M. Detchessahar 1997, p.222]. En ce sens, il permet un ajustement des comportements stratégiques et des relations inter-organisationnelles, qui tend à modifier la structure du contexte concurrentiel. Les espaces de discussion constituent aussi l'occasion d'une densification des relations entre acteurs, car ils multiplient les opportunités de contacts et d'interaction. Les espaces de discussion peuvent donc s'observer à partir des arguments échangés entre acteurs ou à partir des réseaux sociaux qui les fondent ou en résultent [A. Degenne et M. Forsé, 1994 ; E. Lazega, 1994]. C'est cette deuxième optique qui prévaut dans cet article. Les espaces de discussion sont repérés en tant que réseaux sociaux. Ce marquage relationnel rend alors possible une réflexion sur les contenus rhétoriques.

1. 3. L'appréhension des ressources rhétoriques comme éléments structurant d'un champ concurrentiel

Comme cela fut précédemment indiqué, la confrontation de ressources rhétoriques au sein d'espaces de discussion contradictoires influence la formation de conventions (au sens cognitif du terme) portant sur l'avenir du secteur et sur sa réglementation. Les acteurs exposés à une situation de forte incertitude cherchent en effet de manière continue à se forger une représentation cohérente de l'état futur du marché dans

lequel ils vont conduire leur stratégie. Ils cherchent également à orienter son évolution dans un sens favorable à leur intérêt. Pour cela, ils s'efforcent de convaincre les autres acteurs de privilégier certaines options structurantes. Cette volonté aboutit à opérer un « cadrage informationnel » de la situation, afin de pouvoir s'appuyer sur une représentation collective de ce que sera le secteur [P.Y Gomez, 1994]. Si celle-ci est acceptée et institutionnalisée, elle possède alors une dimension conventionnelle [A. Orléan, 1994].

En d'autres termes, il s'agit, pour les différents acteurs d'un champ concurrentiel, d'imposer une vision de l'évolution du marché conforme à leurs intérêts stratégiques. Dans cette optique, la maîtrise des catégories cognitives, des grilles de lectures, de la terminologie employée, qui construisent autant qu'ils traduisent « la réalité » du marché, constituent, pour de tels acteurs, des enjeux cruciaux, liés en particulier à la création de normes juridiques. Comme l'explique en effet B. Demil, « *Les nouvelles Lois n'apparaissent pas ex nihilo. Elles font l'objet de discussion et d'études exploratoires auxquelles les entreprises peuvent être invitées, de tâtonnements lors des premières applications, de négociations entre pouvoirs publics et assujettis* » [B. Demil, 1999, p.247].

En influençant le processus de production de normes juridiques, et plus en amont, la formation de conventions socio-cognitives, la discussion contradictoire reçoit ainsi le statut de principe structurant d'un champ concurrentiel. Ce faisant, elle permet aux ressources rhétoriques (dont elle favorise le déploiement) de se voir reconnaître une fonction privilégiée dans l'évolution de la socio-structure et de la superstructure d'un champ concurrentiel. L'analyse de la construction du nouveau marché de l'électricité permet d'illustrer cette assertion.

2. Le rôle des ressources rhétoriques dans la construction du nouveau marché français de l'électricité

Depuis 1989 et les premières velléités de réforme d'inspiration libérale, un processus très lourd de déréglementation des secteurs de l'énergie électrique et du gaz a été imposé par la Commission Européenne ; processus dont les dates clés sont juin 1996, date de l'adoption de la directive communautaire sur la déréglementation du secteur de l'électricité, et février 2000, date du vote par l'Assemblée Nationale de la loi de modernisation et développement du service public de l'électricité (*cf.* annexe 1).

La déréglementation du secteur de l'électricité apparaît comme un processus d'interaction qui mêle deux sous-processus. Le premier est réglementaire. Il s'agit d'aboutir à un texte de loi et à son application (décrets, ajustement, exception, évolution). Le second est concurrentiel, économique et industriel. Les acteurs industriels se préparent aux nouvelles conditions économiques : EDF met ainsi en place une nouvelle stratégie et une nouvelle organisation interne pour s'adapter et se préparer à la concurrence, alors que les « nouveaux entrants » se positionnent progressivement et ajustent leur stratégie de conquête de nouveaux marchés.

D'une façon plus précise, le nouveau marché déréglementé de l'énergie électrique recouvrant la production, le transport et la commercialisation de l'électricité à destination des grands consommateurs, les acteurs (collectifs) appartenant au système d'action concret sous-jacent sont respectivement : le Parlement Européen, la Commission Européenne (plus exactement les services de la Direction Générale à l'Energie, DG XVII), l'Etat français en tant que législateur, l'Administration Française (le secrétariat à l'Industrie et la DIGEC), des institutions de recherche universitaires, des producteurs européens d'énergie dont Electricité De France, ancien bénéficiaire du

monopole de production et de distribution de l'électricité en France, et les grands clients éligibles qui peuvent s'adresser à des entreprises en concurrence avec EDF.

Comme cela fut précédemment souligné, l'ensemble de ces acteurs intègre dans leurs stratégies l'utilisation de ressources symboliques et rhétoriques, destinées notamment à influencer sur le contenu des textes juridiques. Les deux processus, réglementaire et concurrentiel, apparaissent ainsi liés et enchevêtrés.

Du fait de cette interdépendance, les arguments avancés par les acteurs, lorsqu'ils défendent publiquement leur point de vue sur les caractéristiques du futur marché, doivent, selon les enseignements de la théorie du signal, demeurer crédibles et cohérents avec la stratégie implémentée. La théorie du signal défend en effet l'idée que « *la réputation est un capital qui permet de diminuer le coût des interactions avec les autres agents économiques* » [E. Brousseau 1999, p.1147], car ces derniers cherchent moins à contrôler l'information, et nécessitent moins d'effort pour être convaincus. Un revirement rhétorique altérera donc la réputation, et par-là même le capital symbolique du « rhéteur ».

En considérant comme crédible les positions publiques des entreprises et des institutions du nouveau marché de l'énergie électrique, il devient ainsi possible de saisir (au moins partiellement) leur stratégie à travers les arguments mis en avant par leur représentant, notamment lors de colloques à destination des multiples acteurs de ce marché.

2. 1. Présentation de la méthodologie

Dans cette perspective, une base de données a été élaborée à partir des programmes de plus de 250 colloques s'adressant à la communauté des décideurs du secteur de l'électricité. La période couverte par les 250 manifestations va de janvier

1997 à décembre 1999. Elle débute après l'adoption de la directive européenne sur l'électricité, et s'achève quelques semaines avant la transposition de la directive en loi française. La base de données a permis d'identifier et de sélectionner les acteurs individuels intervenant au moins à trois colloques (sur les 250) ce qui constitue une population de 61 individus parmi 7285 intervenants issus de 5710 organisations différentes. 170 individus n'apparaissent qu'à deux reprises dans les manifestations. Nous avons préféré fixer un seuil de trois participations minimum pour repérer un acteur individuel porteur de la stratégie rhétorique d'une firme. 55 manifestations sont les supports des interventions de ces 61 acteurs. Les 15 principales manifestations sont présentées en annexe 3.

A l'aide du logiciel d'analyse de réseau *Structure*, ces acteurs ont ensuite été regroupés et mis en relation en fonction de leur participation aux mêmes manifestations¹. Un système de six réseaux de coparticipation à des colloques a ainsi été construit au sein de ce système d'acteurs.

De nombreuses informations secondaires ont alors été collectées sur les individus constituant ces six réseaux. Les programmes des manifestations ont fourni de nombreux éléments de curriculum vitae complétés par des recherches sur la presse économique et spécialisée (Annexe 2).

L'analyse structurale du système d'acteurs sélectionnés, a donc mis en lumière une structure générale du champ sous la forme d'un réseau de réseaux, comme l'indique la figure suivante 1.

[Figure 1 : le réseau des réseaux de rhéteurs]

¹ Ce logiciel est en accès libre sur le site de l'Université de Columbia à l'adresse suivante : <http://www.columùbia.edu/cu/centerofsocialresearch>. L'algorithme consiste à associer à toute relation

Chaque réseau de rhéteurs possède, par ailleurs, une configuration particulière (figure 2), se singularise par un thème et constitue à ce titre une arène discursive particulière qui articule de manière pacifiée ou concurrentielle les discours produits. Une correspondance existe entre les réseaux et les thématiques générales abordées. La stratégie rhétorique suivie par une organisation est par conséquent l'addition des argumentations développées par chacun des rhéteurs qu'elle envoie en tant que porte-parole. A ce titre, chaque rhéteur est détenteur d'une partie du discours global.

[**Figure 2 : les réseaux de rhéteurs**]

D'une façon générale, le champ se structure en référence à Electricité de France (EDF), monopoleur historique depuis 1945. EDF est logiquement présente sous une forme ou sous une autre dans l'ensemble des réseaux car la problématique générale du champ est « l'après-monopole ». En outre, parmi les six réseaux constitutifs du champ, deux types de réseaux peuvent être distingués : les réseaux « pacifiés » et les réseaux « contradictoires ».

2. 2. Description des espaces de discussion pacifiés

Dans le système de rhéteurs qui émerge de l'analyse, trois réseaux (les réseaux 1, 5 et 6) s'inscrivent dans des espaces de discussion pacifiés.

Le réseau 1 s'est constitué autour du thème de la cogénération. La cogénération est un mode de production d'électricité déjà ancien mais qui connaît une deuxième jeunesse à l'occasion de la déréglementation. Elle consiste à valoriser une même quantité d'énergie sous forme de chaleur et d'électricité. La cogénération présente, en outre, trois caractéristiques qui la singularisent. Elle constitue un mode de production

entre acteurs une valeur numérique qui mesure leur « proximité » dans le réseau, et à les regrouper

décentralisée bien adaptée au besoin en électricité des grands centres industriels, s'opposant en cela à la politique de centralisation de la production énergétique prônée par EDF. Elle est plus respectueuse de l'environnement, car elle réduit les émissions toxiques dans l'atmosphère. Enfin, elle emploie comme combustible le gaz naturel. La cogénération constitue une menace forte pour EDF car le transport du gaz naturel revient sept fois moins cher que celui de l'électricité. Dans ce réseau, Gaz de France (GDF) occupe naturellement une position centrale, alors qu'EDF apparaît marginalisée.

Le réseau 5 est au contraire centré sur EDF. Il s'est formé au gré des manifestations organisées par EDF pour EDF.

Le réseau 6 est constitué par des membres des organisations professionnelles internationales du secteur, dont Eurelectric / Unipede¹ qui représente les producteurs d'électricité « historiques ». EDF occupe une place très importante dans cet organisme où l'on retrouve nombre de ses représentants, dont F. Ailleret qui est son vice-président et l'acteur central du réseau 5. Les réseaux 5 et 6 constituent en fait l'univers naturel et pacifié d'EDF.

2. 3. La mise en exergue d'espaces de discussion concurrentiels

Les trois réseaux restant (2, 3 et 4) s'intègrent dans des espaces de discussion concurrentiels qui opposent EDF et les nouveaux entrants du secteur.

Le réseau 2 compte parmi ses membres les plus actifs L. Taccoen, sous-directeur d'EDF, mais qui intervient systématiquement en tant que représentant d'Eurelectric. Ses interventions portent sur la neutralité du transport en tant que service public dans le cadre d'un réseau européen d'électricité. Il fait référence à la principale réalisation

selon leur proximité en suivant une méthode apparentée à la classification ascendante hiérarchique.

¹ Dans la suite du texte, on s'y référera en tant que Eurelectric.

européenne dans le domaine du transport : l'interconnexion des différents réseaux nationaux qui autorise l'importation et l'exportation du courant électrique (Annexe 1). Ainsi, son discours tend à marginaliser d'emblée les producteurs indépendants qui ne possèdent pas l'infrastructure de transport tandis que seuls les opérateurs historiques étrangers sont reconnus comme concurrents légitimes.

Le réseau 3 traite de la nouvelle stratégie EDF présentée par P. Lederer, directeur de la stratégie de cette entreprise. De manière offensive, il dévoile une stratégie de développement multi-services et multi-énergies dans le respect des engagements de services publics. Dans le cadre de cette stratégie, EDF est à la recherche d'alliances et de partenaires industriels. Le réseau 3 regroupe ainsi une partie des partenaires potentiels également concurrents d'EDF : GDF, dans le cas d'une possible convergence gaz – électricité., ou encore Air Liquide, dont le directeur Energie, propose des projets intégrant la fourniture de gaz industriel, d'électricité et de vapeur. Dans ce réseau, Elyo et Dalkia s'effacent. Ils interviennent d'une voix à travers l'Association Française des Opérateurs Indépendants d'Electricité (AFOIE) et dénoncent l'inégalité d'accès au réseau.

Le réseau 4 met en scène un jeu rhétorique plus complexe en raison de la présence d'Electrabel. EDF s'expose en effet à la concurrence frontale et équilibrée de l'entreprise franco-belge Electrabel, producteur et distributeur historique d'électricité en Belgique, qui maîtrise son propre réseau électrique en Belgique et qui, à ce titre, a le statut d'opérateur historique. Membre fondateur d'Eurelectric, Electrabel appartient également au Groupe Suez – Lyonnaise des Eaux, et déroge donc à la tradition de l'opérateur historique public. Le discours d'Electrabel en Belgique a la même légitimité que celui d'EDF en France. Ainsi, par la voix de son chargé aux affaires européennes, J. Fraix, Electrabel se contente d'exposer la spécificité de la déréglementation du

marché belge, sachant que par ailleurs, le groupe se déploie aussi en France à travers sa filiale Elyo. Dans ce réseau, le débat se déroule en présence des représentants de l'Etat français et de la Communauté Européenne. Le parlementaire français Dumont expose les conclusions de son rapport préparant le texte législatif français de transposition, et le parlementaire européen Desama, auteur belge du rapport qui a servi de base à la directive européenne, apporte un éclairage sur le marché européen. Le débat a aussi lieu sous le regard attentif des industriels éligibles représentés par Werquin, responsable Energie chez Rhône-Poulenc et président de la commission électricité de l'Union des industriels utilisateurs d'Energie (UNIDEN). EDF se contente de présenter son offre aux industriels éligibles en prenant acte du nouveau contexte concurrentiel.

D'une manière générale, dans les arguments échangés au sein de chaque espace de discussion contradictoire, l'accessibilité au réseau de transport de l'électricité constitue un enjeu majeur. L'accès à cet actif hautement stratégique détermine fortement la probabilité de succès d'une entrée sur le marché français de l'électricité pour les nouveaux entrants nationaux ou les concurrents étrangers. Dans un raisonnement stratégique, il peut être considéré comme la principale barrière à l'entrée. A cet égard, chaque réseau met en scène EDF et d'autres opérateurs dont le statut est déterminé par une capacité à s'affranchir des contraintes d'un transport d'électricité maîtrisé par EDF. Une hiérarchie parmi les opérateurs apparaît implicitement selon le pouvoir de négociation dont ils disposent vis à vis d'EDF.

En résumé, EDF déploie dans les réseaux concurrentiels une stratégie rhétorique multiforme qui répond à des objectifs bien différenciés. Des axes distincts émergent au sein de trois réseaux exprimant des dialectiques concurrentielles très différentes. En premier lieu, face à de nouveaux entrants issus du marché domestique EDF (Dalkia, Elyo), au sein d'Eurelectric et de la communauté des producteurs historiques

d'électricité, EDF adopte le regard « neutre » d'un service public en ce qui concerne l'accès au réseau. EDF déploie un discours « institutionnel » destiné à conserver la maîtrise complète de son réseau de transport. En second lieu, EDF, grande entreprise à vocation globale (internationale, multi-services et multi-énergies) s'engage dans une stratégie de développement en appelant à la constitution d'alliances stratégiques en-dehors de son métier, notamment avec des concurrents potentiels (GDF, Air Liquide). Son discours est essentiellement stratégique. En dernier lieu, EDF fait face à la concurrence frontale d'autres opérateurs historiques dans le secteur de l'électricité et en particulier d'Electrabel. Son discours devient alors très concret et plus commercial.

3. Eléments sur l'implémentation d'une stratégie rhétorique

La dernière partie de l'article se consacre aux instruments managériaux de la stratégie rhétorique. Quels enseignements plus généraux retirer du cas de l'électricité pour une pratique efficace de la stratégie rhétorique ? Le processus de déréglementation du marché européen de l'électricité fournit des indications précieuses et généralisables sur les dimensions clés de la conduite d'une stratégie rhétorique. En premier lieu, l'efficacité d'une rhétorique dépend du processus de construction des arguments qu'elle met en relief. Cela revient à évoquer plus précisément le rôle joué par les réseaux pacifiés qui manipulent et diffusent une argumentation produite en amont par des organisations professionnelles de type réticulaire. En second lieu, l'impact d'une rhétorique tient à la légitimité de celui qui l'énonce, légitimité dont les sources sont multiples et qui peuvent se renforcer mutuellement.

3. 1. Le rôle crucial des organisations professionnelles réticulaires dans la création de ressources rhétoriques

Le secteur de l'électricité met en évidence les conditions organisationnelles de la production de ressources rhétoriques. Les messages sont conçus collectivement dans des espaces organisationnels. Il s'agit d'organisations professionnelles réticulaires (OPR) qui rassemblent un groupe d'organisations concurrentes mais solidaires sur une thématique donnée. Leur milieu interne est également un foisonnement de réseaux de décideurs qui se structurent en groupes de travail. Cette architecture interne facilite l'obtention d'une vision consensuelle et sa diffusion dans les organisations participantes. Cette construction organisationnelle suppose l'existence d'un intérêt commun, ou tout au moins d'intérêts compatibles.

A cet égard, l'analyse du secteur électrique est très éclairante. Derrière les contours structuraux décrits se dissimule une architecture organisationnelle complexe, constituée d'OPR dont l'une est dédiée à la cogénération, et l'autre centrée sur les producteurs historiques d'électricité.

Derrière le premier réseau de rhéteurs se trouvent en effet deux OPR très actives dans la promotion de la cogénération : Cogen Europe, qui compte parmi ses membres, plus de 190 entreprises du secteur de l'électricité, les autorités de l'électricité et des entreprises utilisatrices dans trente pays¹, et l'Association Technique Energie Environnement (ATEE) (à laquelle appartiennent Ploix et Servais du réseau 1)². Ainsi

¹ « L'activité principale de Cogen est d'influencer la législation communautaire, d'être la voix reconnue de la cogénération à Bruxelles, et d'éduquer l'industrie électrique, les législateurs et la communauté des affaires européenne aux bénéfices de la cogénération ». Cogen Europe, « a quick overview » (www.cogen.org/cogfra1.html).

² « Créée en 1978, l'Association Technique Energie Environnement rassemble 188 professionnels concernés par les questions énergétiques et environnementales : petites et grandes entreprises, sociétés de services, organismes publics, collectivités territoriales, universités... L'association a un rôle d'alerte et d'information sur les dernières nouveautés techniques, sur les tendances économiques

se diffuse très largement le principe de la cogénération dont l'influence est manifeste dans l'ensemble des réseaux de réseaux.

Les électriciens historiques et EDF évoluent aussi au sein de multiples OPR. Au plan européen, l'OPR central est Eurelectric. Les compagnies électriques ont créé Eurelectric en novembre 1989, afin de les représenter auprès des institutions européennes¹. Ces organisations se sont dotées d'un secrétariat commun à Bruxelles (son secrétaire général est Bulteel, réseau 6) qui coordonne l'activité de quatre comités. Chaque comité abrite à son tour des « task forces », des réseaux d'experts (« network of experts ») et des groupes de travail (« work group »). Les conclusions des travaux se diffusent alors au sein des entreprises participantes. Cette fonction de transmission interne est notamment assurée à EDF par l'Institut du Management EDF – GDF créé en 1991. Sa mission va du partage d'information jusqu'à la socialisation des futurs dirigeants d'EDF. Son organisation repose aussi sur l'existence de réseaux internes, les « comités de programme ». Ainsi, en ce qui concerne l'argumentation développée par EDF pour conserver la maîtrise et l'intégrité du réseau de transport, L. Taccoen (réseau 2), au cours d'une conférence donnée à l'Institut du Management dès 1992, fait référence aux travaux d'Eurelectric dont il préside le groupe de travail « Régulation et Concurrence ».

Il existe donc un échange incessant entre Eurelectric et EDF en vue de diffuser les argumentations élaborées conjointement par les stratégies des différentes sociétés nationales d'électricité. Après avoir freiné, une décennie durant, un processus de

et tarifaires, les perspectives à long terme dans le domaine énergétique, ainsi que sur les évolutions réglementaires nationales ou internationales. Avec son Club Cogénération, l'ATEE œuvre pour la promotion de la cogénération en France et en Europe ». Brochure de présentation.

¹ « (Eurelectric) représente la profession dans les affaires publiques et en particulier dans ses relations avec les institutions communautaires afin de promouvoir ses intérêts à un niveau politique ». La mission de Unipede et Eurelectric (www.unipede.eurelectric.org/AboutUS.MissionStatement.asp)

déréglementation d'inspiration libérale, Eurelectric se transforme en décembre 1999 pour constituer l'Union de l'industrie électrique (« Union of Electricity Industry »), l'organisation s'ouvre alors aux nouveaux opérateurs. Eurelectric manifeste ainsi son souhait d'accueillir tous les acteurs du marché sans exclusion pour maintenir une organisation forte « capable de parler d'une voix pour toute l'industrie électrique européenne ». Cette évolution conduira probablement à minimiser l'importance de l'Association Française des Opérateurs Indépendants d'Electricité (AFOIE) qui regroupe les filiales des opérateurs privés, Suez et Vivendi¹.

3. 2. Les sources de légitimité des rhéteurs : engagement, capital symbolique et argumentation scientifique

La qualité de l'énoncé n'est pas le seul facteur déterminant l'impact d'une stratégie rhétorique. Celle-ci dépend également, comme cela fut montré dans la première partie, de la légitimité, autrement dit des ressources symboliques des rhéteurs. La légitimation d'une rhétorique a ainsi trois origines principales.

Le premier facteur de légitimation est incontestablement l'engagement. Les manifestations concrètes, visibles, de l'engagement des acteurs dans le champ concurrentiel leur confèrent un statut particulier. La nature et l'intensité de l'engagement passé permet ainsi de distinguer les nouveaux entrants des opérateurs historiques qui ont investi dans le secteur de l'électricité depuis plusieurs dizaines d'années et qui se reconnaissent mutuellement au sein d'un même groupe stratégique. La légitimité du discours porté par un acteur engagé établit un lien entre l'élément rhétorique et les ressources tangibles de l'entreprise dans la conduite stratégique de l'entreprise. La détention d'un réseau de transport d'électricité par EDF constitue une

¹ Récemment, EDF est entré dans le capital de Dalkia, filiale Services à l'Energie de Vivendi. Cette

possible barrière à l'entrée. La détention de cet actif alimente sa rhétorique tout en la légitimant. Réciproquement, sans cette stratégie rhétorique, EDF risque de perdre brutalement la maîtrise de son réseau de transport.

Le second facteur de légitimation concerne le capital relationnel des rhéteurs, c'est-à-dire le volume et la qualité des liens qui leur permettent de diffuser et recevoir les informations stratégiques [R.S. Burt, 1994]. Deux processus confèrent, dans ce domaine, une légitimité au rhéteur. Le premier dépend de la trajectoire de l'acteur au sein de son organisation. L'observation des *curriculum vitae* que nous avons partiellement reconstitués, montre l'expérience accumulée par l'ensemble des rhéteurs dans leur entreprise, de telle sorte que la pratique rhétorique semble être l'apanage des responsables des départements stratégie. Le second exprime un « héritage relationnel » obtenu par une formation, ou par l'appartenance à certains milieux. Il renvoie à la notion de « capital social », au sens de P. Bourdieu [P. Bourdieu, 1980], auteur qui souligne l'importance de l'influence des grands corps d'Etat dans la socialisation des dirigeants d'entreprises industrielles françaises [P. Bourdieu, 1989]. Dans cette logique, force est de reconnaître, l'emprise du corps des Mines sur le secteur de l'électricité. Celui-ci est prégnant au sein d'EDF mais aussi et surtout dans les services de l'Etat (Secrétariat à l'industrie, DIGEC). L'appartenance du rhéteur à ce corps d'Etat est donc un élément important, voire essentiel pour garantir l'efficacité de la stratégie rhétorique d'une institution.

Le troisième facteur de légitimité est d'ordre scientifique. L'impact de la stratégie rhétorique est en effet renforcé par une argumentation scientifique. Il est rare que le scientifique s'exprime directement pour le compte d'une entreprise. Par contre, le discours de cette dernière reprend toute ou partie de celui du scientifique à travers une

entrée préfigure probablement le retrait de Vivendi de ce secteur.

« alliance rhétorique ». Dans le secteur de l'électricité, les opérateurs privés sont enclin à s'appuyer sur les travaux économiques qui légitiment l'expression de la concurrence. La rhétorique scientifique de Chevalier, professeur d'économie à l'Université Paris-Dauphine, reconnu en France et à l'étranger, est par exemple l'expression fortement légitimée de la nécessité d'une ouverture accélérée du secteur à la concurrence ¹.

La rhétorique émanant des industriels se renforce en se conjuguant à une rhétorique scientifique. Encore faut-il que la légitimité de cette dernière soit établie.

Conclusion

L'analyse des espaces de discussion liés au processus de déréglementation du marché de l'électricité, démontre l'existence et l'importance de la stratégie rhétorique des firmes. Par la qualité et l'impact de leur argumentation, les acteurs industriels peuvent influencer en leur faveur la structuration concurrentielle des marchés.

Les stratégies rhétoriques se nourrissent des échanges entre acteurs au sein de tels espaces. Les espaces pacifiés, souvent privés et à accès réservé, alimentent les contenus rhétoriques. Ils s'appuient souvent sur des organisations professionnelles réticulaires. La première étape d'une stratégie rhétorique est donc organisationnelle : il s'agit de créer les structures organisationnelles susceptibles de produire et de diffuser les termes d'un contenu rhétorique de qualité. Les espaces concurrentiels supportent la confrontation entre plusieurs systèmes rhétoriques. Dans ce cadre, la performance de la

¹ Dans un article, il développe une argumentation très précise en opposition avec les propositions gouvernementales : « . [...] Si le projet de loi reflète une approche très conservatrice, l'évolution économique bousculera rapidement le système français. Plus encore, cette volonté de prolonger l'organisation actuelle, et en réalité EDF, risque au contraire d'affaiblir la France dans le formidable mouvement de rénovation des industries énergétiques mondiales et de priver EDF des moyens de son développement nécessaire. La concurrence n'est pas la dépossession de l'un par les autres, mais

stratégie rhétorique résulte, outre la pertinence des arguments, de la légitimité individuelle et organisationnelle des rhéteurs. La seconde étape d'une stratégie rhétorique consiste donc à sélectionner, voire recruter les représentants de la firme. Cela étant, les rhéteurs tendent à s'imposer d'eux-mêmes à l'entreprise du fait de leur trajectoire interne, de leur capital relationnel et de leur appartenance à des milieux influents.

L'élément rhétorique enrichit la réflexion stratégique en termes de ressources. Pesant en particulier sur l'environnement juridique et réglementaire, de telles ressources agissent directement sur les barrières à l'entrée des différents marchés. Inversement, la détention de ressources technologiques et de certains actifs nécessitant d'importants investissements, légitime les contenus rhétoriques délivrés. Par ailleurs, la présente réflexion met en relief la nécessité pour les entreprises de créer des espaces organisationnels chargés non seulement de produire une rhétorique mais également d'analyser les rhétoriques concurrentes.

En définitive, la stratégie rhétorique se positionne entre les instruments du management stratégique et la réflexion sur le « lobbying » encore trop peu présente dans le raisonnement stratégique. Elle souligne la dimension relationnelle de l'activité des stratèges, mais aussi la nécessité d'un management des contenus rhétoriques qui sont délivrés publiquement. Ces constats appellent ainsi à un approfondissement des recherches sur le processus de production des contenus, du management des espaces de discussion et sur la conceptualisation de la « discussion » en tant que mécanisme de coordination ...

l'accroissement d'un dynamisme rapidement profitable à tous ». (J.M. Chevalier et M.-A. Frison-Roche, « La loi sur l'électricité, un projet à minima », *Les Echos*, 15/02/99).

Bibliographie

- Arndt J., [1979], « Toward a Concept of Domesticated Markets », *Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 69-75.
- Barney J.B., [1991], « Firms Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol.17, pp. 99-120.
- Bourdieu P. [1980], « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol. 31, (1-2).
- Bourdieu P. [1989], *La noblesse d'Etat, esprit de corps et grandes écoles*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu P. [1987], *Choses dites*, Paris, Editions de Minuit.
- Brousseau E. [1999], « La théorie du signal » in R. Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, pp.1146-1147.
- Burt R.S. [1992], *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Crozier M. et Friedberg E. [1981], *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Degenne A., Forsé M., [1994], *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- Demil B. [1999], « Réglementation ou régulation ? L'autonomie des organisations face à la réglementation », in M. Ingham, G. Koenig, A. Vas (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique, Tome V*, Edition EMS, pp. 243-260
- Detchessahar M. [1997], *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Thèse de doctorat nouveau régime ès Science de Gestion, Université de Rennes I.
- Friedberg E. [1997], *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Glais M. [1999], « Structure de marché », in R. Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, pp.757-765.
- Hamel G. et Prahalad C.K. [1994], *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Lazega E., [1994], « Analyse de Réseaux et Sociologie des Organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35.

Martinet A.C. [1987], « Théorie de l'entreprise, management stratégique et réalités des affaires », in Collectif CEFAG, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica.

Orléan A. (éd.) [1994], *Analyse économique des conventions*, PUF.

Porter M. [1992], *L'avantage concurrentiel*, Paris, Interédition.

Thévenot L. [1985], *Les investissements de forme, Conventions économiques*, Paris, Presses Universitaires de France.

Walras L. [1875 ; rééd. 1952], *Eléments d'économie politique pure*, Paris, LGDJ.

Wernfelt B. [1984], « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.

Annexe 1 : Chronologie des principaux événements législatifs de la déréglementation du secteur de l'électricité en France et en Europe

81 : création de l'Union pour la Coordination de la Production et du Transport d'Electricité (UCPTE) pour gérer le réseau interconnecté de transport d'énergie électrique et développer les échanges transfrontaliers de courant électrique (en 1999, elle devient l'UCTE).

89 : « Electricity Act » en Angleterre et déréglementation complète du secteur de l'électricité.

La commission Européenne réunit un comité d'experts pour examiner la possibilité d'accorder l'accès des tiers aux réseaux électriques nationaux.

Novembre 89 : création d'Eurelectric, intermédiaire entre les institutions européennes et les électriciens

Juin 90 : Directive 90/337 sur la transparence des tarifs de l'électricité au consommateur final industriel de gaz et d'électricité, qui prévoit la communication de données statistiques sur les prix, par catégories de consommateurs.

Octobre 90 : Directive 90/457 sur le libre transit de l'électricité dans la communauté, qui pose le principe de l'acceptation du transit international d'électricité entre les gestionnaires de grands réseaux électriques à haute tension.

1^{er} semestre 91 : rédaction d'un projet de directive par la DGVXII (énergie) en accord avec la DGIV (concurrence) pour abolir les monopoles et droits exclusifs des compagnies d'électricité et établir l'ART selon la procédure de l'article 90 alinéa 3 du Traité de Rome (décision de la Commission sans consultation des Etats et du Parlement Européen), abandonnée peu après pour se fonder sur l'article 100-A (décision du Conseil des ministres et délibération du Parlement européen)

Janvier 92 : projet de directive Cardoso : suppression des droits exclusifs et spéciaux, principe d'accès des tiers au réseau (ATR) et du « unbundling » (dé-intégration des activités de production, de transport et de distribution), abolir les « privilèges » des entreprises d'électricité

Novembre 93 : vote par l'Assemblée européenne du rapport Desama et proposition d'amender substantiellement le projet de directive Cardoso

Avril 94 : La cour de justice européenne rend l'arrêt Almelo : les missions d'intérêt économique général sont reconnues pour le secteur électrique

Juin 96 : Directive communautaire sur la déréglementation du secteur de l'électricité

Décembre 98 : adoption du projet de texte de loi par le Conseil des Ministres

99 : débat sur le texte de loi sur l'électricité proposé par le gouvernement français et son secrétaire d'Etat à l'industrie Christian Pierret (navette parlement – Sénat) : « loi de modernisation et développement du service public de l'électricité »

Février 99 : entrée en vigueur du principe concurrentiel pour la clientèle éligible

Février 99 : Usinor implante une centrale électrique sur son site de Dunkerque. Son exploitation est confiée à Air Liquide

Février 2000 : Adoption définitive de la loi française sur l'électricité. La France a finalement choisi le principe de l'ATR réglementé à l'instar de la plupart des pays européens.

Annexe 2 : Composition des six groupes et curriculum vitae des principaux acteurs

Réseau 1

ALBANESE	BNP NATIO ENERGIE
COTARD	COGEN EUROPE (CV)
EGEL	COFATECH
FAVRE	SUEZ LYONNAISE DES EAUX ELYO
HAUSHALTER	CUMMINS WARTSILA
LESSIEUR	TOTAL
MINH TRINH	SECRETARIAT A L'INDUSTRE DIGEC
PLOIX	ATEE
RONCATO	GDF EXPERTGAZ
SERVAIS	ATEE
TORRION	EDF

Réseau 2

CARRESSE	SUEZ LYONNAISE DES EAUX ELYO (CV)
CHEVALIER	UNIVERSITE PARIS DAUPHINE CERA (CV)
LAPEYRE	FNCCR (CV)
LE MAROIS	VIVENDI GENERALE DE CHAUFFE (CV)
TACCOEN	EURELECTRIC UNIPEDE / EDF (CV)
TRAN THIET	BUREAU FRANCIS LEFEBVRE (CV)

Réseau 3

ANSELME	DELTA ENGINEERING
APOSTOLIDIS	VIVENDI DALKIA / AFOIE (CV)
ARAGUAS	IBERDROLA
BATAIL	SECRETARIAT A L'INDUSTRE DIGEC (CV)
BIERHOFF	RWE (CV)
DAUGET	GDF (CV)
DE GAULLE	ENRON
D'ONGHIA	ENEL (CV)
GIRARD	AIR LIQUIDE (CV)
INGVARSSON	VATTENFALL
LEDERER	EDF (CV)
RENARD	AIR LIQUIDE (CV)

Réseau 4

ANDRE	COGETHERM / EDF (CV)
DESAMA	PARLEMENT EUROPEEN
DUMONT	ASSEMBLEE NATIONALE
FERNANDEZ OR.	SPANISH REGULATORY COMMISSION
FRAIX	SUEZ LYONNAISE DES EAUX ELECTRABEL
LAFITTE	BOSSARD GEMINI CONSULTING
LE NESTOUR	VDEW (Fédération des entreprises électriques allemandes)
LEBAN	CNAM
LOUDON	EUROGAS
MAILLARD	SECRETARIAT A L'INDUSTRE DIGEC
RENOULT	EDF

ROUSSEAU COMMISSION EUROPEENNE DGXVII
WERQUIN UNIDEN / RHONE-POULENC

Réseau 5

AILLERET EURELECTRIC UNIPEDE / EDF
ARTISON EDF
BAKACS EURELECTRIC UNIPEDE / MVM
BENQUE EDF
BINDEL BETH ARCHINOV
CABELLOS VELAS. EURELECTRIC UNIPEDE / UNESA
GIRAUD EDF
LAROUCHE EDF
LE SCOUR EDF
MARCHAND EDF
MONCOMBLE EDF
WHEELAN EASTERN ENERGY GROUP

Réseau 6

BULTEEL EURELECTRIC UNIPEDE
DI VASCONSELLOS ERSE (Organisation de régulation du secteur de l'énergie au Portugal)
KINDERMANN COMMISSION EUROPEENNE DGXVII
KOCH AIE / IEA / OCDE
MIKOLA IVO
VAN DER DOES COGEN EUROPE
WILLIAMS IFIEC

Ailleret François, Vice-Président EDF, Président d'EDF International SA et administrateur d'EDF, Président de UNIPEDE.

André Yves : EDF, Cogetherm (filiale EDF spécialisée dans la cogénération), Directeur Général de Cogetherm, auparavant directeur de la banque Petrofigaz, filiale de Paribas et de GDF.

Apostolidis-Thill C. : Vivendi, Compagnie Générale de Chauffage, Dalkia, AFOIE, en 1977, elle rejoint la direction de la stratégie et du développement du pôle énergie de CGE (future Vivendi), où elle est responsable du département régulation et relation institutionnelle. Elle est aussi membre de l'Association Française des Opérateurs Indépendants d'Electricité.

Artison Yannick, EDF, chef de projet Vivrélec, EDF centre résidentiel Electricité.

Batail Jacques, ingénieur en chef des mines, Secrétariat à l'industrie, Digec, depuis décembre 1995 il est Directeur du Gaz, de l'électricité et du charbon au sein de l'administration française.

Benqué Jean-Pierre, EDF, nommé début 2000 à la tête de la nouvelle Direction Commerciale Grands Clients, il a été directeur des marchés tertiaires et industrie, Electricité, EDF GDF Services.

Bierhoff Rolf, RWE, après cinq années de recherche en économie de l'énergie à l'Université de Karlsruhe, il rejoint RWE. Il a été élu président de Eurelectric en 1998 en remplacement de Niel Ketting.

Bulteel Paul, UNIPEDE / EURELECTRIC, secrétaire général.

Carrese Michel : Elyo, Suez- Lyonnaise des Eaux, X – Ponts, 12 ans passés au ministère de l'équipement, il rejoint Suez – Lyonnaise des Eaux en 1986, à Elyo, il fut Directeur à la direction de la maîtrise de l'énergie et Directeur de la branche chaud-froid urbain et valorisation des déchets, de 1989 à

1995, il est aussi PDG de Novergie, il est actuellement Directeur chaud-froid industriel et cogénération pour la France et l'étranger.

Chevalier Jean-Marie, Université Paris-Dauphine, CERA, Docteur en sciences économiques, IEP, responsable du DEA d'Economie Industrielle à l'Université de Paris-Dauphine, Directeur « European Gas and Power » du Cambridge Energy Research Associates (CERA).

Cotard Erwin : Cogen Europe, organisation assurant la promotion de la cogénération en Europe créée en 1994, Chargé de mission.

D'Onghia Bruno, ENEL, il entre à ENEL en 1967. En 1996, il devient directeur des relations internationales et communautaires. Il est également Président du groupe de travail de Eurelectric « Market Structure and Regulation ».

Dauger Jean-Marie : GDF, Directeur de la stratégie et de la gestion

Desama Claude, Parlement Européen, parlementaire européen, Groupe PSE, docteur en philosophie et en Lettres de l'Université de Liège, Professeur à l'Université de Liège depuis 1984, membre de la commission de la Recherche, du développement technologique et de l'énergie, rapporteur sur les directives relatives à la libéralisation des marchés du gaz et de l'électricité.

Dumont Jean-Louis, Député socialiste de la Meuse à l'Assemblée Nationale, auteur du dernier rapport sur l'ouverture du marché intérieur français « La déréglementation du marché de l'électricité », rapporteur auprès de l'Assemblée Nationale pour avis du projet de loi sur l'électricité.

Favre Olivier : Elyo, Suez – Lyonnaise des Eaux.

Fraix Jacques, Electrabel – Suez – Lyonnaise des Eaux, Ingénieur civil européen de formation. Il est chef du département des affaires européennes et institutionnelles à Electrabel.

Girard Jacques : Air Liquide, Directeur à l'Energie, Directeur du projet Energie depuis octobre 1995.

Kindermann Friedrich, Commission Européenne, Directeur de l'unité Energie depuis 1991. Il a été étroitement associé dans la préparation, la discussion et la mise en œuvre de la directive pour le marché intérieur de l'électricité.

Lafitte T., Bossard Gemini Consulting, Vice-président de Gemini Consulting, il dirige depuis 1994 les activités du cabinet dans le secteur du gaz et de l'électricité. Il anime une équipe de consultants qui intervient pour aider les « utilities » à mener les transformations qu'entraînent l'ouverture des marchés à la concurrence.

Lapeyre Michel, FNCCR, Directeur de la Fédération Nationale des Collectivités concédantes et Régies (FNCCR).

Laroche Yann, EDF, Directeur de la Direction Commerciale Particuliers et Entreprises, anciennement Directeur du marché résidentiel Electricité, EDF-GDF Services

Le Marois Olivier : Vivendi, Général de Chauffe, Dalkia, X et ENA, 5 ans dans l'administration avant de rejoindre le groupe CGE (aujourd'hui Vivendi), branche eau en 1993 puis branche énergie en 1996. Il occupe la fonction de Directeur de la stratégie et du développement pour la branche énergie –services.

Leban R., CNAM, Docteur en mathématiques et en sciences de gestion, diplômé de l'ENSAE, agrégé des facultés, Professeur titulaire de la chaire d'économie et de management de l'entreprise du CNAM, Directeur du CEREM et Président du département d'économie et de gestion du CNAM. Membre du GDR « Réseaux » du CNRS.

Lederer Pierre : EDF, ingénieur depuis 1974, en 1994 il est sous-directeur à la Direction de l'économie, de la prospective et de la stratégie depuis 1996, en charge des questions d'investissement, de production, de tarification, d'organisation industrielle, de développement de la concurrence, du plan stratégique d'EDF et de la négociation du contrat de plan avec l'Etat.

Maillard Dominique, Secrétariat à l'industrie, Digeç, direction générale de l'énergie et des matières premières, X – Mines, adjoint du directeur général de l'énergie et des matières premières (J. Batail) et directeur du gaz, de l'électricité et du charbon. Il est Directeur de l'économie, de la stratégie et des investissements à la SNCF de 1995 à 1998.

Ploix Bruno, Association Technique Energie Environnement (ATEE), Délégué Général.

Renard Patrick, Air Liquide, il est directeur des Achats Energies Europe, responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie d'achat d'électricité et de gaz naturel, pour les entités du groupe, dans le cadre de l'ouverture des marchés.

Renoult Claude : EDF, Directeur de la Direction des grands projets créé en 2000, anciennement Directeur des grands comptes industriels et distributeurs, EDF Production/Transport.

Roncato Jean-Pierre : GDF, Expertgaz, président de Finergaz

Rousseaux Patrick, Commission européenne DGXVII Energie, administrateur principal.

Servais Claude, Association Technique Energie Environnement (ATEE), Président du Club Cogénération ATEE.

Taccoen Lionel : EDF, Eurelectric, Chef de mission Europe à EDF et sous-directeur, il entre à EDF en 1963 à la Direction des études et recherches en tant qu'ingénieur chercheur, en 1988 il entre à la Direction de l'économie, de la prospective et de la stratégie (DEPS), en 1996 il devient contrôleur général à EDF. Il est président du comité consultatif de l'Energie de l'Union Européenne. Au sein d'Eurelectric : président du groupe de travail (WG) « international electricity market », président du groupe de travail « regulatory and competitive issues ».

Torrion Philippe : EDF, X – Mines, directeur en charge des questions stratégiques de EDF, nouveau directeur de la stratégie EDF nommé par François Roussely.

Trinh Minh, Secrétariat à l'Industrie, Digeç, Chef de la division économie au service de l'électricité.

Werquin André, UNIDEN, Rhône-Poulenc, il est président de la commission électricité de l'Union des industriels utilisateurs d'énergie (UNIDEN), membre du High Level Strategy Group Energy au sein de la Confédération des Fédérations d'Industrie Chimique (CEFIC) et de International Federation of Industrial Energy Consumer (IFIEC Europe). Il est directeur des approvisionnements en Energie de Rhône-Poulenc depuis 1989.

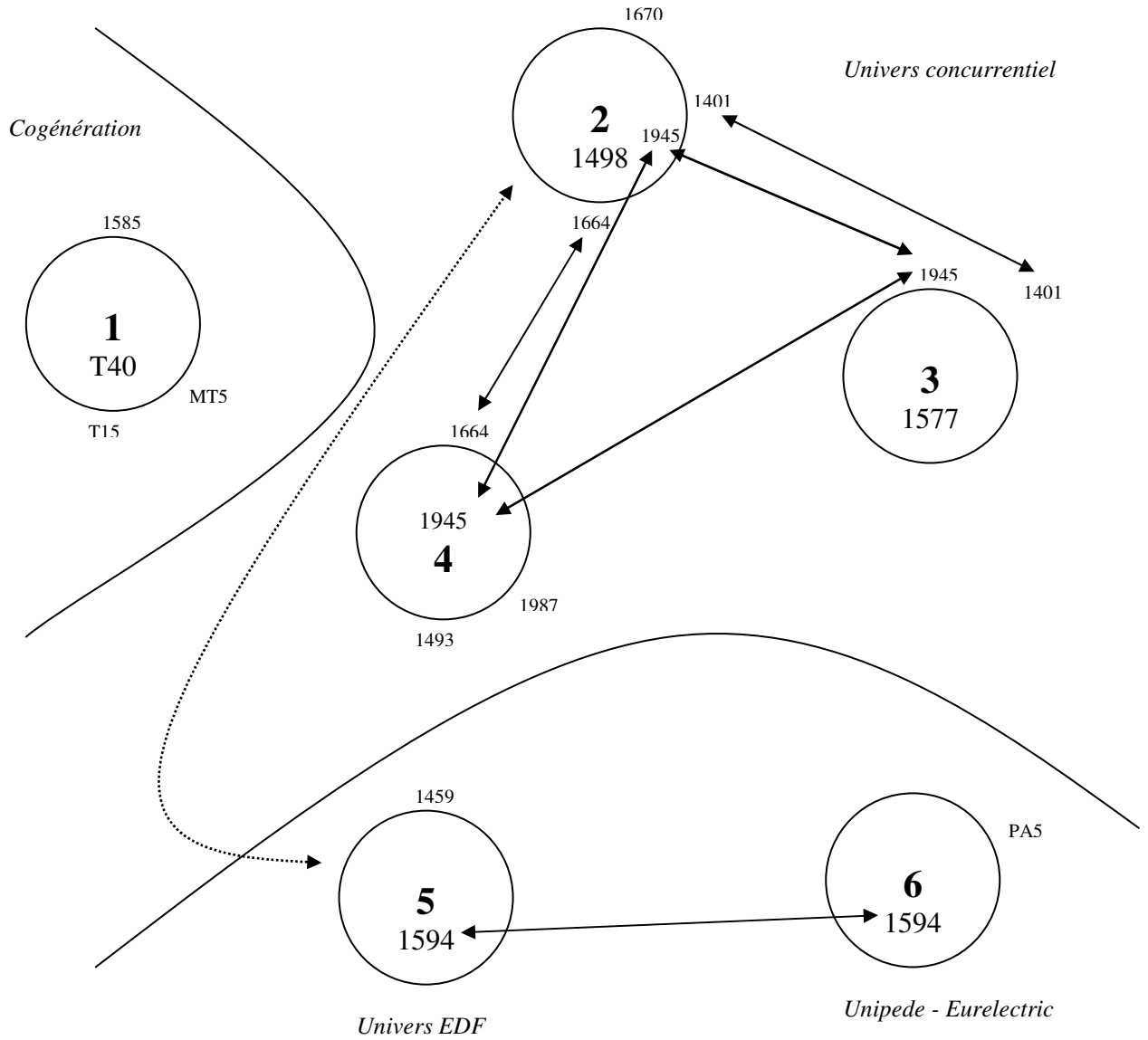
Williams David, International Federation of Industrial Energy Consumer (IFIEC Europe), il a occupé des responsabilités stratégiques au sein de Rhône Poulenc. Il représente le Royaume-Uni au conseil d'administration de l'IFIEC Europe. Il est membre du comité énergie et du groupe « energy intensive users » de l'Association des Industries Chimiques du Royaume-Uni.

Annexe 3 : Correspondance entre les réseaux de rhéteurs et les quinze principales

manifestations-support

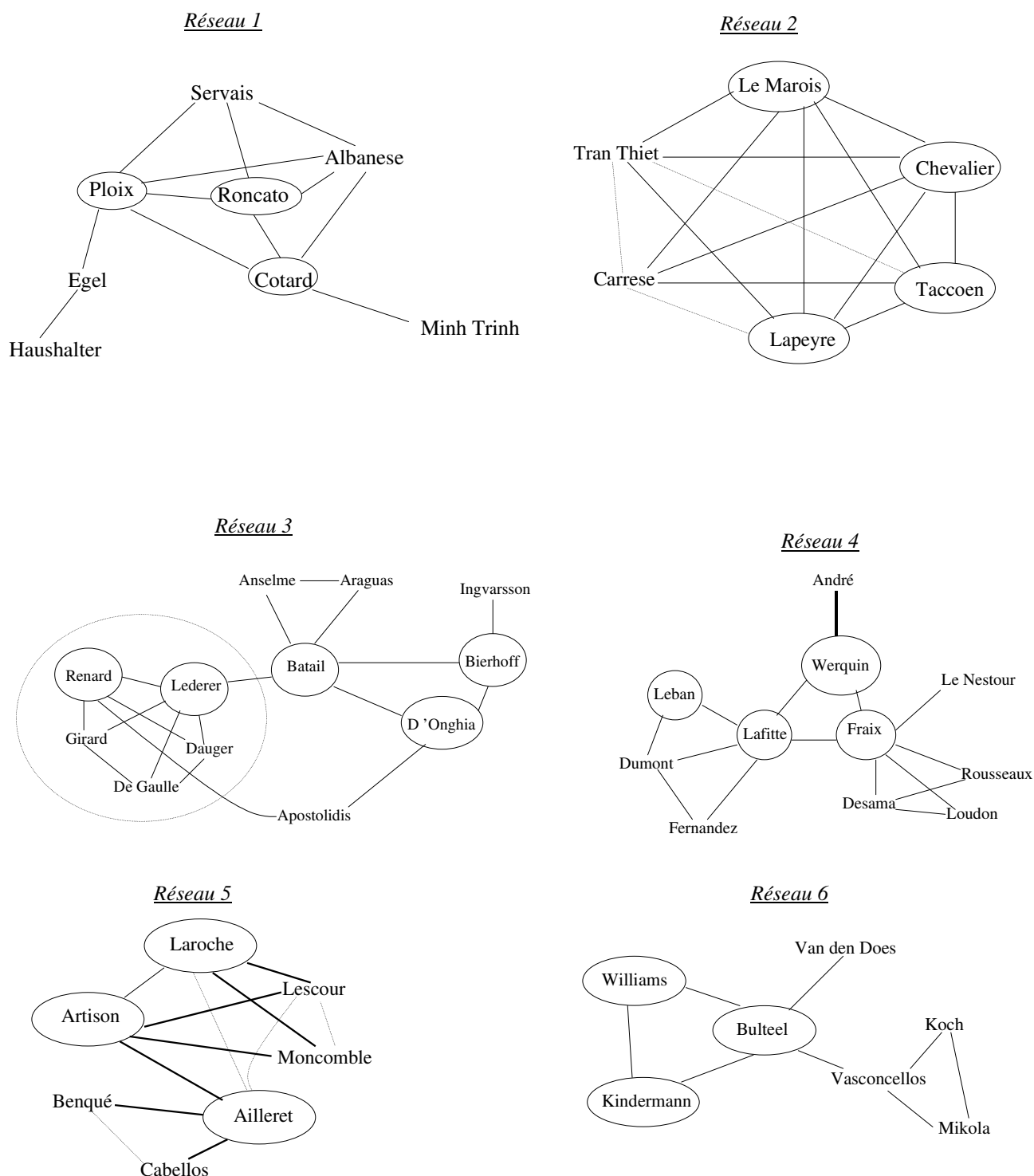
1401	Gaz et électricité 97, implication des dérèglementations des marchés, 6 ^{ème} édition – octobre 97
1459	Maîtrise de la demande d'électricité - novembre 97
1493	Gaz et électricité en Europe, quelles perspectives de développement liées à la libéralisation des marchés ? - mars 98
1498	Gaz et électricité 98, modalités de transposition des directives européennes Electricité et Gaz - mars 98
1577	Gaz et électricité 98, 7ème édition, les enjeux d'un marché déréglementé - novembre 98
1585	Cogen' 98, le rendez-vous Cogénération - octobre 98
1594	First annual joint Unipede / Eurelectric Convention, Conference on Customer & Markets, the electricity companies and their customers : « a win win relationships » - juin 98
1664	Gaz et électricité, libéralisation des marchés : comment être prêt ? - octobre 98
1670	Gaz et électricité 98, 19 février 1999, quelle sera la règle du jeu ? - novembre 98
1945	Le marché dérégulé de l'électricité : nouveaux acteurs - nouveaux enjeux, nouveaux producteurs d'électricité et cogénération - avril 99
1987	Utilisateurs, opérateurs, comment tirer parti de la libéralisation du marché de l'électricité ? – juin 99
MT5	Cogénération, le nouveau contrat d'achat par EDF de l'électricité - février 97
PA5	Power delivery in a changing environment, Power-Gen ' 97, « where the power industry connects » - juin 97
T15	Cogénération, comment tirer parti des évolutions techniques et de la libéralisation du marché ? - juillet 99
T40	Cogénération, quel avenir ? - février 99

Figure 1 : Le réseau des réseaux de rhéteurs¹



¹ Les numéros qui figurent sur cette figure renvoient à des manifestations, sièges de la rencontre des rhéteurs. Chaque réseau s'est constitué autour d'un certain nombre de manifestations. Les liens qui constituent la structure relationnelle globale expriment le fait que des réseaux s'appuient sur les mêmes manifestations-support. L'annexe 3 donne des indications plus précises sur ces manifestations.

Figure 2 : les réseaux de rhéteurs¹



L'annexe 2 détaille les membres des réseaux et fournit des éléments sur le curriculum vitae des principaux rhéteurs.

¹ Les traits identifient des liens de « co-présence » à des manifestations dont l'intensité est significative (au moins trois co-participations), les liens en pointillé la co-participation à une seule manifestation et les noms encadrés indiquent les acteurs les plus centraux dans le réseau (le plus grand nombre de co-participations avec l'ensemble des membres du réseau).