

Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement

Raphaël Maucuer

► To cite this version:

Raphaël Maucuer. Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2013. Français. <NNT: 2013PA090005>. <tel-00871802>

HAL Id: tel-00871802

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00871802>

Submitted on 10 Oct 2013

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

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



ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE
DAUPHINE RECHERCHES EN MANAGEMENT
GFR Management & Organisation

Thèse

pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion
Arrêté du 7 août 2006
Présentée et soutenue publiquement le 15 mai 2013 par

Raphaël MAUCUER

**PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE ET
ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE LA GRANDE ENTREPRISE
LE CAS DE SUEZ-ENVIRONNEMENT**

JURY

Directeur de thèse	Monsieur Bernard de MONTMORILLON Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Rapporteurs	Monsieur Robert DESMARTEAU Professeur à l'UQAM Monsieur Xavier LECOCQ Professeur à l'Université de Lille 1
Suffragants	Monsieur Christophe ASSENS Maître de Conférences à l'UVSQ Monsieur Alexandre BRAÏLOWSKY Directeur de l'Ingénierie Sociétale à Suez-Environnement Monsieur Pierre ROMELAER Professeur à l'Université Paris-Dauphine

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

À Pascale Benoit.

Remerciements

Le parcours de thèse est une expérience unique en son genre. Au-delà de l'engagement intellectuel et mental qu'un tel exercice suppose, la thèse est l'occasion de très belles rencontres. J'aimerais remercier les personnes qui m'ont accompagné sur le chemin de ces quatre années et demi de travail doctoral.

Je tiens, en tout premier lieu, à remercier le professeur Bernard de Montmorillon, mon Directeur de thèse. Sa passion pour la recherche et son professionnalisme ont grandement contribué à ma formation intellectuelle et à la maturation de mon projet. La disponibilité et le soutien dont il a fait preuve à mon égard ont été sans faille. Aussi, je lui sais gré de m'avoir encouragé à persévérer dans la réalisation d'un travail fidèle à mes aspirations et à mes valeurs. Qu'il soit assuré de mon infinie reconnaissance.

Je voudrais exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui ont accepté de consacrer un temps précieux à l'examen de ce travail. Je remercie les professeurs Robert Desmarteau et Xavier Lecocq pour leur investissement en tant que rapporteurs de cette thèse. Leur présence est un honneur, tout comme celles du professeur Pierre Romelaer, que je remercie pour ses précieux commentaires lors de la pré-soutenance, et du docteur Christophe Assens, dont les travaux en stratégie m'ont particulièrement inspirés.

Ce travail n'aurait pu exister sans la collaboration de l'équipe de la Direction de l'Ingénierie Sociétale de Suez-Environnement. À ce titre, je souhaiterais exprimer ma reconnaissance à un homme génial, Alexandre Brailowsky, qui m'a ouvert les portes de l'entreprise. J'ai, grâce à lui, pu découvrir deux mondes aussi fascinants que complexes, ceux de la gestion des services d'eau et de la solidarité. Merci également à Pascale Guiffant, Fabienne Michalon, et Joannie Leclerc de m'avoir si bien accueilli.

J'aimerais témoigner ma reconnaissance aux membres du centre de recherche Management & Organisation de l'Université Paris-Dauphine dirigé avec brio par le professeur Jean-François Chanlat. Je tiens à remercier très chaleureusement mon ami Lionel Garreau pour son soutien à toute épreuve et pour ses nombreux conseils. Je témoigne ma gratitude au professeur Stéphanie Dameron qui m'a offert l'opportunité d'intégrer l'équipe d'enseignement de Management Stratégique. Une pensée également à Florence Parent, que je remercie pour sa disponibilité et son écoute au quotidien, ainsi que pour sa gentillesse.

Au cours de ces années de thèse, j'ai pu échanger avec des chercheurs qui m'ont prodigué leurs remarques dans le cadre de colloques, de séminaires ou d'échanges plus informels. Je tiens à remercier tout particulièrement les professeurs Isabelle Huault, Véronique Perret, Jean-François Casta et Alain-Charles Martinet pour leur contribution à l'enrichissement de ma réflexion, ainsi que Fabien Blanchot et Charlotte Fillol.

La salle des doctorants et les séminaires doctoraux constituent des lieux de rencontres extraordinaires. Mes premiers remerciements vont à mes « frères de thèse », à mes amis du « Quatuor », Stephan Pezé, Sacha Lussier et Pedro Gonzalo. Un merci particulier à Alexandre Renaud, mon acolyte du samedi, et à David Abonneau pour ses encouragements. J'en profite pour transmettre mes amitiés à Emilien Moyon qui m'a fait l'honneur de commenter mon travail à l'occasion d'un séminaire doctoral en avril 2012.

Une pensée pour les doctorants et les anciens du « CREPA » : Anouck Adrot, Philippe Mouricou, Benjamin Taupin, François Goxe, Dimbi Ramonjy, Anis Charfi, Thibaut Bardon, Alya Mlaiki, Mathieu Chauvet, Mélia Djabi, Laura d'Hont, Sakura Shimada, Maazou Elhadji Issa, Anthony Gour, Guillaume Carton, Fabrice Perriac, Mounir Farhat, Pierre Laniray. Une pensée également pour l'équipe « MOST » : Benoît Gérard, Antoine Blanc, Vivien Blanchet, Anne-Laure Farjaudon, Céline Berrier-Lucas, Claudine Grisard, Laetitia Legalais. Un grand merci à celles et ceux qui ont contribué à la relecture de ce travail.

J'ai pu compter sur le soutien indéfectible de mes plus proches amis lors de ce parcours thèse. C'est avec une certaine émotion que je remercie mon ami d'enfance Sébastien Normand ainsi que Philippe Beyne, qui m'ont épaulés avec générosité au cours de ces dernières années. Je souhaiterais remercier Diénaba Diallo, ma sœur de cœur, et sa famille pour l'amitié qu'ils m'ont toujours témoignée. Gaël, Amine, Mouda, Geoffroy, Tarek, je pense aussi à vous mes amis. Et toi Vanessa, merci pour ta lumière qui, depuis que je t'ai rencontré, m'est si chère.

J'aimerais enfin dire toute l'affection que je porte à ma famille. J'ai une pensée émue pour mes grands-parents, Benoît et Maucuer, qui m'ont inculqué des valeurs et qui m'ont offert des souvenirs remplis de parfums. Je pense à mon frère et à ma sœur, Sébastien et Céline, que j'aime profondément. Je voudrais remercier mon père, que j'admire, et qui malgré un long silence, m'a transmis le goût de l'effort et de la réussite. Je suis heureux de nos retrouvailles. Mes derniers mots seront pour ma Maman, disparue il y a quelques jours. « *Aujourd'hui Maman, il fait froid mais il y a du soleil* ». Je t'aime, et je dédie cette thèse à ta mémoire.

Sommaire

Introduction générale.....	1
 PREMIÈRE PARTIE	17
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRAGE THÉORIQUE : ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE ET PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE	
Chapitre I. L'évolution du business model de l'entreprise	20
Section I. Finalité et contenu du business model.....	24
Section II. Dynamique et changement de business model	72
Synthèse du chapitre I.....	101
Chapitre II. Le rôle des partenariats ONG-entreprises dans l'évolution du business model de l'entreprise.....	104
Section I. Vers une approche globale des partenariats ONG-entreprise	106
Section II. Partenariats ONG-entreprise et business model de l'entreprise.....	143
Synthèse du chapitre II	176
Synthèse de la première partie. Problématique et cadre théorique	177
 DEUXIÈME PARTIE.....	181
STRATÉGIE DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE PROCESSUELLE CHEZ SUEZ-ENVIRONNEMENT	
Chapitre III. Présentation du cas Suez-Environnement.....	184
Section I. Métiers et stratégie de développement de Suez-Environnement	184
Section II. Panorama des partenariats ONG-entreprise chez Suez-Environnement.....	188
Synthèse du chapitre III	194
Chapitre IV. Méthodologie de recherche.....	196
Section I. Une étude de cas longitudinale processuelle	197
Section II. Recueil et analyse des données.....	205
Synthèse du chapitre IV.....	236

TROISIÈME PARTIE.....	239
RÉSULTATS ET DISCUSSION : PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE ET ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS DE LA GRANDE ENTREPRISE	
Chapitre V. Résultats empiriques.....	242
Section I. De la remise en cause du business model de l'entreprise à la prise en compte des ONG dans la stratégie.....	243
Section II. Business models et partenariats ONG-entreprises	284
Section III. Partenariats ONG-entreprises et évolution du portefeuille de business models	394
Synthèse du chapitre V	438
Chapitre VI. Discussion des résultats.....	442
Section I. Recul critique sur la recherche	442
Section II. Contributions conceptuelles et théoriques.....	447
Section III. Contributions managériales	470
Synthèse du Chapitre VI.....	480
 Conclusion générale	 481
 Bibliographie.....	 483
Table des matières	511
Liste des tableaux	515
Liste des figures	519
Liste des encadrés.....	521
Liste des annexes	523

Introduction générale

« Là où croît le péril croît aussi ce qui sauve »

(Hölderlin, dans *Patmos*, 1802)

La montée en puissance des organisations non gouvernementales (ONG) dans le système de régulation socio-économique global (Yaziji et Doh, 2009) fait émerger ces organisations comme des parties prenantes incontournables de la grande entreprise. Les estimations sur le nombre d'ONG varient, mais le constat de son extraordinaire accroissement fait consensus parmi les acteurs du développement. En 1993, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Union of International Associations (UIA) comptabilisaient déjà la présence de plus de 50 000 ONG dans le monde. Mais la dynamique du secteur est bien plus impressionnante. Des statistiques plus récentes établissent que le nombre d'ONG internationales a augmenté de 400% en dix ans (Yaziji, 2004). En 2001, le nombre d'ONG aux Etats-Unis a été estimé à 1,4 millions d'organisations employant 11,7 millions de salariés et représentant 680 milliards de dollars de revenus (Independent Sector, 2002).

Non seulement le nombre d'ONG croît de manière prodigieuse, mais leur influence dans l'économie mondiale également. Un rapport des Nations Unies et de l'ONG SustainAbility montre que le « secteur non marchand », avec mille milliards de dollars de chiffre d'affaires, figure parmi les huit premiers marchés mondiaux. De plus, quinze pourcents de l'aide internationale au développement est drainé par les ONG (Yaziji et Doh, 2009). Les défis qu'imposent les *poly-crisis* à l'échelle planétaire (Morin, 2011), témoignent de l'importance des mandats socio-économiques et environnementaux des acteurs du « tiers-secteur ». L'érosion du pouvoir des Etats, face à la dégradation des finances publiques et la constitution d'empires financiers privés, fait émerger les ONG, et plus généralement la société civile, comme une nouvelle forme de régulation au sein du système d'échanges globalisé (Hart et Milstein, 2003). Les ONG jouissent d'une influence croissante dans les négociations qui opposent les grandes firmes multinationales et les gouvernements d'accueil dans le cadre d'implantation dans les pays émergents (Doh et Teegen, 2003).

Ces évolutions ont contribué à redéfinir la nature des relations entre les ONG et les grandes entreprises. Si ces organisations sont historiquement animées par des postures antagonistes, et

des relations plutôt conflictuelles et ambiguës, celles-ci développent des formes variées de coopération (Schwesinger-Berlie, 2008). Progressivement, ces formes se sont enrichies et diffusées au sein des économies nationales occidentales. En 2006, nous dénombrons l'établissement de près de 340 partenariats ONG-entreprises (POE) en France (Novethic et WWO, 2006). En 2008, 60% des entreprises françaises de plus de 200 millions de chiffre d'affaires ont mis en place ce type de partenariats (Le Rameau, 2009). La loi Aillagon de 2003 et la loi de modernisation de l'économie de 2008 encouragent le financement privé des ONG via le renforcement des déductions fiscales et la création facilitée de fonds de dotation.

L'ampleur de ce phénomène nous interpelle sur l'intérêt stratégique potentiel des POE pour la grande entreprise. La question du lien entre les POE et la stratégie des grandes entreprises est aussi fascinante que complexe. Fascinante, car elle interroge les enjeux qui gouvernent un phénomène paradoxal, celui de la coopération entre deux profils d'organisations historiquement inscrites dans des relations conflictuelles : « *Dans une société en pleine mutation où la prédominance de l'économie est remise en cause, le partenariat ONG-entreprises questionne le rapport de l'entreprise à la société civile* » (Les Echos, 5 juin 2009). D'un point de vue sociétal, ces formes hybrides d'organisation laissent entrevoir la possibilité d'innovations qui se situent à l'intersection de l'intérêt général et des intérêts privés dont la satisfaction semble aujourd'hui inéluctable. La construction d'une logique d'intérêts partagés entre ONG et entreprises paraît essentielle à la réalisation d'un dessein partiellement commun. Cette question recouvre également une grande complexité car elle interroge le lien entre un phénomène de coopération relativement localisé et émergent, bien que largement répandu dans la vie économique actuelle (La Vie Associative, 2010), et la stratégie d'entreprises inscrites dans des orientations globales et historiques.

Pourquoi deux entités aux profils si différents, traditionnellement animées par des postures antagonistes, développent-elles des relations de coopération diverses ? Depuis le début des années 2000, cette question alimente un débat dans le champ du management stratégique. Kourula et Laasonen (2008) identifient 80 articles académiques portant sur les relations de coopération entre les ONG et les entreprises publiés dans des revues classées spécialisées dans le champ de la responsabilité sociétale¹ entre 1998 et 2007. Malgré l'essor des

¹ Les revues concernées sont les suivantes : Business Ethics Quarterly (BEQ) ; Business & Society (B&S) ; Business Strategy and the Environment (BSE) ; Corporate Social Responsibility and Environmental Management (CSREM) ; Journal of Business Ethics (JoBE) ; et Sustainable Development (SD).

recherches sur la question des POE, des auteurs considèrent que la littérature en Sciences de Gestion qui s'y consacre est sous-dimensionnée par rapport à l'ampleur et à l'importance du phénomène (Crane, 2000 ; Schwesinger-Berlie, 2008). Une revue critique de la littérature permet néanmoins de dégager deux principales approches de la contribution des POE.

Certains auteurs considèrent que les POE peuvent faciliter le déploiement de l'activité de l'entreprise multinationale en contexte incertain. Le partenariat a pour principal objectif la gestion de certains risques (Collins, 2009 ; Yajizi, 2004), que ceux-ci soient liés ou non à l'activité des ONG. L'intégration des attentes de la société civile (Boyle et Boguslaw, 2007 ; Spitzeck, 2009) et l'atteinte d'une certaine forme de légitimité (Skippari et Pajunen, 2010) ou d'acceptabilité (Grolin, 1998 ; Van Luijk, 2000), sont perçues comme des facteurs de pérennisation des activités de la firme, fortement soumise aux contraintes de son environnement. D'autres auteurs considèrent les POE comme des sources d'innovation pour l'entreprise multinationale. L'apport de ressources et de compétences spécifiques de l'ONG (Hartman et al., 1999 ; Harvey et Schaefer, 2001 ; Wilburn, 2009 ; Joutsenvirta et Uusitalo, 2010), leurs combinaisons idiosyncratiques avec celles de l'entreprise (Brugmann et Prahalad, 2007 ; Dahan et al., 2010), la conception et le déploiement de projets communs via les POE (Cummins, 2004), sont vus comme des facteurs de compétitivité pour les activités de la firme, fortement exposée aux pressions concurrentielles.

Les auteurs qui se sont consacrés à ce sujet n'apportent, à notre connaissance, aucun élément qui permette d'affirmer l'existence d'une véritable contribution des POE à l'évolution de la stratégie de l'entreprise. Les recherches se cantonnent à l'analyse d'un seul et unique POE au sein d'une ou plusieurs entreprises et n'envisagent pas son insertion dans une politique plus large. Le corollaire de cette première limite est l'impossibilité d'observer d'éventuelles inclinaisons stratégiques sur le long terme. Enfin, les études restent floues sur les différents types de concours par lesquels les différents types de POE nourrissent la stratégie de l'entreprise. Dans cette perspective, il semble plus pertinent d'analyser le rôle stratégique des différents types de POE à travers leur influence sur le BM de l'entreprise. Les POE doivent être appréhendés dans leur diversité à l'aide d'une typologie (Baddache, 2004). Certains auteurs ont mis en évidence la multiplicité des approches en termes de POE (Schwesinger-Berlie, 2008 ; Mach, 2001). Nous considérons également que le BM constitue un cadre approprié pour étudier le rôle des POE pour deux raisons principales. Premièrement, le BM, concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004), permet de faire le lien entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de POE développées au

sein de l'entreprise. Deuxièmement, le BM offre un degré de granularité plus fin (Moyon, 2011) pour étudier le rôle stratégique concret des POE. Certains travaux ont commencé à explorer cette voie (Dahan et al., 2010).

La notion de « business model » est fréquemment utilisée par les managers, les journalistes et les consultants (Giesen et al., 2009). Son usage a significativement augmenté comme en témoigne une étude du nombre d'occurrences du terme « business model » dans la base de données Factiva² (Moyon, 2011). En dix ans, l'emploi de ce terme a quintuplé dans les articles de presse pour atteindre plus de 100 000 occurrences en 2008. Pourtant, ce concept a mis du temps à s'imposer comme objet de recherche auprès des chercheurs en Sciences de Gestion. L'introduction de ce concept a suscité un débat au sein de la communauté de chercheurs (Desmarteau, 2012). Certains le considéraient comme un concept superflu (Porter, 2001), tandis que d'autres revendiquaient son intérêt académique et managérial (Magretta, 2002). Le champ de recherche dédié à l'étude de ce concept s'est néanmoins progressivement enrichi et structuré (Lecocq et al., 2010). Aujourd'hui, ce champ connaît un certain engouement avec 1177 articles académiques publiés dans des revues à comité de lecture entre 1995 et 2010 (Zott et al., 2011). Plusieurs revues françaises³ et anglo-saxonnes⁴ ont consacré des numéros spéciaux sur la thématique du BM entre 2008 et 2010. Différentes communautés de chercheurs⁵ ou de professionnels⁶ se sont organisées pour mener des réflexions sur le BM.

Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient une cinquantaine de définitions différentes du concept de BM dans la littérature. Des tendances se dégagent et participent à la formalisation d'une définition consensuelle. Le BM peut être vu comme « *la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits* » (Ibid., 2010) ou bien comme « *une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit* » (Moyon, 2011). Le concept de BM repose ainsi sur une conception essentiellement économique de la performance. Ceci pose la question de l'applicabilité de ce concept à la notion de POE. Toutefois, certaines recherches portant sur les innovations de BM dans les pays en développement montrent l'importance de la dimension sociétale de la performance et la

² Factiva est une base de données recense des sources variées de la presse économique.

³ Revue Française de Gestion (2008)

⁴ Harvard Business Review (2010) ; Long Range Planning (2010) ; M@n@gement (2010)

⁵ Business Model Community : www.businessmodelcommunity.com

⁶ Without Model : www.withoutmodel.com

nécessité de l'intégrer au concept de BM : « *[BM] research has traditionally identified the purpose of the [BM] as generation and delivery of economic value : here we extend the notion to argue that [BM] scan be viewed as generators of social value, and that economic and social value creation can be mutually reinforcing* » (Dahan et al., 2010). Dans notre thèse, nous traiterons donc la question du rôle des POE dans l'évolution du BM de la grande entreprise :

« Comment les partenariats ONG-entreprises (POE) contribuent-ils à l'évolution du *business model* (BM) de la grande entreprise ? »

Il est légitime de se demander si les POE peuvent, *a priori*, avoir une influence sur l'évolution du BM de la grande entreprise. Les nombreuses présentations que nous avons pu faire de notre travail de thèse ont pu dans un premier temps susciter un certain scepticisme auprès des chercheurs. Il nous paraît en effet difficilement concevable de généraliser ce genre de phénomène. Toutefois, la définition de notre sujet a été largement conditionnée par les informations que nous recevions du terrain. Au cours d'un entretien exploratoire effectué en 2008 auprès de Alexandre Braïlowsky, Directeur de l'Ingénierie Sociétale⁷ (DIS) chez Suez-Environnement, grande entreprise spécialisée dans les métiers de l'eau et de la propreté, nous relevons quatre éléments qui nourrissent notre intuition de départ. Premièrement, Suez-Environnement développe de nombreux types de POE aux niveaux du siège et des filiales à l'échelle internationale. Deuxièmement, l'entreprise mène une réflexion sur l'évolution de son BM dans les pays émergents à la suite d'un conflit majeur l'ayant opposé à l'un de ses plus gros clients en Argentine dans le cadre d'un contrat jugé « emblématique ». Troisièmement, les premières relations avec les ONG ont débouché sur une nouvelle segmentation stratégique de l'entreprise sur ses activités « eau et assainissement ». Quatrièmement, Alexandre Braïlowsky, actuel responsable des relations du groupe avec les organisations de la société civile, est un ancien Directeur d'ONG qui a intégré Suez-Environnement pour développer de nouvelles logiques d'intervention en faveur des populations défavorisées de l'agglomération de Buenos Aires : « *Alexandre Braïlowsky, médecin de formation, fut l'un de ces french doctors engagés aux quatre coins de la planète dans des campagnes humanitaires. Désireux*

⁷ La DIS est une Direction rattachée à la Direction de la Stratégie, des Relations Institutionnelles et du Développement Durable (DRIS2D) de Suez-Environnement. Cette Direction est née en 2008 d'une réflexion stratégique sur les relations que le groupe pourrait entretenir avec les ONG.

de donner une continuité à son action, et ayant reconnu la priorité de l'eau, il a rejoint la société Aguas Argentinas. C'est à ce titre qu'il s'est occupé de ces nouveaux clients. Ils logent, pour la plupart, dans les quartiers carenciados, les quartiers affectés de carences diverses, à commencer par celle des services publics » (Orsenna, 2010 : 374-375). L'ensemble de ces éléments nous laisse entrevoir la possibilité d'une influence des POE sur l'évolution du BM de Suez-Environnement.

Suez-Environnement peut être vu comme un cas atypique, et c'est cela qui nous passionne. Notre ambition n'est pas tant de mettre en évidence un phénomène généralisable à l'ensemble des grandes entreprises que de montrer l'existence de pratiques, innovantes et émergentes, susceptibles d'ouvrir « la voie » (Morin, 2011) à de nouvelles façons d'appréhender l'exercice des activités économiques. Il n'est pas étonnant que Suez-Environnement, par la nature de ses métiers, initie un tel mouvement. Cette grande entreprise est spécialisée dans la gestion privée de services publics liés à l'environnement. La notion de services publics implique une acuité renforcée vis-à-vis des attentes des clients et des usagers. Le modèle français des partenariats public-privé, inscrit les entreprises de gestion de services publics au cœur de relations diversifiées impliquant les différents acteurs de la « triple régulation » (Hugon, 2004) qui articule les sphères de compétences publiques, privées marchandes et non marchandes. Certaines de ces entreprises, à l'instar de la Compagnie Générale des Eaux, sont organisées en réseau de partenaires parfois concurrents (Assens, 2010).

De surcroît, le secteur de l'eau joue un rôle primordial dans le développement des sociétés et des économies dans le monde. L'eau est le « *résultat d'une composition, l'alliance de l'hydrogène et de l'oxygène* » (Orsenna, 2010 : 17), un mariage essentiel à la survie de toute espèce. Le 27 juillet 2010, l'accès à l'eau potable a été intégré à la Déclaration des Droits de l'Homme par l'Assemblée Générale des Nations Unies. L'Organisation Mondiale de la Santé (2004) considère l'eau comme l'une des pierres angulaires de tout développement. Les externalités positives liées à une bonne gestion des services d'eau et d'assainissement sont supérieures à toutes autres activités. Selon la région du monde choisie, les gains économiques sont estimés entre US \$3 et US \$34 pour chaque dollar investi⁸. Pourtant, 1,5 milliard de personnes n'ont pas encore accès à l'eau potable et 2,6 milliards d'humains vivent sans accès aux services hygiéniques, soit la moitié du monde en développement. La responsabilité des grandes entreprises du secteur de l'eau a de nombreuses fois été désignée, comme en

⁸ Site internet de l'OMS : http://www.who.int/water_sanitation_health/mdg1/fr/index.html

témoigne de détonnant documentaire franco-allemand « *Water Makes Money* » paru en 2011. Veolia-Environnement et Suez-Environnement, les deux principaux opérateurs privés du secteur de l'eau, se sont ainsi engagés à apporter leur contribution à l'atteinte des Objectifs du Millénaire⁹ liés à l'eau. Il s'agit de réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès à un approvisionnement en eau potable ni à des services d'assainissement de base¹⁰.

Les spécificités des métiers de Suez-Environnement imposent visiblement une réflexion stratégique sur les relations à entretenir avec les organisations de la société civile, dont les ONG constitue un « fragment central » (Ryfman, 2004). Nous considérons que ces relations, si elles s'inscrivent dans le cadre d'une politique structurée et volontariste, sont susceptibles d'influencer la manière dont Suez-Environnement conçoit et déploie ses activités. L'objectif de notre thèse est de mettre en lumière la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise à partir d'un cas révélateur.

Notre travail empirique nous a permis d'identifier deux problématiques stratégiques qui semblent justifier l'intégration des ONG au changement de BM. Face à la dynamique de saturation de ses marchés traditionnels, Suez-Environnement cherche à développer de nouvelles propositions de valeur plus respectueuses des enjeux sociaux et environnementaux. L'entreprise compte valoriser cette stratégie de sophistication par une monétisation de sa performance sociétale dans le cadre du passage de son BM « du volume à la valeur » (DRIS2D, réunion, 2008). Ne possédant pas de ressources et de compétences historiques dans les champs social et environnemental, Suez-Environnement réfléchit à une manière d'associer les ONG à ces transformations. Forte de son expérience en Amérique Latine, l'entreprise souhaite également inventer un nouveau BM générique intégrant des dispositifs de gestion des risques et permettant le déploiement d'une offre de services mieux adaptée aux contingences locales. Encore une fois, les POE semblent constituer une modalité de développement stratégique intéressante pour Suez-Environnement. Par leur connaissance des systèmes institutionnels locaux et leurs relations avec les communautés locales, les ONG

⁹ A l'occasion du Sommet du Millénaire des Nations Unies en septembre 2000, 189 nations ont adopté la Déclaration du Millénaire, dont sont issus les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Les OMD forment un ensemble d'engagements politiques dont le but est de combattre les principaux problèmes auxquels font face les pays en développement, et ce en respectant des délais fixés.

¹⁰ Cible 7.C des Objectifs du Millénaire

peuvent accompagner l'entreprise dans le cadre d'implantation dans des pays en développement.

A la rencontre des problématiques privée et publique, marchande et non marchande, globale et locale, stratégique et opérationnelle, technique et humaine, notre sujet recouvre une grande complexité. Cette complexité nécessite des choix conceptuels et théoriques adaptés. Nous considérons que le concept de BM peut contribuer à bâtir ce que Martinet (2003, 2006) appelle « *une pensée stratégique complexe* ». S'appuyant sur la pensée complexe dont Edgar Morin est l'un des illustres fondateurs et contributeurs, l'auteur promeut un renouvellement de la pensée stratégique sous le prisme de la complexité : « *une véritable pensée stratégique, apte à rendre intelligible les situations et orienter la pratique, ne peut qu'être complexe (...)* » (Martinet, 2006 : 31). L'auteur propose le développement d'une pensée stratégique permettant de construire « *des concepts, des cadres et des méthodes* » capables d'affronter la complexité du monde et de mieux orienter les pratiques. Le renouvellement de la pensée stratégique semble d'autant plus salubre que notre monde connaît des bouleversements majeurs, et que les conditions d'exercice de nombreuses activités économiques ont été largement modifiées. Mais l'état actuel des connaissances en stratégie répond-il aux nouveaux enjeux posés par les conséquences émergentes du processus de globalisation ?

L'émancipation des Sciences de Gestion à partir des années 1960 a permis le développement exponentiel des connaissances en management stratégique et l'émergence d'une multitude de concepts et de nombreux champs théoriques concurrents. Mintzberg et al. (1999) recensent à l'aune des années 2000 pas moins de dix écoles de pensée. Mais « *l'interpénétration constante et croissante des champs [...] conduit [...] à l'affirmation d'un besoin impératif de coordination* » (de Montmorillon, 2006 : 13). N'avons-nous pas besoin de concepts intégrateurs capables d'articuler des connaissances déjà existantes ? Cette vision s'inscrit dans l'esprit d'une épistémologie de la complexité qui promeut la mise en relation de connaissances préalablement produites : « *Le pari théorique [...] est que la connaissance de ce qui est organisation pourrait se transformer en principe organisateur d'une connaissance qui articulerait le disjoint et complexifierait le simplifié* » (Morin, 1977 : 19). Ceci pose, entre autres, la question de la nécessité de construire des macro-concepts capables d'articuler d'autres concepts : « *[...] je crois que nous avons besoin de macro-concepts. De même qu'un atome est une constellation de particules, que le système solaire est une constellation autour d'un astre, de même nous avons besoin de penser par constellation et solidarité de concepts* » (Morin, 1990 : 98).

Dans cette optique, le concept de BM, tel qu'il a mûri dans la littérature en management stratégique, ne constitue-t-il pas une articulation de plusieurs champs théoriques, sous-tendus par les concepts de ressources et de compétences, de chaîne de valeur, de réseau de valeur ou encore de proposition de valeur ? Loin de pouvoir revendiquer à ce jour la capacité de ce concept à renouveler la pensée stratégique, nous considérons qu'il possède certaines vertus intégratrices. Concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004), le BM est un concept multidimensionnel et dynamique (Moyon, 2011). Celui-ci articule plusieurs dimensions clés qui se situent à l'intersection de la stratégie et de l'organisation. Diverses approches existent, mais dans une acception consensuelle, nous pouvons mentionner les dimensions principales suivantes appartenant à des champs disciplinaires différents : les ressources et les compétences (champ « stratégie et organisation »), l'organisation des activités internes et externes (champ « stratégie et organisation »), la proposition de valeur (champ « marketing stratégique ») et l'équation de profit (champ « finance et contrôle de gestion »). Ces dimensions ont été largement traitées de manière disjointe et parfois concurrentielle. Par exemple, le courant des ressources et des compétences (Penrose, 1949 ; Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991 ; Teece et al., 1997), reposant sur une vision « firme-centrée » de la stratégie, s'est développé en opposition à la conception de Porter (1985) basé sur les forces concurrentielles au sein d'une industrie. Les différentes composantes du BM sont en interaction et se nourrissent mutuellement dans une potentielle logique vertueuse de création de valeur. Moyon (2011) propose de renforcer les logiques intégratrices inhérentes à ce macro-concept en passant d'une approche interdisciplinaire à une approche stratégique du BM et donc fondamentalement transdisciplinaire. Nous considérons que le concept de BM, par son caractère à la fois multidimensionnel, transdisciplinaire, flexible et dynamique est pertinent pour appréhender la complexité des situations stratégiques des entreprises contemporaines.

Architecture globale de la thèse

Le plan de notre thèse ne peut rendre compte des nombreux « allers-retours » entre la littérature et l'étude empirique. Son architecture en trois grandes parties traduit l'attention portée à la fois à revue de littérature (Partie I regroupant les chapitres I et II), au protocole méthodologique (Partie II regroupant les chapitres III et IV), et à la présentation et à l'analyse des résultats (Partie III regroupant les chapitres V et VI). Nous proposons un aperçu général des trois parties qui composent cette thèse.

Présentation de la première partie de la thèse

Le premier chapitre de notre thèse comporte une analyse critique de la littérature en Sciences de Gestion sur la thématique du BM et de son évolution. La première section s'intéresse au concept de BM, où nous abordons dans un premier temps la question de sa finalité. Il existe une conception dominante de la finalité du BM qui repose sur une conception essentiellement économique de la performance. Nous proposons une conception élargie intégrant la dimension sociétale de la performance. Nous étudions ensuite la question de la représentation du concept du BM. Il s'agit d'une part d'en clarifier les frontières et le contenu, et d'autre part d'en comprendre les logiques de fonctionnement. Nous proposons une représentation enrichie du concept, que nous nommons « modèle RCOV-EPs », et qui constituera notre principal cadre d'analyse du BM.

La deuxième section est consacrée à l'étude de deux phénomènes que nous jugeons indissociables : la dynamique et le changement de BM. Nous abordons dans un premier temps la question de la dynamique du BM. Nous identifions trois principales manières d'appréhender la dynamique du BM : la dynamique intra-BM ou inter-BM au niveau intra-organisationnel, et la dynamique inter-BM au niveau inter-organisationnel. Nous proposons qu'une analyse de la dynamique du BM permet d'enrichir l'analyse du changement de BM. Dans un second temps, nous étudions la question du changement de BM. Nous identifions d'abord deux approches pour étudier le changement de BM : les approches « contenu » et les approches « processus ». Nous optons pour une approche « mixte » offrant une compréhension plus fine des phénomènes de changement. Nous relevons ensuite deux modèles de changement de BM (Linder et Cantrell, 2000 ; Moyon, 2011) adaptés à nos précédents choix conceptuels et théoriques. Ces modèles permettent d'apprécier le degré de changement de BM. La mobilisation de ces modèles doit nous renseigner sur l'ampleur de l'influence des ONG sur le changement de BM de la grande entreprise. Nous retiendrons le modèle de changement de Moyon (2011) car celui-ci se fonde sur l'utilisation du « modèle RCOV », une représentation de BM proche de celle que nous proposons.

Le deuxième chapitre de notre thèse comporte une analyse critique de la littérature en Sciences de Gestion sur la thématique des POE. Nous orientons progressivement cette analyse vers le rôle stratégique des POE, et leur influence potentielle sur le BM de l'entreprise. Ce chapitre comporte deux sections. La première section est consacrée aux concepts d'ONG et de POE. Nous tentons tout d'abord d'apprécier l'importance que tiennent les POE dans

l'économie française, contexte dans lequel évolue l'entreprise que nous étudions, Suez-Environnement. Nous précisons ensuite les notions d'ONG et de POE à travers une étude des définitions et des typologies présentes dans la littérature. Ce travail débouche sur un constat fondamental pour le traitement de notre sujet : il existe une grande diversité d'approches en termes de POE. Cette diversité nous incite à nous positionner sur une typologie de POE qui distingue cinq grandes catégories de POE (inspirée de Baddache, 2004). Une analyse de la contribution des POE à l'évolution du BM de l'entreprise doit intégrer la diversité des pratiques de partenariat. Nous développons ainsi une approche globale des POE, en proposant le concept de portefeuille de POE.

Dans la seconde section, nous cherchons à comprendre les enjeux stratégiques qui gouvernent ces POE du point de vue des entreprises. Nous observons une complémentarité et une interdépendance du système de ressources et des compétences des deux partenaires, induites par la convergence de leurs orientations stratégiques. Nous étudions ensuite les différentes modalités d'articulation des BM des ONG et des entreprises. Cette analyse nous permet de positionner notre travail dans le champ des recherches sur la relation entre les POE et le BM de l'entreprise, et d'en montrer le caractère novateur. Nous clôturons notre première partie par une grande synthèse qui contient la problématisation de notre sujet la justification de nos choix conceptuels et théoriques.

Présentation de la deuxième partie de la thèse

La deuxième partie de notre thèse est consacrée à la présentation de la stratégie de recherche employée pour répondre à notre problématique. Notre méthodologie de recherche se fonde sur une étude de cas en profondeur chez Suez-Environnement, grande entreprise qui s'inscrit dans une dynamique d'évolution de ses BM et qui détient un portefeuille de POE. La troisième chapitre est dédié à la présentation du terrain de recherche et se décline en deux sections. La première section a pour objet de présenter les métiers de Suez-Environnement ainsi que les grands axes de sa stratégie de développement. Suez-Environnement est un groupe multinational français spécialisé dans deux principaux métiers dédiés à l'environnement : l'eau et les déchets. L'entreprise propose ses services aussi bien aux collectivités locales, à travers des partenariats public-privé (PPP), qu'aux industriels. Dans le cadre d'une stratégie de « croissance rentable », Suez-Environnement explore de nouveaux leviers de développement basés sur l'innovation et l'internationalisation maîtrisée. Les informations relatives à cette

section nous seront utiles pour localiser les BM de l'entreprise et identifier leurs éventuelles dynamiques d'évolution.

La seconde section est consacrée à la présentation générale des différents types de POE existant chez Suez-Environnement. Nous distinguons six types de POE chez Suez-Environnement que nous organisons en trois catégories : le dialogue formel, les partenariats « au sens strict », et le mécénat d'entreprise. L'objectif de notre thèse sera de comprendre la contribution de ces POE à l'évolution du ou des BM de l'entreprise.

Le quatrième chapitre de notre thèse est consacré à la présentation de nos choix méthodologiques. Dans une première section nous présentons la méthode de recherche. L'objectif de notre thèse est de comprendre la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise. Ce phénomène, qui s'insère dans la durée, est complexe dans la mesure où nous retenons une approche multidimensionnelle et dynamique du concept de BM, et que les POE sont divers. L'étude de cas se révèle particulièrement pertinente pour la compréhension de phénomènes complexes (Yin, 2003). Notre design de recherche se fonde ainsi sur une étude de cas longitudinale processuelle (Langley, 1999). Compte tenu de la dimension longitudinale de la recherche, les données recueillies doivent couvrir une période longue. Notre étude, qui couvre 20 années (1992-2012), est scindée en deux sous-périodes dans le cadre d'une étude « duale » (Leonard-Barton, 1990). Une première sous-période qui correspond au volet rétrospectif de l'étude pour la compréhension du contexte d'émergence de la politique de POE diversifiés (1992-2007). Une deuxième sous-période qui correspond à l'étude « en temps réel » pour l'observation du phénomène d'évolution du BM de Suez-Environnement (2007-2012).

Dans seconde section nous présentons notre protocole de recueil et d'analyse de données. La problématique et le design de recherche réclament la mise en place d'un dispositif de recueil et de traitement des données adapté. Les méthodes de recueil et d'analyse des données retenues sont différentes pour chacune des deux périodes (Leonard-Barton, 1990) mais font l'objet de synergies. En effet, certaines données nous sont utiles pour les deux volets de la recherche. Nous basons notre analyse sur un riche corpus de données primaires et secondaires, recueillies dans le cadre d'entretiens, de réunions, de rencontres formelles, de comptes rendus, de rapports internes, d'articles de presse ou encore d'articles scientifiques. Ensuite, compte tenu de la complexité du phénomène étudié, nous focalisons notre observation sur une seule organisation et les données recueillies concernent quasi-

exclusivement Suez-Environnement. Cependant, de nombreux acteurs différents ont été pris en compte. Pour ce qui concerne l'entreprise, nous avons par exemple obtenu des données issues de la Direction Générale, de la Direction de la Stratégie, de Relations Institutionnelles et du Développement durable, de la Direction de l'Ingénierie Sociétale, de différentes Directions fonctionnelles, et de représentants de filiales en France et à l'étranger. Pour ce qui concerne les organisations de la société civile, nous avons pu recueillir des données auprès d'ONG, de bailleurs de fonds institutionnels, de consultants et d'experts, de chercheurs, et de représentants de collectivités territoriales. Le classement et l'analyse de notre corpus de données a été réalisée à partir d'un codage – signalétique, thématique et axial – de nos données primaires et secondaires sur le logiciel Nvivo9.

Présentation de la troisième partie de la thèse

La troisième partie de notre thèse est consacrée à la présentation (chapitre V) et à la discussion (chapitre VI) de nos résultats de recherche. Le cinquième chapitre, qui porte sur nos résultats empiriques, se décline en trois sections. La première section correspond au volet rétrospectif de notre recherche. A l'aide d'une analyse processuelle, nous repérons les raisons qui motivent Suez-Environnement à associer les ONG à l'évolution de son BM. Nous identifions une double problématique de remise en cause du BM sur les marchés traditionnels et émergents et dégageons l'intérêt stratégique d'intégrer les ONG. Un processus de concertation institutionnel avec les ONG, et plus largement les OSC, a permis de créer les conditions préalables à l'évolution du BM. Suez-Environnement a décidé de re-segmenter ses activités dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Trois segments stratégiques sont ainsi identifiés, correspondant à trois logiques d'intervention différentes.

La deuxième et la troisième section correspondent au volet « en temps réel » de notre recherche. Dans la deuxième section, nous traduisons les trois logiques d'intervention précédemment identifiées en BM, et apprécions la contribution relative des différents types de POE à leur déploiement. A l'aide d'une approche contenu fondée sur la mobilisation de notre cadre d'analyse¹¹, nous identifions trois BM différents intégrant des logiques partenariales spécifiques. La présence des POE constituent et impliquent une évolution du portefeuille de BM. Une compréhension plus fine du processus d'évolution des BM nécessite cependant une analyse des relations inter-BM. Dans la troisième section, nous mettons tout d'abord en évidence l'évolution chronologique des différents BM. A l'aide d'une approche processuelle,

¹¹ « Modèle RCOV-EPs » et typologie de POE inspirée de Baddache, 2004.

nous montrons l'existence de relations inter-BM permettant d'expliquer le processus d'évolution des différents BM et *a fortiori* du portefeuille de BM. Nous identifions trois types de relations inter-BM : les chevauchements de BM, les transferts entre BM et les mutations de BM. Les POE jouent un rôle central dans la dynamique du portefeuille de BM Suez-Environnement.

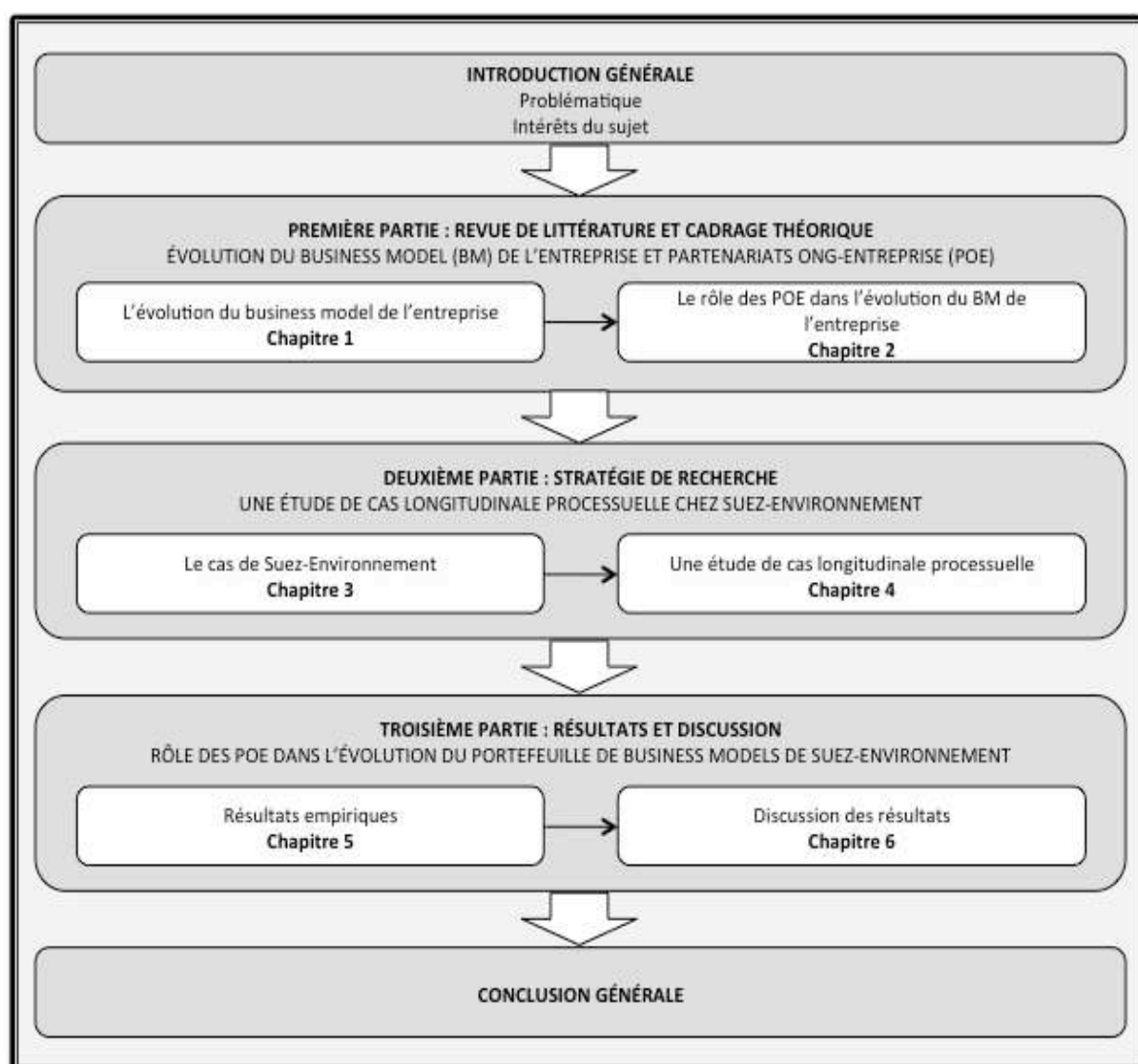
Le sixième chapitre de notre thèse, qui porte sur la discussion de nos résultats empiriques, se décline également en trois sections. La première section comporte une appréciation de la fiabilité et de la validité interne et externe de nos résultats de recherche. Malgré les limites de notre travail, nous dégagons plusieurs contributions conceptuelles et théoriques, ainsi que des contributions managériales.

La deuxième section est consacrée à la présentation de nos contributions à la littérature sur les BM et sur les POE. Dans le champ des recherches sur le BM, nous proposons tout d'abord une conception élargie du concept de BM en y intégrant la dimension sociale de la performance. Nous proposons ensuite une conception élargie du « modèle RCOV » en y intégrant la dimension « équation de profits » (au pluriel). Cette approche permet d'affiner l'analyse de la dynamique du BM. Nous introduisons ainsi le modèle « RCOV-EPs ». Nous introduisons également le concept de « méta-business model » (MBM) que nous définissons comme « une métalogique de création de valeur socio-économique émergeant de relations inter-BM ». Ce concept permet d'enrichir l'analyse du changement de BM. Dans le champ des recherches sur les POE, nous proposons en premier lieu une définition des POE, ainsi qu'une typologie enrichie distinguant six types de POE selon deux variables. Notre étude empirique ainsi que nos apports conceptuels sur les POE permettent ensuite de nourrir les connaissances relatives à l'influence des POE sur la stratégie des entreprises. Nous mettons en évidence la contribution des POE à la stratégie d'une grande entreprise, et notamment les différents concours par lesquels les divers POE y contribuent. Enfin, nous dégagons une contribution qui se situe à l'intersection du champ de recherche sur les POE et le BM. Nous explicitons la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise.

Soucieux de l'ancrage managérial de notre travail, la troisième section présente différents modèles de gestion de BM et de POE à destination des praticiens exerçant dans des grandes entreprises ou bien dans des ONG. Nous montrons d'abord le potentiel stratégique des POE pour les deux partenaires. En ce qui concerne les grandes entreprises, les POE représentent des modalités de développement potentielles, dans le cadre d'implantation à l'étranger ou

bien dans la recherche d'innovations sociétales. Pour les ONG, les POE constituent des leviers de financement de leurs activités mais également un moyen de faire évoluer les pratiques des entreprises dans le sens d'une plus grande responsabilité sociétale. Nous proposons ensuite un processus d'analyse du MBM des organisations diversifiées, applicable aux grandes entreprises comme aux ONG. L'objectif de ce processus est d'aider ces organisations à créer une métalogue de création de valeur socio-économique en rationalisant et en activant les relations inter-BM. Nous proposons enfin un processus d'analyse du portefeuille de POE pour les partenaires. Cette méthode d'analyse du portefeuille de POE a pour objectif d'aider les managers à mieux valoriser les relations de coopération qu'ils peuvent entretenir avec les acteurs de la « triple régulation ». La figure 1 ci-dessous représente l'architecture globale de la thèse.

Figure 1. Architecture de la thèse



PREMIÈRE PARTIE

REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRAGE THÉORIQUE : ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE ET PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE

Notre thèse a pour objectif de comprendre le rôle des partenariats ONG-entreprise (POE¹²) dans l'évolution du business model (BM) de l'entreprise. Quelles sont les raisons qui nous incitent à étudier ce sujet ? Tout d'abord, pourquoi semble-t-il important et pertinent d'étudier le rôle spécifique des POE ? Trois facteurs nous incitent à nous positionner sur les POE. La montée en puissance des organisations non gouvernementales (ONG) dans le système de régulation socio-économique (Yaziji et Doh, 2009) fait émerger les ONG comme des parties prenantes particulièrement nombreuses et influentes. La convergence des enjeux stratégiques entre ONG et entreprises (Brugmann et Prahalad, 2007) donne naissance à de nouvelles formes de coopération entre les deux organisations qui se concrétisent à travers divers types de partenariats (Schwesinger-Berlie, 2008, 2010). Le rôle stratégique des POE pour les entreprises semble être sous-estimé dans certaines recherches en sciences de gestion (MacDonald et Chrisp, 2005), alors même que d'autres en défendent le potentiel (Dahan et al., 2010). Ceci nous amène directement à l'intérêt d'étudier le rôle des POE sur l'évolution du BM de l'entreprise. Pourquoi étudier l'évolution du BM de l'entreprise ? Nous considérons que le BM est l'unité d'analyse pertinente pour étudier le rôle des POE pour deux raisons. Tout d'abord, le BM, concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004), permet de faire le lien entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de POE développées au sein de l'entreprise. Ensuite, le BM offre un degré de granularité à la fois nécessaire et suffisant pour étudier le rôle stratégique concret des POE.

La première partie de notre thèse est consacrée à une revue critique de la littérature sur le rôle des POE dans l'évolution du BM de l'entreprise. Cette revue de littérature se décline en deux chapitres. Le premier chapitre contient une analyse de la littérature sur le BM en général et sur son évolution en particulier. Ce chapitre se décline en deux axes de réflexion. Le premier

¹² Voir la liste des acronymes en **annexe 1, p.525**.

axe est une présentation générale du concept de BM orientée vers l'analyse de sa finalité et une analyse de son fonctionnement du BM basée sur l'identification des différentes dimensions du concept et de leurs différentes logiques d'interactions. Le deuxième axe est consacré à l'analyse de la littérature relative au changement de BM et à l'identification des différentes logiques de changement de BM. Le deuxième chapitre contient une analyse de la littérature sur les POE en général et sur leur rôle dans l'évolution du BM en particulier. Ce chapitre s'organise en deux parties. La première partie est une présentation générale de la notion de POE orientée vers l'analyse de sa diversité. La seconde partie est une exploration des relations qui existent entre les BM respectifs des ONG et des entreprises. Cette revue de littérature construit progressivement la problématisation de notre sujet et la détermination des contributions théoriques et managériales potentielles.

Chapitre I

L'évolution du business model de l'entreprise

Section I. Finalité et représentation de business model.....	24
Section I.1 Vers une approche socio-économique du business model	24
Section I.2 Vers une représentation enrichie du business model.....	50
Section II. Dynamique et changement de business model.....	72
Section II.1 La dynamique du business model	72
Section II.2 Le changement de business model	88

Chapitre I. L'évolution du business model de l'entreprise

« Nous avons besoin d'un principe de connaissance qui non seulement respecte, mais révèle le mystère des choses » (Morin, 1977 : 22)

Introduction du chapitre I

Le terme « business model » est fréquemment utilisé par les managers, les journalistes et les consultants (Giesen et al., 2009). Son usage a par ailleurs significativement augmenté comme en témoigne une étude du nombre d'occurrences de l'expression « business model » dans la presse économique (Moyon, 2011 : 2). Entre 1999 et 2008, l'emploi de ce terme a quintuplé pour atteindre plus de 100 000 occurrences en 2008. Pourtant, ce concept a mis un certain temps à s'imposer comme objet de recherche auprès des chercheurs en Sciences de Gestion. L'introduction de ce concept a suscité un débat au sein de la communauté de chercheurs. Certains le considéraient comme un concept superflu (Porter, 2001), tandis que d'autres revendiquaient son intérêt académique et managérial (Magretta, 2002). Le champ de recherche dédié à l'étude de ce concept s'est néanmoins progressivement enrichi et structuré (Lecocq et al., 2010). Aujourd'hui, ce champ connaît un certain engouement : 1177 articles académiques ont été publiés dans des revues à comité de lecture entre 1995 et 2010 (Zott et al., 2011). Par ailleurs, plusieurs revues françaises et anglo-saxonnes ont consacré des numéros spéciaux sur la thématique du business model (BM) entre 2008 et 2010 (Moyon, 2011 : 2).

L'une des étapes du processus de construction du champ de recherche sur les BM a porté sur la définition du concept (Lecocq et al., 2010). La profusion des définitions du concept de BM témoigne à la fois de l'intérêt certain porté à cet objet de recherche et du flou conceptuel qui le caractérise. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient une cinquantaine de définitions différentes. Des tendances se dégagent et participent à la formalisation d'une définition consensuelle. Le BM peut être vu comme *« une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit »* (Moyon, 2011 : 84) ou bien comme *« la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de*

valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits) » (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 271). Cependant, nous restons insatisfait de ces définitions qui se focalisent sur ce seul type d'organisations que sont les entreprises et qui véhiculent une conception restreinte de la valeur n'en mentionnant que le caractère économique. Un travail sur les typologies de BM nous enseigne que d'autres types d'organisations peuvent être concernées par le concept de BM, comme par exemple les organisations non marchandes (Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Maguire, 2009). L'intégration d'autres types d'organisations nous incite également à élargir notre conception de la performance à sa dimension sociétale. Nous proposons donc une approche socio-économique de la finalité du BM.

Une autre étape de la construction du champ de recherche a porté sur l'identification des différentes dimensions du BM (Lecocq et al., 2010). Une première classification de ces travaux nous amène à distinguer les approches unidimensionnelles (Amit et Zott, 2001) des approches multidimensionnelles (Lecocq et al., 2006). Nous nous intéressons principalement aux approches multidimensionnelles pour trois raisons majeures. D'une part, les approches multidimensionnelles semblent s'imposer dans le champ de recherche. Nous identifions plus d'une vingtaine de modèles différents. D'autre part, la plupart des approches multidimensionnelles englobe l'approche unidimensionnelle focalisée sur la dimension organisationnelle. Enfin, ces approches rendent mieux compte de la richesse et de la dynamique interne du concept. Une analyse critique de la littérature sur les approches multidimensionnelles nous permet d'identifier certaines tendances qui se matérialisent par la détection de quatre principales composantes : les ressources et les compétences, l'organisation des activités internes et externes, la proposition de valeur et l'équation de profit. Notons que cette configuration se rapproche de celle proposée par Lecocq et al. (2006) appelée « modèle RCOV ». La seule différence identifiée est la non intégration explicite de l'équation de profit dans le modèle. Dans le modèle RCOV, l'équation de profit est considérée comme une résultante de l'interaction de trois composantes principales que sont les ressources et les compétences, l'organisation et la proposition de valeur. Nous considérons pour notre part que l'équation de profit résulte à la fois de l'interaction des composantes « RCOV » mais également d'un choix, d'une certaine vision du métier de l'organisation. Par ailleurs, cette équation de profit doit être appréhendée sous l'angle d'une performance globale intégrant les dimensions économiques et sociétales de la valeur. Nous proposons donc une approche multidimensionnelle du BM intégrant quatre principales composantes que sont les ressources

et les compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profit au sens socio-économique du terme. Nous intégrons la dimension sociale de la performance au sein de la composante équation de profits¹³ que nous considérons comme plurielle. La logique de création de valeur qui résulte de l'interaction de ces quatre composantes se fonde sur de grandes orientations stratégiques, à savoir des choix structurants pour la stratégie de l'entreprise.

Une dernière étape du processus de construction du champ de recherche sur les BM porte nécessairement sur la théorisation du concept (Lecocq et al., 2010). Nous distinguons deux approches complémentaires et interdépendantes de cette démarche de théorisation. Tout d'abord, celle qui se consacre à la conceptualisation de l'objet de recherche (Magretta, 2002). Ensuite, celle qui porte sur la théorisation des phénomènes relatifs au concept de BM tels que la performance du BM (Teece, 2007), le management de BM spécifiques (Maguire, 2009), la dynamique des BM (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010) ou encore le changement de BM (Moyon, 2011). Notre thèse s'intéresse aux évolutions de BM des entreprises sous l'impulsion de leurs relations de coopération avec les ONG. Nous nous focalisons ainsi sur deux phénomènes indissociables que sont la dynamique et le changement de BM. La question de la dynamique des BM est à appréhender à différents niveaux. Cette dynamique peut être intra-organisationnelle et concerner les interaction intra-BM (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010) ou inter-BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Cette dynamique peut également être inter-organisationnelle et concerner les interactions entre BM d'organisations aux profils similaires (Sabatier et al., 2010) ou différents (Dahan et al., 2010). Si ces recherches sont d'un grand apport pour comprendre la cohérence globale du BM et les logiques vertueuses émergeant de l'interaction entre les différentes composantes d'un ou de plusieurs BM, celles-ci restent floues sur la manière dont ces interactions peuvent faire évoluer le BM d'une organisation donnée. Nous proposons que les relations intra et inter-BM, qu'elles se situent au niveau intra ou inter-organisationnel, sont susceptibles de contribuer à l'évolution du BM. La question du changement de BM a par ailleurs été relativement peu traitée (Osterwalder, 2004 : 8), notamment dans le cadre d'études longitudinales (Moyon, 2011). Ceci pose problème lorsque l'on considère l'articulation du BM à la stratégie d'une organisation (Magretta, 2002 ; Warnier et al., 2004). Par conséquent, le phénomène de changement incrémental du BM a été peu discuté. Moyon (2011) propose néanmoins une

¹³ Lorsque nous évoquons notre propre conception de l'équation de profit, nous écrivons « profit » au pluriel : « équation de profits ».

étude longitudinale des changements de BM au sein de l'industrie phonographique s'échelonnant sur une période de 10 ans. Cette recherche met en lumière quatre logiques de changement différentes au sein d'une industrie. Dans une approche multidimensionnelle et dynamique du BM, les logiques de changement dépendent du nombre et du type de composantes modifiées. Cependant, aucune recherche n'a été menée sur les changements de BM issus des interactions entre organisations aux profils différents. Dans un contexte de complexification de l'environnement des entreprises (Martinet, 1990, 2006), notamment dû à l'émergence de la société civile en tant que tiers-acteur de la « triple régulation » (Piveteau, 2004), nous constatons le développement croissant de nouvelles formes partenariales, comme de POE (Yaziji et Doh, 2009). Nous proposons d'étudier le rôle de ces POE dans l'évolution du BM de la grande entreprise. Dans cette perspective, nous proposons la mobilisation d'une approche longitudinale processuelle¹⁴ permettant d'identifier les changements opérés sur les différentes composantes du BM de l'entreprise, et de comprendre les différents types de concours par lesquels les POE ont fait évoluer le BM de la grande entreprise.

Le premier chapitre de notre thèse comporte une analyse critique de la littérature en Sciences de Gestion sur la thématique des BM et s'articule autour de deux sections. Une première section est consacrée au concept de BM. Nous étudions plus précisément la question de la finalité du BM, ainsi que les représentations du BM existant dans la littérature. Ce travail débouche sur une reformulation partielle de la définition de BM et sur la proposition d'une représentation enrichie du concept de BM constituant notre principal cadre d'analyse. Une seconde section est dédiée à la question de l'évolution du BM, phénomène dont l'analyse se situe au cœur de notre problématique. En effet, notre thèse porte sur la contribution des ONG à l'évolution du BM de la grande entreprise. Nous analysons d'abord les différentes manières d'appréhender la dynamique du BM, et menons une réflexion au sujet de l'impact potentiel de la dynamique sur le changement de BM. Nous étudions ensuite les différentes manières dont a été traitée la question du changement de BM dans la littérature afin de formuler une stratégie de recherche adaptée à l'analyse du phénomène que nous souhaitons observer.

¹⁴ Notre approche processuelle intègre une approche « contenu ».

Section I. Finalité et contenu du business model

La première section s'intéresse au concept de business model (BM). Nous abordons dans un premier temps la question de la finalité du BM. Il existe dans la littérature une conception dominante de cette finalité qui repose sur une conception essentiellement économique de la performance. Nous proposons une conception élargie de la finalité du BM des entreprises intégrant la dimension sociétale de la performance. Nous abordons ensuite la question de la représentation du concept du BM. Il s'agit d'une part d'en clarifier les frontières et le contenu, et d'autre part d'en comprendre les logiques de fonctionnement. Nous proposons une représentation enrichie du concept de BM, que nous nommons « modèle RCOV-EPs », et qui constituera notre principal cadre d'analyse

Section I.1 Vers une approche socio-économique du business model

Le concept de BM a mis du temps à s'imposer au sein de la communauté scientifique en gestion malgré son utilisation généralisée dans le monde des affaires autour des années 2000. Le champ de recherche dédié à ce concept a émergé lentement et s'est enrichi et structuré progressivement. La pluralité des définitions et des typologies présentes dans la littérature est symptomatique de ce parcours. Aujourd'hui, le champ atteint sa phase de croissance : des recherches portent sur la construction des fondations théoriques du BM et étudient divers phénomènes stratégiques et organisationnels à l'aide de ce concept. Nous considérons cependant que la notion de BM, telle qu'elle est formalisée dans la littérature, contribue à diffuser une conception restrictive de sa finalité. Dans cette sous-section, nous présentons et positionnons le concept de BM dans le champ de la stratégie (1.1) ; et nous redéfinissons le concept de BM sur la base des définitions et des typologies existantes dans la littérature (1.2).

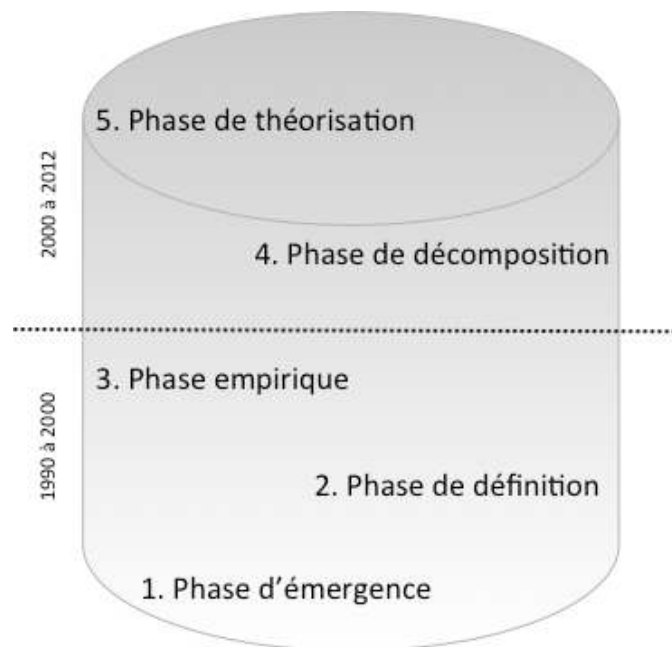
1.1 Le concept de business model en stratégie

La présentation du concept de BM se décline en deux parties. La première partie porte sur une description du processus de construction du champ de recherche sur le BM (1.1.1). Cet aperçu historique permet d'apprécier la pertinence et la légitimité que recouvre actuellement le champ des recherches sur le BM en stratégie des organisations. La deuxième partie est consacrée à l'analyse du positionnement du concept dans le champ de la stratégie (1.1.2). Ce travail permet de clarifier l'articulation entre la stratégie et le BM, concepts dotés d'une certaine proximité conceptuelle.

1.1.1 La construction du champ de recherche sur les BM

Lecocq et al. (2010), dans leur article « *Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal based on Lakatos* », décrivent le processus de structuration du champ de recherche consacré au concept de BM¹⁵. Les auteurs considèrent que le champ a mis du temps à émerger malgré l'utilisation très fréquente de ce concept parmi les praticiens et que ce champ s'est structuré progressivement. Lecocq et al. (2010) distinguent cinq phases de ce processus de structuration : la phase d'émergence, la phase de définition du concept, la phase empirique, la phase de décomposition et la phase de théorisation.

Figure 2. Phases de structuration du champ de recherche sur les BM (construction personnelle d'après Lecocq et al., 2010)



La **phase d'émergence** débute au cours des années 1990. Cette phase est caractérisée par une utilisation du concept de BM basée sur un savoir tacite, sans précisions sur son contenu ni sur ses contours. A ce stade, la notion est très couramment employée dans le monde des affaires, notamment par les investisseurs, les entrepreneurs, les consultants ou encore les journalistes, mais rarement dans le domaine académique. Pour les auteurs, l'utilisation généralisée et

¹⁵ Lecocq et al. (2010) reconnaissent le caractère « caricatural » de leur segmentation : « *Although some contribution may address several issues simultaneously and such phasing may be a caricature [...]* » (p.219). Cependant, celle-ci permet de retracer le processus de structuration du champ dans ses grandes lignes et de façon chronologique. Chaque étape correspond à une problématique dominante du programme de recherche à un moment donné. : « *[...] we can identify several typical stages in the development of the program* » (p.219).

parfois excessive de ce concept par les praticiens témoigne de son attrait et de son intérêt par rapport à d'autres concepts en stratégie des organisations, notamment dans le contexte de la « nouvelle économie » (Ghaziani et Ventresca, 2005).

A partir de 1995, l'engouement des praticiens pour cette notion peut s'expliquer par le besoin de petites entreprises innovantes de modéliser leur activité. Tout d'abord, les entrepreneurs de la « nouvelle économie » avaient besoin de convaincre les investisseurs pour développer leurs idées (Verstraete et Jouison, 2007). Dans un contexte où le financement direct représente une opportunité souvent privilégiée par les *start-ups*, la viabilité et le potentiel de développement pouvaient être appréciés dans un cadre moins rigide que celui du *business plan*, ce dernier étant exigé par le système de financement intermédié. Ensuite, la nature particulièrement innovante des projets nécessitait d'en produire une représentation intelligible pour les investisseurs.

Il était donc utile pour les entrepreneurs de modéliser leur projet et d'en offrir une description simplifiée. Cette pratique permettait également de comparer les projets dans un contexte de concurrence accrue dans la recherche de financements ou d'opportunités d'investissement. Le caractère flexible de l'outil que représente le BM répondait notamment au besoin de développer les idées le plus rapidement possible.

La deuxième étape, nommée « **phase de définition** », démarre également dans le courant des années 1990. Cette étape est caractérisée par l'intérêt naissant de la part de certains auteurs pour cette notion de BM qui vont chercher à en donner une définition explicite. Les auteurs, académiques et/ou praticiens, discutent également le statut de la notion de BM en tant que concept (Porter, 2001 ; Magretta, 2002). Le terme « concept » est emprunté au latin *conceptus*, c'est à dire « action de contenir, de recevoir ». Ce terme peut se définir comme « *une représentation mentale abstraite et générale, objective, stable, munie d'un support verbal* » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2012). Par conséquent, le concept est une représentation abstraite, contenant et recevant du sens. Celle-ci est relativement partagée par une certaine communauté. Les réflexions livrées par les auteurs sur le statut de la notion de BM posent donc la question de la légitimité de cette notion dans le domaine des Sciences de Gestion. Deux conceptions semblent s'affronter : celle de Porter (2001 : 12) qui considère que le BM fait référence à une conception appauvrie et « molle » de la stratégie : « *The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generate revenue. The*

business model approach to management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion » ; et celle de Magretta (2002 : 86), qui dans son article au titre évocateur « *Why Business Models Matter ?* », confère une certaine légitimité au concept de BM : « *the concept of business model fell out of fashion nearly as quickly as the .com appendage itself. That's a shame. For while it's true that a lot of capital was raised to fund flawed business models, the fault lies not with the concept of the business model but with the distortion and misuse* ». La notion de BM s'est finalement imposée comme un véritable concept dans le champ du management stratégique.

La **phase empirique**, qui constitue la troisième étape du processus de structuration du champ de recherche sur les BM, démarre au début des années 2000. Cette étape se caractérise par l'apparition de recherches empiriques sur les BM. Ces recherches constituent, pour la plupart, de petites études de cas illustratives sur divers types de BM identifiés dans les domaines du *e-business* (Christensen et Tedlow, 2000 ; Kopczak et Johnson, 2003) ou dans d'autres industries (Dahan et al., 2010 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010).

Ensuite, la **phase de décomposition** correspond à l'identification des différentes composantes en interaction au sein d'un BM. Si nous considérons les racines étymologiques du terme « *concept* », le BM constitue le contenant et le réceptacle d'un certain nombre d'éléments, qui dans une conception systémique (Bertalanffy, 1968), sont en interrelation. L'identification et la caractérisation des différentes composantes principales du BM permettent de définir une modélisation et de mieux comprendre les mécanismes de fonctionnement du construit. Cette modélisation permet également d'orienter les décisions et/ou de guider l'action des praticiens. Le BM devient en quelque sorte un outil de représentation visuelle des activités d'une organisation. Le modèle « RCOV » de Lecocq et al. (2006) est un exemple de contribution scientifique dans ce domaine. En effet, ce modèle (ou configuration) comporte trois composantes en interaction : les ressources et les compétences mobilisées, l'organisation déployée, et la proposition de valeur faite aux bénéficiaires. Les lettres de l'acronyme « RCOV » correspondent aux trois composantes identifiées : Ressources et Compétences (RC), Organisation (O) et la proposition de Valeur (V). D'après les auteurs, les interactions entre ces trois composantes vont déterminer d'une part la structure et le volume des coûts et d'autre part la structure et le volume des revenus. La différence entre ces deux éléments détermine *in fine* la marge dégagée par l'organisation.

La cinquième et dernière étape, nommée « **phase de théorisation** », correspond à deux types de travaux qui contribuent à l'enrichissement théorique et conceptuel de la notion de BM. Le premier type de travaux cherche à bâtir les fondements théoriques du concept de BM à travers différents ancrages, comme celui de la théorie des coûts de transaction, des théories de l'entrepreneuriat, ou encore des théories fondées sur les ressources et les compétences de l'entreprise. Ces recherches mettent ainsi en relation différents champs de recherche en stratégie des organisations. Le deuxième type de travaux correspond à l'étude de différentes problématiques concernant l'articulation entre la stratégie et l'organisation sous l'angle du BM, comme celles du changement (Sosna et al., 2010), de la performance (Amit et Zott, 2001), de l'innovation (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), etc.

Le tableau 1 ci-après synthétise les caractéristiques des cinq phases du processus de structuration du champ de recherche sur les BM. Pour chacune de ces phases, nous mentionnons le nom d'auteurs ayant contribué à leur développement.

Tableau 1. Les 5 phases du processus de structuration du champ de recherche sur les BM (d'après Lecocq et al., 2010)

Période ¹⁶	Phase	Caractéristiques	Auteurs impliqués
1990 à 2000	1) Phase d'émergence	- Utilisation du concept de BM basée sur un savoir tacite, sans précisions sur son contenu ni sur ses contours - Utilisation généralisée dans le monde des affaires, notamment du fait de la « nouvelle économie »	Slywotzky ¹⁷ (1995)
	2) Phase de définition	- Recherche d'une définition explicite de la notion de BM - Discussions sur le statut de la notion de BM en tant que concept	Timmers (1998) Venkatraman et Henderson (1998) Maître et Aladjidi (2000) Applegate (2000) Porter (2001) Magretta (2002)

¹⁶ La délimitation des deux périodes est arbitraire : certaines références mentionnées dans la colonne « auteurs impliqués » peuvent sortir légèrement du cadre temporel posé.

¹⁷ Slywotzky (1995) commence à évoquer la notion de BM sans la nommer explicitement : « *The business system is the totality of how a company selects its customers, defines and differentiate its offerings [...], defines the tasks [...], configures its resources, [...], captures profits* ». Nous retrouvons dans cette définition l'ensemble des composantes du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006)

2000 à 2013	3) Phase empirique	- Premières recherches empiriques sur le concept de BM - Recherches essentiellement basées sur des études de cas illustratives	Christensen et Tedlow (2000) Kopczak et Johnson (2003) Dahan et al., (2010) Moingeon et Lehmann-Ortega (2010)
	4) Phase de décomposition	- Identification des composantes du concept de BM - Le BM est vu comme un outil de représentation visuelle du business	Hamel (2000) Chesbrough et Rosenbloom (2002) Osterwalder (2004) Voelpel et al. (2005) Brink et Holmen (2007) Demil et Lecocq (2010)
	5) Phase de théorisation	- Construction des fondements théoriques du concept de BM - Analyse de problématiques à l'articulation entre la stratégie et l'organisation sous l'angle du concept de BM	Raff (2000) Amit et Zott (2001) Winter et Szulanski (2001) Chesbrough et Rosenbloom (2002) Teece (2007) Sosna et al. (2010) Casadesus-Masanell et Zhu (2010)

Cet aperçu historique du processus de structuration du champ de recherche consacré au concept de BM met en lumière un phénomène d'enrichissement progressif. Les chercheurs en Sciences de Gestion se sont emparés de ce concept pour en préciser la définition et en construire les fondements conceptuels et théoriques. Ce concept est également régulièrement utilisé dans le cadre de recherches empiriques. En témoigne la parution de quatre numéros spéciaux dédiés aux BM parus entre 2008 et 2010 dans des revues à comité de lecture¹⁸.

Nous déduisons de cet historique des spécificités relatives à la construction du champ. Tout d'abord, ce champ de recherche est né de l'intérêt précurseur des praticiens pour ce concept. Ce concept en cours de théorisation a donc émergé d'un processus globalement inductif. Ensuite, le statut du concept de BM a fait l'objet de débats au sein de la communauté de chercheurs, ce qui a sans doute ralenti l'émergence du champ. Enfin, par son caractère innovant, ce concept permet d'envisager un renouvellement de la pensée stratégique en apportant de nouveaux cadres conceptuels et théoriques pour l'analyse de phénomènes qui se situent à l'articulation entre la stratégie et l'organisation.

¹⁸ Revue Française de Gestion (2008) ; Harvard Business Review (2010) ; Long Range Planning (2010) ; M@n@gement (2010)

Selon nous, les spécificités de ce processus de structuration génèrent néanmoins des difficultés dans l'appropriation de la littérature dédiée à l'étude du concept de BM. En effet, l'utilisation parfois abusive de ce concept par les praticiens et le manque de consensus parmi les chercheurs quant à son statut académique ont provoqué des confusions dans la définition du BM. Nous proposons ainsi de montrer la légitimité de ce concept en stratégie. Ceci implique une clarification de son positionnement par rapport à d'autres notions et concepts dans le champ de la stratégie. Une analyse de son articulation avec le concept de stratégie permettrait également d'asseoir la légitimité du concept de BM. Par ailleurs, de nombreux chercheurs ont tenté de définir le BM selon leur propre conception et leur propre compréhension du concept (Timmers, 1998 ; Venkatraman et Henderson, 1998 ; Maître et Aladjidi, 2000 ; Applegate ; 2000 ; Porter, 2001 ; Magretta, 2002). Une multitude de définitions sont proposées dans la littérature, ces dernières ne recouvrant pas nécessairement la même réalité. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) recensent une cinquantaine de définitions différentes sur une période de 15 ans, ce qui témoigne de ce flou conceptuel. Nous proposons d'étudier cet ensemble hétérogène de définitions pour faire ressortir les caractéristiques structurantes de délimitation du concept. Dans la continuité de ce travail, une étude des différentes typologies de BM identifiées dans la littérature est réalisée. Cette démarche aboutit à une reformulation partielle de la définition du concept de BM telle que nous la rencontrons généralement dans la littérature.

1.1.2 Le positionnement du concept en stratégie

Le concept de BM a progressivement obtenu le statut d'objet de recherche en Sciences de Gestion. Le statut de ce concept a longtemps été discuté comme en témoigne la description du processus de structuration du champ. Tandis que certains le considèrent comme un concept sans intérêt théorique majeur (Porter, 2001), d'autres le perçoivent comme un moyen de régénérer la pensée stratégique (Magretta, 2002). Lecocq et al. (2010) formulent deux principaux postulats justifiant les recherches sur cet objet : d'une part, le BM est différent de tout autre concept en stratégie, d'autre part, il émerge de la pratique.

Le **premier postulat** est de considérer que le concept de BM est différent de tout autre concept rattaché au champ du management stratégique. Zott et Amit (2008) montrent empiriquement que le concept de BM est imparfaitement couvert par d'autres concepts en stratégie. Par exemple, le choix d'un BM ne peut être réduit aux choix stratégiques en termes de produit/marché. Parmi les autres amalgames potentiels avec d'autres concepts, nous

pouvons mentionner : le *business plan*, la chaîne de valeur de Porter (1985), la matrice SWOT¹⁹, la matrice BCG (Boston Consulting Group). Le *business plan* comporte une dimension essentiellement « *analyse financière* », tandis que le BM intègre plus ostensiblement le volet immatériel de la valeur, et notamment les questions de responsabilité sociétale. La chaîne de valeur de Porter est un cadre théorique plus proche, mais nous distinguons néanmoins des différences. Tout d'abord, selon certaines approches multidimensionnelles du BM présentes dans la littérature, la chaîne de valeur est considérée comme une composante du BM : « *It [the BM] is neither the organizational structure nor the value chain, but both are integral components of the BM definition.* » (Camisón et Villar-López, 2010). Ensuite, la chaîne de valeur obéit à une conception essentiellement fonctionnelle et matérielle de la création de valeur. Le concept de chaîne de valeur, même dans sa version la plus actualisée, n'intègre pas complètement les parties prenantes mobilisées dans le processus de création de valeur, mais autorise simplement une décomposition de la chaîne : cartographie des activités ou système d'activités. La matrice SWOT est un outil de diagnostic stratégique qui n'intègre pas la prise de décision et la mise en œuvre de la stratégie. La matrice BCG, qui porte une réflexion sur le périmètre d'activité de l'entreprise, envisage les activités dans une logique de portefeuille mais ne dit rien quant aux synergies potentielles entre les activités sur le plan des ressources et des compétences, mises à part les ressources financières.

Ceci vient donc contredire la posture de Porter (2001 : 12), sceptique sur l'intérêt académique de ce concept. Celui-ci considère qu'il s'agit d'une représentation floue de la stratégie, et soutient l'idée que ce concept est entièrement couvert par celui de stratégie. Magretta (2002) répond et défend l'intérêt de ce concept dans son article « *Why Business Model Matters ?* » en distinguant les notions de stratégie et de BM. En effet, le principal amalgame observé dans la littérature est celui entre BM et stratégie. Porter (2001 : 12) assimile le BM à une façon simpliste d'expliquer comment l'entreprise génère du profit, et finalement à une conception appauvrie et « molle » de la stratégie. Magretta (2002 : 91) spécifie que le BM est « *une représentation de la façon dont les pièces s'agencent* ». Dans la continuité de cette définition, Howe (2003 : 34) considère que le BM est « *une représentation qui permet d'expliquer comment les activités variées de l'organisation vont, ensemble, donner vie à la mission* ».

¹⁹ SWOT est un acronyme qui signifie : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Pour Warnier et al. (2004), le BM est un concept intermédiaire entre la stratégie et le management opérationnel (cf. figure 3. ci-après).

Figure 3. Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004)



Cette représentation du positionnement du concept de BM par rapport à la stratégie suppose une relation logique entre la stratégie et le BM. Le BM peut ainsi être considéré comme une opérationnalisation particulière de la stratégie. En fait, une seule et même stratégie peut déboucher sur plusieurs BM distincts, avec des modalités de mise en œuvre différentes. Ce phénomène renforce la légitimité du concept de BM qui, par sa position intermédiaire, permet d'explicitier la manière dont la stratégie peut être déclinée ou bien traduite en activités opérationnelles. Cependant, cette approche passe sous silence la relation qui existe entre le BM et la stratégie. Certains modèles de décision stratégique (Mintzberg et al., 1976) montrent que les décisions stratégiques peuvent être modifiées ou bien réajustées au fil de leur mise en œuvre. Nous considérons que les choix relatifs au BM peuvent avoir une influence sur la reformulation de la stratégie. L'analyse des relations de récursivité entre la stratégie et le BM peut éclairer les modalités d'influence des parties prenantes, et notamment des ONG, sur la stratégie de certaines grandes entreprises.

Casadesus-Masanell et Ricart (2010, 2011) complètent l'approche de Warnier et al. (2006) en distinguant la stratégie, le BM et les tactiques. Selon ces auteurs, la stratégie se définit comme « *a plan to create a unique and valuable position involving a distinctive set of activities* » (2011 : 107). L'objectif de la stratégie est ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel par la création d'un positionnement stratégique distinctif. Le BM se réfère à la logique de création de valeur : « *logic of the company – how it operates and creates and captures value for stakeholders in a competitive marketplace* » (2011 : 107). Le concept de BM s'intéresse à la manière dont l'entreprise intègre l'ensemble de ses parties prenantes dans le processus de création et de captation de valeur. Les tactiques sont les choix résiduels ou bien sous-jacents qui découlent du BM retenu : « *the residual choices open to a firm after choosing its business*

model - are crucial in determining firms' value creation and capture. » (2010 : 202). Ces trois concepts sont inter-reliés et s'articulent pour former un « *processus compétitif générique* ».

Figure 4. Generic two-stage competitive process framework (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 196)



Cette approche suppose qu'il existe des choix sous-jacents à ceux formulés dans le cadre du BM. Les tactiques constituent un troisième niveau d'analyse, comportant un niveau de granularité plus fin. L'intégration des tactiques dans l'analyse du fonctionnement du BM permet d'obtenir une compréhension plus détaillée des logiques de création de valeur. Par ailleurs, si le BM peut avoir une influence sur la reformulation de la stratégie, nous considérons également que les tactiques peuvent rétroagir sur le BM. Ce phénomène est d'autant plus intéressant qu'il permet d'envisager une évolution de la stratégie par « effet de domino ». Un phénomène organisationnel situé au niveau tactique, considéré *a priori* comme insignifiant, car éventuellement très localisé, peut déboucher sur la reformulation de certains choix stratégiques. Si nous réduisons les POE au statut de tactiques, l'utilisation de cette approche permettrait de reconsidérer le rôle potentiellement stratégique des ONG pour certaines grandes entreprises.

Pour certains auteurs, il existe donc bien une différence entre le concept de BM et la stratégie des organisations : « *The BM is not a strategy, but includes a series of strategic decisions* » (Camisón et Villar-López, 2010). Moyon (2011) propose une analyse des différences entre l'approche stratégique et l'approche BM selon cinq (5) variables : la finalité, la dimension temporelle, le contenu, le niveau d'analyse et le rôle du client. Le tableau 2 (p.34) recense les principales différences entre les concepts de stratégie et de BM selon ces 5 variables.

**Tableau 2. Comparaison entre l'approche stratégique et l'approche business model
(Moyon, 2011 : 90)**

	Stratégie	BM
Finalité	Compétitivité de l'entreprise	Création de valeur
	Construction d'un avantage concurrentiel	Génération de profit
Dimension temporelle	Objectifs à « long terme »	Etat à un moment donné
Contenu	« Quoi ? »	« Comment ? »
	Analyse d'un positionnement Forte influence de l'environnement	Analyse opérationnelle Faible influence de l'environnement
Niveau d'analyse	« Micro » ou « Macro »	« Méso »
Rôle du client	Faible	Fort

Cette comparaison permet de mieux cerner les différences entre les deux approches. Les cinq variables retenues sont pertinentes dans la mesure où elles renvoient à des caractéristiques fondamentales de la stratégie. Si nous adhérons à la quasi-totalité des caractéristiques telles que mentionnées pour chacune des variables, nous exprimons notre insatisfaction concernant la conception du rapport à l'environnement dans le cas du BM. En effet, nous considérons que l'environnement joue un rôle important dans l'évolution du BM. Le BM est un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004). En conséquence, le BM est nécessairement ouvert sur son environnement et reste en partie conditionné par ce dernier. Par ailleurs, l'intégration de l'organisation externe dans certaines représentations du BM montre que l'environnement peut être intégré au BM. Certaines parties prenantes externes participent à la mise en œuvre du BM, comme les clients par exemple (Plé et al., 2010).

Le **second postulat** formulé par Lecocq et al. (2010) se fonde sur l'intérêt académique de se référer aux pratiques des acteurs de terrain. Il s'agit selon les termes des auteurs, de « *faire confiance aux praticiens* » (p.214). Ainsi, les auteurs s'inscrivent dans le sillon de Clegg et Starbuck (2009) qui adhèrent à une conception abductive de la recherche, fondée sur des relations récursives entre les chercheurs et les praticiens pour construire des connaissances. Selon ces auteurs, le fait de lancer une recherche à partir des pratiques de terrain est pertinent. Si le BM ne peut être à ce jour considéré comme une théorie, il peut être vu comme « *un concept ou un outil qui peut aider à décrire l'activité économique, ou servir de cadre d'analyse.* » (Teece, 2007). Cependant, Lecocq et al. (2010) considèrent que le BM est plus

qu'un nouveau concept : « *The authors have tried to explore and test the potential power and interest of what seem to be more than a new concept in strategic management* » (p.214). Ces auteurs affirment que ce concept constitue une vision renouvelée de la stratégie : « *The business model appears to be not just a concept but also a renewed view of strategic thinking* » (p.216-217).

La réflexion de Lecocq et al. (2010) se base sur un jeu de cinq (5) hypothèses relatives au champ de recherche sur les BM. La première hypothèse repose sur l'idée que toute organisation a vocation à créer de la valeur pour des parties prenantes. La seconde se fonde sur l'idée que toute organisation cherche à capter de la valeur à travers différentes sources de revenus. La troisième se base sur la nécessité, pour comprendre les processus d'appropriation de la valeur, de considérer l'organisation étudiée dans son réseau de valeur et dans la complexité de ses relations avec les parties prenantes internes et externes. La quatrième hypothèse repose sur le fait que les produits et les services sont indissociables des activités opérationnelles. La cinquième se fonde sur l'idée que les managers et les entrepreneurs prennent des décisions volontaires.

Ce jeu d'hypothèses permet de distinguer le champ de recherche sur les BM d'autres champs en stratégie des organisations : « *Despite their broadness, these assumptions help to differentiate the business model program from others in strategic management.* » (Lecocq et al., 2010 : 217). L'approche BM est adossée à une vision pluraliste et ouverte de la firme (Freeman, 1984), avec des managers et des dirigeants qui ont une capacité de décision et une certaine latitude discrétionnaire (Charreaux et Desbrières, 1998), et des bénéficiaires qui peuvent participer au processus de création de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004).

Si le concept de BM se situe à un niveau de granularité plus fin que celui de stratégie, celui-ci comporte néanmoins certaines vertus intégratrices. Concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004), le BM est un concept multidimensionnel et dynamique (Moyon, 2011). Celui-ci articule plusieurs dimensions clés qui se situent à l'intersection de la stratégie et de l'organisation. Diverses approches existent mais, dans une acception consensuelle, nous pouvons mentionner les dimensions principales suivantes appartenant à des champs disciplinaires différents : les ressources et les compétences (champ « stratégie et organisation »), l'organisation des activités internes et externes (champ « stratégie et organisation »), la proposition de valeur (champ « marketing stratégique ») et l'équation de profit (champ « finance et contrôle de gestion »). Ces dimensions ont été

largement traitées de manière disjointe et parfois concurrentielle. Par exemple, le courant des ressources et des compétences (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991 ; Teece et al., 1997), reposant sur une vision « firmo-centrée » de la stratégie, s'est développé en opposition à la conception de Porter (1985) basé sur les forces concurrentielles au sein d'une industrie. Les différentes composantes du BM sont en interaction et se nourrissent mutuellement dans une potentielle logique vertueuse de création de valeur. Moyon (2011) propose de renforcer les logiques intégratrices inhérentes à ce concept en passant d'une approche interdisciplinaire à une approche stratégique du BM, et donc transdisciplinaire. Nous considérons que le concept de BM, par son caractère à la fois multidimensionnel, transdisciplinaire, flexible et dynamique est pertinent pour appréhender la complexité des situations stratégiques des entreprises contemporaines.

Nous avons vu que le concept de BM a rencontré certains obstacles pour devenir un objet de recherche légitime en stratégie. L'une des conséquences majeures de ce parcours est le flou conceptuel qui caractérise le BM. De nombreux chercheurs ont cherché à définir le BM selon leur propre conception et leur propre compréhension du concept (Timmers, 1998 ; Venkatraman et Henderson, 1998 ; Maître et Aladjidi, 2000 ; Applegate, 2000 ; Porter, 2001 ; Magretta, 2002). Ceci est d'autant plus préjudiciable que les définitions offrent une vision partielle du concept, notamment en ce qui concerne sa finalité.

1.2 Une redéfinition du concept de BM

Il existe dans la littérature une conception dominante de la finalité du BM. Les définitions proposées reposent sur une conception essentiellement économique de la valeur et de la performance (1.2.1). Pourtant, l'étude des typologies de BM montre que cette conception est restrictive (1.2.2). Nous proposons une conception élargie de la finalité du BM des entreprises intégrant la dimension sociétale de la valeur et de la performance.

1.2.1 Définitions : la finalité économique et financière du BM

Les définitions du concept de BM permettent principalement d'en cerner les frontières et d'en appréhender le contenu. Il s'agit d'être capable de distinguer la réalité couverte par le concept de BM de celle couverte par d'autres concepts, qu'ils soient concurrents ou bien simplement différents. Pour Warnier et al. (2004), la question à se poser est la suivante : « *A quels besoins répond le BM que des objets ou outils préexistants ne pouvaient pas combler ?* ». Mais la difficulté propre à la définition du BM dans la littérature en gestion est liée à la quantité et

l'hétérogénéité des approches : « *There is no one clear and consistent definition of a business model [...].* » (Dahan et al., 2010). Pateli et Giaglis (2004) affirment qu'il s'agit d'un des sujets de discussions les plus fréquemment abordés dans la littérature sur les BM. Certains auteurs (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Moyon, 2011) ont cherché à développer une approche « consensuelle » de la définition du BM.

- **Une conception dominante de la finalité du BM : la performance économique**

Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient pas moins de 50 définitions différentes du concept de BM dans la littérature sur une période de 15 ans. Les auteurs proposent une définition dite « *synthétique et consensuelle* » issue d'une revue exhaustive et critique de la littérature : « *Le business model est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits)* » (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 271). Cette définition témoigne de l'existence d'une conception dominante de la finalité du BM, basée sur une vision essentiellement économique de la valeur : « *capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits)* ». Moyon (2011) propose dans sa thèse une revue de la littérature relative à la définition du concept de BM. Cette synthèse débouche également sur la proposition d'une définition « exhaustive », basée sur une conception économique de la performance. Moyon (2011) distingue néanmoins quatre (4) approches : descriptive, opérationnelle, planification et processuelle (cf. tableau 3, p.38). La diversité des approches nécessite que nous nous positionnions.

La **perspective descriptive**, la plus souvent relevée dans la littérature, regroupe les définitions qui présentent le BM comme un outil de représentation. Plusieurs niveaux d'abstraction ont été identifiés. Certains auteurs soulignent la capacité du BM à simplifier la réalité en ne représentant que ses principales caractéristiques. Pour Magretta (2002 : 4) par exemple, les BM sont des « *stories that explain how enterprise works. A good business model answers Peter Drucker's age old questions : Who is the customer ? And what does the customer value ? It also answers the fundamental questions every manager must ask : How do we make money in this business ? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost ?* ». Les termes clés employés par les auteurs pour qualifier le BM selon cette perspective sont « *abstraction* » (Betz, 2002 : 1), « *essential* » (Gordijn et al., 2000 : 40), « *logic* » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 : 529 ;

Klueber, 2000 : 2 ; Linder et Cantrell, 2000 : 1 ; Mangematin et al., 2003 : 622), « *statement* » (Stewart et Zhao, 2000 : 290) ou encore « *stories* » (Magretta, 2002 : 4). D'autres auteurs revendiquent une plus grande granularité en présentant le BM comme une représentation plus détaillée de la réalité. Par exemple, Tapscott (2001 : 5) définit BM comme « *the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers* ». Les termes clés utilisés par les auteurs pour qualifier le BM selon cette perspective sont « *architecture* » (Dubosson-Torbay et al., 2002 : 7 ; Klueber, 2000 : 2 ; Tapscott, 2001 : 5 ; Timmers, 1998 : 4), « *blueprint* » (Osterwalder et al., 2005 : 2), « *set* » (Seelos et Mair, 2007 : 53 ; Winter et Szulanski, 2001 : 731), « *structural template* » (Amit et Zott, 2001 : 511) ou « *system* » (Zott et al., 2010 : 216).

La **perspective opérationnelle** regroupe les définitions qui présentent le BM comme un outil opérationnel. Les auteurs conçoivent le BM comme une façon de mettre en œuvre une série d'actions ou de pratiques en entreprise. Pour Afuah et Tucci (2001 : 3) par exemple, un BM est « *The method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so* ». Les termes clés utilisés pour qualifier le BM selon cette perspective sont « *méthode* » (Afuah et Tucci, 2001 : 3 ; Rappa, 2000 ; Turban et al., 2002 : 6), « *approche* » (Gambardella et McGahan, 2010 : 263) ou encore « *design* » (Mayo et Brown, 1999).

La **perspective de planification**, proposée par Venkatraman et Henderson (1998), présente le BM comme « un outil guidant le raisonnement des entrepreneurs et des dirigeants. » (Moyon, 2011). Pour les auteurs, le BM « *is a coordinated plan to design strategy along three vectors : (...) customer interaction, asset sourcing, and knowledge leverage.* » (Venkatraman et Henderson, 1998 : 12).

La **perspective processuelle**, proposée par Krishnamurthy (2003), définit le BM comme « *a path to a company's profitability, an integrated application of diverse concepts to ensure the business objectives are met. A business model consists of business objectives, a value delivery system, and a revenue model* » (Krishnamurthy, 2003 : 14).

Le tableau 3 (p.39) synthétise l'ensemble des perspectives présentes dans les définitions de BM.

Tableau 3. Les différentes perspectives présentes dans les définitions du BM (Moyon, 2011 : 82)

Perspectives	Termes clés	Auteurs
Descriptive	Description	Applegate (2001) ; Hawkins (2002) ; KMLab Inc (2000) ; Weill et Vitale (2001)
	Manifestation	Möller et al. (2008)
	Pattern	Brousseau et Penard (2007)
	Reflection	Casadesus-Masanell et Ricart (2010)
	Representation	Morris et al. (2005) ; Shafer et al. (2005)
Descriptive	Way	Demil et Lecocq (2010)
	Blend	Mahadevan (2000)
	* Fort degré d'abstraction de la réalité	
	Abstraction	Betz (2002)
	Essential	Gordijn et al. (2000)
Descriptive	Logic	Chesbrough et Rosenbloom (2002) ; Klueber (2000) ; Linder et Cantrell (2000) ; Mangematin et al. (2003), Petrovic et al. (2001), Shafer et al. (2005), Teece (2010)
	Statement	Stewart et Zhao (2000)
	Stories	Magretta (2002)
	* Faible degré d'abstraction de la réalité	
	Architecture	Dubosson-Torbay et al. (2001), Klueber (2000), Tapscott (2001), Timmers (1998)
Opérationnelle	Blueprint	Osterwalder et al. (2005)
	Set	Seelos et Mair (2007) ; Winter et Szulanski (2001)
	Structural template	Amit et Zott (2001)
	System	Zott et al. (2010)
	Approach	Gambardella et McGahan (2010)
Opérationnelle	Design	Mayo et Brown (1999)
	Method	Afuah et Tucci (2001) ; Rappa (2000) ; Turban et al. (2002)
Planification	Plan	Venkatraman et Henderson (1998)
Processuelle	Path	Krishnamurthy (2003)

Moyon (2011 : 84), sur la base de cette revue de littérature, propose une définition « consensuelle » : « Une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit ». Sa définition s'inscrit dans la perspective descriptive, la plus régulièrement mobilisée. L'approche descriptive semble adaptée à notre projet de recherche. Nous souhaitons faire état d'une évolution du BM de la grande entreprise. Une description des caractéristiques du BM à deux moments différents est nécessaire pour identifier ces changements. Le terme « choix » inscrit la définition dans la catégorie « faible degré d'abstraction » ce qui offre une plus grande granularité et éloigne le concept de BM de celui de stratégie.

Ensuite, la définition a pour ambition de se détacher de toute connotation contextuelle pour pouvoir être généralisable. Il n'est pas fait référence à un secteur comme cela est parfois le cas dans les définitions sur les BM, notamment pour le secteur du *e-business* (Gordijn et al., 2000 ; McGann et Lyytinen, 2002). L'approche de Moyon présente l'avantage d'intégrer une plus grande diversité d'organisations, également concernées par le concept de BM.

Enfin, la définition a pour ambition d'insister indifféremment sur les notions de revenus ou de coûts. Il s'agit selon l'auteur de ne pas tomber dans l'écueil qui est régulièrement fait dans la littérature de souligner uniquement la notion de création de valeur. D'après Moyon (2011), sur 20 définitions abordant la question de la valeur, seize (16) définitions évoquent les sources de revenus et seulement cinq (5) définitions mentionnent les « coûts » (Elliot, 2002 ; Fiet et Patel, 2008 ; Gambardella et McGahan, 2010 ; Magretta, 2002 ; Teece, 2010). Notons qu'en évoquant l'équation de profit, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) mentionnent implicitement les coûts et les revenus. Cette approche offre ainsi une conception plus riche de l'équation de profit.

Malgré sa vocation fédératrice et les nombreux avantages qu'elle présente, la définition dite « consensuelle » de Moyon (2011) ne nous semble pas couvrir l'ensemble des principaux enjeux du BM. En effet, la définition se focalise uniquement sur la notion de performance économique et élude la question de la performance sociale : « *business model research has traditionally identified the purpose of the business model as generation and delivery of economic value : here we extend the notion to argue that business model scan be viewed as generators of social value, and that economic and social value creation can be mutually reinforcing* » (Dahan et al., 2010 : 3). Pourtant, les recherches portant sur les innovations de BM dans les pays en développement montrent l'importance de la dimension sociétale de la valeur (Eyring et al., 2011 ; Yunus et al., 2010 ; Dahan et al., 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010 ; Sanchez et Ricart, 2010 ; Manglik et al., 2010 ; Gradl et al., 2010 ; Seelos et Mair, 2007). Yunus et al. (2010) proposent par ailleurs le concept de « *social business model* ». Cette approche sépare la valeur sociale et la valeur économique, occultant ainsi les liens potentiels entre ces deux dimensions. Maguire (2009) propose quant à lui une réflexion sur les BM non marchands et à but non lucratif. Par conséquent, nous optons pour une intégration de la notion de performance sociale dans la définition du BM afin que le concept puisse couvrir l'ensemble des enjeux auxquels les organisations ont à faire face.

Ensuite, la définition de Moyon (2011) ne considère qu'un seul type d'organisation : les entreprises. Nous considérons que ce concept doit pouvoir s'appliquer à tous types d'organisations, notamment aux organisations non marchandes à but non lucratif comme les organisations publiques ou bien les ONG. De plus, le concept doit pouvoir s'appliquer à des formes plus *micro* ou hybrides d'organisations telles que les partenariats ou les projets. Dahan et al. (2010) montrent qu'un POE peut constituer un BM en soi, avec une proposition de valeur, une organisation et un système de ressources et de compétences propres. Par conséquent, nous optons pour une intégration des autres types et formes d'organisations. Cette intégration est rendue possible par la mobilisation du terme « *organisation* » dans sa définition générique. Pour Romelaer (2002 : 3), « *une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles* ».

Enfin, la définition de Moyon (2011) se focalise sur le processus de création de valeur et néglige la problématique de la captation ou de la redistribution de la valeur présente dans certaines définitions sur les BM : « *choices must be connected to value creation and value capture* » (Sanchez et Ricart, 2010). Il nous semble pertinent d'intégrer la notion de captation de valeur dans la mesure où le concept de BM, par sa connexion avec la stratégie, intègre l'environnement, et donc les parties prenantes externes.

En synthèse, nous considérons que la définition du concept de BM doit intégrer trois éléments non présents dans la définition « consensuelle » de Moyon (2011) :

1. Les différents types d'organisations ;
2. Le processus de captation/redistribution de valeur ;
3. La notion de performance sociale.

Cette revue critique de la littérature débouche sur la définition suivante : « **Le business model est une configuration de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influence la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et sociale** ».

Si notre proposition semble faire échos à celle de Yunus et al. (2010), celle-ci se distingue par la prise en compte des liens potentiels entre la performance économique et la performance sociale. L'exploration des typologies de BM confirme la congruence d'une approche intégrant la dimension sociale. Mais que recouvre la notion de performance sociale ?

- **Caractériser la dimension sociale de la performance du BM**

La question de la performance sociale, appliquée aux entreprises, renvoie inévitablement à celle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La réflexion sur la RSE, initiée par Bowen en 1953, invite à concevoir l'intégration par l'entreprise des attentes et des valeurs recherchées par les différentes composantes de la société civile. Dans un contexte entrepreneurial, une telle intégration suppose l'évaluation des pratiques développées en matière de RSE. La notion de performance sociale est abondamment traitée dans la littérature et fait l'objet de nombreuses approches différentes.

Carroll (1979) propose un modèle tridimensionnel de la performance sociale. Ce modèle intègre l'ensemble des approches existantes (en 1979) en matière de performance et de responsabilité sociale. Le type de performance sociale dépend du type de responsabilité sociale sur lequel l'entreprise se positionne (« *social responsibility category* »), du type de problématique traitée (« *social issue involved* ») et de la philosophie de l'action sociétale (« *philosophy of social responsiveness* »). Ces dimensions se déclinent en sous-catégories. La RSE peut recouvrir des enjeux économiques, légaux, éthiques ou discrétionnaires. La problématique traitée peut porter sur le consumérisme, l'environnement, les discriminations, la sécurité des produits, la sécurité au travail ou les parties prenantes. La philosophie peut être réactive, défensive, adaptative ou bien proactive.

Dans cette perspective, Sethi (1979) distingue trois approches du comportement organisationnel en termes de RSE et de performance sociale. Dans le premier cas, l'entreprise répond aux pressions coercitives du marché et de la législation (« *corporate behavior as social obligation* »). Dans le deuxième cas, l'entreprise répond aux pressions normatives de son environnement (« *corporate behavior as social responsibility* »). Dans le troisième cas, l'entreprise se situe dans une logique proactive en anticipant les évolutions de son environnement en matière de RSE (« *social responsiveness* »). Le modèle tridimensionnel de Carroll (1979) articule l'ensemble de ces variables pour appréhender plus finement la spécificité de l'approche retenue par une organisation.

Wood (1991) reformule les modèles préexistants en matière de performance sociale des entreprises. Le modèle qu'il propose articule trois variables intégrant notamment les modalités de mise en œuvre de la RSE. L'auteur distingue tout d'abord trois niveaux d'analyse de la performance sociale des entreprises : institutionnel, organisationnel et

individuel. Ensuite, trois processus de RSE sont identifiés : la réponse aux enjeux sociaux ou environnementaux et le management des parties prenantes. Enfin, trois modalités de réponse aux enjeux de RSE sont détectés : les impacts sociaux, les programmes et les politiques. Les liens entre ces différentes variables sont explicités et autorisent une compréhension plus fine des pratiques des entreprises en matière de performance sociale.

D'après Allouche et Laroche (2005), une conception actuelle de la performance sociale intègre trois fondements : « *honorer des obligations à l'égard de la pluralité des parties prenantes ; répondre aux demandes sociales émises par l'environnement socio-économique ; utiliser le concept et son champ d'application comme outil de gestion* » (p.6). Nous adhérons à une conception intégratrice de la performance sociale, couvrant les logiques coercitives, normatives et proactives du comportement des entreprises. Nous focalisons en revanche notre observation au niveau organisationnel, interne et externe.

La question de l'évaluation des pratiques en matière de RSE est également traitée par la littérature. Les chercheurs se sont munis d'instruments de mesure de la performance sociale selon des approches hétérogènes. Allouche et Laroche (2005) recensent sept (7) principaux apports que nous représentons dans le tableau suivant :

Tableau 4. Les mesures de la performance sociale des entreprises (d'après Allouche et Laroche, 2005)

Auteurs	Critères RSE
Pava et Krausz (1996)	Protection de l'environnement – Indices de réputation – Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Activité en Afrique du Sud – Mode de Gouvernance, etc.
Frooman (1997)	Violation des lois anti-trust – Retrait de produits dangereux – Conduite délictueuse (évasion fiscale, défaut de présentation de documents financiers) – Pollution de l'environnement – Violation des standards des Agences gouvernementales de régulation, etc.
Griffin et Mahon (1997)	Indice de réputation 'Fortune' – Evaluation du cabinet KLD – Contributions charitables et Philanthropie – Inventaire des rejets toxiques, etc.
McWilliams et Siegel (1997)	Retrait d'activité en Afrique du Sud – Comportements illégaux – Retrait du marché de produits dangereux – Fermeture d'usines et licenciements – Prix annuels décernés par le Département du Travail, etc.
Balabanis et al. (1998)	Informations divulguées par l'entreprise au-delà de son rapport annuel – Engagement en faveur de l'Egalité Professionnelle – Contributions charitables et Philanthropie – Protection de l'environnement – Engagement dans la Société civile (refus des discriminations politiques) – Refus de l'expérimentation animale – Critères d'exclusion (le tabac, l'alcool, ...) – Relations d'affaires avec les régimes dictatoriaux – Activité de production d'équipements militaires – Relations d'affaires avec les pays en voie de développement, etc.

Margolis et Walsh (2003)	Indice de réputation « Fortune » – Indice de « Working Mothers » – Indices Moskowitz – Evaluation du cabinet KLD – « Screening » des Fonds Mutuels – Evaluation CEP/Council on Economic Priorities – Rapports de l'EIA/Energy Information Association – Publication par l'entreprise d'informations sociales – Publication par l'entreprise d'informations environnementales – Inventaire des rejets toxiques – Engagement éthique rendu public – Contributions charitables – Critères d'exclusion (le tabac, le commerce avec l'Afrique du Sud) – Prix annuels décernés par le Département du Travail, etc.
Orlitzky et al. (2003)	Indices de réputation – Informations sociales divulguées par les entreprises – Audits sociaux – Comportements d'entreprises – Valeurs et engagements d'entreprises – Contributions charitables – Informations environnementales divulguées par les entreprises – Gouvernance partenariale, etc.

Si ces mesures se focalisent essentiellement sur les enjeux sociaux et environnementaux, nous constatons leur grande disparité. Il demeure donc difficile de se positionner dans une approche plutôt qu'une autre, d'autant que le choix des critères n'est généralement pas justifié théoriquement. Les référentiels professionnels sont par ailleurs très nombreux et font l'objet d'une intense concurrence : KLD, Innovest, Ethibel, BITC, Arese/Vigéo, etc. (Allouche et Laroche, 2005 : 9).

Iserte et Lapenu (2003) identifient par ailleurs quatre dimensions de la performance sociale pour les bailleurs de fonds institutionnels :

- Ciblage des pauvres et des exclus ;
- Adaptation des services et des produits à la population cible ;
- Amélioration du capital social et du capital politique des clients ;
- Responsabilité sociale de l'institution.

Le point de vue des bailleurs de fonds institutionnels nous intéresse particulièrement dans la mesure où ces acteurs jouent un rôle crucial dans le secteur des ONG et dans le domaine des POE. Nous décidons néanmoins de ne pas nous positionner *a priori* sur une méthode d'évaluation de la performance sociale. Les critères d'évaluation semblent spécifiques aux situations auxquelles les entreprises sont confrontées, et aux contextes dans lesquelles ces dernières s'insèrent. Nous comptons, dans ce cadre, adopter une démarche inductive.

La question du lien entre la performance sociale et la performance économique fait également l'objet de débats théoriques. Preston et O'Bannon (1997) recensent trois types de relations positives entre la performance économique et la performance sociale. Le premier type suggère que la performance sociale favorise la performance économique (Freeman 1984 ; Waddock et

Graves, 1997 ; Preston et Sapienza, 1990). Cette conception repose sur l'hypothèse que la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise la performance économique et financière. Le deuxième type repose sur l'idée que la performance économique favorise la performance sociale (McGuire et al., 1988 ; Kraft et Hage, 1990 ; Preston et al., 1991). Cette conception repose sur l'hypothèse que la performance sociale dépend de la capacité de l'organisation à dégager un surplus financier ou un « *slack organisationnel* », lui permettant de s'engager dans des pratiques de RSE. Le troisième type suggère l'existence de liens positifs réciproques (Waddock et Graves, 1997) : « *un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offrent la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables* » (Allouche et Laroche, 2005).

Nous décidons de nous positionner dans cette dernière approche, fondée sur l'idée que les deux types de performance sont indissociables. Ce choix est cohérent avec la spécificité du secteur d'activité que nous étudions dans cette recherche, à savoir la gestion privée des services d'eau et d'assainissement. D'après l'OMS (2004), l'accès à l'eau et à l'assainissement pour les populations génèrent de nombreuses externalités positives dans les autres domaines du développement. Une approche socio-économique du BM doit donc intégrer une réflexion sur les liens entre performance économique et performance sociale dans le cadre d'une analyse intra-dimension de l'équation de profits (au pluriel).

1.2.2 Typologies de BM : le secteur « non marchand », une dimension oubliée ?

La définition que nous proposons révèle la diversité des approches possibles en terme de BM. La deuxième étape de notre exploration du concept de BM consiste à identifier les différents types de BM présents dans la littérature. Baden-Fuller et Morgan (2010) affirment que la construction de typologies est une démarche régulièrement utilisée par les chercheurs pour explorer des phénomènes récents. Les typologies permettent de mettre en évidence des caractéristiques communes, des différences et des relations entre les catégories : « *[t]axonomy is one of the classic means of acquiring scientific knowledge.* » (Baden-Fuller et Morgan, 2010 : 161). Ainsi, les principales caractéristiques d'un phénomène ou d'un objet de recherche peuvent être dégagées.

Moyon (2011) propose une synthèse des typologies identifiées dans la littérature entre 1998 et 2006. Ce travail de synthèse repose sur le référencement systématique des typologies présentées dans les articles et les ouvrages traitant du BM. Trois revues de littérature

existantes sur les typologies de BM ont été mobilisées avec les travaux de Lambert (2006), de Osterwalder (2004) et de Pateli et Giaglis (2004). Les typologies présentes dans ces revues de littérature ont été principalement sélectionnées dans les revues managériales *California Management Review* et *Harvard Business Review* (Moyon, 2011). Moyon (2011) recense seize (16) typologies entre 1998 et 2006 que nous complétons par celle de Wirtz et al. en 2010 (cf. tableau 5, p.46). Les critères de classification des différents types de BM témoignent d'une conception essentiellement économique du BM : « flux de revenu », « inputs/outputs », « degré de contrôle économique », « rôle du client », « ressources, ventes, profit et capital », « produit », etc.

Tableau 5. Synthèse de 16+1 typologies de BM relevées dans la littérature (Moyon, 2011)

Auteurs	Contexte	Nombre de types	Critère(s)
Timmers (1998)	Web	11	Degré d'innovation ; degré d'intégration
Bambury (1998)	Web	15	Pas de critère explicité
Mahadevan (2000)	Web	X	Flux de valeur ; flux de revenu ; flux logistique
Kaplan et Sawhney (2000)	Web	4	Inputs, outputs
Linder et Cantrell (2000)	Général	8	Activité, rapport prix/valeur
Rappa (2000)	Web	9	Revenus et position dans la chaîne de valeur
Tapscott et al. (2000)	Web	5	Degré de contrôle économique ; degré d'intégration
Applegate (2001)	Web	4	Concept ; capacité ; valeur
Bartelt et Lamersdorf (2001)	Web	5	Rôle du fournisseur ; du client
Weill et Vitale (2001)	Web	8	Compétences centrales ; stratégie ; sources de création de valeur
Eisenmann (2002)	Web	8	Activité
Betz (2002)	Général	6	Inputs ; outputs (ressources, ventes, profit et capital)
Zeng et Reinartz (2003)	Web	5	Produit ; compétences
Laudon et Traver (2003)	Web	7	Proposition de valeur
Allmendinger et Lombreglia (2005)	Services	4	Proposition de valeur
Cohen et al. (2006)	Services	7	Proposition de valeur
Wirtz et al. (2010) ²⁰	Web	4	Activité

²⁰ Notons l'ajout d'une référence de 2010 dans la revue de littérature de Moyon (2011). Cet ajout ne rentre pas dans le cadre de la revue effectuée sur la base des travaux de Lambert (2006) de Osterwalder (2004) et de Pateli et Giaglis (2004).

Ce recensement comporte néanmoins deux limites principales. La revue de littérature couvre la période de 1998 à 2006. Par conséquent, celle-ci ne rend pas compte des travaux plus récents, notamment ceux qui ont fait l'objet de deux numéros spéciaux dans les revues classées M@n@gement et Long Range Planning en 2010. Cette limite est d'autant plus importante que le champ de recherche sur les BM a connu un regain d'intérêt pour les chercheurs à l'aune de l'année 2010. Ensuite, les typologies relevées viennent essentiellement de revues managériales. Celles-ci se focalisent sur des secteurs spécifiques pour guider l'action des praticiens. Parmi les 16+1 typologies relevées, 13 portent exclusivement sur le secteur de l'internet (Moyon, 2011 : 75). Les seules typologies régulièrement citées sont celles proposées par Rappa (2000) et Timmers (1998) (Moyon, 2011 : 75). Par conséquent, cette revue de littérature n'est pas représentative de la diversité des approches possibles en terme de BM. Nous proposons donc de compléter cette revue de littérature en référençant l'ensemble des autres typologies identifiées entre 2006 et 2010 (cf. tableau 6, p.47-48). Nous rajoutons également les travaux de Chesbrough et Rosenbloom de 2002 qui ont été oubliés dans la synthèse de Moyon (2011).

Tableau 6. Autres typologies de BM relevées dans la littérature

Auteurs	Nombre de types	Types identifiés	Variables
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	7	7 BM identifiés dans le secteur informatique en fonction de choix sur les variables du BM	-Segment de marché -Proposition de valeur -Éléments de la chaîne de valeur -Equation de profit -Position dans le réseau de valeur -Stratégie compétitive
Chesbrough (2007) dans Grandval et Ronteau (2011)	6	-BM indifférencié -BM comportant quelques éléments de différenciation -BM segmenté -BM ouvert vers l'extérieur -BM intégrant l'innovation -BM comme plateforme adaptative	-Degré de différenciation -Degré d'ouverture -Degré d'intégration de l'innovation -Adaptabilité
Lequeux et Saadoun (2008)	2	-BM marchands -BM non marchands	Caractère marchand ou non de l'activité
Camisón et Villar-López (2010 : 309)	4	-Modèle multi-divisionnel -Modèle intégré -Modèle hybride -Modèle « en réseau »	-Forme organisationnelle -Degré de formalisation -Degré de centralisation -Mécanismes de coordination -Degré de diversification -Degré d'intégration verticale

Yunus et al. (2010 : 312, 319)	2	-Conventional BM -Social BM	Nature du « profit » réalisé (économique ou social et/ou environnemental)
Wirtz et al. (2010 : 274-275)	4	<i>The 4C typology</i> ²¹ : -Content-orientated BM -Commerce-orientated BM -Context-orientated BM -Connection-orientated BM	-Social networking -Interaction orientation -User-added value -Customization/personalization
Svejenova et al. (2010)	2	-Individual BM -Collective (or organizational) BM ²²	Unité d'analyse du BM
Sabatier et al. (2010)	2	-Disconnected BM -Highly interconnected BM	-Niveau de « promesse » ²³ -Degré d'interdépendance avec d'autres acteurs
Smith et al. (2010)	2	-Complex BM -Simple BM ²⁴	-Critère générique : degré de complexité, c'est à dire « <i>le degré de contradiction et d'interrelation [entre les multiples stratégies]</i> ». -La dynamique du processus décisionnaire (entre business exploratoire et business d'exploitation – cf. 452) -La capacité à bâtir une vision générique commune et à définir des objectifs pour les agendas -La nécessité d'apprendre des situations complexes Le niveau de conflit potentiel

Le référencement de ces typologies plus récentes nous permet d'identifier un processus d'enrichissement progressif du concept de BM. Deux dimensions majeures ont pu être plus explicitement intégrées : la dimension dynamique du BM et la dimension sociale du BM.

Tout d'abord, nous constatons une intégration croissante de la dimension dynamique du BM. Svejenova et al. (2010) mettent en évidence les différents niveaux d'analyse du BM. Les auteurs distinguent les BM individuels et les BM organisationnels. Le BM individuel est le BM d'un entrepreneur en tant que tel, doté de ressources, de compétences et d'une certaine vision. Le BM organisationnel est un BM qui se situe au niveau d'une organisation, c'est à

²¹ Typologie spécifique au secteur du *e-commerce*.

²² Il s'agit d'une catégorie « auto générée », dont la terminologie a été choisie par opposition à celle proposée dans l'article de Svejenova et al. (2010) : « Individual business model ».

²³ Le niveau de « promesse » s'apprécie en fonction de trois facteurs : le délai de retour sur investissement, le niveau de risques et le niveau de profit escompté (Sabatier et al., 2010).

²⁴ Il s'agit d'une catégorie « auto générée », dont la terminologie a été choisie par opposition à celle proposée dans l'article de Smith et al. (2010) : « Complex business model ».

dire d'un groupe de « *personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles* » (Romelaer, 2002). Sabatier et al. (2010) mettent en évidence la nature des relations entre les différentes parties prenantes d'un BM et notamment le degré d'interdépendance entre ces dernières. Ainsi, ils distinguent les BM « déconnectés » des BM « interconnectés ». Smith et al. (2010) complexifient encore davantage l'analyse du BM en y intégrant le degré de contradiction potentiel et d'interrelation entre les multiples stratégies en jeu au sein d'un seul et même BM. Les auteurs distinguent ainsi les BM que nous qualifions de « complexes » et ceux que nous qualifions de « simples ».

Nous constatons ensuite une intégration de la dimension sociale du BM. Yunus et al. (2010) distinguent les « *social business models* » des « *business models conventionnels* ». Lequeux et Saadoun (2008) quant à eux distinguent les BM marchands des BM non marchands. Ces évolutions dans la conceptualisation de la notion de BM témoignent de la congruence de l'approche que nous proposons dans notre définition, qui intègre à la fois la dimension multidimensionnelle et dynamique du BM et les enjeux sociétaux inhérents aux activités économiques : « **Le business model est une configuration de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influence la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et sociale** ».

Conclusion

La profusion des définitions du concept de BM témoigne à la fois de l'intérêt certain porté à cet objet de recherche et du flou conceptuel qui le caractérise. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient une cinquantaine de définitions différentes. Des tendances se dégagent et participent à la formalisation d'une définition consensuelle. Nous restons insatisfaits de ces définitions qui se focalisent sur un seul type d'organisations que sont les entreprises et qui véhiculent une conception restreinte de la valeur n'en mentionnant que le caractère économique.

Un travail sur les typologies de BM nous enseigne que d'autres types d'organisations peuvent être concernées par le concept de BM, comme par exemple les organisations non marchandes (Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Maguire, 2009). L'intégration d'autres types d'organisations nous incite également à élargir notre conception de la performance à sa dimension sociétale. Si certains auteurs considèrent la performance économique comme la « *bottom line* » du BM, qu'il soit marchand ou non, nous proposons que la performance

économique et la performance sociale sont indissociables. Nous proposons ainsi une approche socio-économique de la finalité du BM.

Par ailleurs, nous optons pour une définition descriptive du BM, considérant ce concept comme un outil de représentation de « choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques ». Une prochaine étape de la construction de notre cadre conceptuel et théorique consiste à définir une représentation de BM exhaustive, qui soit adaptée à notre approche socio-économique du BM, ainsi qu'à notre projet de recherche.

Section I.2 Vers une représentation enrichie du business model

Notre deuxième axe de réflexion sur le concept de BM porte sur la représentation même du concept. Nous distinguons les approches unidimensionnelles du concept de BM (2.1) des approches multidimensionnelles (2.2). Les approches unidimensionnelles se focalisent sur la facette organisationnelle du BM. Les approches multidimensionnelles conçoivent le BM comme une configuration de plusieurs composantes. De nombreux chercheurs se sont employés à représenter le concept de BM sous l'angle de ses composantes (Amit et Zott, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Lecocq et al., 2006, etc.). La littérature évolue ainsi dans le sens d'une intégration croissante des principes de la systémique. Le BM est constitué de plusieurs composantes en interactions. Nous assumons une conception systémique du fonctionnement du BM et proposons une représentation enrichie du concept de BM, intégrant la dimension sociale de la performance. Cette représentation, que nous nommons « modèle RCOV-EPs », constituera notre principal cadre d'analyse.

2.1 L'approche unidimensionnelle

Le développement croissant du *e-business* à l'aune des années 2000 a considérablement modifié les logiques organisationnelles de création de valeur. Nous assistons à de nombreuses innovations de BM qui se caractérisent par une reconfiguration des activités et des relations avec les parties prenantes (Mendelson, 2000). Ce contexte explique le choix de certains chercheurs de se focaliser sur la dimension organisationnelle (Moyon, 2011).

L'approche unidimensionnelle focalisée sur l'organisation se fonde sur les travaux de Amit et Zott (2001) et Zott et al. (2010). Les auteurs considèrent que le BM est : « *the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through exploitation of business opportunities* » (Amit et Zott, 2001 : 493). Cette définition se focalise sur la

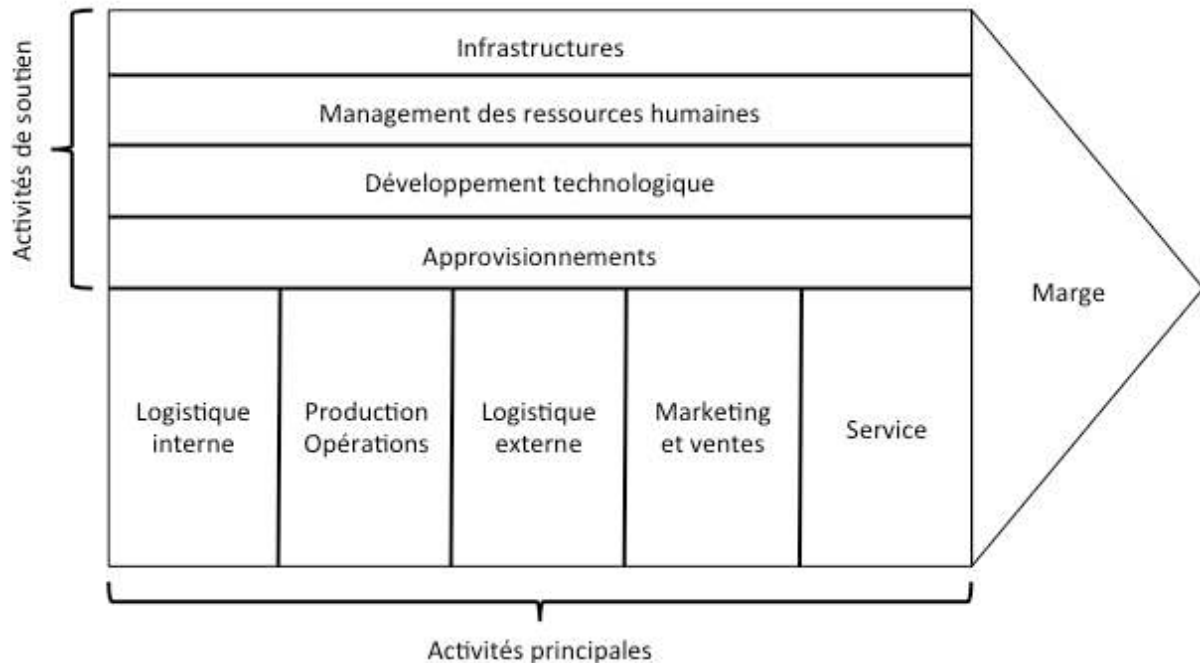
configuration des composantes internes et externes de l'organisation ainsi que sur leurs relations. L'idée d'une configuration de composantes internes destinée à créer de la valeur fait appel au concept de chaîne de valeur de Porter (1985). Dans la continuité de cette définition, les auteurs proposent d'assimiler le BM à un « *système d'activités* ». Le BM peut être vu comme : « *a system of interdependant activities that transcends the focal firm and spans its boundaries* » (Zott et al., 2010 : 216). La chaîne de valeur peut ainsi être décomposée afin de mieux cerner les relations entre les différentes composantes et les différentes catégories d'acteurs qui prennent part au processus. Ceci renvoie au concept de cartographie des activités ou de système d'activités. Cette définition soulève l'importance d'un processus inter organisationnel de création de valeur et privilégie une vision pluraliste de la firme. Ceci nous mène vers une conception du processus de création de valeur élargi aux parties prenantes de l'organisation (Brandenburger et Stuart, 1996 ; Bowman et Ambrosini, 2000) et vers une prise en compte des enjeux de captation ou de redistribution de la valeur créée (Charreaux et Desbrières, 1998).

2.1.1 Chaîne de valeur et système d'activités

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Porter dans son célèbre ouvrage de 1985, « *L'avantage concurrentiel* ». La chaîne de valeur est un modèle qui permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires, et d'identifier les sources d'avantages compétitifs potentiels. Porter (1985) distingue les activités génératrices de valeur en activités principales et en activités de soutien. Les activités principales décrivent le processus de création matérielle, de vente, de transport et de service après vente du produit. Les activités de soutien, caractérisées par leur transversalité, viennent à l'appui des activités principales sur l'ensemble du processus. Il s'agit, selon Porter, des infrastructures, des ressources humaines, du développement technologique et des approvisionnements. Les gisements de compétitivité trouvent leurs origines dans le renforcement de chaque maillon, et dans l'optimisation des flux entre chaque maillon. Dans le cadre d'une analyse dynamique, le management de la chaîne de valeur doit se consacrer au renforcement des liaisons entre chaque maillon. Cette approche peut être segmentée en trois sous-systèmes. Nous avons d'une part la gestion verticale des interactions entre activités de soutien. Nous identifions d'autre part une gestion horizontale des interrelations entre activités principales. Apparaît enfin la possibilité d'une gestion transversale de l'ensemble du système, intégrant les synergies entre activités principales et activités de soutien. La coordination entre chaque activité est un élément déterminant du processus de création de valeur. Si les activités sont

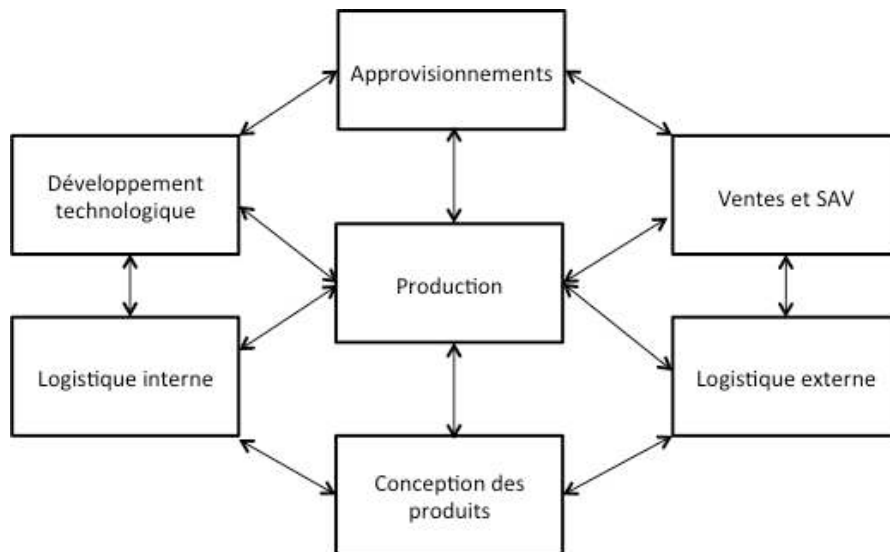
efficaces indépendamment les unes des autres, celles-ci ne peuvent créer de valeur sans mécanismes de coordination pertinents. Cette chaîne de valeur de Porter est modélisée de la façon suivante.

Figure 5. Chaîne de valeur de Porter (1985)



La chaîne de valeur permet d'identifier les activités et les interactions génératrices de valeur. Ce diagnostic de la chaîne de valeur permet également de déterminer les activités à externaliser ou à internaliser. Toute organisation ne contrôle pas intégralement l'ensemble de sa chaîne de valeur. Par exemple, au niveau des activités principales, le transport peut être confié à une entreprise spécialisée si les coûts de transaction sont jugés inférieurs aux coûts d'organisation. Au niveau des activités de soutien cette fois, la formation professionnelle peut être confiée en partie à un cabinet de conseil ou bien à un organisme de formation spécialisé.

La décomposition de la chaîne de valeur en système d'activités (cf. figure 6, p.53) permet de mieux rendre compte des relations entre les composantes et entre les acteurs en charge de la mise en œuvre des activités associées. Cette représentation met également en lumière les potentielles logiques vertueuses de création de valeur entre certaines activités. La détermination de ces logiques vertueuses peut avoir une influence sur le management de la chaîne de valeur, notamment en ce qui concerne les décisions relatives aux frontières de la firme.

Figure 6. Exemple de système d'activités simplifié

Porter (1996) développe, dans son article « *What is Strategy ?* », ce concept de système d'activités. Considéré comme le fondateur de l'école du positionnement, l'auteur considère que la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à se différencier durablement de ces concurrents : « *A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve* » (Porter, 1996 : 62). Porter propose trois types de positionnement différenciant : « *Strategic positions can be based on customers' needs, customers' accessibility, or the variety of a company's products or services* » (Ibid, p.66). La première option, nommée « *variety-based positioning* », consiste à répondre à un nombre réduit de besoins sur une large clientèle. La deuxième option, nommée « *needs-based positioning* », consiste au contraire à répondre à un grand nombre de besoins sur une clientèle ciblée. La troisième option, nommée « *access-based positioning* », consiste à répondre aux besoins d'une clientèle peu accessible.

Au-delà du positionnement, le choix des activités et de leur mise en relation spécifique jouent un rôle essentiel dans la compétitivité et la pérennité des entreprises : « *Whatever the basis - variety, needs, access, or some combination of the three - positioning requires a tailored set of activities because it is always a function of differences on the supply side; that is, of differences in activities.* » (Ibid, p.68). Le choix des activités suppose un arbitrage ou des compromis (« *trade-offs* ») dont la pertinence se révèle déterminante pour la soutenabilité de l'avantage concurrentiel : « *Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do* » (Ibid, p.70). Ces compromis permettent de limiter les

pertes de valeur liées à l'incompatibilité de certaines activités : « *trade-offs occur when activities are incompatible* » (*Ibid*, p.68).

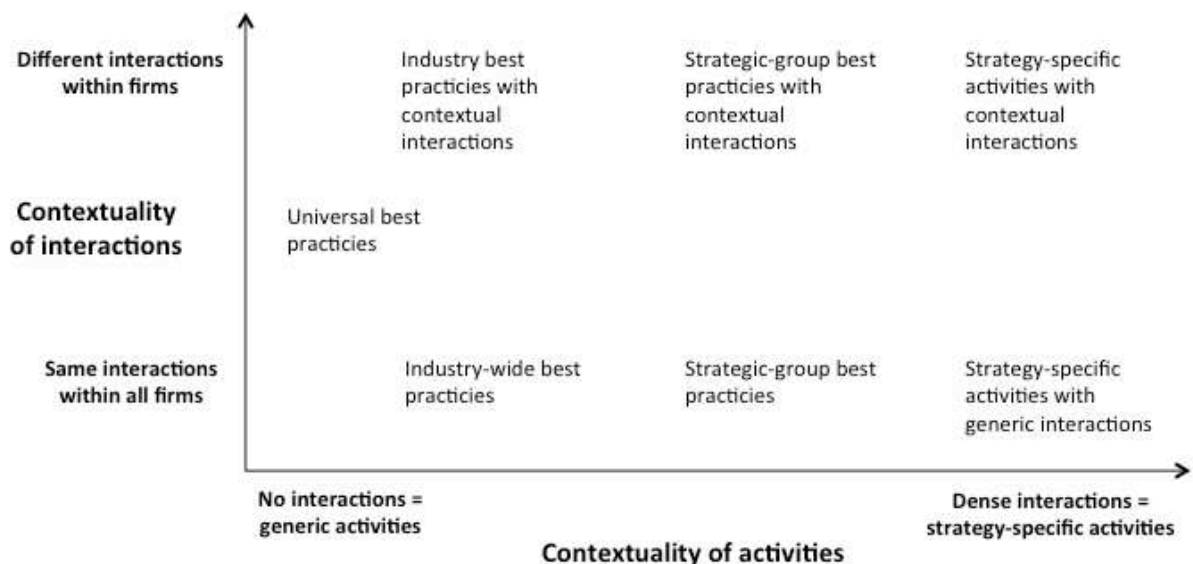
Dans une logique plus proactive, il s'agit pour l'entreprise d'optimiser les relations entre les activités choisies pour dégager des synergies. La cohérence et la combinaison des activités jouent un rôle clé dans la performance des entreprises : « *Positioning choices determine not only which activities a company will perform and how it will configure individual activities but also how activities relate to one another* » (*Ibid*, p.70). Selon Porter, la soutenabilité de l'avantage concurrentiel réside dans le caractère idiosyncratique des combinaisons effectuées. Ces relations sont difficilement appréhendables de l'extérieur et rendent opaques les sources d'avantage concurrentiel. Porter distingue trois types d'alignements stratégiques (ou mises en cohérence) nommés « *simple consistency* », « *activities reinforcement* » et « *optimization of effort* ». Dans le premier cas, les activités sont combinées en fonction d'une vision stratégique. Dans le deuxième cas, les activités se renforcent les unes les autres. Dans le troisième cas, le renforcement de relations jugées fondamentales est optimisé. Cette approche invite à concevoir les activités de façon systémique, d'où le concept de système d'activités.

Ces travaux se nourrissent d'autres apports théoriques, à l'instar de ceux proposés par Kauffman (1993) et Milgrom et Roberts (1990). Kauffman (1993) propose un modèle de simulation, le « *NK model* », pour étudier les conséquences des interactions entre les activités. Ce modèle comporte deux variables : le nombre d'activité (N) et le degré d'interdépendance des activités (K). La procédure permet de déterminer des « topographies de performance » (« *performance landscapes* »). Autrement dit, celle-ci permet d'identifier des gisements de valeur relatifs aux différentes interactions entre activités. Milgrom et Roberts (1990) proposent un modèle d'optimisation des complémentarités entre activités. Tout d'abord, les auteurs proposent une opérationnalisation de la notion de complémentarité. Dans l'acception de Milgrom et Roberts, la complémentarité est déterminée par la corrélation des revenus marginaux respectifs de deux activités en interaction. Ils proposent ensuite un modèle mathématique fondé sur les travaux de Topkis (1978) permettant de « calculer » les complémentarités au sein d'un système d'activités.

Porter et Siggelkow (2008) proposent une approche contextuelle de l'analyse des interactions entre activités. Cette approche repose sur le croisement de deux variables : le contexte des activités et le contexte des interactions. L'appréciation du contexte des activités repose sur le degré d'interaction entre les activités. Si les interactions entre activités sont denses, alors les

activités sont considérées comme interdépendantes, c'est-à-dire que leur valeur est dépendante de nombreuses autres firmes. Ces activités sont dites « spécifiquement stratégiques » (« *strategy-specific activities* »). Si les interactions entre activités sont faibles ou nulles, les activités sont considérées comme étant relativement indépendantes, c'est-à-dire que leur valeur n'est pas affectée par les autres firmes. Ces activités sont dites « génériques » (« *generic activities* »). L'appréciation du contexte des interactions repose sur le degré de différenciation des interactions entre les entreprises. Le croisement des variables « contexte des activités » et « contexte des interactions » permet distinguer sept (7) types de systèmes d'activités. La figure 7 ci-après représente la typologie proposée par Porter et Siggelkow (2008) :

Figure 7. Typologie des systèmes d'activités (Porter et Siggelkow, 2008)



Cette typologie permet de distinguer trois niveaux d'analyse des systèmes d'activités. Les systèmes d'activités peuvent s'analyser au niveau du secteur, des groupes stratégiques ou bien des entreprises elles-mêmes. Plus le niveau d'analyse est bas, plus le système d'activités est spécifique et source d'avantage concurrentiel. Cette typologie permet également de distinguer le niveau de généralisation des pratiques. Plus les interactions entre activités sont différentes, plus celles-ci sont « contextualisées ». D'une manière générale, la typologie de Porter et Siggelkow (2008) permet d'affiner l'analyse des systèmes d'activités en portant une attention accrue sur leur niveau de contextualisation et de spécificité au sein d'un secteur. La finalité d'une telle approche est d'apprécier la capacité des systèmes d'activités à se différencier pour constituer une source d'avantage concurrentiel durable au niveau sectoriel. Cependant, le

concept de système d'activités ne prend pas en compte de manière suffisamment explicite la contribution des parties prenantes externes. Le concept de réseau de valeur élargit l'analyse des systèmes d'activités en intégrant plus avant les différentes parties prenantes externes de l'entreprise (Brandenburger et Stuart, 1996 ; Charreaux et Desbrières, 1998), ainsi que les flux de valeur immatérielle (de Montmorillon, 2001 ; Allee, 2000, 2002, 2008).

2.1.2 Le concept de réseau de valeur

Le concept de réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996) se distingue de celui de système d'activités par trois principaux aspects. Tout d'abord, le concept de réseau de valeur intègre plus globalement les parties prenantes externes de l'entreprise dans l'analyse du processus de création de valeur. Ensuite, le concept de réseau de valeur est privilégié pour appréhender le fonctionnement des industries de services. Ceci appelle l'intégration des échanges d'actifs immatériels dans l'analyse du processus. Enfin, le concept de réseau de valeur ouvre une réflexion sur le processus de redistribution ou de répartition de la valeur créée. La participation des parties prenantes externes peut nécessiter la mise en place de systèmes de rétribution des contributions.

Le concept de réseau de valeur porte sur la création de valeur réalisée en relation avec l'extérieur de l'entreprise, à savoir celle générée par l'ensemble des liens avec les fournisseurs, les partenaires, etc. (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 270). Pour Christensen (2011 : 296), le réseau de valeur peut se définir comme : « *The collection of upstream suppliers, downstream channels to market, and ancillary providers that support a common business model within an industry* ». Dans une vision pluraliste de la firme (Aoki, 1984 ; Charreaux et Desbrières, 1998), le réseau de valeur intègre plus largement l'ensemble des parties prenantes externes qui participe au processus de création de valeur.

L'approche « réseau de valeur » se révèle particulièrement pertinente pour l'analyse de relations intersectorielles (Koschmann et al., 2012) ou pour celle du secteur des services (Peppard et Rylander, 2006 ; Haaker et al., 2006). Certaines activités nécessitent la participation des clients dans le cadre d'un processus de co-crédation de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004). Une analyse fine des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes externes suppose une prise en compte des transferts d'actifs immatériels à l'œuvre au sein du réseau (Allee, 2000, 2002, 2008). Allee (2000), propose de distinguer trois types

d'échanges entre l'entreprise et l'externe : les échanges de biens et/ou de services, les échanges de connaissances et les échanges d'actifs immatériels.

La participation des parties prenantes externes au processus de création de valeur peut nécessiter la mise en place de systèmes de rétribution des contributions. Dans cette perspective, la valeur créée, comme le soulignent Charreaux et Desbrières (1998), représente la rente organisationnelle globale produite par la firme sur l'ensemble de la chaîne de valeur constituée par les différentes parties prenantes (clients, apporteurs de capitaux financiers, dirigeants, salariés, fournisseurs de biens et services, etc.). La répartition de cette valeur constitue selon les auteurs un facteur de pérennisation des activités « partenariales ». Cette pérennité suppose à la fois la condition de « viabilité indépendante » au sens de Coleman (1990 : 428-429) – chaque transaction établie entre la firme et ses différents partenaires doit être mutuellement profitable – et la condition de « viabilité globale » qui s'exprime au niveau de la firme comme centre des échanges. Cette deuxième condition signifie que l'entreprise doit produire une rente organisationnelle globale ou un *slack organisationnel* (Cyert et March, 1963) pouvant aboutir à de multiples schémas de répartition. C'est ainsi que Charreaux et Desbrières (1998) introduisent le concept de « valeur partenariale » pour qualifier la valeur co-crée par l'entreprise et ses parties prenantes, cette valeur devant être répartie de façon à maintenir la coalition d'acteurs.

L'analyse du réseau de valeur doit être intégrée dans celle du BM. La troisième hypothèse sur laquelle Lecocq et al., (2010) se basent pour légitimer le concept de BM est la nécessité, pour comprendre les processus d'appropriation de la valeur, de considérer l'organisation étudiée dans son réseau de valeur et dans la complexité de ses relations avec les parties prenantes internes et externes. Cette approche semble mieux adaptée à notre projet de recherche dans la mesure où nous cherchons à analyser le rôle des ONG dans l'évolution du BM de la grande entreprise.

Cependant, l'approche unidimensionnelle comporte selon nous deux principales limites. Tout d'abord, cette approche n'offre qu'une représentation partielle du concept de BM. Le BM intègre d'autres éléments. Parmi ces éléments, nous pouvons citer les ressources et les compétences, la proposition de valeur ou encore l'équation de profit. Cette approche sous-estime notamment l'importance de l'interface client en *front office*, ainsi que l'ampleur des relations qui permettent de constituer le capital de ressources et de compétences nécessaire à la mise en œuvre des activités en *back office*. Cette approche ne permet pas de distinguer de

manière suffisamment claire les concepts de BM et de chaîne de valeur. En d'autres termes, si le BM devait se limiter à sa composante organisationnelle, celui-ci n'aurait pas de raison d'être. Par ailleurs, deux BM différents peuvent comporter la même chaîne de valeur. Ensuite, le corolaire de cette première limite est la limitation d'une approche dynamique du BM. Cette approche unidimensionnelle ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des interactions à l'œuvre entre les différentes composantes du BM. Cette approche empêche la mise en évidence des logiques vertueuses ou vicieuses à l'œuvre entre les principales composantes du BM. Seule une approche multidimensionnelle est capable de rendre compte de cette complexité.

2.2 La perspective multidimensionnelle

Johnson et al. (2008 : 731) définissent le BM comme un ensemble d'éléments emboîtés les uns dans les autres. Moyon (2011) utilise l'expression « *configuration de choix* » pour caractériser ce concept de BM. Le BM peut en effet être conçu de manière multidimensionnelle. Ce concept comporte un certain nombre de composantes principales dont l'analyse des interactions permet d'en comprendre le fonctionnement.

2.2.1 Les différentes configurations de BM

Nous identifions une vingtaine de configurations différentes de BM dans la littérature consacrée à ce concept entre 1998 et 2011. Le tableau 7 (p.59-60) référence l'ensemble de ces configurations. Nous constatons la récurrence de certains éléments qui renvoient parfois à une seule et même idée. Nous proposons une analyse de ces différentes configurations par l'agrégation des dimensions les plus fréquemment évoquées par les auteurs. Cette analyse nous permet d'identifier quatre composantes principales dont le contenu est fondé sur de grandes orientations stratégiques.

Tableau 7. Revue de littérature sur les composantes du BM (classement des configurations par ordre chronologique de parution)

	Auteurs	Composantes du BM
1	Venkatraman et Henderson (1998)	• Customer interaction • Asset configuration • Knowledge leverage dimensions
2	Hamel (2000)	• Strategic choices • Resources and competences • Customer interface • Shareholder's value network
3	Camisón (2001)	• Organizational structure • Product/market sector • Degree of integration vs cooperation
4	Alt et Zimmermann (2001) dans Morris et al. (2005)	• Mission • Structure • Processes • Revenue • Technology • Legal aspects
5	Chesbrough et Rosenbloom (2002)	• Value proposition for customers • Market segment • Value chain structure • Revenue generation and margin • Position in the value network • Competitive strategy
6	Osterwalder (2004)	• Infrastructure • Offer • Customer • Finance
7	Yip (2004)	• Value proposition • The nature of inputs • How inputs are transformed • The nature of outputs • Vertical scope • Horizontal scope • Geographic scope • Nature of customers • How to organize; etc.
8	Casadesus-Masanell (2004)	• Group of tangible and intangible assets • Value chain • Asset management
9	Bigliardi et al. (2005)	• Age • Size • Degree of novelty of the biotechnology used • Level of integration of the I+D • Level of industrialization of the sector

10	Schweiser (2005)	• Level of integration/externalization of the value chain activities • Relations between different companies (licences, strategic alliances or joint corporations) • Revenue generation potential
11	Voelpel et al. (2005)	• Value proposition for customers • Value network configuration • Returns
12	Tikkanen et al. (2005)	• Relationship network • Resources and business process operations • Finance and accounting
13	Morris et al. (2005, 2006)	• Product/service offer • Market characteristics • Source of competitive advantage • Competitive strategy • Economic factors • Growth opportunities
14	Lecocq et al. (2006) « RCOA Model »	• Resources and competences • Organisation
15	Lecocq et al. (2006) « RCOV model »	• Resources and competences • Organisation (internal and external) • Value proposition
16	Plé et al. (2010)	• The customer as a resource • Organisation (internal and external) • Value proposition
17	Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) Grandval et Ronteau (2011)	• Proposition de valeur (clients et offre produit/service) • Architecture de valeur (chaîne de valeur interne et chaîne de valeur externe) • Equation de profit (chiffre d'affaires, structure de coûts, capitaux engagés)
18	Yunus et al. (2010)	• Value proposition (stakeholder, product/service) • Value constellation (internal and external value chain) • Economic profit equation (sales revenues, cost structure, capital employed => no economic loss, full recovery of capital) • And/or social profit equation (social profit, environmental profit)
19	Itami et Nishino (2010)	• Profit model • Business system (delivery system, learning system)
20	Teece (2010)	• Technologies and features to be embedded in the product/service • Benefit to the customer from consuming/using the product/service • Market segment • Available revenue streams • Mechanisms to capture value • Value creation for customers, payments enticement, payments conversion into profits

Une agrégation des différentes composantes identifiées par les auteurs nous permet de dégager quatre principales composantes du BM : le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profits.

2.2.2 Les principales dimensions du BM

Nous avons répertorié dans quatre tableaux (cf. tableaux 8, 9, 10 et 11) l'ensemble des variables relatives à chacune des composantes principales. Une analyse de ces variables nous permet de proposer une approche intégratrice pour chacune des composantes et de bâtir notre propre configuration de BM. Certains auteurs intègrent dans leurs configurations divers aspects relatifs à la stratégie (cf. tableau 12, p.67). Selon notre conception, la stratégie en tant que telle n'est pas incluse dans le BM, mais les choix relatifs aux différentes composantes du BM découlent de grandes orientations stratégiques de l'organisation.

L'ensemble des variables du tableau 8 (p.62) fait référence aux ressources et aux compétences d'une organisation. Certains auteurs mobilisent précisément l'expression « ressources et compétences » (Hamel, 2000 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010). Pour Barney (1991), un système de ressources est « *un ensemble d'actifs, de processus organisationnels, d'informations, de connaissances, etc. que la firme contrôle et qui lui permet de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité* ». D'après Dosi et al. (1994), une compétence est « *un ensemble d'aptitudes différenciées, d'actifs complémentaires, et de routines et capacités organisationnelles qui sous-tendent les capacités concurrentielles d'une entreprise dans un secteur particulier* ». Généralement, une ressource est considérée comme un « stock » tandis qu'une compétence est vue comme un « flux ». D'autres auteurs mobilisent un terme souvent utilisé pour définir les ressources et les compétences, à savoir le terme d'actif (Venkatraman et Henderson, 1998 ; Casadesus-Masanell, 2004). Parmi les variables recensées, certaines font référence à un type particulier de ressources ou de compétences. Venkatraman et Henderson (1998) mentionnent les connaissances, Alt et Zimmermann (2001) et Bigliardi et al. (2005) évoquent les technologies, Tikkanen et al. (2005) font référence aux processus opérationnels, Plé et al. (2010) considèrent le client comme une ressource humaine de l'organisation. Par ailleurs, à un niveau d'abstraction plus élevé, Casadesus-Masanell (2004) distingue les ressources immatérielles des ressources humaines, mobilisant ainsi la typologie de Wernerfelt (1984) entre actifs tangibles et actifs intangibles. Au-delà de l'objet « ressources et compétences », certains auteurs évoquent la question de l'articulation et du management des actifs

(Venkatraman et Henderson, 1998 ; Casadesus-Masanell, 2004). Pour Lorino (2001), le management des ressources est une compétence : *« une compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources et des savoirs dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être validable et évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle »* (p.85). Dans cette perspective, la question du management des ressources et des compétences peut être intégrée à la notion de compétence.

Tableau 8. La composante « ressources et compétences »

Variables identifiées par les auteurs
• Asset configuration (Venkatraman et Henderson, 1998) • Knowledge leverage dimensions (Venkatraman et Henderson, 1998) • Resources and competences (Hamel, 2000 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) • Technology (Alt et Zimmerman, 2001) • Group of tangible and intangible assets (Casadesus-Masanell, 2004) • Asset management (Casadesus-Masanell, 2004) • Degree of novelty of the biotechnology used (Bigliardi et al., 2005) • Resources and business process operations (Tikkanen et al., 2005) • The customer as a resource (Plé et al., 2010)

Nous proposons donc de qualifier cette première composante principale : « système de ressources et de compétences ». Cette expression sous-tend l'idée d'une configuration particulière de ressources et de compétences. La combinaison idiosyncratique de ressources et de compétences complémentaires peut générer de nouvelles ressources, rares, difficilement imitables, difficilement substituables, valorisables, et donc sources d'avantages compétitifs pour l'entreprise (Barney, 1991). Une gestion adaptée de ce portefeuille de ressources doit permettre d'en accroître le potentiel de création de valeur (Wernerfelt, 1984). De plus, les ressources nouvellement créées, si elles revêtent un caractère fondamental, peuvent être déclinées dans d'autres domaines, cette fois-ci propres à chacune des parties (Hamel et Prahalad, 1990). Ces ressources seront d'autant plus créatrices de valeur, et redéployables qu'elles seront immatérielles (Hall, 1992, 1993). Nous distinguons également les ressources matérielles des ressources immatérielles. Les ressources matérielles sont l'ensemble des actifs corporels immobilisés : locaux, stock, etc. Pour Pierrat et Martory (1996) une ressource immatérielle est *« un élément de patrimoine [au sens large] qui a vocation à devenir un actif au sens comptable du terme lorsque certaines conditions sont réunies et qui présente plusieurs des caractéristiques suivantes : absence de substance physique ; durée de vie indéterminée ; unicité, ou forte spécificité ; forte incertitude sur ses revenus futurs et*

difficilement séparable des autres actifs.». Les cinq catégories d'actifs immatériels généralement retenues (Pierrat et Martory, 1996) sont les actifs relatifs à la recherche et développement (R&D), au développement des ressources humaines (formation), à la promotion commerciale (communication), à l'optimisation de l'organisation et de la gestion (réseau, systèmes d'information), et des processus de production (gestion des flux).

L'ensemble des variables du tableau 9 (p.64) fait référence à l'organisation. Certains auteurs mobilisent précisément l'expression « organisation » (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010). Pour Romelaer (2002 : 3), « *une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles* ». Certains auteurs distinguent ce qui relève de l'intra-organisationnel de l'inter-organisationnel (Camisón, 2001 ; Schweiser, 2005 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010). Il est fait référence à quelques caractéristiques importantes de l'organisation comme les structures (Camisón, 2001 ; Alt et Zimmermann, 2001), les infrastructures (Osterwalder, 2004), les processus (Alt et Zimmermann, 2001), l'âge et la taille (Bigliardi et al., 2005). La majeure partie de ces dimensions est couverte par le concept de chaîne de valeur, régulièrement mentionné (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Casadesus-Masanell, 2004 ; Schweiser, 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010). De nombreux auteurs font également référence au concept de réseau de valeur (Hamel, 2000 ; Camisón, 2001, Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Schweiser, 2005 ; Voelpel et al., 2005 ; Tikkanen et al., 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010). Certains phénomènes relatifs au fonctionnement de la chaîne et/ou du réseau de valeur sont évoqués comme ceux de l'intégration ou de l'externalisation des activités (Camisón, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Bigliardi et al., 2005 ; Schweiser, 2005 ; Voelpel et al., 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010), ou celui des relations avec les parties prenantes (Hamel, 2000 ; Tikkanen et al., 2005 ; Yunus et al., 2010).

Tableau 9. La composante « organisation »

Variables identifiées par les auteurs
• Shareholder's value network (Hamel, 2000) • Organizational structure (Camisón, 2001) • Degree of integration vs cooperation (Camisón, 2001) • Structure (Alt et Zimmermann, 2001) • Processes (Alt et Zimmermann, 2001) • Value chain structure (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) • Position in the value network (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) • Infrastructure (Osterwalder, 2004) • Value chain (Casadesus-Masanell, 2004) • Age (Bigliardi et al., 2005) • Size (Bigliardi et al., 2005) • Level of integration/externalization of the value chain activities (Schweiser, 2005) • Relations between different companies (licences, strategic alliances or joint corporations) (Schweiser, 2005) • Value network configuration (Voelpel et al., 2005) • Relationship network (Tikkanen et al., 2005) • Internal and external organisation (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010) • Architecture de valeur (chaîne de valeur interne et chaîne de valeur externe) (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010) • Value constellation (internal and external value chain) (Yunus et al., 2010) • Business system (delivery system, learning system) (Itami et Nishino, 2010)

Nous proposons donc de qualifier la seconde composante principale d' « organisation ». Nous en retenons une définition large qui intègre à la fois les relations intra et inter-organisationnelles si celles-ci sont « *régulières et prévisibles* » (Romelaer, 2002 : 3). Dans la lignée des modèles proposés par Lecocq et al. (2006) et Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), nous choisissons les concepts de chaîne de valeur (Porter, 1985) et de réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996) pour étudier les processus intra et inter-organisationnels de création de valeur.

Les variables du tableau 10 (p.65) font référence au concept de proposition de valeur. De nombreux auteurs mobilisent précisément l'expression « proposition de valeur » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Voelpel et al., 2005 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010). Pour Grandval et Ronteau (2011 : 32), la proposition de valeur est : « *la transcription économique du besoin client auquel l'entrepreneur ou l'entreprise se propose de construire et de délivrer de manière efficace et efficiente* ». D'après Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) le concept de proposition de valeur possède deux caractéristiques principales : le type de bénéficiaires ou segment de marché auxquels l'entreprise s'adresse (Camisón, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ;

Osterwalder, 2004 ; Morris et al., 2005, 2006 ; Teece, 2010) et le bien et/ou le service proposé(s) aux bénéficiaires (Camisón, 2001 ; Osterwalder, 2004 ; Morris et al., 2005, 2006 ; Teece, 2010). Certains auteurs font référence à d'autres caractéristiques de la proposition de valeur comme le système de tarification (Teece, 2010), la valeur perçue par le client (Teece, 2010) ou encore le canal de distribution (Venkatraman et Henderson, 1998 ; Hamel, 2000 ; Itami et Nishino, 2010).

Tableau 10. La composante « proposition de valeur »

Variables identifiées par les auteurs
• Customer interaction (Venkatraman et Henderson, 1998) • Customer interface (Hamel, 2000) • Product/market sector (Camisón, 2001) • Mission (Alt et Zimmermann, 2001) • Value proposition for customers (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Voelpel et al., 2005) • Market segment (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) • Offer (Osterwalder, 2004) • Customer (Osterwalder, 2004) • Product/service offer (Morris et al., 2005, 2006) • Market characteristics (Morris et al., 2005, 2006) • Value proposition (Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010) • Delivery system (Itami et Nishino, 2010) • Technologies and features to be embedded in the product/service (Teece, 2010) • Benefit to the customer from consuming/using the product/service (Teece, 2010) • Market segment (Teece, 2010) • Value creation for customers, payments enticement, payments conversion into profits (Teece, 2010)

Nous proposons donc de qualifier la troisième composante principale de « proposition de valeur ». Nous identifions cinq caractéristiques de la proposition de valeur : le segment de marché et le type de bénéficiaires, le système de tarification, la valeur perçue par le client, et le canal de distribution. Nous constatons une superposition partielle du concept de proposition de valeur et du concept de *stratégie business*. Les variables qui permettent de qualifier une stratégie générique sont le niveau de prix, la valeur perçue relative et la taille du marché (Porter, 1980). De la même manière, nous observons une superposition partielle du concept de proposition de valeur et le modèle 4P, aussi appelé « *marketing mix* » (McCarthy, 1960). Les quatre (4) dimensions de ce modèle sont le produit, le prix, la promotion et la distribution. Par conséquent, nous positionnons le concept de proposition de valeur à l'intersection de la stratégie et du marketing. Il s'agit selon nous d'un concept intermédiaire entre la *stratégie business* et le *marketing mix*.

Les variables dans du tableau 11 (p.66-67) font référence au concept d'équation de profit. Certains auteurs mobilisent précisément l'expression « équation de profit » (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010). D'autres expressions proches de celle d'équation de profit sont utilisées comme, par exemple, « *profit model* » (Itami et Nishino, 2010) ou « *revenue model* ». L'équation de profit peut se définir comme le rapport entre le volume et la structure des coûts et des revenus (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010). Il est cependant davantage fait référence aux revenus (Alt et Zimmermann, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Voelpel et al., 2005 ; Yunus et al., 2010 ; Itami et Nishino, 2010 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010 ; Teece, 2010) qu'aux coûts (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010). Par ailleurs, certains auteurs proposent des approches dynamiques, en intégrant notamment les logiques de croissance (Schweiser, 2005 ; Morris et al., 2005, 2006). D'autres proposent une analyse du rapport entre croissance et profit (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010). Enfin, Yunus et al. (2010) distinguent l'équation de profit « *économique* », relative à la performance économique, et l'équation de profit « *sociale* », relative à la performance sociétale. Cette dernière se décline en deux dimensions : d'une part les bénéfices sociaux et d'autre part les bénéfices environnementaux relatifs aux activités de l'organisation. Dans cette approche, l'équation de profit économique et l'équation de profit sociale sont séparées et non confondues.

Tableau 11. La composante « équation de profit »

Variables identifiées par les auteurs
• Revenue (Alt et Zimmermann, 2001) • Revenue generation and margin (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) • Finance (Osterwalder, 2004) • Revenue generation potential (Schweiser, 2005) • Returns (Voelpel et al., 2005) • Finance and accounting (Tikkanen et al., 2005) • Economic factors (Morris et al., 2005, 2006) • Growth opportunities (Morris et al., 2005, 2006) • Equation de profit (chiffre d'affaires, structure de coûts, capitaux engagés) (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010) • Economic profit equation (sales revenues, cost structure, capital employed) (Yunus et al., 2010) • And/or social profit equation (social profit, environmental profit) (Yunus et al., 2010)

- Profit model (Itami et Nishino, 2010)
- Structure et volume de coûts et de revenus²⁵ (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010)
- Available revenue streams (Teece, 2010)
- Mechanisms to capture value (Teece, 2010)

Nous proposons donc de qualifier la quatrième composante principale du BM d'« équation de profits » au pluriel. Nous envisageons cette équation sous l'angle d'une performance globale intégrant les dimensions économique et sociétale de la performance. Notre approche multidimensionnelle du BM, au même titre que notre définition du concept, s'applique à l'ensemble des organisations, notamment les organisations non marchandes. Ceci est cohérent avec notre approche de la finalité du BM qui intègre la dimension sociétale de la performance. Egalement, nous retenons une approche dynamique de l'équation de profits telle que proposée par Schweiser (2005) et Morris et al. (2005, 2006).

Certains auteurs intègrent des aspects qui relèvent davantage de la stratégie que du BM (cf. tableau 12, ci-après). Hamel (2000) évoque les choix stratégiques d'une manière générale. Chesbrough et Rosenbloom (2002) et Morris et al. (2005, 2006) mentionnent la stratégie de différenciation. D'autres auteurs citent des caractéristiques du macro-environnement (Alt et Zimmermann, 2001) ou du secteur (Bigliardi et al., 2005).

Tableau 12. Autres aspects relatifs à la stratégie

Variables identifiées par les auteurs
• Strategic choices (Hamel, 2000) • Legal aspects (Alt et Zimmermann, 2001) • Competitive strategy (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Morris et al., 2005, 2006) • Level of industrialization of the sector (Bigliardi et al., 2005) • Source of competitive advantage (Morris et al., 2005, 2006)

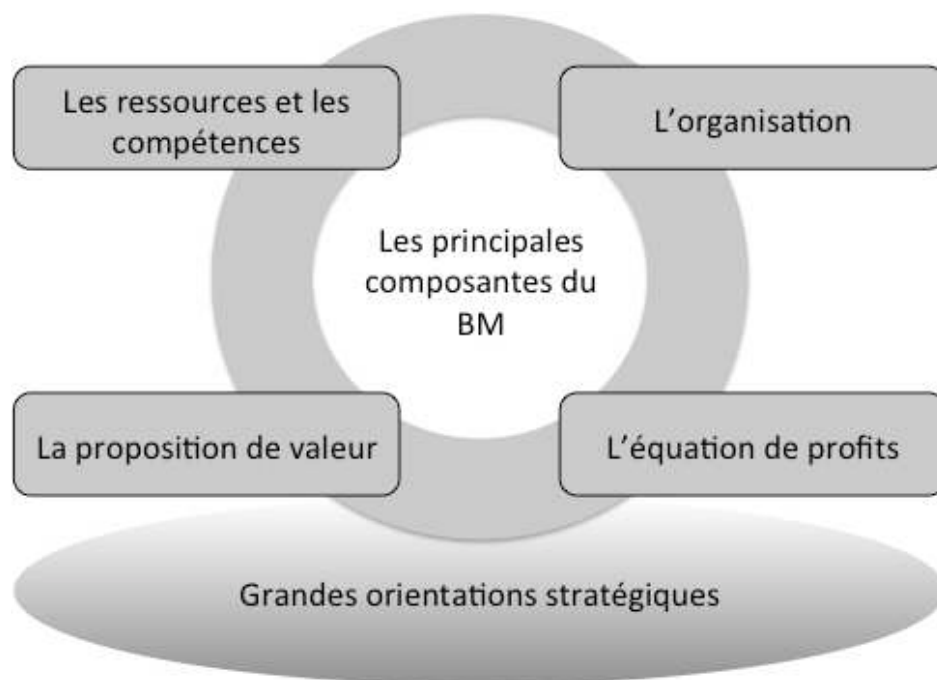
Nous n'intégrons pas ces aspects à notre configuration de BM. Nous considérons que ceux-ci ne sont pas couverts par le concept de BM. En revanche, il existe des relations entre les différents aspects de la stratégie et les choix en terme de BM. Par conséquent, nous

²⁵ Pour les auteurs, cette composante, que nous pouvons qualifier « d'équation de profit », est la résultante de l'interaction de trois composantes principales retenue dans le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010), à savoir les ressources et les compétences, l'organisation et la proposition de valeur.

souhaitons mettre en perspective ces choix par ce que nous qualifions de « grandes orientations stratégiques ».

D'après notre analyse de la littérature, quatre composantes semblent se dégager : le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profits (au pluriel). La plupart des auteurs font variablement références à ces composantes sans nécessairement les nommer comme telles. La figure 8 (p.68) représente l'ensemble des principales composantes du BM identifiées dans la littérature.

Figure 8. Les principales composantes du BM identifiées dans la littérature

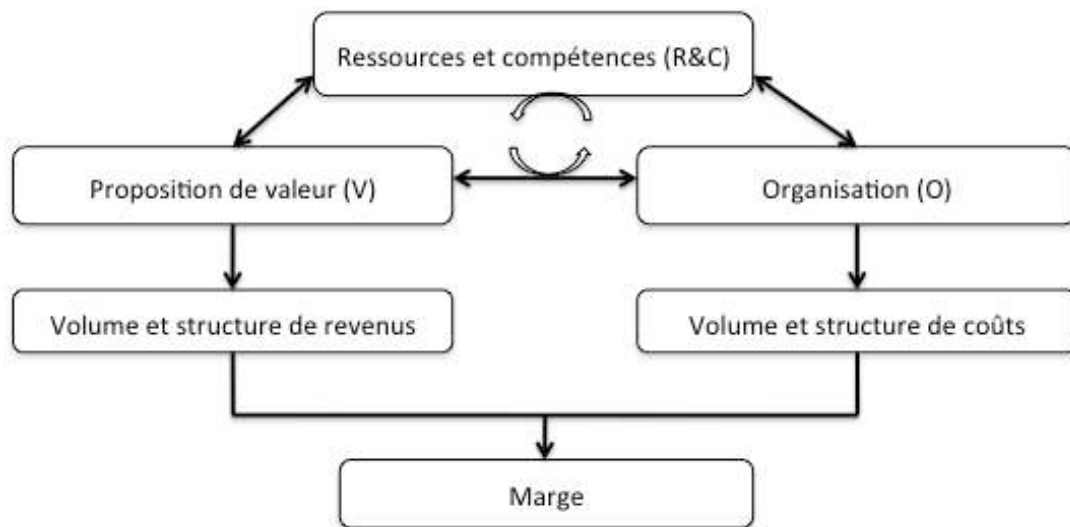


Nous constatons que cette configuration est relativement proche de deux modèles proposés dans la littérature : le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) et le modèle de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010). Le modèle RCOV (2006, 2010) comporte trois des quatre composantes mentionnées à l'exception de l'équation de profits, qui n'est pas perçue par les auteurs comme une composante à part entière. La représentation graphique du modèle RCOV intègre néanmoins l'équation de profit (au singulier), mettant en relation « le volume et la structure des coûts » et « le volume et la structure des revenus ». Le modèle de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) comporte trois des quatre composantes que nous proposons, à l'exception des ressources et des compétences. Ces deux modèles possèdent donc des vertus intégratrices. Nous retrouvons dans ces modèles la plupart des principales composantes identifiées dans la littérature. Le modèle RCOV constitue cependant d'après

nous l'approche intégrative la plus complète, articulant la quasi-totalité des approches vues dans la littérature.

Demil et Lecocq (2010) considèrent que le BM est constitué de trois composantes principales dont les interactions vont déterminer la structure et le volume des coûts et des revenus, et *in fine* la marge réalisée (cf. figure 9, p.69).

Figure 9. Le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010)



Le BM comporte une description de la nature des ressources et des compétences investies dans la conception et l'exercice du métier, mais également de leurs articulations spécifiques. Il intègre ensuite une description de la proposition de valeur faite aux bénéficiaires directs et indirects du produit et/ou service. Pour Grandval et Ronteau (2011), la proposition de valeur est « *la transcription économique du besoin client auquel l'entrepreneur ou l'entreprise se propose de construire et de délivrer de manière efficace et efficiente* » (p.32). La proposition de valeur inclut le type de bénéficiaires ou segment de marché auxquels l'entreprise s'adresse, et le produit et/service proposé aux bénéficiaires. Enfin, le BM comporte une description de l'organisation : la chaîne de valeur interne de l'entreprise selon l'acception de Porter (1985), et le réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996), c'est à dire l'ensemble des liens avec les parties prenantes externes de l'entreprise. Notons que Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) préfèrent le terme « d'architecture de valeur » pour qualifier l'organisation. Pour Grandval et Ronteau (2011 : 32), l'architecture de valeur est « *l'ensemble des opérations (chaîne de valeur interne et externe) sur lequel repose l'offre de l'entreprise. C'est véritablement le soubassement économique et organisationnel de la proposition de valeur* ».

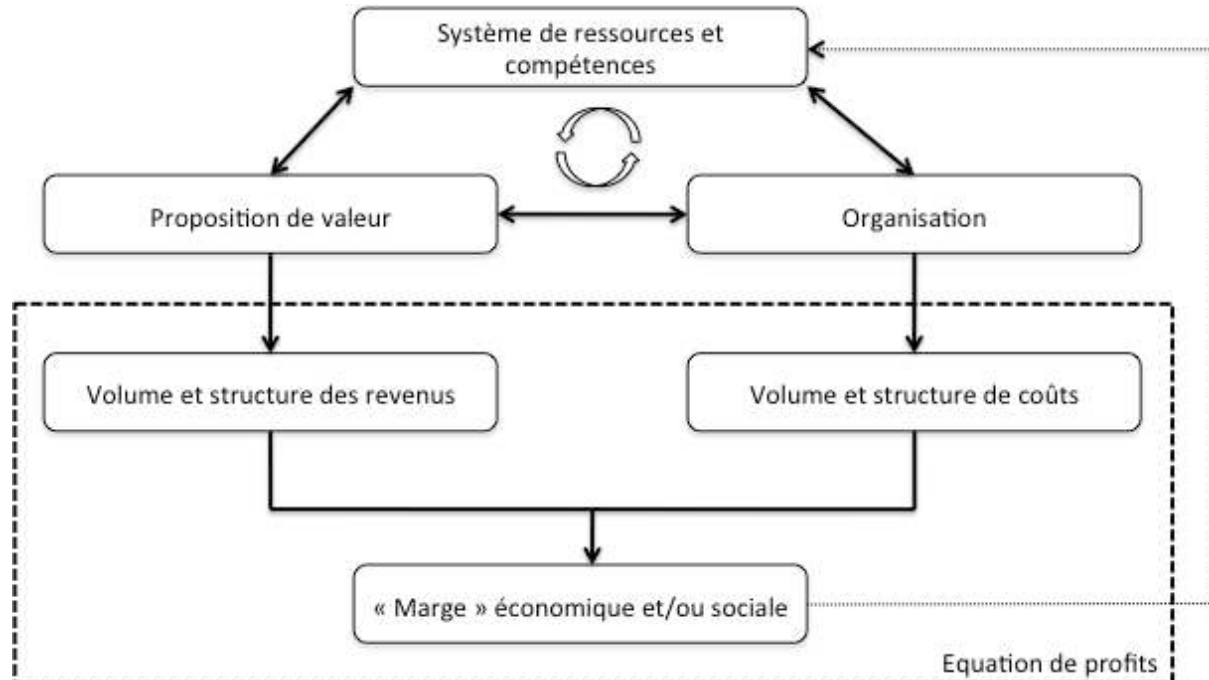
Cette formulation présente l'intérêt de rappeler, par symétrie, le terme de « proposition de valeur ». Les relations spécifiques entre les trois composantes, ressources et compétences, organisation et proposition de valeur, déterminent la marge dégagée. La partie inférieure du modèle représente l'équation de profit, qui met en rapport les coûts et les revenus pour faire émerger la marge. Pour Grandval et Ronteau (2011 : 32), l'équation de profit est le fait de *« transcrire en termes financier la manière dont l'entreprise construit la profitabilité de sa proposition de valeur »*.

Compte tenu du caractère intégrateur du modèle RCOV, nous souhaitons nous en inspirer pour en proposer une version enrichie. Nous qualifions notre approche de la façon suivante : « modèle RCOV-EPs ». Cet acronyme reprend l'ensemble des initiales des différentes composantes de notre configuration (« EPs » pour « équation de profits » au pluriel). En effet, l'équation de profits résulte à la fois des interactions entre les composantes RCOV, mais également d'un choix, correspondant à une certaine vision de la mission de l'organisation et de la manière dont elle souhaite tirer profits de ses activités. Il ne s'agit donc pas simplement d'une émergence ou d'un résidu, mais d'un choix de l'organisation. Cette approche permet également de mieux rendre compte des phénomènes de redistribution de la valeur créée par l'organisation en intégrant des boucles de rétroactions entre la marge et les coûts et les revenus. Ce modèle nous servira de cadre d'analyse pour étudier le ou les BM d'une organisation.

Le « modèle RCOV-EPs » se distingue du modèle RCOV par trois principaux aspects. Premièrement, ce modèle intègre l'équation de profit et lui confère un statut de composante à part entière. Deuxièmement, cette équation de profits est plurielle. Elle intègre les dimensions économiques et sociétales de la performance. La dimension sociétale est à appréhender de deux manières. D'abord, la redistribution d'une partie du profit au sens économique du terme génère potentiellement un gain en termes de ressources immatérielles : renforcement du réseau, implication des ressources humaines, valorisation de l'image, etc. Ces ressources pourront être mobilisées dans les activités futures. Ensuite, les revenus et les coûts et donc le profit peuvent être envisagés au sens sociétal du terme. Cela concerne les externalités positives liées aux activités de l'organisation. Une difficulté réside dans l'opérationnalisation de cette performance sociale. Notons que certaines caractéristiques de la performance sociale peuvent se retrouver dans la proposition de valeur. Il nous semble cependant important de concevoir ces dimensions séparément pour des raisons pédagogiques et méthodologiques. Troisièmement, le profit, aux sens économique et social du terme, constitue une ressource qui

pourra être mobilisée dans les activités futures de l'organisation. La figure 10 ci-après est une représentation du « modèle RCOV-EPs », notre cadre d'analyse du BM.

Figure 10. Le modèle RCOV-EPs (cadre d'analyse pour notre recherche empirique)



Conclusion

Nous privilégions une approche multidimensionnelle du BM. Nous proposons un modèle intégrateur composé des différentes variables agrégées identifiées dans la littérature. Notre modèle, appelé « modèle RCOV-EPs », est constitué de quatre principales composantes fondées sur de grandes orientations stratégiques : le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profits (économique et sociétal). L'intégration de nouvelles relations entre les composantes met en évidence deux phénomènes. D'une part, une boucle réursive entre l'équation de profits et le système de ressources et de compétences. D'autre part, un phénomène de redistribution du profit, aux sens économique et social du terme, potentiellement générateur de nouvelles ressources immatérielles. Ce modèle repose sur une approche dynamique du BM.

Section II. Dynamique et changement de business model

La deuxième section est consacrée à deux phénomènes que nous jugeons indissociables : la dynamique et le changement du BM. Nous abordons dans un premier temps la question de la dynamique du BM. Nous identifions trois principales manières d'appréhender la dynamique du BM : la dynamique intra-BM et inter-BM au niveau intra-organisationnel, et la dynamique inter-BM au niveau inter-organisationnel. Nous proposons qu'une analyse de la dynamique du BM selon ces trois modalités permet d'enrichir l'étude du changement du BM. Dans un second temps, nous abordons plus précisément la question du changement du BM. Nous identifions d'abord deux approches pour étudier le changement du BM : les approches « contenu » et les approches « processus ». Nous optons pour une approche mixte offrant une compréhension plus fine des phénomènes de changement. Nous relevons ensuite deux modèles de changement du BM (Linder et Cantrell, 2000 ; Moyon, 2011) adaptés à nos précédents choix conceptuels et théoriques. Ces modèles permettent d'apprécier le degré de changement du BM. La mobilisation de ces modèles doit nous renseigner sur l'ampleur de l'influence des ONG sur le changement du BM de la grande entreprise. Nous retiendrons le modèle de changement de Moyon (2011) car celui-ci se fonde sur l'utilisation du « modèle RCOV », une représentation de BM proche de celle que nous avons adopté comme cadre d'analyse.

Section II.1 La dynamique du business model

Le BM peut être considéré comme une « photographie » de la « logique de création de valeur » d'une entreprise. Cette « photographie », comme nous l'avons vu dans la partie précédente, peut comporter différents éléments *a priori* cohérents. L'approche dynamique du BM peut être abordée à plusieurs niveaux : celui d'une entreprise focale²⁶ (1.1) et celui de plusieurs organisations en relations (1.2). Au niveau d'une entreprise focale, l'approche dynamique suppose une appréhension des interactions à l'œuvre entre les différents éléments constitutifs d'un seul BM ou de plusieurs BM. Au niveau inter-organisationnel, les interactions peuvent également être envisagées sous l'angle des interactions entre les différentes composantes des BM des entités en relation.

²⁶ Le terme « entreprise focale » signifie que le chercheur se focalise sur l'étude d'une seule entreprise.

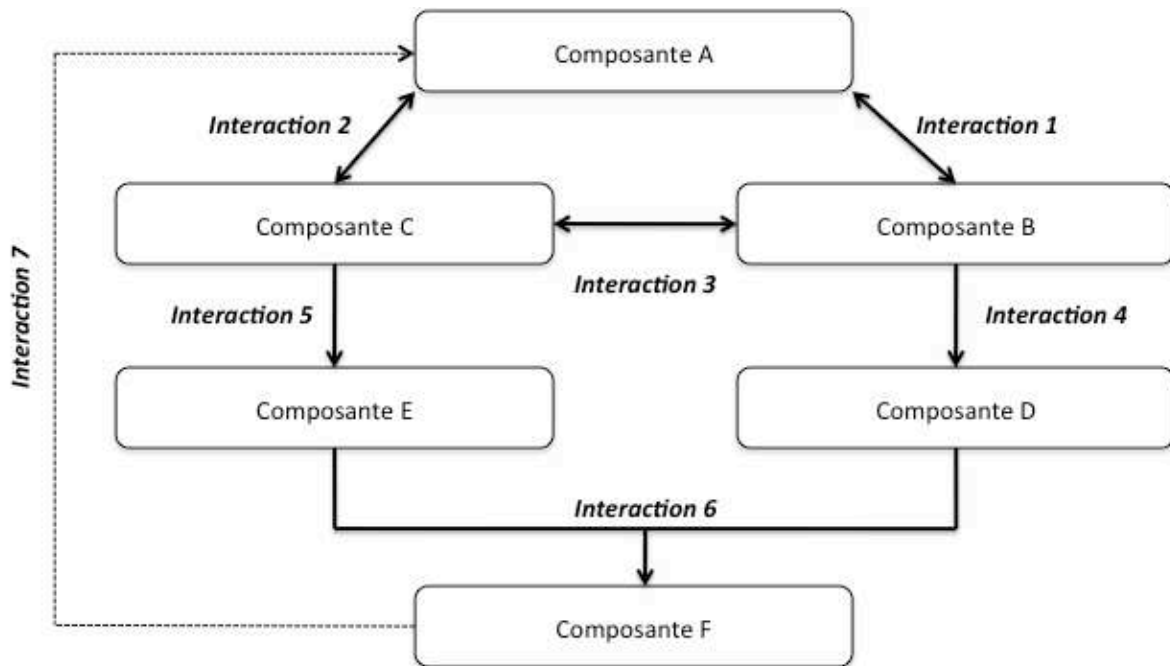
1.1 Les interactions de BM au niveau de l'entreprise focale

Au niveau d'une entreprise focale, l'approche dynamique suppose une appréhension des interactions à l'œuvre entre les différents éléments constitutifs d'un seul et même BM (1.1.1) ou bien de plusieurs BM au sein d'une même entreprise (1.1.2).

1.1.1 Les interactions intra-BM

L'étude des interactions au sein d'un même BM au niveau de l'entreprise focale suppose la mobilisation d'une approche multidimensionnelle du BM. Il s'agit d'étudier les interactions entre les différentes composantes qui constituent le BM. Par exemple, dans le cadre du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010), il est question d'étudier les interactions entre les trois composantes principales identifiées par les auteurs, à savoir le système de ressources et de compétences, l'organisation et la proposition de valeur. Ceci permet d'apprécier la cohérence globale du BM et sa capacité à optimiser le rapport entre d'une part le volume et la structure des coûts et d'autre part le volume et la structure des revenus (équation de profit). Nous proposons de rendre compte des apports de la littérature sur la compréhension des interactions entre les différentes composantes d'un seul et même BM au niveau d'une entreprise focale.

Les interactions entre les différentes composantes d'un BM sont régulièrement évoquées dans la littérature (Moyon, 2011 : 116). Certains auteurs choisissent même de se focaliser sur les interactions au sein d'une seule et même composante, comme par exemple la proposition de valeur (Fay, 2004 ; Kasabov, 2010 ; Katona et Sarvary, 2008 ; Pauwels et Weiss, 2008). Nous allons nous concentrer sur les recherches qui portent sur les interactions entre les différentes composantes du BM. La figure 11 (p.74) représente le BM d'une entreprise quelconque composé de six (6) composantes (A, B, C, D, E et F). La perspective dynamique intra-BM au sein d'une entreprise focale consiste à appréhender les différentes interactions (1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7) entre les différentes composantes du BM.

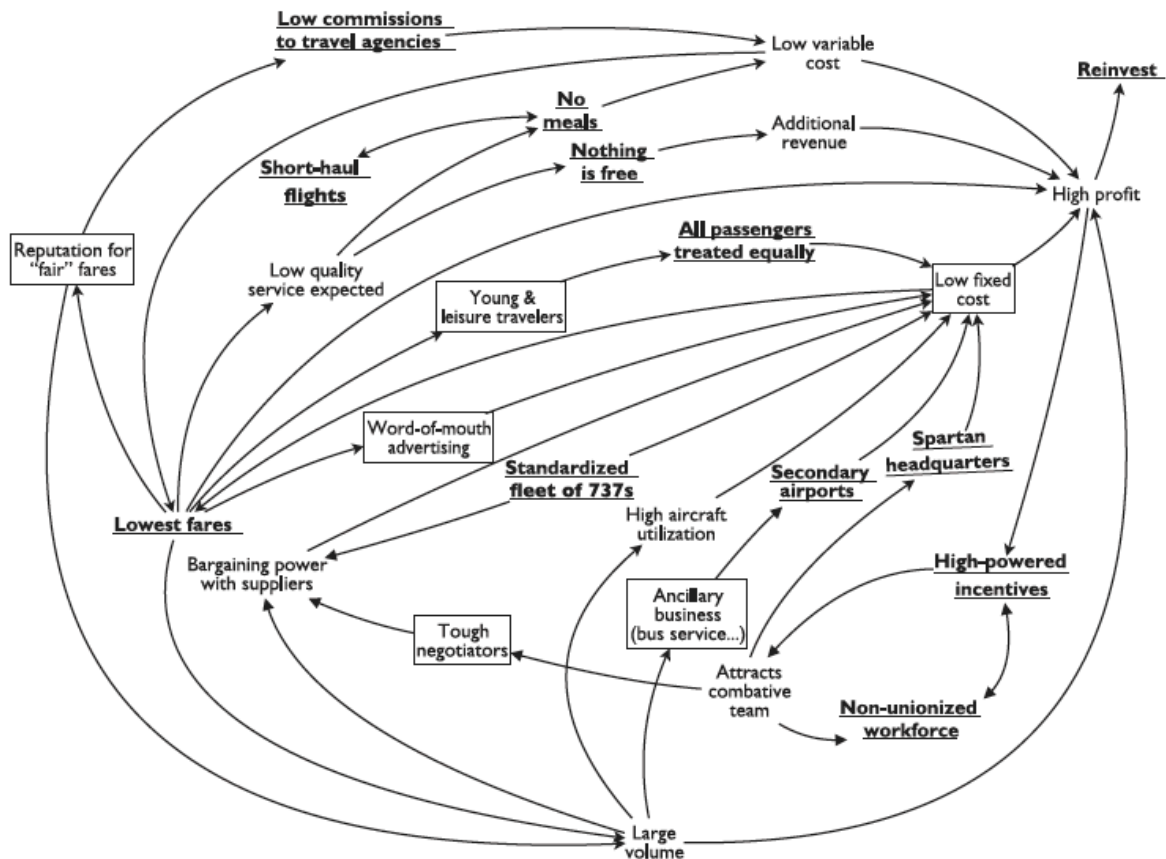
Figure 11. Dynamique intra-BM au sein d'une entreprise focale

Casadesus-Masanell et Ricart (2007, 2010) et Seelos et Mair (2007) proposent une méthode d'analyse des interactions entre les différentes composantes d'un BM. Cette méthode se décline en trois étapes. La première étape consiste à identifier, sur la base d'observations empiriques, un ensemble de choix agrégés relatifs au BM d'une entreprise. La deuxième étape consiste à reconstituer les relations entre ces ensembles de choix selon une logique de « cause à effet ». Dans cette perspective, le BM est défini comme : « *a set of choices and a set of consequences arising from those choices* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007 : 3). La troisième et dernière étape consiste à regrouper certains ensembles de choix et à les agréger lorsqu'ils correspondent à une même logique. Ces ensembles de relations entre choix agrégés font ressortir la logique globale du BM.

Casadesus-Masanell et Ricart (2010) proposent une représentation détaillée du BM de la compagnie aérienne Ryanair. Cette représentation a été construite grâce aux deux premières étapes de la méthode décrite précédemment. Les différents choix représentés sont issus d'une agrégation de choix liés et répondant à une logique similaire. Par exemple, l'élément « *nothing is free* » correspond à l'idée qu'aucun service n'est offert au client, comme l'enregistrement des bagages ou encore les boissons à bord. Ensuite, les flèches correspondent à la mise en relation des différents choix. Les éléments soulignés sont les conséquences des choix non soulignés. Par exemple, l'élément « *low quality service expected* » implique la

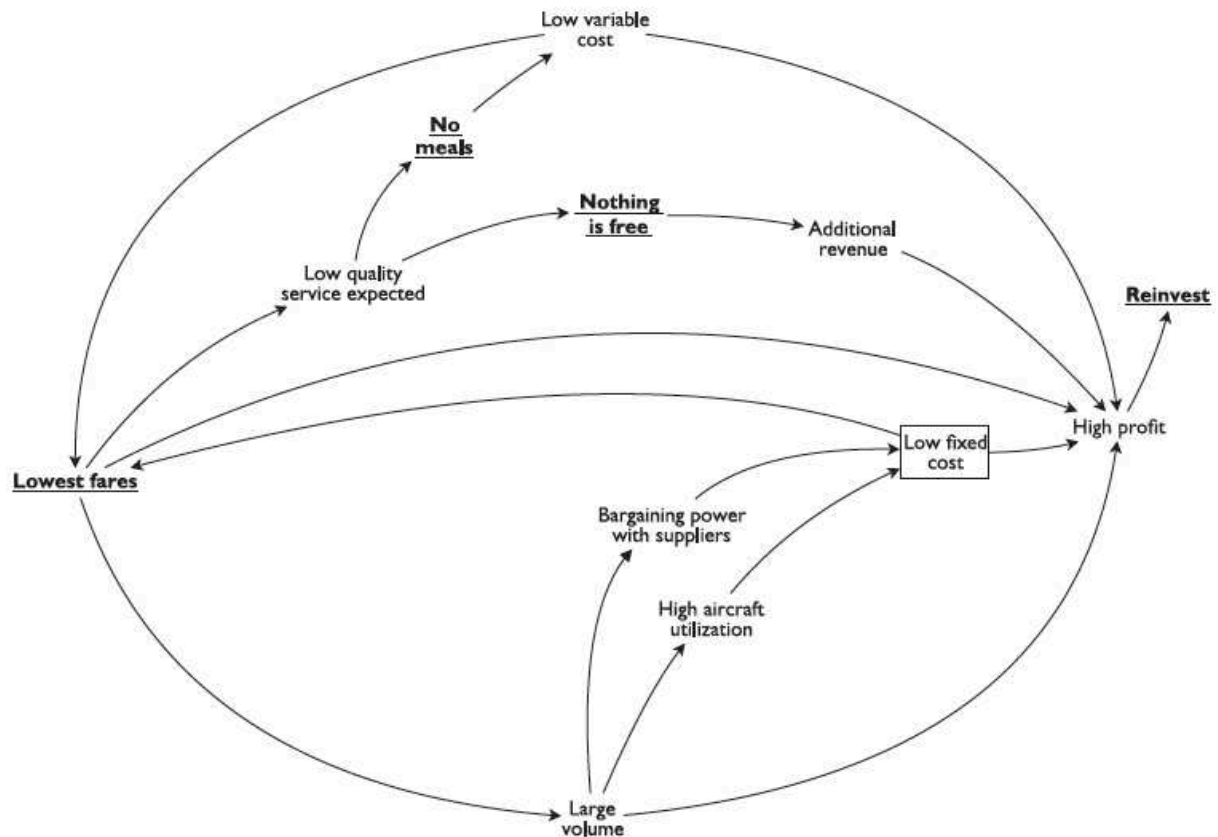
tarification de l'ensemble des services additionnels et la non distribution de repas. La figure 12 (p.75) représente le BM de Ryanair de manière détaillée.

Figure 12. Représentation du détaillée du BM de Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 199)



Casadesus-Masanell et Ricart (2010) optent ensuite pour une représentation simplifiée du BM de Ryanair afin de faire apparaître les principales « logiques de création de valeur » de l'entreprise. La figure 13 (p.76) représente le BM de Ryanair de manière simplifiée.

Figure 13. Représentation simplifiée du BM de Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 201)



Nous observons dans le cadre de ces deux représentations des phénomènes de rétroactions entre différents choix formulés par l'entreprise : « *prix bas => volumes élevés => fréquence élevée de rotation des avions => coûts fixes faibles => prix bas => etc.* ». Cette boucle de rétroaction met en évidence un cercle vertueux (Brown, 2001 ; Seelos et Mair, 2007 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010). La capacité de l'entreprise à obtenir des coûts fixes faibles grâce à la rotation élevée des avions, lui permet de maintenir des prix compétitifs et ainsi d'augmenter son volume d'affaires, lui permettant d'augmenter la rotation de ses avions, etc. Casadesus-Masanell et Ricart (2010) qualifient ce phénomène sous le vocable de « *feedback loops* ». Ceux-ci permettent à chaque itération de renforcer la logique de chaque élément du système : « *feedback loops that strengthen some components of the model at every iteration* » (Casadesus-Masanell et Ricart 2010 : 199).

La perspective dynamique intra-BM au niveau d'une entreprise focale nous livre quatre principaux enseignements. Tout d'abord, cette approche permet de faire ressortir la cohérence globale du BM, et notamment la cohérence entre ses principales composantes. Cette

cohérence est renforcée par l'analyse des relations entre ces différentes composantes et en particulier leur capacité à se nourrir mutuellement. Ensuite, cette approche met en lumière les principaux mécanismes par lesquels les différentes composantes se renforcent ou s'inhibent. La représentation des interactions intra-BM fait apparaître la logique vertueuse ou vicieuse dans laquelle s'insèrent les composantes. Au-delà de l'interaction entre les composantes, la représentation dynamique intra-BM met en relation les différentes sources de coûts et de revenus ainsi que leurs éventuelles interdépendances. Dans le cas de Ryanair par exemple, nous observons que le renouvellement de la flotte induit par la rotation élevée des avions est en partie facilité par la réduction des coûts fixes liés à cette même rotation des avions. Nous comprenons donc que cette rotation est à la fois sources de coûts à long terme et source de revenus à court et moyen terme. Cette représentation permet de déterminer la relation entre le BM et la construction d'un avantage concurrentiel (Teece, 2007), dont la pérennisation dépendra de son caractère difficilement imitable pour les concurrents (Brown, 2001). Enfin, la représentation dynamique intra-BM permet aux praticiens de prendre des décisions pertinentes à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel pour la redéfinition, le réajustement ou le renforcement de la logique de création de valeur. Cette prise de décision à un niveau méso offre une certaine flexibilité dans le processus décisionnel sans pour autant perdre de vue les grandes orientations stratégiques traduites dans la logique globale du BM.

Dans le cadre de notre projet de recherche, l'analyse intra-BM nous semble pertinente pour mettre en lumière l'évolution d'un BM. Au-delà des changements relatifs aux différentes composantes du BM sur une période donnée, la mise en lumière d'une nouvelle logique de création de valeur permet d'appréhender de manière plus fine le degré de changement du BM. Si le nombre et la nature des composantes impactées par le changement sont des variables intéressantes pour apprécier le degré de changement de BM, nous considérons que l'identification d'une nouvelle logique de création de valeur peut compléter l'analyse.

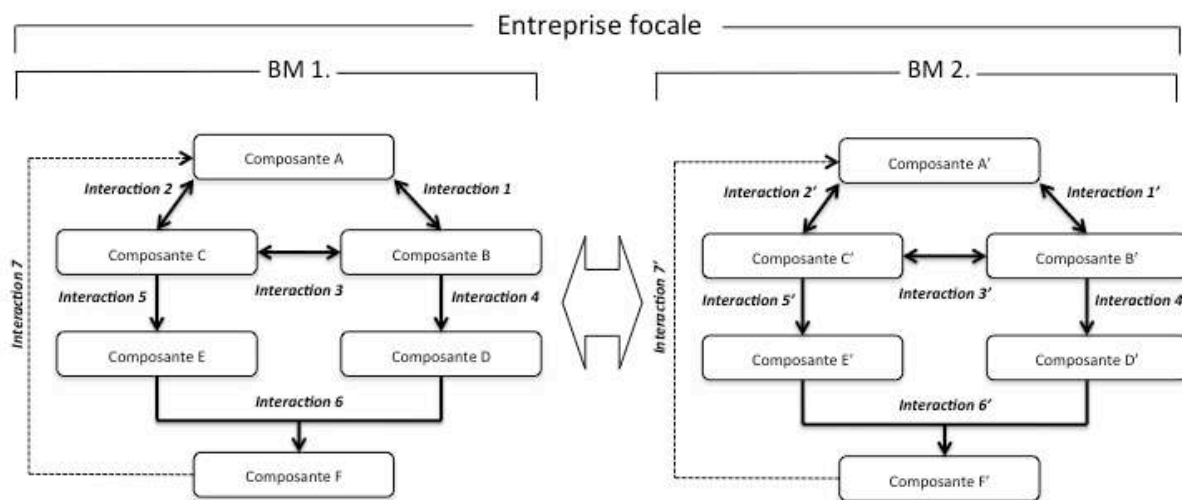
1.1.2 Les interactions inter-BM : la notion de portefeuille de BM

La perspective dynamique inter-BM au niveau d'une entreprise focale implique l'existence d'au moins deux BM au sein de cette entreprise et l'existence de relations entre une ou plusieurs composantes de ces BM. Cette approche peut être mobilisée dans le cas d'une entreprise diversifiée possédant au moins deux domaines d'activités stratégiques, autrement dit un portefeuille d'activités. Chaque activité correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès et donc à une logique de création de valeur spécifique. Par conséquent,

la présence de plusieurs activités suppose l'existence d'un BM spécifique pour chacune d'elles. Nous pouvons ainsi parler de portefeuille de BM (Sabatier et al., 2010). La fréquence et la densité des interactions seront plus importantes dans le cadre d'une diversification liée, permettant l'activation de synergies entre activités et donc entre BM.

La figure 14 ci-après représente deux BM (BM 1. et 2.) d'une entreprise quelconque composés de six (6) composantes chacun (A, B, C, D, E et F ; et A', B', C', D', E' et F'). La perspective dynamique inter-BM au sein d'une entreprise focale consiste à appréhender les différentes interactions entre les différentes composantes respectives de deux BM. Par exemple, il s'agit d'étudier les interactions entre la composante A et la composante A' et/ou la composante B', etc. Il se peut qu'il n'existe aucune interaction entre deux composantes des deux BM de l'entreprise focale. Par exemple, la composante B peut n'avoir aucune interaction avec les composantes du BM 2.

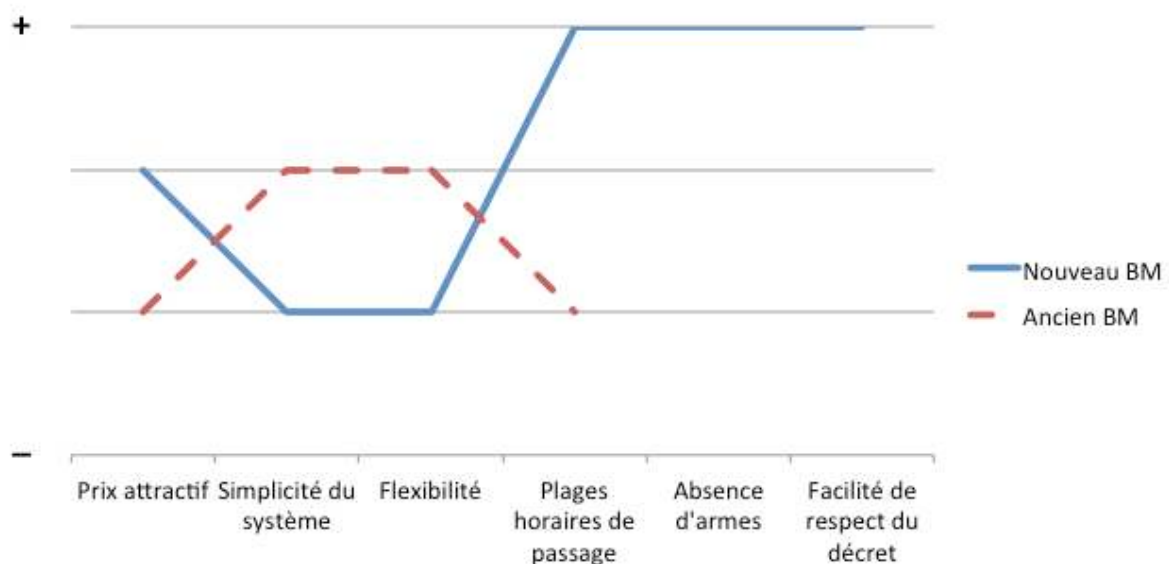
Figure 14. Dynamique inter-BM au sein d'une entreprise focale



Certains chercheurs ont étudié les interactions entre différents BM au sein d'une entreprise focale (Casadesus-Masanell et Tarziján, 2012 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2007 ; Sabatier et al., 2010). Sabatier et al. (2010) introduisent le concept de portefeuille de BM qu'ils définissent comme : « *the range of different ways a firm delivers value to its customers to ensure both its medium term viability and future development* » (Sabatier et al., 2010 : 432) ou encore comme : « *a way to articulate and finance the firm's activities in the medium run and to ensure idiosyncrasy to protect its future health* » (Sabatier et al., 2010 : 432). Une entreprise peut détenir différentes logiques de création de valeur pour assurer sa viabilité à moyen et long terme.

Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) ont étudié l'émergence et le déploiement d'un nouveau BM au sein d'une entreprise existante, nommée Axytrans, dans le secteur du transport de fonds. L'émergence du nouveau BM n'a pas impliqué la suppression de l'ancien. Par conséquent, deux BM co-existent au sein de l'entreprise. L'entreprise possède ainsi un portefeuille de BM. Les auteurs proposent une méthode qui vise à démontrer le caractère effectivement novateur du BM émergent. Il s'agit d'analyser les différences entre les composantes respectives des deux BM. Les auteurs retiennent trois principales composantes du BM, à savoir la proposition de valeur, l'architecture de valeur et l'équation de profit. Leur méthode se décline en trois étapes. La première étape consiste à identifier les différences entre les propositions de valeurs respectives des deux BM. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) mobilisent un outil d'analyse stratégique (cf. figure 15, ci-après) proposé par Kim et Mauborgne (2005) appelé « courbe de valeur ». Cet outil « *représente sous une forme schématique la performance relative de l'entreprise par rapport à tous les critères autour desquels la concurrence se joue dans son secteur.* » (p.33). A l'aide de la courbe de valeur, les auteurs déterminent le caractère radical d'une modification en fonction du degré d'atténuation, du degré de renforcement, de la suppression ou de la création d'un critère à forte valeur ajoutée pour le client.

Figure 15. Comparaisons des courbes de valeur du nouveau et de l'ancien BM d'une entreprise de transport de fonds (d'après Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 273)



Nous observons des différences significatives entre les deux propositions de valeur. Non seulement il existe des phénomènes d'atténuation ou de renforcement de certaines variables

clés de la proposition de valeur (niveau de prix, de simplicité du système et de flexibilité), mais nous constatons la création de deux nouvelles caractéristiques (absence d'armes et la facilité de respect du décret). Il y a donc bien la création d'une nouvelle proposition de valeur. La deuxième étape consiste à identifier les différences entre les architectures de valeur respectives des deux BM. Dans ce cadre, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) mobilisent la chaîne de valeur de Porter (1985). D'après Lehmann-Ortega (2006), la nouveauté peut provenir de la création ou la suppression de plusieurs maillons, la modification de l'ordre des maillons, et/ou la modification de plusieurs maillons.

Nous observons des différences significatives entre les deux architectures de valeur présentes dans cette entreprise de transport de fonds (cf. tableau 13, p.80). Non seulement il existe des modifications de plusieurs maillons de la chaîne de valeur (tournée réalisée par un seul homme dans une voiture banalisée et sans armes), mais nous constatons également la création ou la suppression de plusieurs maillons (Installations d'infrastructures, formation externalisée du personnel, programmation informatique des tournées). Il y a donc bien la création d'une nouvelle architecture de valeur. La troisième étape consiste à apprécier l'influence combinée de la nouvelle proposition et de la nouvelle architecture de valeur sur l'équation de profit. Dans cette optique, les auteurs analysent d'une part l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise en volume et en valeur, et d'autre part les modifications en termes de structure de coûts et de capitaux engagés.

Tableau 13. Eléments justifiant l'analyse de l'architecture de valeur du nouveau BM chez Axytrans (d'après Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 274)

Caractéristiques générales de la radicalité	Présence dans l'utilisation du nouveau BM
Création ou suppression de plusieurs maillons	- Installation de socles de réception et éventuellement de SAS spéciaux chez les clients - Formation du personnel chez le client - Programmation informatique de la tournée et des conteneurs
Modification de l'ordre des maillons	- (Pas d'occurrence)
Modification de plusieurs maillons	- Tournée réalisée par un seul homme au lieu de trois - Tournée réalisée en voiture banalisée et sans armes

L'ensemble des composantes de l'équation de profit a été impacté sous l'effet de l'introduction du BM innovant (cf. tableau 14, p.81). Le chiffre d'affaires et la structure des

coûts ont évolué. Il existe bien une nouvelle équation de profit. Nous observons des différences significatives entre l'ensemble des composantes respectives des deux BM. Nous sommes donc en présence de deux BM différents.

Tableau 14. Analyse de l'équation de profit du système innovant chez Axytrans (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 275)

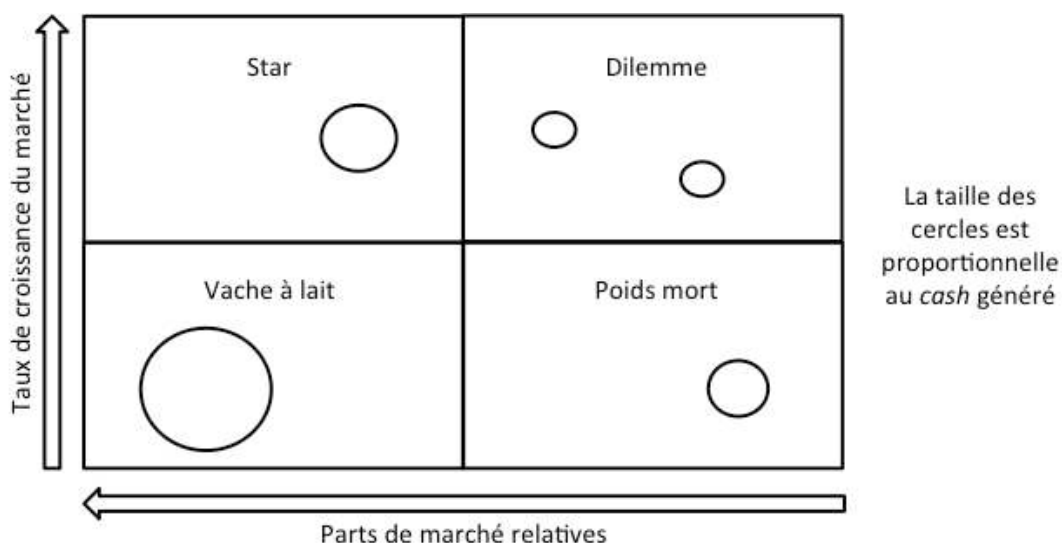
Composante de l'équation de profit		Evolution	Eléments justifiant l'analyse
Chiffre d'affaires	Prix	Baisse	Les prix sont inhérents à l'offre du nouveau BM (Axytrans)
	Quantités	Hausse	Augmentation des volumes grâce à la conquête de nouveaux clients, notamment ceux qui souhaitent éviter les travaux de sécurisation (aménagements rendus obligatoires par le décret de 2000)
Coûts unitaires de la tournée		Baisse	– 1 seule personne au lieu de 3 – Véhicule banalisé, à la fois moins cher à l'achat et au kilomètre parcouru par rapport à un fourgon blindé
Capitaux engagés		Baisse	Equivalence entre coût d'un fourgon blindé et équipement en système Axytrans d'un véhicule banalisé
Marge (en %)		Hausse	Le gain est en partie redistribué au client sous forme de baisse des prix
Marge (en valeur)		Hausse	La marge en valeur est plus élevée sous l'effet conjugué des volumes et de la marge en %
Profits (en valeur)		Hausse	Résultante des analyses précédentes

Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) n'explicitent que très partiellement les interactions entre les composantes des deux BM au sein de l'entreprise focale. Cela est dû au caractère conflictuel des deux BM (Markides et Charitou, 2004). Les BM sont conflictuels dans la mesure où ils reposent sur des visions totalement différentes, voire antagonistes, du métier de convoyeurs de fonds. En effet, l'ancien BM repose sur un système de sécurité ostentatoire et dissuasif tandis que le nouveau BM repose sur un système de sécurité basé sur la discrétion et l'absence de convoitise. Ces antagonismes génèrent des résistances au sein de l'entreprise et plus largement du secteur. Ces résistances sont liées à des phénomènes de « blocages cognitifs » (Chesbrough, 2010) et « d'orthodoxie sectorielle » (Hamel et Prahalad, 1994). Pourtant, le BM innovant est beaucoup plus performant que l'ancien, et pourrait théoriquement se substituer à lui. Deux raisons poussent l'entreprise à conserver l'ancien BM. D'une part, les transports en blindés permettent d'assurer le transport des pièces métalliques qui ne peuvent pas être maculées. D'autre part, la Banque de France, en situation de monopole, refuse de s'équiper du nouveau système. Ceci contraint les entreprises de transport

de fonds converties à la nouvelle technique de convoyage à conserver leurs blindés pour assurer le transport des billets jusqu'à ses dépôts, ainsi que pour le transport des pièces métalliques. En raison de ces contraintes, l'entreprise doit faire co-exister deux BM conflictuels et gérer une situation « d'ambidextrie » au sens de Burgelman (1985, 1991). L'ambidextrie peut se définir comme la recherche d'un équilibre entre les logiques d'exploration et d'exploitation. Dans le cas de BM conflictuels, certains auteurs plaident pour une séparation de l'ancien et du nouveau BM en deux entités bien distinctes (Bower, 1995; Burgelman et Sayles, 1986; Christensen et Overdorf, 2000). Dans des recherches plus récentes, d'autres auteurs privilégient l'idée d'une solution contingente (Foster et Kaplan, 2001 ; Gilbert et Bower, 2002; Govindarajan et Trimble, 2005; Iansiti et al., 2003 ; Markides et Charitou, 2004). Une approche contingente suppose la mise en relation des composantes respectives des deux BM afin qu'elles puissent se renforcer mutuellement et inscrire l'entreprise dans une situation d'ambidextrie.

Cette approche renvoie à la gestion du portefeuille d'activités d'une entreprise et notamment à la matrice BCG développée par le *Boston Consulting Group* à la fin des années 1960. Il s'agit d'un outil d'analyse utilisé en stratégie pour justifier des choix d'allocation de ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée, présente sur plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS). La matrice BCG (cf. figure 16, ci-après) permet de classer les activités en fonction de leur aptitude à générer du *cash*, en prenant en compte la croissance du marché et leur part de marché relative. La matrice BCG distingue ainsi quatre (4) types d'activités : activités « dilemme », activités « star », activités « vache à lait », activités « poids mort ».

Figure 16. Matrice BCG (*Boston Consulting Group*)



Les activités « dilemme » et « star » sont théoriquement les activités d'avenir. Les taux de croissance du marché sur ces activités sont élevés. Par conséquent, même si ces activités ne génèrent pas nécessairement beaucoup de *cash*, celles-ci réclament une allocation importante de ressources. Les activités « vache à lait » sont les activités qui génèrent le plus de cash mais qui se situent sur un marché mature. Ces activités permettent entre autres de financer les activités d'avenir. Enfin les activités « poids mort » sont les activités en déclin et qui seront théoriquement abandonnées au profit des activités en croissance. L'approche de Sabatier et al. (2010) est assimilable à celle de la matrice BCG. Tout d'abord, les deux approches offrent une réflexion sur la complémentarité et l'interdépendance de plusieurs éléments en interaction : « *A firm's portfolio can help balance the levels of promise and interdependency with other firms of its different business models, and help it articulate and finance its activities in the medium run to ensure idiosyncrasy to protect its future health* » (Sabatier et al., 2010 : 431). Ensuite, les deux approches apportent une réflexion sur la stratégie *corporate* de l'entreprise, c'est à dire sur son périmètre d'activité : « *The business model is one element of firm strategy: at the corporate level, the analogy for the business model portfolio is the dinner, which can be defined as a combination of dishes in the same way a firm selects and combines different business models into a portfolio to implement its corporate strategy. (...) the most noticeable function of business models is to operate as a descriptor at the generic level* » (Sabatier et al., 2010 : 432-433). Enfin, la gestion de ces complémentarités et interdépendances est destinée à assurer la pérennité d'un système plus large : « *The business models portfolios built by OpteX, OphSmart and Emics balance time lags and business model interdependencies, offering these entrepreneurial firms a range of strategic options* » (Sabatier et al., 2010 : 444).

Dans le cas de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), malgré le caractère conflictuel des deux BM, nous envisageons certains phénomènes de complémentarité et d'interdépendance. Tout d'abord, le *cash* généré par l'ancien BM a permis d'offrir des conditions favorables à l'expérimentation du nouveau BM. Nous envisageons une relation entre l'équation de profit (ici, au singulier) de l'ancien BM et les ressources et les compétences du nouveau BM, sous la forme d'un transfert de ressources. La logique d'exploitation à l'œuvre dans l'ancien BM favorise la logique d'exploration inhérente à l'expérimentation du nouveau BM. Ensuite, certains clients intégrés à la proposition de valeur de l'ancien BM ont pu se constituer clients du nouveau BM. La base client a pu être mobilisée comme ressource pour le nouveau BM. Enfin, le nouveau BM ne pourrait pas exister sans l'ancien. Des raisons techniques et

institutionnelles contraignent l'entreprise à conserver son ancien BM. Par conséquent, la préservation de l'ancien BM peut être perçue comme une condition *sine qua non* au bon déploiement du nouveau.

Par ailleurs, les chercheurs qui ont étudié la dynamique inter-BM au niveau d'une entreprise focale, n'abordent pas la question de l'évolution des différents BM induite par les relations inter-BM. En effet, nous considérons que certains transferts inter-BM peuvent avoir une incidence sur la composition des différents BM dans le temps. Dans le cadre de notre recherche, nous veillerons à prendre en compte ce phénomène. Il nous semblerait pertinent d'apprécier le rôle que peuvent jouer les POE dans la dynamique inter-BM, afin d'appréhender plus finement leur contribution à l'évolution d'un seul ou plusieurs BM.

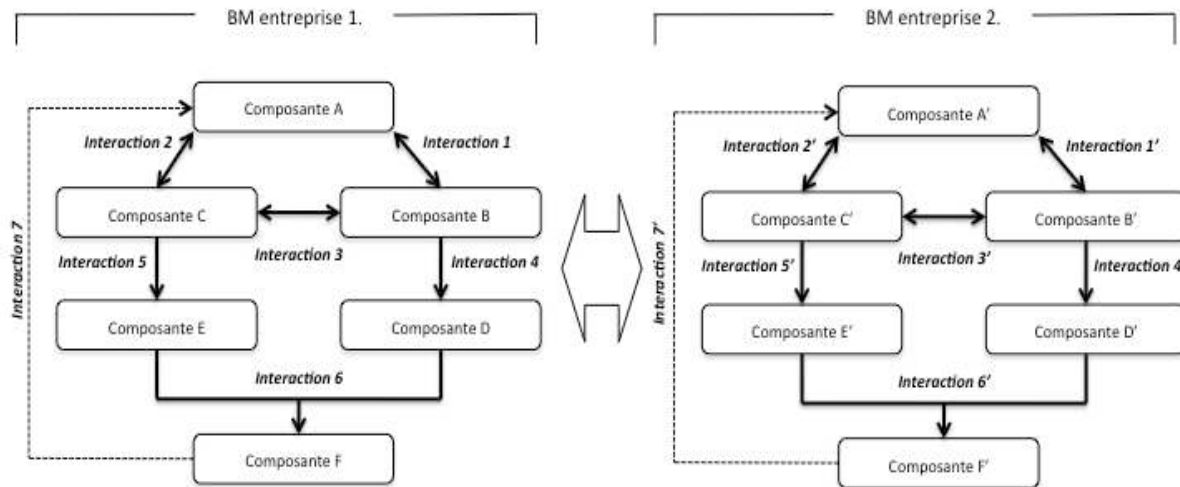
1.2 Les interactions de BM au niveau inter-organisationnel

La perspective dynamique inter-BM au niveau inter-organisationnel suppose l'existence de relations entre une ou plusieurs composantes des BM respectifs d'au moins deux organisations différentes. Ces organisations peuvent avoir des profils similaires ou différents. Nous considérons ici deux entreprises aux profils similaires. Il s'agit d'organisations marchandes à but lucratif.

La perspective dynamique inter-BM entre organisations similaires, ici des entreprises, implique l'existence de relations entre une ou plusieurs composantes des BM respectifs d'au moins deux entreprises. Cette approche peut être mobilisée dans le cadre de relations de coopération entre deux entreprises, quelle qu'en soit la forme. Ceci peut concerner des opérations de fusions-acquisitions, des alliances ou encore des partenariats.

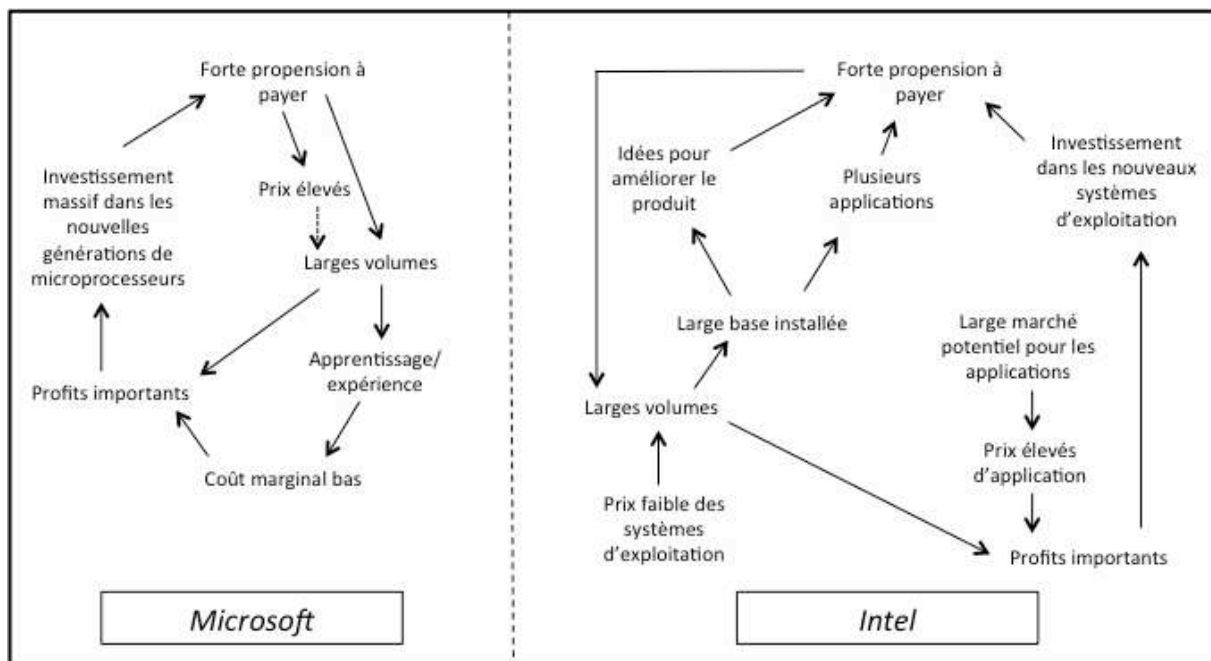
La figure 17 (p.85) représente les BM respectifs de deux entreprises (entreprise 1. et 2.) quelconques composés de six (6) composantes chacun (A, B, C, D, E et F ; et A', B', C', D', E' et F'). La perspective dynamique inter-BM au niveau inter-entreprises consiste à appréhender les différentes interactions entre les différentes composantes des BM respectifs des deux entités. Par exemple, il s'agit d'étudier les interactions entre la composante A et la composante A' et/ou la composante B', etc. Il se peut qu'il n'existe aucune interaction entre deux composantes des BM respectifs des deux entreprises. Par exemple, la composante B peut n'avoir aucune interaction avec les composantes de l'entreprise 2.

Figure 17. Dynamique inter-BM entre organisations similaires



Cassadesus-Masanell et Ricart (2007) illustrent les complémentarités et les interdépendances entre Microsoft et Intel. Tout d'abord, les auteurs présentent les BM séparément (cf. figure 18, ci-après).

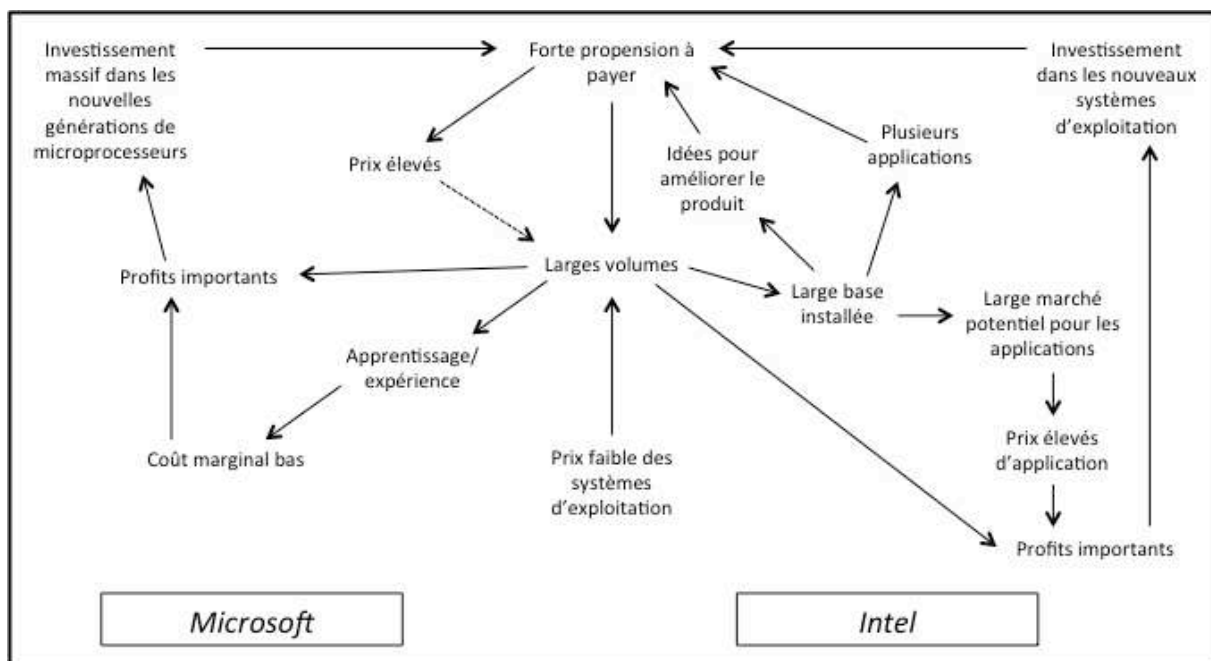
Figure 18. Représentation séparée des BM de Microsoft et de Intel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007)



Nous constatons qu'il existe des points communs entre les composantes des deux BM. Chaque BM possèdent les composantes suivantes : forte propension à payer, larges volumes, prix élevés et profits importants. Il existe donc des logiques convergentes de création de

valeur. Ensuite, les auteurs mettent en relation les différentes composantes des deux BM respectifs pour faire ressortir les possibilités de « co-crédation de valeur ». Le phénomène de « co-crédation de valeur » est par ailleurs souvent évoqué dans la littérature sur les BM (Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Plé et al., 2009 ; Mason et Leek, 2008 ; Möller et al., 2008 ; Volle et al., 2008). Ce phénomène découle des complémentarités et des interdépendances entre les composantes des BM « ouverts » (« *Open BM* ») des deux entités en interaction (cf. figure 19, ci-après).

Figure 19. Représentation conjointe des BM de Microsoft et de Intel (Casadesu-Masanell et Ricart, 2007)



La « fusion » des composantes communes aux deux BM permet la mise en relation des deux logiques de création de valeur. La connexion des deux BM permet de les inscrire dans une seule et même logique de création de valeur. En ce sens, nous pouvons parler de processus de co-crédation de valeur basé sur les composantes complémentaires et interdépendantes des deux entités.

L'approche dynamique des BM au niveau inter-organisationnel entre organisations similaires apporte plusieurs enseignements. Les interactions entre les BM de deux organisations similaires permettent d'envisager des enrichissements mutuels entre composantes. Au même titre que l'approche dynamique intra-BM, l'approche dynamique inter-BM met en lumière des phénomènes de boucles vertueuses. Dans le cas « Wintel » (Microsoft et Intel), nous

observons la boucle vertueuse commune suivante : forte propension à payer => larges volumes => profits importants => investissements dans la R&D => forte propension à payer => etc. Ce cercle vertueux traduit une logique de co-crédation de valeur entre deux BM « ouverts » complémentaires et interdépendants, et implique une évolution partielle des BM respectifs des deux entités partenaires. Ensuite, cette approche permet de dépasser « *la vision porterienne selon laquelle la coopération des entreprises repose sur une logique de répartition des activités au niveau du réseau de valeur.* » (Moyon, 2011 : 120). Enfin, cette approche permet d'envisager des relations originales et innovantes de coopération basées sur les interactions entre composantes complémentaires et interdépendantes de BM.

Cette analyse est tout aussi valable pour des organisations aux profils différents. Dahan et al. (2010) étudient le rapport de complémentarité entre les BM respectifs des entreprises et des ONG²⁷. Les auteurs proposent deux modalités d'articulation des BM des deux entités dans le cadre de partenariats. Soit les partenaires créent un BM commun dans le cadre d'un projet, ce qui implique l'émergence d'un nouveau BM partiellement déconnecté des BM respectifs des deux parties. Soit le BM de l'ONG contribue à enrichir celui de l'entreprise, ce qui suppose une évolution partielle de son BM, et *vice versa*. Par exemple, l'ONG apporte de nouvelles ressources et compétences par le biais d'un POE afin de nourrir les activités de l'entreprise. Ainsi, les composantes « ressources et compétences » et « organisation » sont impactées par le changement. Les relations inter-BM au niveau inter-organisationnel entre organisations différentes sont donc potentiellement sources d'évolution du BM de l'entreprise. Il s'agit du phénomène que nous étudions dans notre recherche. Notre objectif est de comprendre la manière dont les ONG contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise à travers des POE.

Conclusion

Nous relevons trois approches de la dynamique du BM que nous comptons mobiliser de manière complémentaire pour mettre en lumière le changement de BM de l'entreprise. La première approche concerne les relations intra-BM. Celle-ci nous permettra d'identifier des changements relatifs à la logique de création de valeur du BM. La seconde approche concerne les relations inter-BM au niveau intra-organisationnel. Nous proposons que les relations inter-BM au sein d'une entreprise focale induisent potentiellement des évolutions au niveau de BM organisés en portefeuille. La troisième approche s'intéresse aux relations inter-BM au niveau

²⁷ Nous analysons ces apports théoriques dans le chapitre 2. Section II.2.

inter-organisationnel. Notre objectif étant de comprendre la manière dont les ONG contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise, cette dernière approche se situe au cœur de notre sujet. Par ailleurs, notre étude de la dynamique du BM se fonde sur la mobilisation d'une approche multidimensionnelle du BM, que nous nommons « modèle RCOV-EPs », et qui constitue notre principal cadre d'analyse. Nous abordons maintenant la question du changement de BM qui constitue un aspect central de notre problématique.

Section II.2 Le changement de business model

L'objectif de notre thèse est de comprendre la manière dont les ONG contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Le changement de BM constitue donc un élément essentiel de notre sujet. Cette section s'intéresse au phénomène de changement de BM. La thématique du changement du BM n'a jusque là fait l'objet que d'un intérêt limité (Moyon, 2011). Peu de chercheurs s'y sont intéressés (Sabatier, 2011 ; Moyon, 2011 ; Svejenova et al., 2010 ; Demil et Lecocq, 2010). Pourtant, l'importance de l'étude du changement de BM a de nombreuses fois été souligné (Sosna et al., 2010 ; Chesbrough, 2010 ; Brink et Holmén, 2007 ; Morris et al., 2005). Osterwalder et al. (2005) et Hedman et Kalling (2001) insistent notamment sur l'intérêt d'une approche longitudinale pour étudier le phénomène de changement de BM : « *the relationship between business models and time is little discussed.* » (Osterwalder et al., 2005 : 8) ; « *to make this model complete, we also include a longitudinal process component, to cover the dynamics of the business model over time and the cognitive and cultural constraints on change that managers have to cope with* » (Hedman et Kalling, 2001 : 9).

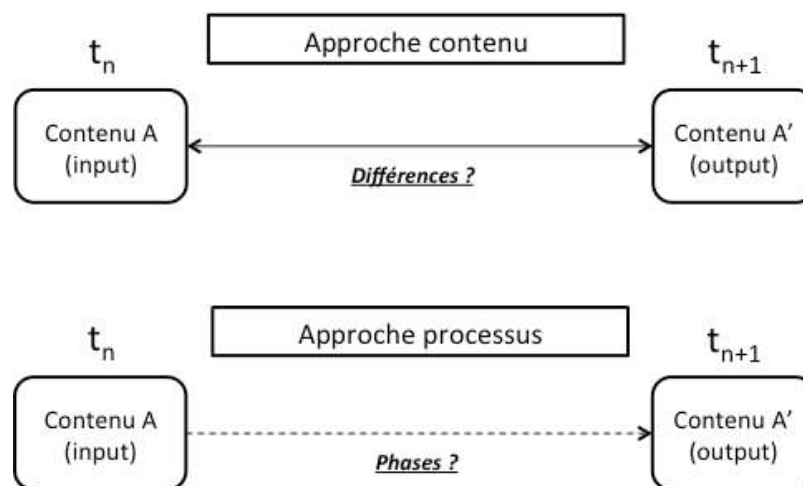
Dans un premier temps, nous présentons les différentes approches employées dans la littérature pour analyser le changement de BM (2.1). L'objectif est d'identifier une démarche d'analyse du changement de BM pertinente du point de vue de notre sujet, ainsi que des choix conceptuels et théoriques précédemment formulés. Dans un second temps, nous présentons deux modèles de changement de BM (2.2). Il s'agit ici d'identifier un modèle permettant d'apprécier le degré de changement de BM qui soit adapté à notre cadre d'analyse « RCOV-EPs ».

2.1 Les approches du changement de BM

Les travaux de recherche sur le changement peuvent être classés selon deux approches distinctes. L'approche dite « contenu » (2.1.1) consiste à identifier les évolutions relatives aux éléments constitutifs d'un objet de recherche à plusieurs instants d'une période donnée

(Grenier et Josserand, 1999). Cette approche répond à la question : « qu'est-ce qui change ? ». L'approche dite « processus » (2.1.2) consiste à identifier et comprendre les mécanismes par lesquels les éléments constitutifs d'un objet de recherche évoluent (Langley, 1999). Cette approche répond à la question : « comment et pourquoi cela change ? ». Pettigrew (1990) considère que les deux approches sont complémentaires et que celles-ci doivent être combinées pour saisir la complexité des phénomènes de changement. Chacune des approches sert à renforcer la compréhension de l'autre (Van de Ven et Poole, 1990). En effet, comment appréhender la question des mécanismes et des étapes d'un phénomène de changement sans comprendre ce qui change effectivement au niveau d'un objet de recherche ?

Figure 20. Deux approches complémentaires pour étudier le changement



Moyon (2010) constate que les chercheurs qui se sont consacrés à la question du changement de BM combinent les deux approches mais dans des proportions différentes. Certains privilégient l'approche « contenu » en se concentrant davantage sur les différences de contenu d'un même BM entre deux instants. D'autres privilégient l'approche « processus » en se concentrant davantage sur les phénomènes qui permettent d'expliquer le passage d'un état à un autre. Nous présentons dans un premier temps les travaux privilégiant l'approche « contenu » et dans un deuxième temps les travaux privilégiant l'approche « processus ».

2.1.1 L'approche « contenu »

Parmi les chercheurs qui se sont consacrés à la question du changement de BM, certains ont privilégié une approche « contenu » (Moyon, 2011 ; Sosna et al., 2010 ; Svejenova et al., 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Tankhiwale, 2009 ; Brink et Holmén, 2009 ; Raff, 2000).

Moyon (2011) classe ces travaux selon « *la façon dont les auteurs appréhendent la dimension temporelle (cross-sectionnel ou longitudinal) et le concept de BM (unidimensionnel ou multidimensionnel)* » (p.140). La **perspective cross-sectionnelle** est une représentation « en coupe » de la réalité qui consiste à observer l'objet de recherche à plusieurs instants intermédiaires (Barley, 1990). La **perspective longitudinale** repose sur le même principe que la perspective cross-sectionnelle, à la différence que les coupes sont beaucoup plus rapprochées. La perspective longitudinale nécessite de multiples prises de vue pour saisir avec davantage de finesse la dynamique temporelle (Langley, 1999). Pour Moyon (2011), les deux perspectives « *se distinguent par le nombre de « prises de vue » nécessaires à la restitution de la temporalité du phénomène étudié* » (p.136).

Tableau 15. Contributions sur le changement de BM via l'approche « contenu » (Moyon, 2011 : 140)

	Unidimensionnelle	Multidimensionnelle
Cross-sectionnelle	Quadrant A Sosna et al. (2010)	Quadrant B Linder et Cantrell (2000) Svejenova et al. (2010) Tankhiwale (2009) Demil et Lecocq (2010)
Longitudinale	Quadrant C Brink et Holmen (2009) Raff (2000)	Quadrant D Moyon (2011)

Cinq (5) contributions mobilisant l'approche cross-sectionnelle ont été identifiées. La recherche de Sosna et al. (2010) se distingue dans cet ensemble de contributions en privilégiant une approche unidimensionnelle du BM. Dans la lignée des travaux d'Amit et Zott (2001), les auteurs se focalisent sur la dimension organisationnelle. Ils identifient trois variations dans le contenu du BM de l'entreprise Naturhouse à l'aide de la représentation de BM proposée par Amit et Zott (2001) : l'architecture, le contenu et la gouvernance des transactions. Les autres auteurs privilégient une approche multidimensionnelle du BM. Linder et Cantrell (2000) étudient les évolutions relatives à trois composantes : l'organisation, la proposition de valeur et le modèle de revenu. Tankhiwale (2009) mobilise le modèle des neuf blocs proposé par Osterwalder en 2004. Demil et Lecocq (2010) choisissent une mise en

application du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) caractérisé par un degré d'abstraction plus important. Les composantes observées sont les ressources et les compétences, l'organisation et la proposition de valeur. Svejenova et al. (2010) mobilisent leur propre grille de lecture qui se caractérisent par l'articulation de trois composantes que sont les activités, l'organisation et les ressources stratégiques de l'entreprise.

L'approche multidimensionnelle permet de décrire de manière systématique le contenu des différentes composantes du BM à différents instants d'une période donnée. Les différences de contenu observées entre les différents instants permettent de démontrer le changement. Cette approche permet également de distinguer différents types de changement en fonction de l'évolution relative des différentes composantes du BM. Linder et Cantrell (2000) distinguent trois (3) types de changement selon leur « amplitude ». Cette amplitude varie selon la manière dont sont impactées les différentes composantes du BM. Tout d'abord, si seule l'organisation évolue, il n'y a pas de changement de BM (« *Realization model* »). Si le modèle de revenu évolue, le changement est faible (« *Renewal model* »). Si la proposition de valeur évolue pour intégrer de nouvelles activités ou de nouveaux marchés, le changement est important (« *Extension model* »). Si l'entreprise décide d'adopter une nouvelle logique de création de valeur impactant l'ensemble des dimensions du BM initial, le changement est radical (« *Journey model* »).

L'une des principales limites de ce modèle est que les auteurs n'envisagent pas les interactions intra-BM et n'appréhendent donc pas l'impact que peut avoir l'évolution d'une composante sur les autres composantes du BM. Demil et Lecocq (2010) prennent en compte la dynamique intra-BM et montrent que la modification d'une composante peut altérer la cohérence globale du BM. Des ajustements au niveau des autres composantes résultent de l'évolution d'une composante donnée. Il est donc nécessaire de distinguer les approches cross-sectionnelles basées sur une conception multidimensionnelle et statique du BM, de celles basées sur une conception multidimensionnelle et dynamique du BM. Cependant, la modification d'une composante n'implique pas nécessairement de changement sur les autres (Svejenova et al., 2010 ; Demil et Leca, 2003). Une conception multidimensionnelle statique n'est donc pas forcément contre-indiquée.

L'ensemble des recherches relevant de l'approche cross-sectionnelle comporte néanmoins une limite commune. Cette perspective aboutit à une représentation partielle du phénomène de changement et ne parvient pas à restituer le caractère continu du changement. Le découpage

trop large des phases de changement peut générer des erreurs d'interprétation sur les facteurs du changement. Certaines variables importantes peuvent devenir « invisibles » à ce niveau d'abstraction. C'est la raison pour laquelle certains auteurs privilégient une approche longitudinale.

Trois contributions mobilisant l'approche longitudinale ont été identifiées. La recherche de Moyon (2011) se distingue dans cet ensemble de contributions en privilégiant une approche multidimensionnelle du BM. Nous présentons dans un premier temps les approches longitudinales basées sur une conception unidimensionnelle du BM. Brink et Holmén (2009) et Raff (2000) se focalisent sur la composante ressources et compétences pour étudier le changement de BM. Les auteurs cherchent à saisir les logiques de changement dans leur continuité en « découpant » la période étudiée en phases suffisamment courtes. Raff (2000) a collecté une grande quantité d'archives lui permettant à la fois de couvrir une période longue et d'identifier avec le plus de précision possible les différentes phases de changement. Ces recherches sont d'un grand apport pour saisir de manière fine la dynamique du changement au sein d'une entreprise. Cependant, la conception unidimensionnelle n'offre qu'une représentation partielle du changement opéré au sein d'un BM. De plus, cette conception ne permet pas d'appréhender les interactions intra-BM au sein d'une logique de changement.

Moyon (2011) privilégie une conception multidimensionnelle du BM en mobilisant le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) composé de trois principales dimensions : les ressources et les compétences, l'organisation et la proposition de valeur. Appliquée à l'industrie phonographique, l'approche longitudinale multidimensionnelle révèle différentes logiques de changement sur un ensemble représentatif d'entreprises. Ces logiques de changement, appréhendées dans leur aspect continu, diffèrent selon la façon dont sont affectées les différentes dimensions du BM. Dans cette optique quatre logiques de changement sont mises en lumière en fonction du nombre et de la nature des composantes impactées : la logique d'optimisation, la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités, la logique de redéfinition du périmètre d'activité et la logique d'émergence d'un nouveau BM. L'approche longitudinale a permis à l'auteur d'identifier une série de décisions relatives à différentes composantes du BM ayant progressivement abouti à leur évolution respective.

Nous considérons que l'approche « contenu » est indispensable à la compréhension d'un phénomène de changement. En effet, pour comprendre la manière dont un objet a évolué, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les éléments de contenu de l'objet ayant été impactés

par le changement. Nous comptons donc mobiliser une approche contenu du changement basée sur une conception multidimensionnelle du BM afin d'appréhender l'évolution de la place des ONG dans les différentes composantes du BM de la grande entreprise. Le choix de l'approche multidimensionnelle présente l'avantage d'identifier la logique et le degré de changement de BM insufflés par les ONG. Nous privilégions enfin une approche longitudinale, reposant sur des découpes temporelles relativement courtes, afin d'obtenir une compréhension plus fine du rôle des ONG dans la dynamique de changement. Cependant, l'approche « contenu » ne permet pas à elle seule d'appréhender la manière dont se sont déroulées les évolutions ainsi que le contexte. Une approche processuelle serait en mesure de pallier ces carences.

2.1.2 L'approche processuelle

Parmi les chercheurs qui se consacrent à la question du changement de BM, certains privilégient une approche « processus » (Ammar, 2010 ; Mason et Leek, 2008 ; Pateli et Giaglis, 2005 ; Baden-Fuller et Stopford, 2003). L'approche processus se décline généralement en deux volets. Un premier volet qui vise à répondre à la question suivante : « pourquoi le BM change-t-il ? ». Il s'agit ici d'établir un diagnostic du BM initial et d'identifier les facteurs externes et internes de changement (cf. tableau 16, ci-après).

Tableau 16. Le diagnostic du BM initial (d'après Moyon, 2011 : 125-127)

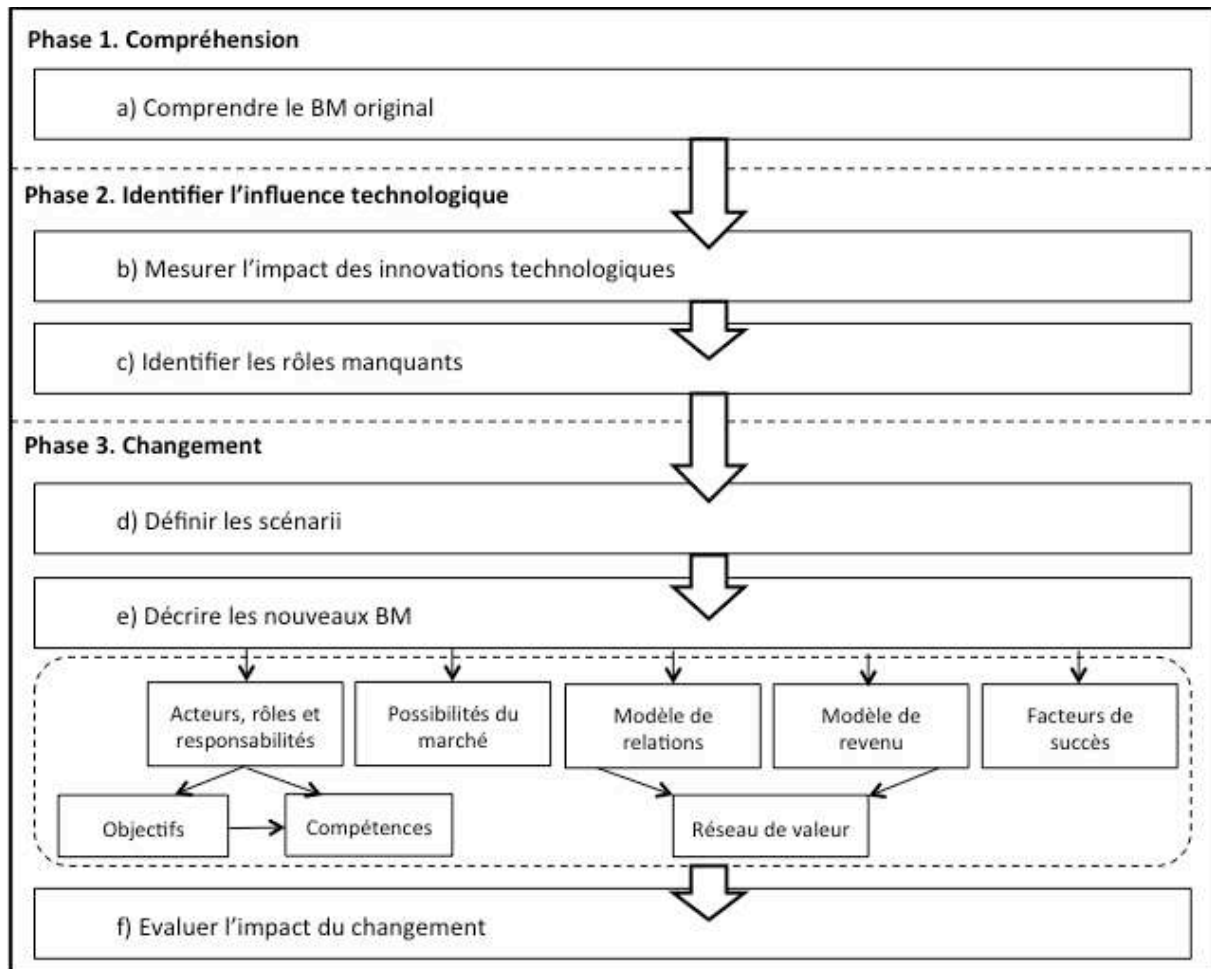
Les facteurs de changement de BM	
Diagnostic externe	
Moteurs	Auteurs
Economique et social	Murray et Tripsas, 2004 ; Afuah et Tucci, 2001
Institutionnel et réglementaire	Herzlinger, 2006 ; Govindarajan et Trimble, 2005 ; Pfeffer, 2005 ; Alt et Zimmermann, 2001
Technologique	Calia et al., 2007 ; Tapscott, 2004 ; Weill et Vitale, 2001
Diagnostic interne	
Moteurs	Auteurs
Expérience et connaissances accumulées	Sosna et al., 2010
Objectifs organisationnels	Teece, 2010
Motivations personnelles de l'entrepreneur	Svejenova et al., 2010
Freins	Auteurs
Représentations cognitives	Chesbrough, 2010 ; Pfeffer, 2005
Imprévisibilité des résultats du changement	Doz et Kosonen, 2010 ; Berry et al., 2006 ; Berggren et Nacher, 2001

Le second volet a pour objet de répondre à la question suivante : « comment le BM change-t-il ? ». Notre projet de recherche nécessite de répondre à cette question du « comment ? ». Nous souhaitons comprendre la manière dont les ONG contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Le choix d'une approche processuelle se justifie également par notre volonté de mobiliser les différentes approches de la dynamique du BM. Cette démarche implique une observation des relations intra et inter-BM que ne permet pas l'approche « contenu ». Par conséquent, nous comptons compléter l'approche « contenu » du changement par une approche processuelle permettant d'appréhender les mécanismes à l'œuvre dans le changement des composantes du BM de la grande entreprise.

Dans le cadre des approches longitudinales, Moyon (2011) distingue les démarches normatives des démarches analytiques. La démarche normative consiste à proposer une méthode de changement des BM, notamment pour la conception de BM innovants (Pateli et Giaglis, 2005). Ces méthodes peuvent guider les entreprises dans la transformation de leur BM. La plupart des travaux décomposent le processus de changement de BM en plusieurs étapes (Nidumolu et al., 2009 ; Zeng et Reinartz, 2003 ; Auer et Follack, 2002 ; Kalakota et Robinson, 2001 ; Kulatilaka et Venkatraman, 2001). Certains cadres s'appliquent exclusivement à un contexte particulier, comme par exemple le e-business (Papakiriakopoulos et Poulymenakou, 2001 ; Petrovic et al., 2001). Ces étapes se structurent autour de deux axes fondamentaux. Un premier axe qui consiste à identifier les opportunités relatives à l'évolution du BM. Ces opportunités peuvent être de différents types : stratégiques (Kulatilaka et Venkatraman, 2001), environnementales (Nidumolu et al., 2009), technologiques (Papakiriakopoulos et Poulymenakou, 2001 ; Petrovic et al., 2001) ou encore marketing (Zeng et Reinartz, 2003). Il existe des méthodes d'identification de ces différentes opportunités (Garfield et al., 2001 ; Kim et Mauborgne, 2000). Un deuxième axe consiste à proposer une méthode de conception de BM en fonction des opportunités identifiées. Moyon (2011), s'appuyant sur les réflexions d'Abrahamson (2000), souligne néanmoins l'importance d'intégrer un diagnostic interne du BM initial pour préserver une certaine cohérence lors du processus de changement. Le modèle de Pateli et Giaglis (2005) intègre cette étape préalable au niveau du diagnostic du BM. Ce modèle processuel est composé de trois (3) phases (cf. figure 21, p.95). La première phase vise à établir un diagnostic du BM initial pour en comprendre les forces et les faiblesses. La deuxième phase consiste à établir un diagnostic des opportunités et des menaces liées au développement technologique. Une analyse conjointe des deux diagnostics permet d'établir dans un troisième temps des *scenarii* de changement de

BM. Les nouveaux BM envisageables font l'objet d'une description précise : acteurs, rôles et responsabilités, possibilités du marché, modèle de relations, modèle de revenu, facteurs clés de succès, etc. Enfin, l'impact du changement est évalué.

Figure 21. Méthode des *scenarii* pour le changement de BM (Pateli et Giaglis, 2005)



Plutôt que de s'inscrire dans une optique prescriptive, la démarche analytique consiste à saisir la complexité du phénomène de changement de BM et d'en comprendre les mécanismes sous-jacents (Ammar, 2010 ; Mason et Leek, 2008 ; Baden-Fuller et Stopford, 2003). Cette démarche nécessite la mise en œuvre d'études empiriques approfondies (Moyon, 2011), notamment pour détecter les facteurs favorisant le renouvellement du BM d'une entreprise. Parmi ces facteurs, certaines compétences facilitent le processus de changement (Svejenova et al., 2010 ; Doz et Kosonen, 2010). Svejenova et al. (2010) identifient quatre compétences nécessaires au changement nommées « *alertness* », « *strategic intent* », « *codification* » et « *decoupling* ». La compétence « *alertness* » peut se définir comme la capacité d'une entreprise à rester vigilante aux évolutions de son environnement, éventuellement grâce à des

systèmes de veille. Cette compétence favorise l'identification des opportunités émergentes. La compétence « *strategic intent* » (Hamel et Prahalad, 1994) peut se définir comme la capacité d'une entreprise à se représenter son avenir. Cela suppose une vision volontariste et offensive de la stratégie. Cette compétence favorise la saisie d'une opportunité même si celle-ci se révèle ambitieuse. La compétence « *codification* » peut se définir comme la capacité à opérationnaliser l'opportunité pour créer et capter de la valeur. Enfin, la compétence « *decoupling* » peut se définir comme la capacité à rationaliser le processus de création et de captation de la valeur, notamment par la séparation des activités. Doz et Kosonen (2010) recensent un panel plus large de compétences favorisant le processus de changement. Cet ensemble de compétences est qualifié « d'agilité stratégique ». L'agilité stratégique se définit comme : « *the 'thoughtful and purposive interplay' on the part of top management between three 'meta-capabilities'.* » (p.371). Cette agilité stratégique se compose de trois (3) méta-compétences, elles-mêmes déclinées respectivement en cinq (5) compétences. La première méta-compétence est la « *sensibilité stratégique* », c'est à dire l'acuité et la conscience des enjeux stratégiques de l'entreprise. La deuxième est « *l'unité managériale* ». Il s'agit de la capacité du *top management* à prendre des décisions ambitieuses et à assurer l'adhésion des collaborateurs en interne. La troisième est la « *fluidité des ressources* », la capacité d'une entreprise à reconfigurer et redéployer rapidement et efficacement ses ressources.

Le cœur de la démarche analytique se situe dans la compréhension des mécanismes sous-jacents du changement de BM. Dans ce cadre, les auteurs mettent en évidence le rôle de l'identification des opportunités émergentes (McGrath, 2010), de l'expérimentation du nouveau BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Sosna et al., 2010 ; Ammar, 2010), des interactions entre le dirigeant et les parties prenantes (Downing, 2005), de la construction de sens autour du nouveau BM (Baden-Fuller et Stopford, 2003 ; Voelpel et al., 2005), de l'apprentissage chemin faisant (Sosna et al., 2010) via un processus d'essais et erreurs (Morris et al., 2005). Dans la démarche analytique, le processus de changement est appréhendé dans son caractère incrémental : « *conceptually, it is possible to envision a business model life cycle involving periods of specification, refinement, adaptation, revision, and reformulation. An initial period during which the model is fairly informal or implicit is followed by a process of trial and error, and a number of core decisions are made that delimit the directions in which the firm can evolve. At some point, a fairly definitive, formal model is in place* » (Morris et al., 2005 : 733). La démarche analytique implique l'observation de ces micro-processus itératifs.

Nous souhaitons mobiliser une approche longitudinale processuelle, intégrant l'approche contenu, basée sur une conception multidimensionnelle du BM pour étudier le changement de BM. Nous nous situons dans une démarche analytique, notre objectif étant d'explicitier les mécanismes sous-jacents du changement de BM de la grande entreprise impulsés par les POE. En combinant ces approches, nous pensons pouvoir accéder à une compréhension fine de ces phénomènes de changement. Nous étudions à présent les modèles de changement fondés sur des approches multidimensionnelles du BM permettant d'apprécier l'ampleur de l'évolution du BM.

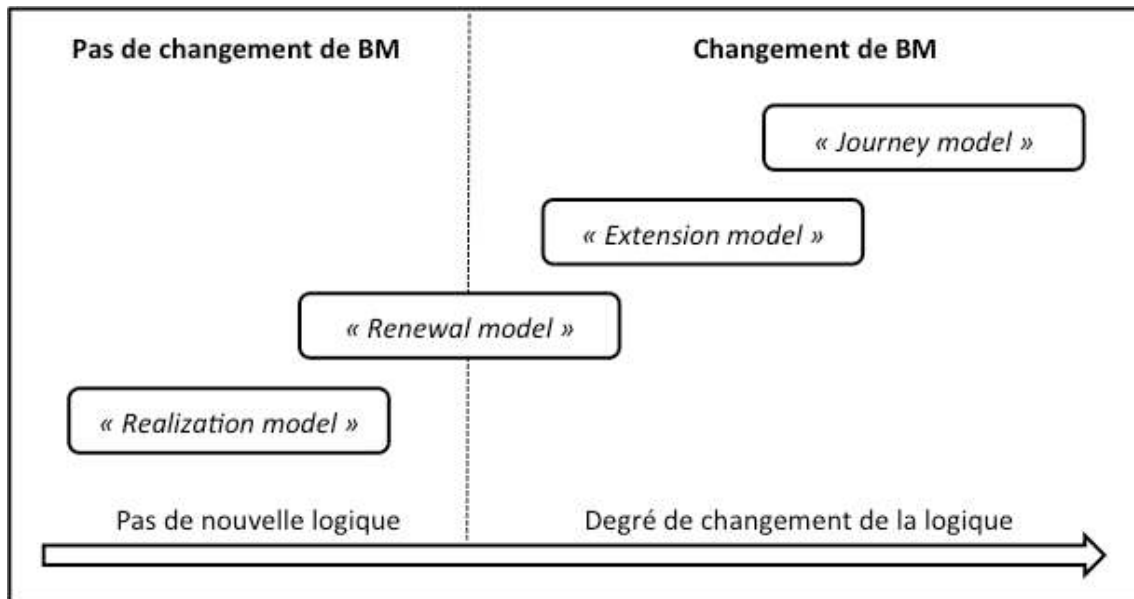
2.2 Les logiques de changement de BM

Nous identifions dans la littérature deux principales typologies de changement de BM reposant sur une conception multidimensionnelle du BM. Elles diffèrent cependant dans leur approche du changement. Linder et Cantrell (2000) mobilisent une approche cross-sectionnelle du changement (2.2.1) tandis que Moyon (2011) privilégie une perspective longitudinale (2.2.2). Nous retiendrons donc le modèle de Moyon pour appréhender le degré de changement du BM de la grande entreprise.

2.2.1 Le modèle de Linder et Cantrell

Linder et Cantrell (2000) proposent une typologie composée de trois logiques de changement différentes appelées respectivement « *Renewal model* », « *Extension model* » et « *Journey model* » (cf. figure 22, p.98). Ces logiques diffèrent selon le degré de changement du BM. Ils introduisent ainsi la notion « d'amplitude du changement ». Cette amplitude de changement dépend du type et du nombre de composantes qui ont évolué au sein d'un BM. Les auteurs prennent en compte les évolutions relatives à trois composantes : l'organisation, la proposition de valeur et le modèle de revenu.

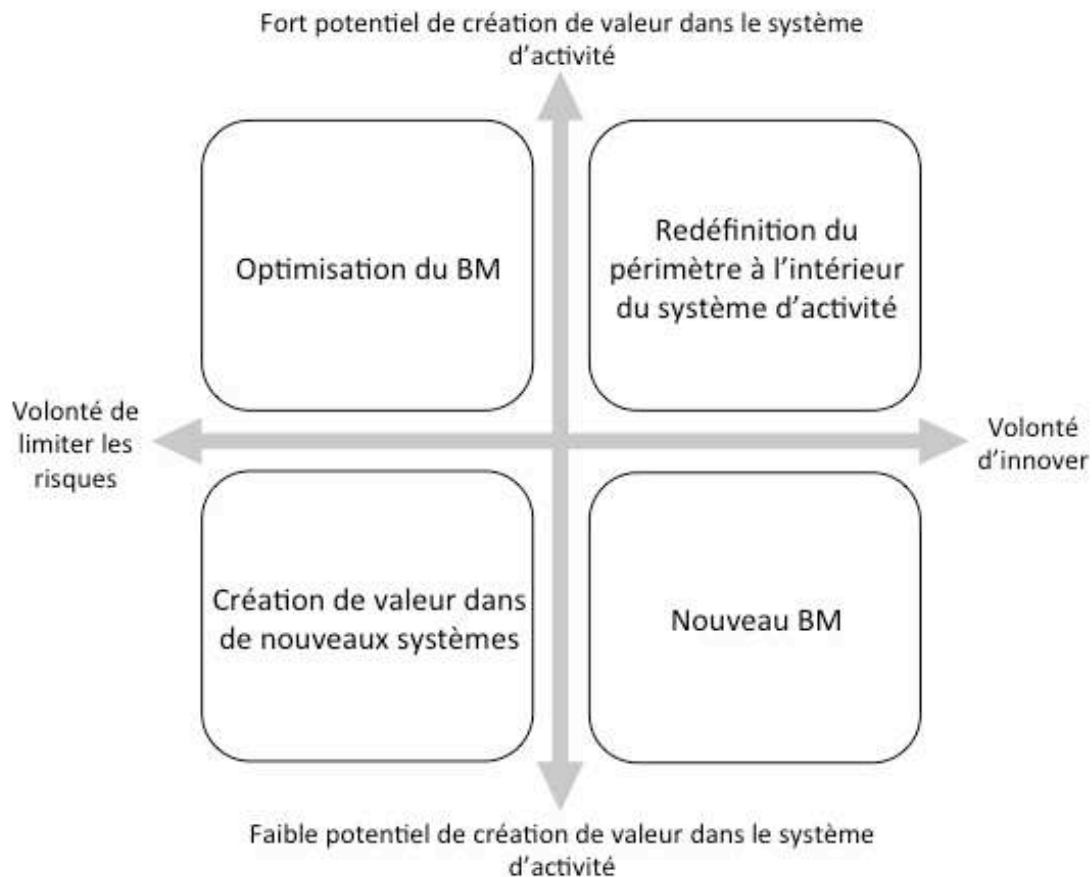
Figure 22. Classification des modalités de changement selon la dimension d'amplitude (Linder et Cantrell, 2000 :13)



Tout d'abord, si seule l'organisation évolue, il n'y a pas de changement de BM (« *Realization model* »). Si le modèle de revenu évolue, le changement est faible (« *Renewal model* »). Si la proposition de valeur évolue pour intégrer de nouvelles activités ou de nouveaux marchés, le changement est important (« *Extension model* »). Si l'entreprise décide d'adopter une nouvelle logique de création de valeur impactant l'ensemble des dimensions du BM initial, le changement est radical (« *Journey model* »). Nous ne retenons pas ce modèle car il ne mobilise pas la même représentation de BM que celle que nous souhaitons utiliser.

2.2.2 Le modèle de Moyon

Moyon (2011) propose une typologie de changement de BM, fondée sur l'utilisation du « modèle RCOV » (Lecocq et al., 2006), qui distingue quatre (4) principales logiques de changement de BM. Les logiques de changement identifiées par Moyon sont fonction de trois variables : « la volonté de limiter les risques » et « la volonté d'innover » qui se situent sur un continuum), et « le degré de création de valeur potentiel au sein du système d'activité » (fort ou faible). Cette typologie repose sur l'idée qu'il existe différents degrés de changement de la configuration du BM. Quatre logiques différentes ont été identifiées en fonction du nombre et de la nature des composantes impactées par le changement : la logique d'optimisation, la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités, logique de redéfinition du périmètre d'activité et logique d'émergence d'un nouveau BM (cf. figure 23, p.99).

Figure 23. Modèle de changement de BM (Moyon, 2011)

La logique d'optimisation du BM n'implique de modifications que sur la composante « organisation » : seule la composante O du « modèle RCOV » est modifiée. Cette approche permet d'accroître la rentabilité de l'entreprise en optimisant le rapport entre les volumes de coûts et de revenus. La logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités permet à l'entreprise de redéployer des actifs pour reformuler sa proposition de valeur et ainsi développer de nouvelles sources potentielles de revenus. Les composantes O et V sont modifiées. La logique de redéfinition du périmètre d'activité consiste à externaliser des activités, qui étaient jusqu'alors, réalisées en interne, ou bien à intégrer des activités qui étaient confiées à des partenaires. Les composantes RC et O sont impactées. La logique d'émergence d'un nouveau BM correspond aux situations de changement radical du BM. Dans ce cas, l'ensemble des composantes du « modèle RCOV » est modifié. Ce modèle de changement de BM permet de comprendre les modalités de reconfiguration du BM ainsi que les dynamiques de reconfiguration d'un BM. Le tableau 17 (p.100) offre une synthèse des quatre logiques de changement.

Tableau 17. Les quatre logiques de changement de BM (Moyon, 2011 : 423)

Logiques de changement	Synthèse
Optimisation du BM	
Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité	
Redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité	
Nouveau BM	

Cette typologie repose sur la mobilisation du « modèle RCOV » de Lecocq et al. (2006). Ce modèle étant proche de celui que nous proposons, à savoir le « modèle RCOV-EPs », nous retenons la typologie de Moyon pour apprécier le degré de changement de BM de la grande entreprise lié aux POE.

Conclusion

L'objectif de notre thèse est de comprendre la manière dont les POE contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Dans ce cadre, il nous paraît pertinent d'apprécier le degré de changement du BM que l'on peut imputer aux POE. Le modèle de Moyon (2011) distingue quatre logiques de changement de BM différentes en fonction du nombre et du type de composantes impactées : optimisation du BM, création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités, redéfinition à l'intérieur du système d'activité, et nouveau BM. Nous choisissons ce modèle pour apprécier l'influence des POE, car celui-ci se fonde sur le « modèle RCOV » (Lecocq et al., 2006), représentation de BM proche de celle que nous proposons, à savoir le « modèle RCOV-EPs ».

Synthèse du chapitre I

Une revue critique de la littérature sur le BM nous a permis de construire progressivement notre cadre conceptuel et théorique pour l'analyse du changement de BM. La conception dominante de la finalité du BM repose sur une vision essentiellement économique et financière de la performance (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Moyon, 2011). Pourtant, une étude des typologies de BM nous enseigne que les organisations marchandes et à but lucratif ne sont pas le seul type d'organisations concerné par le BM (Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Maguire, 2009). Par conséquent, nous proposons une conception socio-économique du BM, c'est à dire une conception élargie de la finalité du BM, conciliant les dimensions économiques et sociétales de la performance (**cf. section I.1**). Par ailleurs, la littérature n'offre qu'une vision partielle du fonctionnement du BM. Les représentations de BM existantes ne rendent pas suffisamment compte de sa complexité. Les approches multidimensionnelles du BM sont incomplètes, ce qui appauvrit l'analyse dynamique du BM. Nous proposons une représentation enrichie du BM, intégrant l'ensemble des dimensions identifiées dans la littérature, et notamment la dimension sociétale de la performance. Ce modèle, que nous baptisons « modèle RCOV-EPs », constitue notre principal cadre d'analyse des BM. Celui-ci comporte quatre composantes principales : le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profits (**cf. section I.2**).

Notre thèse a pour objectif de comprendre la manière dont les POE contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Nous considérons qu'une analyse de la dynamique du BM permet d'enrichir l'étude du changement de BM. Nous identifions trois principales manières d'appréhender la dynamique du BM que nous comptons étudier pour enrichir notre analyse du changement : la dynamique intra-BM et inter-BM au niveau intra-organisationnel, et la dynamique inter-BM au niveau inter-organisationnel (**cf. section II.1**). Nous identifions par ailleurs deux approches complémentaires pour étudier le changement sur les BM : l'approche « contenu » et l'approche « processus ». Nous proposons une approche processuelle longitudinale, intégrant l'approche « contenu », pour appréhender plus finement les mécanismes d'évolution du BM de l'entreprise impulsés par les POE. De plus, il nous semble pertinent d'apprécier le degré de changement du BM de l'entreprise. Nous retenons le modèle de changement de Moyon (2011), fondé sur une représentation de BM (Lecocq et al., 2006) proche de celle que nous proposons (**cf. section II.2**).

Chapitre II

Le rôle des partenariats ONG-entreprises dans l'évolution du business model de l'entreprise

Section I.	Vers une approche globale des partenariats ONG-entreprise	106
Section I.1	Contexte français des partenariats ONG-entreprise	107
Section I.2	La diversité des partenariats ONG-entreprise.....	112
Section II.	Partenariats ONG-entreprise et business model de l'entreprise.....	143
Section II.1	Complémentarité et interdépendance des business models.....	144
Section II.2	L'articulation des business models d'une ONG et d'une entreprise	161

Chapitre II. Le rôle des partenariats ONG-entreprises dans l'évolution du business model de l'entreprise

« In every single business failure of a large company in the last few decades, the board was the last to realize that things were going wrong. To find a truly effective board, you are much better advised to look in the nonprofit sector than in our public corporations » (Drucker, 2001)

Introduction du chapitre II

Les estimations sur le nombre d'ONG varient, mais le constat de leur spectaculaire accroissement fait consensus parmi les analystes (Yaziji et Doh, 2009 : 15). En 1993, le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) comptabilisait la présence de 50 000 ONG dans le monde, tandis que l'UIA (Union of International Associations) en dénombrait 52 000. En 2001, le nombre d'ONG aux Etats-Unis a été estimé à 1,4 millions d'organisations employant 11,7 millions de salariés et représentant 680 milliards de dollars de revenus (Independent Sector, 2002). Des statistiques plus récentes établissent que le nombre d'ONG internationales a augmenté de 400% (Yaziji, 2004). Un rapport des Nations Unies et de l'ONG SustainAbility affirme que le « secteur non marchand », avec mille milliards de dollars de chiffre d'affaires, figure parmi les huit (8) premiers marchés mondiaux.

Non seulement le nombre d'ONG croît de manière prodigieuse, mais leur influence également (Yaziji et Doh, 2009) : *« Despite differences among estimates, most observers agree that NGOs are growing in number and importance. »* (p.16). Hart et Milstein (2003) affirment que l'érosion du pouvoir des gouvernements nationaux au sein du système d'échanges globalisé a fait émerger les ONG et plus généralement la société civile comme une nouvelle forme de régulation : *« As the power of national governments has eroded in the wake of global trade regimes, nongovernmental organizations (NGOs) and other civil society groups have stepped into the breach. »* (p.58). Doh et Teegen (2003) soulignent notamment l'influence croissante des ONG dans les négociations qui opposent les firmes multinationales et les gouvernements d'accueil dans le cadre d'implantation dans les pays émergents.

Ces évolutions ont contribué à redéfinir la nature des relations entre les ONG et les entreprises. Si ces organisations sont traditionnellement animées par des postures antagonistes et des relations plutôt conflictuelles, celles-ci développent depuis le début des années 2000 des formes variées de coopérations (Mach, 2001). Progressivement, ces formes se sont enrichies et diffusées au sein des économies nationales occidentales (Admical, 2010 ; Le Rameau, 2009 ; ARPEA²⁸-Entreprises, COMISIS, 2008 ; Manifeste et WWO, 2007 ; Novethic et WWO, 2006). L'ampleur de ce phénomène nous renseigne sur l'importance potentielle des enjeux stratégiques qui émergent de ces nouvelles formes de partenariats pour les entreprises. La littérature en sciences de gestion s'est timidement emparée de cette question, mais propose néanmoins une réflexion générale sur les orientations stratégiques des POE (Brugmann et Prahalad, 2007 ; Yaziji, 2004 ; Lewis, 1998), et sur la manière dont ceux-ci peuvent s'articuler avec le BM des entreprises (Dahan et al., 2010).

Les POE sont perçus par certains chercheurs comme un moyen d'obtenir des ressources et des compétences afin de créer les conditions d'exercice efficace des activités des partenaires (Dahan et al., 2010 ; Oetzel et Doh, 2009 ; Brugmann et Prahalad, 2007). En revanche, les recherches restent floues voire silencieuses sur la manière dont les POE peuvent influencer le BM de l'entreprise. Pourtant, tout porte à croire que les ONG jouent un rôle dans l'évolution de la responsabilité sociale des grandes entreprises (RSE), de leur mission et *in fine* de leur BM. En effet, la montée en puissance des ONG au sein du système de régulation mondial, le développement croissant de multiples formes de POE (Schwesinger-Berlie, 2008, 2010), l'avènement de la notion de responsabilité sociétale des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), sont autant de raisons qui permettent d'envisager ce type de phénomène.

Le deuxième chapitre de notre thèse comporte une analyse critique de la littérature en Sciences de Gestion sur la thématique des POE, en nous plaçant du point de vue de l'entreprise. Nous orientons progressivement cette analyse vers le rôle stratégique des POE, et leur influence potentielle sur le BM de l'entreprise. Ce chapitre comporte deux sections. Une première section est consacrée aux concepts d'ONG et de POE. Nous tentons tout d'abord d'apprécier l'importance que tiennent les POE dans l'économie française, contexte dans lequel évolue l'entreprise que nous étudions, Suez-Environnement. Nous précisons ensuite les

²⁸ ARPEA est un programme d'Analyse des Relations de Partenariats entre Entreprises et Associations piloté par l'Observatoire national des partenariats associations/entreprises. Cet observatoire a été créé en 2007 par l'association Le Rameau, et est composé d'un cercle de partenaires : Avise, Caisse des Dépôts, CFF, CPCA, IMS-Entreprendre pour la Cité, MEDEF, Syntec Conseil en Management et Réunica.

notions d'ONG et de POE à travers une étude des définitions et des typologies présentes dans la littérature. Ce travail débouche sur un constat fondamental pour le traitement de notre sujet : il existe une grande diversité d'approches en termes de POE. Cette diversité nous incite à nous positionner sur une typologie de POE qui distingue cinq grandes catégories de POE (Baddache, 2004). Une analyse de la contribution des POE à l'évolution du BM de l'entreprise doit intégrer la diversité des pratiques de partenariat. Nous développons ainsi une approche globale des POE, en proposant le concept de portefeuille de POE. Dans une seconde section, nous cherchons à comprendre les enjeux stratégiques qui gouvernent ces POE du point de vue des entreprises. Nous observons une complémentarité et une interdépendance du système de ressources et des compétences des deux partenaires, induites par la convergence de leurs orientations stratégiques. Nous étudions ensuite les différentes modalités d'articulation des BM des ONG et des entreprises.

Section I. Vers une approche globale des partenariats ONG-entreprise

A partir de la fin des années 90 et plus particulièrement depuis le début des années 2000, certains chercheurs en gestion se sont emparés de la question des POE pour en faire un véritable objet de recherche (Yaziji et Doh, 2009 ; Schwesinger-Berlie, 2010). Kourula et Laasonen (2008) identifient 80 articles académiques portant sur les relations de coopération entre les ONG et les entreprises entre 1998 et 2007. La plupart de ces articles ont été publiés dans des revues orientées vers les thématiques de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'éthique des affaires. Six principaux journaux classés ont été identifiés par les auteurs : *Business Ethics Quarterly (BEQ)*, *Business & Society (B&S)*, *Business Strategy and the Environment (BSE)*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management (CSREM)*, *Journal of Business Ethics (JoBE)* and *Sustainable Development (SD)*. Malgré l'essor des recherches sur la question des POE, des auteurs considèrent que la littérature est sous-dimensionnée par rapport à l'ampleur et à l'importance du phénomène (Crane, 2000 ; Delalieux, 2008 ; Schwesinger Berlie, 2008). Par ailleurs, si Kourula et Laasonen (2008) ont cherché à établir un état des lieux de la littérature sur les POE, il demeure difficile d'identifier un véritable processus de structuration de ce corpus autorisant un débat théorique fertile. Notre première démarche est donc d'explorer cet objet de recherche pour comprendre son importance dans la vie économique actuelle et en cerner les principales caractéristiques. Une étude exploratoire de la notion de POE nous renseigne à la fois sur l'importance et l'actualité de ce type de coopération, ainsi que sur sa grande diversité.

Section I.1 Contexte français des partenariats ONG-entreprise

Nous allons tenter de comprendre le contexte d'émergence des partenariats associant les entreprises et les ONG, et leur évolution au sein de l'économie nationale française dans laquelle est domicilié le siège de Suez-Environnement. Au sens de la comptabilité nationale, l'économie nationale française regroupe l'ensemble des unités économiques résidant depuis au moins un an sur le territoire national français, c'est à dire la métropole et les départements d'outre mer (DOM) (Piriou, 2006). L'étude de ce contexte se décline en deux axes : une étude historique (1.1) et un diagnostic quantitatif des POE (1.2). L'étude historique, limitée au territoire national français, est consacrée à l'évolution des formes de POE. Les principaux objectifs de ce travail sont d'identifier le contexte d'émergence et les grandes étapes d'évolution des POE. Plus généralement, cette approche historique permet d'appréhender la complexité des relations ONG-entreprises dans la spécificité du contexte français. L'étude quantitative des POE, circonscrite au territoire national français, est dédiée à l'analyse de données chiffrées statiques et dynamiques. Cette approche a pour double objectif d'apprécier l'ampleur actuelle du phénomène des POE et son potentiel d'évolution.

1.1 Historique des POE

Les relations entre les entreprises et les ONG se sont métamorphosées au cours des dernières décennies : « *The business-society interface has changed over the last decades of the twenty-first century as disparate interests within civil society have coalesced around an increasingly vocal – and powerful – nongovernmental or « third sector ».* » (Yaziji et Doh, 2009 : 3). Les partenariats²⁹ associant une entreprise et une ONG se sont développés progressivement depuis les années 1980, et de façon plus prononcée à partir du début des années 2000. Dans le contexte français, nous pouvons distinguer trois grandes phases marquant un renforcement progressif de la coopération entre ONG et entreprises, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Dans le courant des années 80, la plupart des entreprises considère que le soutien aux associations relève des prérogatives de l'Etat (La Vie Associative, 2010). Les entreprises apportent rarement leur soutien financier aux associations si l'on excepte le sponsoring d'associations sportives à visée publicitaire. Les rares actions de mécénat se font

²⁹ Ici, le terme de « partenariat » est à concevoir dans son acception large, puisqu'il regroupe l'ensemble des modalités de coopération entre entreprises et ONG.

essentiellement à l'initiative des Présidents Directeurs Généraux qui privilégient le secteur culturel, perpétuant ainsi une tradition historique : *« le rapport à la culture apparaît socialement particulièrement classant et s'inscrit de façon privilégiée dans les stratégies de distinction des dirigeants d'entreprise, qu'elles soient destinées à cultiver leur capital social et symbolique personnel, ou à promouvoir l'image de leur entreprise. »* (Bory, 2008).

Les années 90 marquent un nouveau tournant avec la réémergence de la critique à l'égard des entreprises dans un contexte économique et social dégradé, et l'avènement de la notion de RSE : *« Le chômage occupe le devant de la scène et les associations en appellent au secteur privé pour qu'il joue un rôle. Les entreprises sont jugées fautives et les enjeux en terme d'image sont très importants (...). Parallèlement, émerge l'idée de la responsabilité sociale des entreprises, portée autant par des politiques de gauche ou de droite »* (Bory, 2008). Les premières fondations d'entreprises se créent avec pour objectif officiel de soutenir des actions d'intérêt général. Des partenariats se nouent avec les premières entreprises d'insertion et certaines associations selon des pratiques homogènes essentiellement initiées par les grandes entreprises du CAC 40. La plupart des opérations de mécénat sont par ailleurs portées par les directions de la communication. Le mécénat est affiché comme un levier de communication externe ce qui provoque un sentiment de défiance du système associatif qui dénonce l'instrumentalisation de leur image « sociale ».

Il faut attendre les années 2000 pour qu'une nouvelle impulsion soit donnée aux relations de coopération entre ONG et entreprises. S'il reste, pour certains, un outil de communication, le mécénat devient un dispositif de mobilisation des collaborateurs en interne. Les pratiques de bénévolat d'entreprise se développent sous la forme du mécénat de compétences, c'est à dire la mise à disposition de salariés de l'entreprise dans des organismes d'intérêt général. Ces pratiques se diffusent avec la création des associations d'entreprises telles que Aquassistance chez Suez-Environnement ou bien Veoliaforce chez Veolia-Environnement. La loi Aillagon de 2003³⁰ étend d'ailleurs le bénéfice des déductions fiscales au mécénat de compétences. En 2008, la loi de modernisation de l'économie crée des fonds de dotation qui sont des outils juridiques visant à faciliter le financement privé d'intérêt général : *« Le fonds de dotation est*

³⁰ Contenu de la loi Aillagon 2003 :

- Pour les dons des particuliers : Relèvement du taux (de 50 % à 60 %) et des plafonds de la réduction d'impôt applicable aux sommes versées par les particuliers et les entreprises en faveur des organismes d'intérêt général et des fondations.
- Pour les dons des entreprises : Relèvement de 15 000 euros à 30 000 euros de l'abattement au titre de l'impôt sur les sociétés pour les fondations reconnues d'intérêt public.

une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général. » (cf. article 140 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, Journal Officiel du 5 août 2008). Les fonds de dotation appartiennent à la catégorie des personnes morales de droit privé, comme le sont les associations, les fondations, les syndicats professionnels, les sociétés civiles et commerciales, les groupements d'intérêt économique (GIE), etc. Ils constituent des personnes morales à but non lucratif. Leur gestion doit donc être désintéressée c'est à dire que le fonds est constitué dans un but autre que de partager les bénéfices. Les membres du conseil d'administration doivent être bénévoles et les membres ou fondateurs ne peuvent être attributaires d'une part de l'actif. Ils jouissent d'une grande capacité juridique puisqu'ils peuvent recevoir et gérer des biens et droits de toute nature qui leur sont apportés à titre gratuit et irrévocable. Leur rôle est de soutenir financièrement et/ou de réaliser des œuvres et des missions d'intérêt général. Ces dispositifs sans but lucratif bénéficient des mêmes avantages fiscaux que les dons, mais ne présente pas les lourdeurs administratives des fondations. D'autres modalités relationnelles voient également le jour comme les partenariats institutionnels au niveau des sièges d'entreprise portant, par exemple, sur des thématiques relatives à l'éthique, ou encore des partenariats opérationnels au niveau des filiales portant sur des projets concrets.

1.2 Etats des lieux des POE

Les POE sont aujourd'hui une pratique courante qui se développe de manière croissante dans le contexte français. Des études rendent régulièrement compte de l'ampleur du phénomène dans l'économie nationale (Admical, 2010 ; Le Rameau, 2009 ; ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008 ; Manifeste et WWO, 2007 ; Novethic et WWO, 2006). Non seulement les POE se développent de manière croissante, mais ils sont perçus par nombre de citoyens français (ARPEA-Citoyens, OpinionWay, 2008) et de grandes entreprises françaises (ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008) comme « *l'un des moyens de construire un modèle de société au XXI^e siècle plus solidaire et durable* ».

Les POE sont un phénomène largement répandu dans la vie économique française. En 2008, 2,5 milliards d'euros ont été consacrés au mécénat financier (Admical³¹ dans « Les relations entre associations et entreprises », La Vie Associative, 2010). En 2006, nous comptons près de 340 partenariats établis en France (Novethic et WWO, 2006). Ce phénomène demeure néanmoins très concentré puisqu'il reste le principal fait de quelques grandes entreprises multinationales et de quelques ONG internationales. Du côté des entreprises, ce sont les entreprises de plus de 1000 salariés, quelque soit le secteur d'activité, qui entretiennent la majorité des relations avec les ONG. Elles représentent 69% des entreprises concernées (Le Rameau, 2009). En 2008, 60% des entreprises françaises de plus de 200 millions de chiffre d'affaires ont mis en place des partenariats avec des associations³² (Le Rameau, 2009). Parmi les 40% restants, 6% des entreprises déclarent souhaiter s'associer à court terme tandis que 34% déclarent être réticentes à ce type d'engagement compte tenu de leur méconnaissance du secteur associatif et de leur perception du risque associé. En 2008, 63% du budget consacré au mécénat provient des entreprises de 200 salariés et plus, même si 73% des mécènes sont des entreprises de moins de 100 salariés (Admical, 2010). En 2007, ces partenariats représentaient 17,2% de l'indice SBF 250, dont 53,49% sont des entreprises françaises du CAC 40 (Manifeste et WWO, 2007). Du côté des ONG, les partenariats sont essentiellement noués avec des ONG de grande notoriété, mais concernent également des associations plus petites qui répondent à des enjeux de proximité et des enjeux sectoriels bien spécifiques (Le Rameau, 2009). En 2006, la totalité des partenariats n'impliquaient que 14,26% des ONG, dont 75% sont de renommée internationale. Parmi ces partenariats, un tiers impliquait seulement 2,49% des ONG (Novethic-WWO, 2006). Notons que ces chiffres n'intègrent pas les processus de concertation formels initiés par certains grands groupes français avec la société civile, dont les ONG représentent une partie significative du panel.

Il n'existe pas à notre connaissance de chiffres précis retraçant l'évolution récente du nombre de ces partenariats. Nous pouvons néanmoins identifier deux grandes tendances, à savoir une

³¹ Depuis sa création en 1979, Admical a pour objet de promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité, l'environnement, de la recherche et du sport. Les principales missions de l'association consistent à : conseiller les entreprises mécènes et les représenter auprès des pouvoirs publics et des relais d'opinion ; informer tous ceux que le mécénat d'entreprise intéresse de ses motivations, pratiques et enjeux ; former les entreprises et les porteurs de projet au mécénat.

³² Selon l'étude ARPEA-Entreprises menée par la société d'études COMISIS, en partenariat Le RAMEAU, le MEDEF et l'IMS-Entreprendre pour la Cité, en décembre 2008, auprès d'un échantillon de dirigeants et de personnes mandatées par leur dirigeant, représentatif des entreprises françaises de plus de 200 M€ de chiffre d'affaires.

forte croissance du nombre de ces relations entre le début des années 2000 et 2005, et un ralentissement de cette croissance entre 2005 et 2010 (La Vie Associative, 2010). L'essor de ces partenariats au début des années 2000 correspond à la création des fondations d'entreprises ayant pour objectif de financer les programmes des ONG par le biais du mécénat financier. La Loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations vient en soutien de cette dynamique en améliorant le régime fiscal du mécénat et le statut des fondations. Le ralentissement peut s'expliquer notamment par le développement croissant de partenariats opérationnels, s'inscrivant dans le plus long terme, et impliquant, toute chose égale par ailleurs, une baisse relative mais non absolue de la part des opérations de mécénat. Cette tendance peut s'expliquer par la diffusion d'une critique de la société civile à l'égard du mécénat financier. Celle-ci dénonce le risque d'instrumentalisation de l'ONG à des fins purement communicationnelles (Bory, 2008). Le partenariat opérationnel quant à lui permet d'associer les deux organisations au sein d'un projet commun, orienté vers des objectifs partagés, et combinant des ressources et des compétences complémentaires à chacune des deux entités.

Il convient toutefois de préciser davantage les pratiques les plus couramment développées par les entreprises dans ce domaine et leur mode d'intervention auprès des associations. La grande majorité (94%) des entreprises françaises de plus de 200 millions de chiffre d'affaires pratique le mécénat financier (ARPEA Entreprises, COMISIS, 2008). Les trois-quarts (77%) effectuent des dons matériels ou bien des prestations en nature (produits et/ou services), et 64% réalisent des opérations de sensibilisation auprès des parties prenantes de l'entreprise. Cette dernière pratique peut s'apparenter à du dialogue formel ou bien à de la concertation. Une petite moitié (45%) des entreprises pratique le mécénat de compétences par la mise à disposition de salariés ou bien par le biais d'une association interne à l'entreprise qui peut faire intervenir des anciens salariés retraités de l'entreprise. Un tiers (31%) de cet échantillon d'entreprises assure un accompagnement de l'association par un tiers, via du conseil ou de la formation.

Deux principales informations ressortent de cette étude des pratiques. Le premier constat est que les entreprises investies dans des relations de coopération avec les ONG ont des pratiques relativement diversifiées et des modes d'intervention divers auprès des associations. Elles sont susceptibles de combiner du mécénat financier, du mécénat de compétences et de la sensibilisation auprès des parties prenantes par exemple. Le deuxième constat est que les formes les plus privilégiées sont celles qui représentent un engagement relativement faible des

ressources et des compétences de l'entreprise. Le mécénat financier, les dons matériels et prestations en nature, ainsi que les opérations de sensibilisation représentent une partie significative des pratiques. Les budgets consacrés aux associations sont relativement faibles en pourcentage du chiffre d'affaires. L'accompagnement, qui représente 31% des entreprises, est sans doute la forme relationnelle la plus proche du partenariat opérationnel. Il s'agit de la pratique la plus rare. Cependant, *« l'accompagnement des associations semble devenir une nouvelle tendance avec une entreprise sur trois qui déclare en faire bénéficier son partenaire associatif »* (Le Rameau, 2009). D'une manière générale, les entreprises choisissent de s'associer avec une ONG sur des thématiques qui ont un lien avec leur cœur de métier ou leurs activités. Une entreprise spécialisée dans la gestion des services d'eau et d'assainissement est concernée par les problématiques d'accès à l'eau pour les populations vivant dans leurs zones d'implantation, y compris les plus défavorisées (Botton, 2007). En effet, la non prise en compte de ces populations peut avoir des conséquences sur le déploiement efficace du métier de l'entreprise, notamment par le biais de l'existence non maîtrisée d'un marché informel, de phénomènes de vandalismes sur les réseaux de distribution, etc. Les POE sont donc une pratique relativement courante, qui se développe de manière croissante et selon diverses modalités.

Depuis le début des années 2000, les POE sont une pratique largement répandue dans la vie économique française (Admical, 2010 ; Le Rameau, 2009 ; ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008 ; Manifeste et WWO, 2007 ; Novethic et WWO, 2006). Comme nous l'avons vu, le développement des POE dans l'économie nationale française se caractérise par une diversification des modalités partenariales (ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008). Une étude de la contribution des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise ne peut donc se faire sans la prise en compte de cette diversité.

Section I.2 La diversité des partenariats ONG-entreprise

La notion de POE recouvre une réalité extrêmement diversifiée : *« C'est très large. Tout d'abord, l'ONG ce n'est pas un concept simple. Il y en a des tas de sortes. C'est ce qui en fait la richesse. Il y a des tas de formes d'organisations dites non-gouvernementales, c'est à dire qui ne font pas partie de la sphère publique. Mais il y a une typologie très vaste. Et il est très difficile de résumer les relations que les ONG peuvent avoir avec les entreprises, en parlant des ONG »* (SE, 2008). Cette diversité s'exprime tout d'abord par l'hétérogénéité du secteur des ONG (2.1). Cette hétérogénéité s'explique par le flou conceptuel qui entoure la notion

d'ONG et par l'existence de nombreuses typologies différentes d'ONG. Cette diversité s'exprime ensuite par le nombre d'approches distinctes en terme de POE (2.2).

2.1 Les ONG : une réalité plurielle

Il n'existe pas de consensus sur la définition et la classification des ONG. Vakil (1997) souligne les répercussions de ce flou conceptuel pour la compréhension du fonctionnement du secteur des ONG : « *The lack of consensus on how to define and classify non governmental organizations has inhibited progress on both the theoretical and empirical fronts in the effort to better understand and facilitate the functioning of the NGO sector* ». Les ONG forment un ensemble d'organisations très divers et hétérogène, souvent défini par soustraction : « *NGO is a broad term that is used somewhat loosely to refer to all organizations that are neither an official part of government (at any level) nor a private, for-profit enterprise* » (Yaziji et Doh, 2009 : 4). Nous allons donc tenter de clarifier la notion d'ONG.

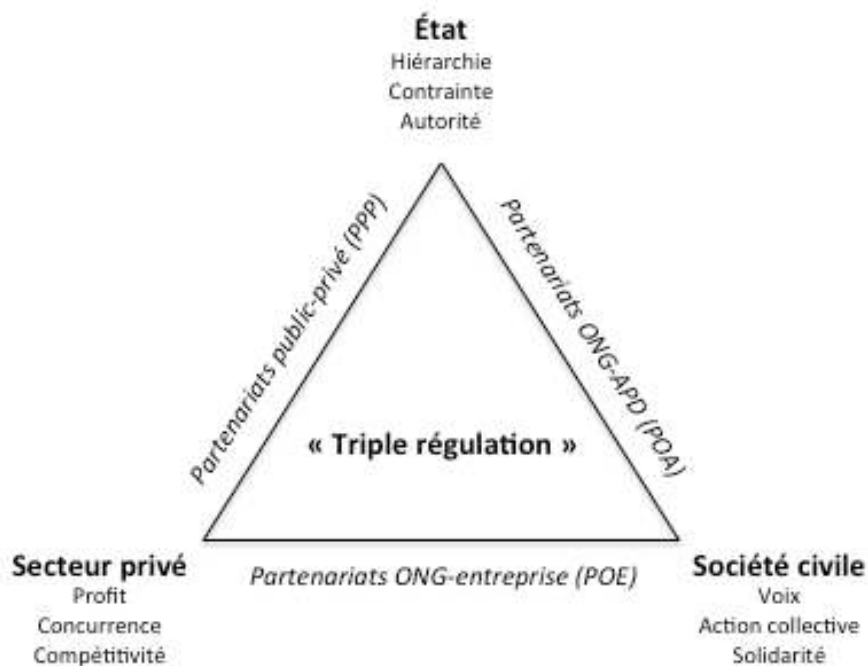
2.1.1 L'ONG comme partie prenante du système de régulation économique

Une première approche nous permet de situer l'ONG au sein du système de régulation économique : « *les ONG sont des constructions identitaires, des organisations économiques médiations de l'aide et qui par nature relève d'un mécanisme de coordination distinct du marché ou de l'État* » (Piveteau, 2004). La prolifération et la montée en puissance des ONG (Yaziji et Doh, 2009 : 3), devenues l'un des principaux systèmes d'acteurs représentant la société civile, les font émerger comme des parties prenantes incontournables de la « triple régulation » (cf. figure 24, p.114). La « triple régulation » peut se définir comme un système de régulation articulant trois principales catégories d'acteurs jouant des rôles complémentaires dans la vie économique. On peut distinguer trois représentations types d'économie (Hugon, 2004 dans Piveteau, 2004) : le secteur privé marchand, l'Etat et la société civile, dont les ONG font partie.

L'**économie marchande** se fonde sur les principes de l'échange, de l'intérêt privé, de la recherche de la rentabilité et de la compétitivité (Hugon, 2004). L'économie marchande relève de l'action du secteur privé marchand, c'est à dire de l'ensemble des sociétés qui produisent et/ou commercialisent des biens et/ou des services marchands financiers et/ou non financiers (Piriou, 2006). L'**économie publique** se fonde sur la prestation / redistribution, la contrainte, la recherche de l'intérêt général et l'autorité (Hugon, 2004). Celle-ci relève de l'action des administrations publiques, centrales et périphériques, c'est à dire de l'ensemble

des unités économiques qui produisent des services non marchands à destination des ménages et qui assurent une certaine redistribution des revenus générés au sein d'un territoire économique donné (Piriou, 2006). L'économie « **solidaire** » se fonde sur la réciprocité ou la coopération, la recherche de l'intérêt ou de bien commun et la solidarité (Hugon, 2004). Cette représentation de l'économie relève de l'action de la société civile et notamment de celle du secteur privé non marchand, c'est à dire de l'ensemble des organisations ou des institutions qui produisent des biens et/ou services non marchands financiers et/ou non financiers (Piriou, 2006). Les ONG, ensemble flou et hétérogène d'acteurs, structurant un modèle de solidarité spécifique³³ à l'intérieur duquel un nombre croissant d'organisations se reconnaissent, fait partie intégrante de ce secteur, aussi appelé « tiers-secteur ».

Figure 24. Représentation de la « triple-régulation » (d'après Hugon, 2004 dans Piveteau, 2004)



Ces trois représentations de l'économie, bien qu'elles correspondent à des cadres socio-culturels et cognitifs partiellement différents, et bien que leur poids respectif diffère d'une société à une autre, sont complémentaires et inter reliées. Le triptyque « *Etat-secteur privé-société civile* » doit être affiné en raison des « *chevauchements de frontières entre ces trois* »

³³ L'expansion formidable de ce modèle de solidarité élève aujourd'hui les ONG au statut de représentant symbolique de la société civile. Cette montée en puissance incite de nombreux individus à amalgamer les notions d'ONG et de société civile. Ce phénomène a provoqué l'impression de cette conception biaisée dans une partie de l'inconscient collectif.

formes, des différences d'échelle auxquelles elles se réfèrent, de leurs significations variées selon les contextes et de leur caractère évolutif » (Hugon, 2004). Il existe notamment des formes d'hybridation qui s'expriment à travers la mutualisation des ressources publiques, privées et communautaires, et à travers des relations de coopération entre les trois catégories d'acteurs. Nous distinguons, d'après la figure ci-dessus, trois types de relations de coopération : les partenariats public-privé (PPP), les partenariats ONG-entreprises (POE), et les partenariats d'aide publique au développement (PAPD).

Les **PPP** associent la sphère étatique à la sphère privée marchande. Dans sa définition la plus large, ce terme couvre *« toutes les formes d'association du secteur public et du secteur privé destinées à mettre en œuvre tout ou partie d'un service public. »* (Marty et al., 2006). Il s'agit *« d'un accord entre l'État et un ou plusieurs partenaires privés – opérateurs et/ou financiers – en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'État et les objectifs de bénéfice des partenaires privés, l'efficacité de conciliation dépendant d'un transfert suffisant du risque aux partenaires privés »* (OCDE, 2008). Ces partenariats comportent deux caractéristiques importantes. D'une part, la prestation de services et l'investissement sont assurés par le secteur privé, et d'autre part, une part significative du risque est transférée de l'État au secteur privé (OCDE, 2008). On observe des PPP dans une large gamme d'infrastructures économiques et sociales, telles que la construction, la rénovation ou le fonctionnement des hôpitaux, des écoles, des prisons, des ponts et des tunnels, des réseaux de voies ferrées, des systèmes de contrôle du trafic aérien et des usines de traitement des eaux et d'assainissement. Suez-Environnement développe la plupart de ses activités à travers des PPP.

Les **POE** associent la sphère privée marchande à la sphère privée non marchande, représentée par les ONG. Ces partenariats résultent de la convergence de deux systèmes d'intérêts ago-antagonistes, l'un se fondant prioritairement mais pas exclusivement sur la recherche de valeur sociétale, l'autre se fondant prioritairement mais pas exclusivement sur la recherche de valeur économique. Notons que ces partenariats peuvent s'inscrire dans le cadre de partenariats plus larges, par exemple des partenariats public-privé.

Les **PAPD** associent la sphère étatique à la société civile, dont les ONG. L'aide publique au développement (APD) comprend, selon la définition du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les dons et les prêts préférentiels prévus au budget et transférés des pays développés vers les pays en voie de développement. Plus généralement, l'aide publique au

développement constitue l'ensemble des aides financières, prévues au budget de l'Etat, et transférées aux pays en voie de développement. Ce transfert peut se faire via le financement de tout ou partie de projets initiés par certains acteurs de la société civile lorsqu'ils participent au rééquilibrage des niveaux de développement respectifs des pays. Ces flux financiers sont donc orientés vers la mise en place de projets concrets et durables, infrastructures essentielles, actions de lutte contre la faim, santé, éducation, etc. L'APD a pu être qualifiée « d'investissement pour l'avenir » pour les pays riches, permettant d'ouvrir de nouveaux marchés en réduisant la pauvreté et en promouvant le développement durable.

Ces trois formes d'hybridation sont elles-mêmes complémentaires et inter-reliées. Certains projets de développement peuvent combiner les trois approches. Un partenariat opérationnel multipartite dans le domaine de l'accès à l'eau par exemple peut prendre la forme d'un PPP « participatif », associant des acteurs ONG pour la conception et la mise en œuvre du projet, ainsi que des bailleurs de fonds institutionnels pour son co-financement. Nous verrons que Suez-Environnement développe ce type d'approches qui induisent un renouveau des logiques partenariales pour l'entreprise, et du rôle des ONG dans la conception et le déploiement de ses activités.

Le développement de l'économie « solidaire » au niveau international, la globalisation de l'économie de marché et la régionalisation de l'économie publique ont engendré une reconfiguration et une complexification de l'économie qui modifient significativement les liens entre les trois représentations. La reconfiguration porte tout d'abord sur l'ajout d'une composante au sein du système de régulation, la société civile, sous l'impulsion des ONG. Ainsi nous sommes passés d'une double régulation « marché-État » à une triple régulation « marché-État-société civile ». Le poids de chacune des composantes varie en fonction des contextes. La reconfiguration porte ensuite sur le caractère dynamique de ces composantes, qui tendent à évoluer plus rapidement dans leurs formes, leurs frontières, leurs contenus et leurs mandats. Enfin, le processus d'internationalisation relatifs aux trois composantes nous amène à les concevoir à l'échelle internationale voire transnationale. La complexification porte d'abord sur l'augmentation qualitative et quantitative des relations entre les différentes sphères du système de régulation. Elle porte ensuite sur l'insertion d'un nouvel antagonisme complémentaire avec l'émergence de l'économie « solidaire » en tant que composante à part entière. Ce nouvel antagonisme tend à accroître l'incertitude dans les relations entre chacune des composantes ce qui contribue à leur dynamisation. Enfin, la complexification porte sur les liens entre court et long terme, global et local.

2.1.2 L'ONG comme « fragment central » de la société civile

La notion d'ONG reste floue en ce sens qu'elle ne renvoie à aucune définition claire, précise et communément admise (Ryfman, 2004 ; Vakil, 1997). De plus, celle-ci est incluse dans une notion encore plus large, celle de société civile, elle même considérée comme l'une des notions les plus ambiguës du débat politique actuel (Rangeon, 1986), tant sur le plan de ses frontières, qu'au niveau de son contenu.

Pour certains, la société civile se définit par opposition à l'Etat. Sorman (1984) considère par exemple que le programme libéral doit « *retracer en clair la frontière entre l'Etat et la société civile* », la société civile étant l'ensemble des institutions (famille, entreprise, association, etc.) où les individus poursuivent des intérêts communs sans interférence de l'Etat et qui, « *selon des procédures qui leur sont propres, élaborent des valeurs spécifiques* » (Cannac, 1983). Pour d'autres, la société civile ne peut se réduire à une entité opposée à l'Etat, mais constitue plutôt le lieu d'interpénétration de la sphère privée avec la sphère publique (Freund, 1965). Il existe donc une certaine ambivalence dans les perceptions de la société civile, avec d'une part la vision manichéenne d'un rapport d'extériorité, et avec d'autre part, la vision complexe d'un rapport de complémentarité. L'étude historique de la notion montre l'évolution du lien et de l'ambivalence du lien entre la société civile et l'Etat (Rangeon, 1986). Plus récemment, les définitions portant sur la notion de société civile se positionnent davantage sur la vision manichéenne « extériorité / antagonisme ». Pour Pirotte (2007), la société civile est « *le domaine de la vie sociale civile organisée qui est volontaire, largement autosuffisant et autonome de l'Etat* ».

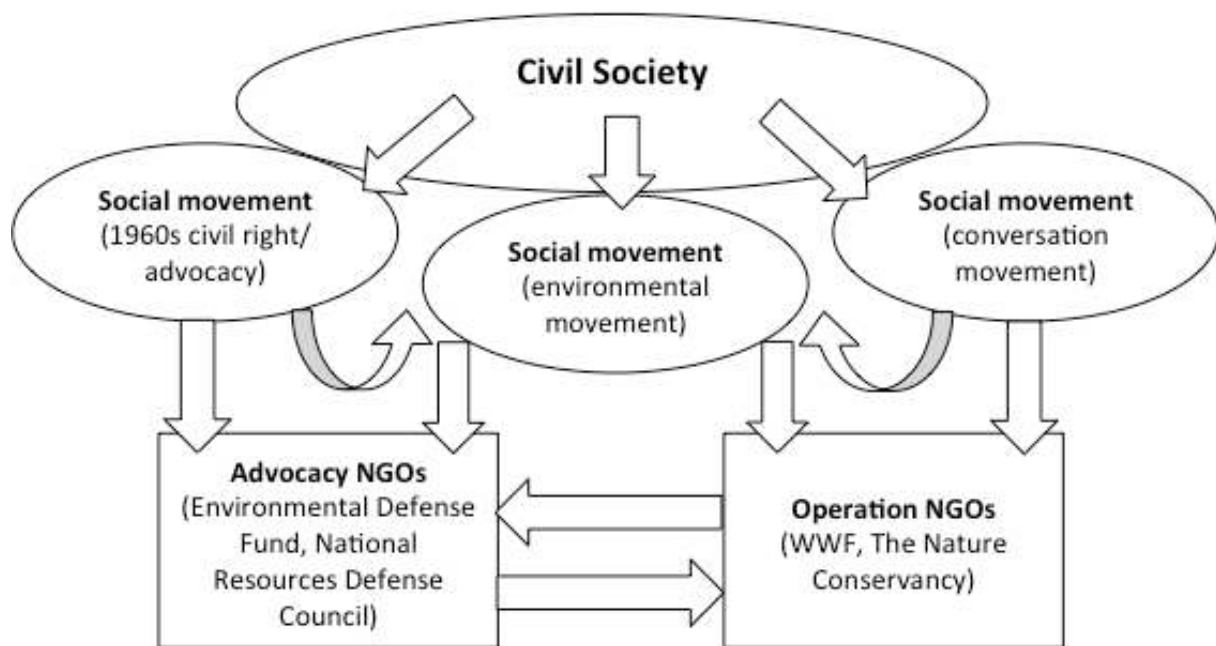
La société civile représente la totalité des citoyens d'un Etat-nation. Toutefois, dans la pratique, ceux-ci n'agissent pas individuellement mais dans le cadre associatif. Une association peut être considérée comme représentative à condition qu'elle ait été constituée sur la base de la volonté et des propres intérêts des citoyens se déclarant formellement et juridiquement membres de l'association. La société civile regroupe notamment « *les organisations syndicales et patronales, les ONG, les associations professionnelles, les organisations caritatives, les organisations de base, les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et municipale, avec une contribution spécifique des Églises et communautés religieuses* »³⁴. Le risque de confusions entre la conception de la société civile comme l'ensemble des citoyens d'une part et comme l'ensemble des associations censées les

³⁴ Livre Blanc de la gouvernance de l'Union Européenne.

représenter d'autre part est très important. Cette confusion comporte un autre risque qui est celui de l'auto proclamation de ces associations comme représentantes et représentatives des citoyens dans leur ensemble. Elles s'attribuent ainsi une légitimité qui ne repose sur aucun processus démocratique. Les ONG, bien qu'elles ne soient pas représentatives de la société civile dans son ensemble, en constituent l'une des composantes importantes.

Yaziji et Doh (2009 : 11) proposent une représentation, que nous restituons dans la figure 25 ci-après, de la manière dont le secteur ONG s'articule avec la société civile dans le domaine de l'environnement. En fait, les ONG sont la résultante d'un processus de structuration de la société civile autour de problématiques communes.

Figure 25. Relationship among civil society, social movements and NGOs : the example of the environmental movement (Yaziji et Doh, 2009 : 11)



Les auteurs montrent la manière dont une partie de la société civile s'est progressivement organisée autour de la question environnementale. Dans un premier temps, cette société civile s'est structurée en trois mouvements sociaux distincts. Dans un second temps, ces trois mouvements ont convergé par le biais de leurs interactions. Dans un troisième temps, cette convergence a débouché sur le développement de deux catégories d'ONG dans le domaine environnemental : les ONG d'*advocacy* et les ONG opérationnelles. Ces deux types d'ONG sont en relation. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, l'ONG « Eau Vive »

combine le plaidoyer et l'opérationnel. Ces ONG sont donc une forme évoluée, structurée de la société civile.

2.1.3 La notion d'ONG : tentative de définition

Les frontières et le contenu de la notion d'ONG sont extrêmement flous. L'ONG, « *objet bizarre et mal identifié* » (Ryfman, 2004), renvoie à « *une catégorie très vaste (...) définie par soustraction.* » (Conseil d'Etat français, 2000). Aucune base juridique communément admise ne régit le statut d'organisation non gouvernementale. Il s'agit « *d'organisations qui ne relèvent pas du Droit international, mais au mieux des structures issues des Droits internes* » (Meyer, 2001). La diversité des appellations existantes pour qualifier cette notion témoigne de ce flou conceptuel. Il n'est pas rare d'entendre parler d'associations internationales (AI), d'associations ou d'organisations de solidarité internationale (ASI, OSI) ou transnationales (ATN, OTN), d'acteurs non étatiques (ANE), d'organisations de la société civile (OSC), de *Community-Based Development Organizations* (CBDO) dans l'hémisphère Sud, ou encore d'organisations populaires économiques (OPE) en Amérique latine. Cependant, c'est le terme d'organisation non gouvernementale qui fait autorité malgré ses imperfections terminologiques. La consécration de ce terme s'explique par son usage généralisé, ainsi que par la création d'instruments juridiques internationaux et l'existence de législations nationales dédiées aux associations.

Les ONG forment donc un ensemble d'organisations très divers et hétérogène. Il existe une multitude de définitions et de classifications de cette notion d'ONG : « *Within the category, however, there are many different types, characteristics and purposes of NGOs* » (Yaziji et Doh, 2009 : 4). Utilisé pour la première fois en 1945 par le Conseil Economique et Social des Nations Unies (ECOSOC), le terme d'ONG visait à distinguer les organisations issues de la société civile des organisations étatiques afin de les associer aux discussions internationales. Mais aucune base juridique ne permet de qualifier une organisation de « non gouvernementale », il n'existe par conséquent aucune définition type, communément admise de ce qu'est une ONG. Ce flou est extrêmement problématique d'un point de vue conceptuel, et ceci pour diverses raisons. Tout d'abord, il existe une immense variété d'organisations assimilables à des ONG, ce qui rend particulièrement difficile l'appréciation de l'ampleur du phénomène, tant d'un point de vue quantitatif que d'un point de vue qualitatif. Ensuite, l'hétérogénéité et l'opacité du secteur des ONG génèrent une forte incertitude quant à ses attentes et à ses évolutions, alors qu'elles constituent des acteurs incontournables de la vie

économique contemporaine. Enfin, les carences juridiques au niveau international posent le problème de la légitimité et de la crédibilité de ces organisations qui ne relèvent pas de structures strictement démocratiques.

La proposition d'une définition *stricto sensu* de la notion d'ONG est donc un exercice difficile. Selon Ryfman (2004), de nombreux chercheurs et analystes ont tenté de fournir une définition de ce vocable. « *C'est paradoxalement l'un des domaines où les travaux sont si abondants qu'il est impossible de les passer tous en revue, même brièvement* ». Le département de l'information des Nations Unies en donne la définition suivante³⁵ : « *Un groupe de citoyens volontaires, sans but lucratif et organisé à l'échelon local, national ou international. Les ONG remplissent divers types de services et fonctions : humanitaires, d'information aux gouvernements sur les préoccupations de leurs citoyens, de surveillance des politiques des gouvernements et de promotion de la participation politique au niveau communautaire. Elles fournissent des analyses et des expertises, servent de mécanismes d'alerte avancée et aident à superviser et mettre en œuvre les accords internationaux. Certaines sont organisées autour de questions spécifiques telles que les Droits de l'Homme, l'environnement ou la santé. Leurs relations avec les différents bureaux et agences des Nations-Unies diffèrent selon leur objectif, leur siège et leur mandat* ». Une résolution du Conseil économique et social de 1996 précise par ailleurs qu'une ONG doit être dirigée démocratiquement et que ses financements doivent être d'origine privée. Mais rien n'interdit les financements publics si ceux-ci sont clairement identifiables.

Dans une définition plus technique, Hudson et Bielefield (1997 : 32) voient les ONG comme des « *organizations that (1) provide useful (in some specified legal sense) goods or services, thereby serving a specified public purpose, (2) are not allowed to distribute profits to persons in their individual capacities, (3) are voluntary in the sense that they are created, maintained, and terminated based on voluntary decision and initiative by members or a broad and (4) exhibit value rationality, often based on strong ideological components* ». Teegen et al. (2004 : 466), dans une définition plus succincte font référence au mandat social des ONG : « *private, not-for-profit organizations that aim to serve particular societal interests by focusing advocacy and/or operational efforts on social, political and economic goals, including equity, education, health, environmental protection and human rights* ».

³⁵ Rubio, F., Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales, Ellipses, Paris, 2004, p.126.

Dans son ouvrage entièrement consacré aux ONG, Ryfman (2004) propose une rétrospective des principaux apports respectifs de juristes, de politiques, de sociologues et d'économistes. L'ensemble de ces définitions, bien que différentes, insistent sur différentes caractéristiques stables de l'ONG, à savoir qu'il s'agit d'une association durable et indépendante d'individus poursuivant un objectif commun, ayant une vocation non lucrative à l'échelle internationale.

- « *Tout regroupement, association ou mouvement constitué de façon durable par des particuliers appartenant à divers pays en vue de la poursuite d'objectifs non lucratifs* » (Merle, 1970)
- « *Association composée de représentants appartenant à plusieurs pays et qui est internationale par ses fonctions, la composition de sa direction et les source de son financement. Elle n'a pas de but lucratif et bénéficie d'un statut consultatif auprès d'une organisation intergouvernementale* » (Laroche, 2000)
- « *Association sur une base indépendante, volontaire et permanente de personnes poursuivant ensemble des buts communs autres que prendre le pouvoir, faire de l'argent ou se livrer à des activités illicites* » (Willetts, 2002)
- « *L'histoire, les motivations et les principes qui les animent semblent s'éloigner du mécanisme habituel envisagé par l'économie* » (Piveteau, 1998)
- « *Organisations économiques dont l'objectif original ou l'ensemble des contraintes qu'elles cherchent à résoudre définit leur action comme une redistribution philanthropique de ressources, d'origine et de nature principalement privées, en faveur du développement. Les ONG sont des organisations médiatrices de l'aide* » (Piveteau, 1998)

A la suite de ce large spectre de définitions, et face à la difficulté de se positionner sur une définition *stricto sensu*, Ryfman (2004) se résout à la méthode dite du « *faisceau de caractéristiques* ». C'est cette approche que nous retiendrons pour notre recherche. L'auteur identifie cinq éléments constitutifs d'une ONG. La notion d'ONG renferme tout d'abord celle d'association. Il s'agit d'un regroupement de personnes privées fédérées autour d'un idéal ou autour de convictions, pour assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif ou non principalement marchand. Ceci avec la double précision de comporter un certain caractère de permanence, et surtout de constituer un projet au bénéfice d'autrui, et non des membres seuls. L'ONG implique également la notion de solidarité ou plus largement d'intérêt général. Il s'agit d'une forme juridique particulière que symbolisent ces termes « d'association » ou

« d'organisme non lucratif », au gré des droits nationaux³⁶. Il faut ajouter à cela la notion d'indépendance, au sens d'une position non étatique, pour qualifier le rapport aux puissances publiques comme privées, tant au plan national qu'international, avec comme visée la constitution d'un espace autonome de la sphère des compétences. Ceci n'exclut nullement les liens avec les Etats ou les entreprises, mais suppose que ces derniers ne soient pas à l'origine de sa création, et que la relation avec ceux-ci ne relève pas d'une forme de domestication. Par ailleurs, il faut intégrer la notion de démocratie participative. Cela renvoie à des valeurs impliquant, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action associative dans une dimension citoyenne insérée dans un cadre démocratique, qu'il s'agisse du fonctionnement interne, du contexte de l'action ou du rapport au politique. Cette action doit être articulée, à des degrés divers, avec les « sociétés civiles », dont elle forme un des segments essentiels. Et enfin, nous pouvons mentionner le caractère transnational de l'action menée. Cela fait référence à deux choses. D'une part au mandat qu'elle s'auto-accorde pour mener une action directement opérationnelle dans une autre partie de la planète, défendre des droits humains à l'extérieur du pays d'origine, ou intervenir pour la protection de l'environnement. D'autre part, au fait que son activité peut impliquer une relation, quelle qu'en soit la nature, avec une entité tierce à l'Etat du siège, qu'il s'agisse d'une ONG, d'une OI, d'une entreprise, ou d'un autre Etat. Ryfman (2004) admet néanmoins que l'on puisse qualifier d'ONG une entité qui ne combinerait que les quatre premiers critères. Cela reviendrait à la qualifier d'« ONG nationale » ou d'« ONG-N ».

Pour conclure, la notion d'ONG, incluse dans celle de société civile, est une notion complexe, aux frontières et au contenu flous et hétérogènes. Aucune base juridique internationale ne régit le statut d'ONG alors que ces organisations tiennent une place croissante dans la vie économique mondiale. Cependant, nous identifions cinq caractéristiques stables, qui combinées, permettent de qualifier une organisation de « *non gouvernementale* ». Ryfman (2004), à la suite d'un état des lieux exhaustif des définitions proposées dans la littérature en Sciences de la décision, détermine un faisceau de caractéristiques minimales communes en croisant les différents apports disciplinaires. Nous synthétisons sa contribution en proposant la définition suivante : « **Une ONG est une association durable de personnes privées, qui**

³⁶ En droit des associations, une association loi de 1901 est une organisation à but non lucratif qui relève de la loi du 1er juillet 1901 mise en place par Waldeck-Rousseau (ancien ministre de l'Intérieur, alors président du Conseil) et du décret du 16 août 1901. Ces dispositions ne concernent toutefois pas les associations ayant leur siège dans les trois départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle qui sont, quant à elles, régies par le droit local.

sur la base du volontariat, poursuivent un objectif commun non lucratif et d'intérêt général, dans le cadre d'une organisation indépendante (statut, financement, compétences), à l'échelle internationale ». Dans la continuité de ce travail de définition, nous étudions des typologies d'ONG afin d'en appréhender les divers champs d'action et les grandes modalités d'intervention.

2.1.4 Typologie des ONG : des champs divers

Il existe plusieurs façons de classer les ONG : « *there are many different types, characteristics and purposes of NGOs* » (Yaziji et Doh, 2009 : 4). La diversité des approches révèle la complexité, c'est à dire l'hétérogénéité, l'opacité et le dynamisme de ce secteur.

Parmi les grandes classifications, Laroche (2000) distingue quatre grands types d'ONG : les organisations corporatives (syndicats et branches d'activités économiques), les organisations techniques (commission internationale de protection radiologique, etc.), les organisations savantes (Association des Universités européennes, etc.) et les organisations sociales et humanitaires (MDM, MSF, Care, etc.). Cette taxinomie présente l'avantage de couvrir au maximum les champs de l'action non étatique au plan international (Ryfman, 2004). Toutefois, elle contribue à traiter identiquement des profils d'organisations très différents. De simples appareils bureaucratiques spécialisés sont mis au même plan que certains regroupements d'individus poursuivant un dessein non lucratif, ayant vocation à contribuer à l'intérêt général.

Dans une approche plus restrictive, Rubio (2002) se focalise sur les principaux domaines suivants : l'aide au développement et humanitaire (Care), l'environnement (Greenpeace), les Droits de l'Homme (Amnesty International). Chacun de ces champs peuvent comporter des extensions ou des sous-branches. Par exemple, dans le champ de l'aide au développement et humanitaire, nous pouvons inclure l'aide à l'accès à l'eau et/ou à l'assainissement, l'aide à l'accès aux soins et aux médicaments. Dans le champ de l'environnement, nous pouvons inclure la protection de la biodiversité, la protection des fonds marins ou des cours d'eau. Dans le champ des Droits de l'Homme, nous pouvons inclure la protection des droits de la femme, la protection des droits des enfants. Dans une conception complexe de ces grandes catégories génériques, nous identifions des liens entre chacune. Par exemple, l'accès à l'eau et à l'assainissement est intimement lié à la question environnementale (pollution des eaux), ainsi qu'à la question des Droits de l'Homme (le droit à la vie).

A partir d'une étude de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises³⁷ (ORSE), nous identifions différents critères pour la classification des ONG³⁸ :

Tableau 18. Les critères de classification des ONG (ORSE, 2005)

Critères de classification	Exemples de variables
Domaine de spécialisation	• Environnement • Pauvreté • Droits de l'Homme • etc.
Degré de différenciation	• Généralistes • Thématiques
Echelon d'intervention	• Global • Local
Modalités d'intervention	• Plaidoyer • Intervention • Accompagnement
Structure et types de financement	• Mécénat d'entreprise • Dons manuels • etc.
Orientation « philosophique »	• Développement • Urgence
Localisation géographique	• Nord • Sud
Taille	• « multinationales » • « petite association de terrain »
Le type de bénéficiaires	• Membres eux-mêmes • Autrui

Ces variables peuvent se croiser deux à deux. Nous proposons trois exemples de croisement de ces critères. Premièrement, il existe de grandes ONG internationales du Nord qui interviennent essentiellement dans les pays du Sud dans le cadre d'actions humanitaires de lutte contre la pauvreté (généraliste), et qui sont financées en majorité par des dons privés (Care International). Deuxièmement, il existe de petites ONG locales du Sud qui interviennent dans le domaine de l'eau à l'échelle de villes petites ou moyennes d'Afrique, et financées par

³⁷ L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ORSE) est une association loi 1901, créée en juin 2000. L'association a pour but de collecter, analyser et faire connaître des informations, documents et études sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur l'investissement socialement responsable, en France et à l'étranger, et de diffuser cette information auprès de ses membres, par tous moyens appropriés (Baddache, 2004 : 62).

³⁸ Ces critères découlent d'une analyse du rapport de mission de l'ORSE remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative en 2005 : « Partenariats stratégiques ONG/Entreprises »

des fonds internationaux. Troisièmement, Yaziji et Doh (2009 : 5) proposent une typologie qui croise les variables « type de bénéficiaires » et « modalité d'intervention ».

Tableau 19. Typologie des ONG (Yaziji et Doh, 2009 : 5)

Beneficiary	Self	Alcoholics Anonymous Chess clubs	Labor unions Trade associations
	Others	Salvation Army CARE	WWF Amesty International
		Service	Advocacy
		Type of activity	

Le domaine de spécialisation est le critère le plus couramment utilisé pour classer les ONG. Voici une liste non exhaustive des différents champs d'intervention possibles des ONG selon l'ORSE (2005) : l'éducation, le développement et la solidarité internationale ; la défense des droits de l'Homme ; la protection de l'environnement ; la santé et l'éducation ; le développement rural ; le développement économique et l'insertion ; la finance, le microcrédit et la lutte contre la corruption ; la défense des consommateurs ; le tourisme durable ; et le commerce équitable.

La variété de ces domaines de compétence témoigne de la difficulté de se repérer dans la complexité du monde ONG. Cette difficulté est illustrée par de multiples tentatives de catégorisation. Une étude de la *Commonwealth Foundation* intitulée « *Non-Governmental Organizations : Guidelines for Good Policy and Practice* » (Ball et Dunn, 1995) recense 31 formes organisations. Nous présentons pour notre part deux typologies qui nous semblent relativement complémentaires et qui ont été retenues par l'ORSE dans leur rapport de mission de 2005.

L'ORSE propose tout d'abord une classification pour les ONG ayant une représentation en France. Il faut noter cependant que ce classement intègre aussi bien des associations, des

fondations ou encore des agences qui travaillent pour des organisations internationales comme l'UNICEF.

Tableau 20. Typologie des ONG selon le domaine de spécialisation (ORSE, 2005)

Type d'ONG	Exemples
Les grandes causes médicales	Association des Paralysés de France, Association pour la recherche contre le cancer, Fondation de France, etc.
Urgence sans frontière	Action Contre la Faim, Handicap International, MSF, MDM, etc.
L'aide au développement	Care France, Caritas – Secours Catholique, Emmaüs international, etc.
Organisations Internationales	Croix-Rouge française, UNICEF
Lutte contre la pauvreté	Fondation Abbé-Pierre, Restaurants du Cœur, Secours Populaire, etc.
Aide à l'enfance	Aide et Action, Enfants et Développement, Enfants du Monde, etc.
Droits de l'homme et actions citoyennes	Attac, Amnesty International, Green Peace, Max Havelaar France, etc.

Il est important de préciser que certaines ONG peuvent apparaître dans plusieurs catégories. L'association TEO 2004 par exemple a pour objet de soigner en France des enfants africains atteints de tumeurs cérébrales, et de les réintégrer dans un système scolaire dans leur pays d'origine. Cette association intervient par conséquent dans différentes catégories : « les grandes causes médicales », « urgence sans frontière », « l'aide au développement », et « aide à l'enfance ». De plus, certaines catégories n'apparaissent pas, notamment les « associations de défense des consommateurs » ou les « associations environnementales ». Cette typologie offre certes une visibilité aux ONG françaises mais ne nous semble pas des plus pertinentes. Nous sommes ici confrontés au risque de retrouver une ONG dans deux catégories différentes. Ryfman (2004) privilégie une approche relativement large et dynamique. Il identifie « *trois domaines d'élection en constante évolution* » : le champ du développement et de l'humanitaire, celui de l'environnement, et celui des droits de l'Homme et des droits humains. Cette typologie présente deux avantages. D'une part, elle permet de limiter les confusions entre trois domaines d'activités clairement identifiés. D'autre part, elle offre une meilleure visibilité de la cause défendue et du positionnement idéologique de l'ONG. De même, les valeurs sous-jacentes ne sont pas « diluées » dans la complexité terminologique souvent reprochée aux typologies. Ryfman (2004) met en évidence l'évolution continue de ces domaines. « *Ces domaines, pour « classiques » qu'ils soient devenus, sont, en tout cas, en*

constante évolution ». Ce dernier souligne l'importance des interactions, des croisements et des coalitions ainsi qu'une tendance lourde du milieu ONG, qui est de faire évoluer les « mandats » et d'investir régulièrement des champs nouveaux. L'auteur se place donc dans une approche à la fois dynamique et systémique. Cela débouche sur un nouvel avantage de cette typologie qui nous semble absolument majeur. En effet, elle offre la possibilité d'une analyse plus fine des mouvements stratégiques et organisationnels qui animent les ONG, appréhendées, soit isolément, soit dans une dynamique de partenariat. Les croisements possibles entre chaque domaine nous amènent à réfléchir au degré de différenciation des ONG. Nous distinguons les ONG « généralistes » (i.e. Care) et les ONG « spécialisées » (i.e. GRET).

Pour ce qui concerne l'échelon d'intervention, nous distinguons quatre unités d'analyse différentes : local, national, international, transnational. Notons que cette typologie est relativement facile à croiser avec une autre, notamment celle qui segmente les domaines d'intervention. Il est important de mentionner ici la tendance croissante des ONG à enclencher un processus d'internationalisation. Cette stratégie vise d'une part à étendre le champ d'intervention. Elle vise d'autre part à collecter de nouvelles ressources telles que des fonds supplémentaires, mais également des ressources humaines qualifiées. La plateforme Coordination Sud, créée en 1994, regroupe plus de 120 ONG internationales françaises partageant une éthique commune sur le développement. Elle présente un double intérêt. Premièrement, elle représente les ONG auprès des instances nationales, européennes et internationales. Deuxièmement, elle soutient les actions des ONG à travers un accès à l'information et à la formation. Coordination Sud n'a aucune politique favorisant les relations avec les entreprises. Cette stratégie reste du ressort des adhérents. Dans le cadre de leurs projets, de nombreuses ONG françaises privilégient les alliances ponctuelles. Ces alliances offrent deux avantages. D'une part, elles permettent de monter des projets en consortium, condition souvent nécessaire pour obtenir des financements européens (EuropAid). D'autre part, ces alliances augmentent l'impact des actions de plaidoyer sur des thématiques convergentes. Ce fut le cas notamment de la campagne « *publish what you pay* » initiée par Simon Taylor. L'autonomie des antennes locales constitue néanmoins le point fort des ONG. En effet, même lorsqu'elles font partie intégrante d'un réseau dont les membres partagent un nom ou des valeurs communes, elles obéissent aux contingences locales. Par exemple, les ONG usent des modalités d'actions adaptées à la culture du lieu d'implantation.

Parmi les autres classifications possibles, nous avons la traditionnelle typologie « ONG du Nord » et « ONG du Sud ». La première catégorie représente les ONG basées dans l'hémisphère nord mais dont l'intervention peut se déployer dans l'hémisphère sud. La seconde qualifie les ONG basées dans l'hémisphère sud, mais dont il est rare que nous observions des interventions dans l'hémisphère nord. Ce phénomène s'explique évidemment du fait que l'hémisphère sud pâtit particulièrement des problèmes humanitaires, de développement, de non application des droits de l'Homme, ainsi que des externalités environnementales. Néanmoins, il n'est pas rare de constater des formes de coopération entre « ONG du Nord » et « ONG du Sud ».

Les modalités d'intervention peuvent également constituer un critère de distinction des ONG. L'ORSE (2005) identifie plusieurs modalités d'intervention selon que l'organisation s'adresse aux pouvoirs publics, à ses partenaires ou à ses bénéficiaires. On peut distinguer trois modes d'action : le plaidoyer (campagnes de lobbying, de boycott ou de sensibilisation) ; l'accompagnement (certification, recherche, expertise ou formation) ; l'intervention sur le terrain (conception et réalisation de projets, connaissance des communautés et contextes locaux). Néanmoins, ces activités sont interdépendantes. Il est rare de trouver une ONG n'ayant qu'une seule modalité d'action, notamment pour ce qui concerne les grosses structures. Ainsi Oxfam et WWF sont connues pour leurs programmes de terrain mais également pour leurs compétences en matière de plaidoyer et d'accompagnement. Nous proposons de détailler ces trois modes d'intervention. Le plaidoyer consiste à sensibiliser l'interlocuteur sur un problème d'intérêt général. Généralement, l'ONG agit en trois temps. Premièrement, elle identifie des pratiques jugées mauvaises ou des violations provenant de gouvernements, d'organisations internationales et/ou d'entreprises. Deuxièmement, elle alerte l'opinion publique et les politiques sur ces questions. Troisièmement, elle avance des propositions en vue de modifier la législation et/ou les comportements. Ces ONG déploient généralement des activités de recherche et d'analyse des politiques publiques. Elles travaillent régulièrement en réseau avec d'autres ONG pour partager l'information et sont dotées d'une certaine réactivité. Elles peuvent également bénéficier d'une expérience de terrain qui vient renforcer leur légitimité dans leurs actions de plaidoyer (i.e. Amnesty International). L'accompagnement occupe une position intermédiaire, entre le plaidoyer et l'intervention terrain. Ces ONG ou composantes d'ONG constituent des centres d'études et de recherches, ou des organismes de certification. Généralement elles agissent selon quatre phases. Dans un premier temps, elles identifient les problèmes clés. Ensuite, elles mènent des études visant à

participer au changement des pratiques. Elles fournissent dans un troisième temps une évaluation ou une certification externe. Enfin, elles coopèrent avec les institutions pour apporter des changements au sein des entreprises. (i.e. WWF). Les ONG spécialisées sur l'intervention terrain fournissent des services qui s'adressent à des bénéficiaires ciblés. Elles peuvent avoir plusieurs domaines de compétences ou être spécialisées sur un secteur déterminé (i.e. La Chaîne de l'espoir).

Le type de financement est un autre critère de classification des ONG. Il s'agit d'une donnée fondamentale pour comprendre la nature de ses actions, sa façon d'opérer, son mode de fonctionnement et la dimension de son intervention. D'un point de vue plus abstrait, le mode de financement renseigne sur les valeurs de l'ONG, ainsi que sur sa conception du rôle qu'elle prétend jouer en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Par ailleurs, ces informations nous permettent d'évaluer leur capacité à intégrer un réseau et leur degré d'ouverture dans le cadre d'un partenariat. Il faut préciser que le mode de financement choisi par un prétendant au partenariat peut constituer une variable discriminante ou rédhibitoire pour la conclusion d'un accord. Il est nécessaire de distinguer deux grands types de financement : les financements publics et les financements privés. Selon une étude réalisée par la Commission Coopération et Développement en 2003³⁹, ces ressources représenteraient respectivement 38% et 62%, avec un écart qui aurait tendance à se creuser. En terme de financement public, nous distinguons les fonds publics nationaux et les financements internationaux. Les financements nationaux sont relativement peu importants. Ils sont généralement destinés au financement de programmes, et que très rarement à équilibrer un budget global, ou à financer des investissements propres aux associations. Les fonds internationaux représentent la source de financement public la plus importante. L'Union Européenne est le principal bailleur de fonds de l'aide humanitaire d'urgence. L'ECHO (Office d'aide humanitaire de la Commission européenne) représente le quart des ressources publiques des associations de solidarité internationale. Pour ce qui concerne les fonds privés, nous distinguons les dons manuels et les legs. En France, les dons manuels représentent l'essentiel des ressources privées des ONG (900 millions d'euros en 2000). Un avantage fiscal associé à ces dons favorise ce moyen de financement. Les legs représentent une part importante et croissante du financement des ONG, notamment en raison du vieillissement de la population. Néanmoins, pour bénéficier de ce type de financement, l'association doit être reconnue d'utilité publique. D'autres contributions privées peuvent être mentionnées, telles que le mécénat de compétences, la

³⁹ Commission Coopération et Développement, « Argent et OSI 2000-2001 », 2003.

prestation de services, le produit des ventes et manifestations, ou encore les donations des adhérents. Le mécénat de compétences consiste à mettre à la disposition d'une ONG les compétences d'une entreprise. Ce phénomène tend à se développer dans la mesure où il permet une implication directe de l'entreprise dans une action de solidarité. Le mécénat de compétences est par conséquent valorisable pour l'entreprise, à la fois en interne et en externe. Cette action se matérialise par un partenariat. Les prestations de services peuvent également constituer une ressource pour l'ONG. En effet, celle-ci peut mettre à la disposition de l'entreprise son expertise et sa disponibilité, soit dans le cadre d'une prestation payante, soit dans une perspective de partenariat. Le produit des ventes et manifestations constitue une source de revenus. Ce phénomène est beaucoup plus courant dans les pays anglo-saxons. Oxfam par exemple possède plus de 400 points de vente en Grande-Bretagne. En France, certaines ONG ont un département spécifiquement dédié à la vente (Amnesty International, Handicap International, l'UNICEF, etc.). Enfin, l'ONG peut bénéficier des cotisations des adhérents. Cette source de financement est plus ou moins importante en fonction de la taille et de la mission de l'ONG. Chaque type de ressources s'accompagne de règles spécifiques autorisant plus ou moins de flexibilité dans les choix de financement. Cependant, on constate une tendance non négligeable à la professionnalisation des ONG qui consacrent une part croissante de leur activité à la recherche de fonds⁴⁰.

Il est compliqué de bâtir une typologie qui rende compte de la diversité des ONG tout en la simplifiant. Une typologie fine perd de son potentiel de généralisation. Par conséquent, le chercheur doit identifier les variables qui lui semblent les plus pertinentes pour traiter son sujet. Dans le cadre de notre recherche, nous retenons les cinq (5) critères de classification suivants : le type de financement ; le domaine de spécialisation ; l'échelon d'intervention ; les modalités d'intervention ; et l'orientation « philosophique » (développement / urgence). Ces critères nous semblent importants pour saisir la contribution des ONG à l'évolution du BM de la grande entreprise.

Le type de financement est un critère clé. Une ONG doit accepter d'obtenir des financements privés d'entreprises pour développer des logiques partenariales. Le mécénat d'entreprises peut déboucher sur des formes de partenariats plus riches. Le domaine de spécialisation est également un critère essentiel à notre analyse. Nous devons prêter attention aux types de ressources et de compétences que l'entreprise souhaite acquérir à travers le partenariat. Dans

⁴⁰ Troubé, C., « Les nouveaux enjeux de l'humanitaire », dans « La Vie », 22 avril 2004, n°3060, p.39

ce cadre, il sera intéressant d'observer si l'entreprise choisit de coopérer avec des ONG spécialisées dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, ou bien encore de l'environnement. Ces choix doivent nous renseigner sur les orientations stratégiques de l'entreprise, notamment en terme de proposition de valeur. L'échelon d'intervention des ONG est un critère susceptible de nous renseigner sur les éventuelles stratégies d'internationalisation de l'entreprise. Les modalités d'intervention des ONG constituent un critère intéressant pour apprécier la dimension opérationnelle des POE, et leur contribution potentielle à la mise en œuvre du BM de l'entreprise. L'orientation « philosophique » est un critère pertinent pour évaluer le caractère stratégique des logiques partenariales, et leurs capacités à s'inscrire dans le temps.

Si les ONG se distinguent par leur diversité, nous constatons une tendance au renouvellement de leurs relations avec le secteur privé marchand.

2.2 Définition et typologies des POE

Trouver une définition des POE dans la littérature en sciences de gestion n'est pas une tâche aisée. Il est étonnant de constater, que malgré le flou conceptuel qui entoure la notion d'ONG, peu de chercheurs ont tenté de définir celle de POE. Cette carence pose problème dans la mesure où elle est susceptible de provoquer de nombreux écueils dans la compréhension de cet objet de recherche et de ses enjeux académiques et managériaux. Nous postulons également que ce manque de définition entrave une réelle structuration du champ de recherche.

En revanche, les chercheurs proposent diverses typologies de POE. Il existe manifestement une volonté de clarifier la notion de POE et de la caractériser à travers des typologies. La profusion de typologies montre également l'hétérogénéité du « phénomène ONG-entreprise ». Il semble donc nécessaire de se positionner sur une typologie de POE pour apprécier plus finement la contribution des ONG à l'évolution du BM de l'entreprise. En effet, nous estimons que tous les POE n'ont pas la même influence sur les activités de l'entreprise. Dans un premier temps nous tentons de définir la notion d'ONG et dans un second temps nous explorons la diversité des pratiques en termes de POE par l'étude de typologies.

2.2.1 Tentative de définition

Nous n'avons identifié qu'une seule définition du POE dans la littérature en sciences de gestion consacrée à cet objet de recherche : « *A corporate-NGO alliance is an agreement between partners, which implies working jointly to achieve common goals* » (Schwesinger-Berlie, 2010 : xvi). Cette définition nous amène à distinguer les notions d'alliance et de partenariat. L'auteur distingue implicitement les pratiques qui relèvent des alliances de celles qui relèvent de certaines formes de partenariat, comme le mécénat : « *[Alliances], therefore, goes further than the conventional notion of philanthropy, in which a company funds NGO projects* » (p.xvi). Nous considérons qu'une alliance est un accord entre des partenaires qui ont des objectifs officiellement communs. La notion de partenariat est plus large. Nous considérons qu'un partenariat est un accord entre des partenaires qui ont des objectifs officiellement communs et séparés. Dans le cadre du mécénat financier par exemple, les objectifs des partenaires sont généralement séparés. L'ONG a pour objectif de mettre en œuvre son projet d'intérêt collectif. L'entreprise a quant à elle pour objectif de valoriser son image en interne et en externe.

Un POE peut donc se définir comme **un accord entre une entreprise et une ONG, qui implique un travail conjoint de ces organisations afin d'atteindre des objectifs officiellement communs et séparés**. Pour Schwesinger-Berlie (2010), ces partenariats sont généralement basés sur la négociation, la promotion et la mise en place de solutions fondées sur l'équilibre des piliers du développement durable : « *This collaboration is usually based on discussing, promoting and/or establishing solutions which lead to a balance between economic, environmental and/or social goals* » (p.xvi). Si nous reprenons l'exemple du mécénat financier, deux ou trois piliers du développement sont impactés. Sur le plan économique, l'entreprise valorise son capital immatériel par le renforcement de son image. Sur les plans social et environnemental, l'ONG améliore les conditions d'exercice efficace de son activité humanitaire.

Mais ces POE sont des modalités inter-organisationnelles de coopération spécifiques en ce sens qu'elles sont perçues comme « contre nature ». Les relations entre les ONG et les entreprises sont caractérisées à la fois par leur ambivalence et par leur ambiguïté (Yaziji et Doh, 2009). Les relations entre ONG et entreprises se situent sur un continuum entre le conflit et la coopération, en passant par des relations pacifiques actives (relations « cordiales ») ou passives (ignorance mutuelle). Les relations peuvent être conflictuelles, par le biais de

pressions, de dénonciations, de lobbying ou de sabotages, etc. Ce sont généralement les ONG qui sont à l'initiative de ce type de relations. Les relations peuvent également être coopératives, par le biais du dialogue, de la concertation, du mécénat ou de partenariats, etc. Les deux types d'organisations peuvent être à l'initiative de ce mode de relation. Entre ces deux modalités relationnelles antagonistes, il existe des relations pacifiques, qui peuvent être actives ou bien passives. Sur le mode actif, nous pouvons dire que ce type de relation est davantage initié par les ONG, dans la mesure où ce sont elles qui exercent une veille sur les activités des entreprises concernées par leur domaine de spécialisation. Le phénomène d'ambivalence des relations est indissociable du phénomène d'ambiguïté des relations. En effet, il n'est pas impossible que certaines relations entre ces deux types d'entités basculent d'un mode relationnel à un autre. Par exemple, le cas de Amnesty International France et de Axa montre bien que d'un conflit peut émerger une relation de partenariat.

Par ailleurs, il est possible qu'il existe une simultanéité entre ces deux modes relationnels antagonistes. Le cas de Suez-Environnement et de Eau Vive, montre qu'une relation de partenariat peut amener l'association à avoir une connaissance plus fine des pratiques de l'entreprise, et donc aiguïser son esprit critique. Cette friction antagoniste n'est pas nécessairement négative dans la mesure où elle permet aux deux entités de se faire progresser mutuellement, tant que l'utilité des deux acteurs ne s'en retrouve pas affectée au point de rompre leur « *viabilité indépendante* » (Charreaux et Desbrières, 1998). L'instrumentalisation du partenaire, réciproque ou non, est un autre exemple de simultanéité entre les deux modes relationnels.

Plus généralement, il peut y avoir un enrichissement ou un appauvrissement de la relation entre les deux entités. Par exemple, la relation de coopération peut être renforcée à la suite d'un succès commun, qu'il soit partiel ou finalisé. A la suite de relations reposant sur du mécénat financier, les partenaires peuvent décider, une fois la confiance installée, de s'associer sur un projet commun, nécessitant le déploiement et le partage de ressources et de compétences complémentaires. Dans ce cas de figure, nous assistons à un enrichissement de la relation de coopération entre les deux partenaires, en passant du mécénat financier au partenariat opérationnel. Il peut également y avoir un appauvrissement de la relation de coopération ou de conflit. Dans le cas d'un conflit, l'appauvrissement de la relation correspond à une baisse d'intensité des attaques, c'est à dire par exemple au passage d'actions de sabotage industriel à des actions de dénonciation. Notons cependant que la dénonciation peut avoir des conséquences plus graves et plus pernicieuses.

2.2.2 Les typologies de POE : la notion de « portefeuille de POE »

Les typologies proposées par Schwesinger-Berlie (2010) nous renseignent sur la capacité des entreprises et des ONG à coopérer dans le cadre de POE. Une appréciation de la capacité respective des partenaires à coopérer avec l'autre peut constituer un indicateur de l'influence potentielle des POE sur l'évolution du BM de l'entreprise. Schwesinger-Berlie (2010) distingue quatre (4) types d'ONG en fonction de leur degré d'ouverture face au secteur privé marchand et du degré de dépendance vis-à-vis des ressources des entreprises : les « *fleeting NGOs* », les « *rebellious NGOs* », les « *willing NGOs* » et les « *star NGOs* » (cf. tableau 21, ci-après). Les « *fleeting NGOs* » représentent les ONG qui intéressent le moins les entreprises dans la mesure où celles-ci sont peu ouvertes au secteur privé marchand et où leurs activités ne sont pas ou peu dépendantes des ressources et des compétences de l'entreprise. Les « *rebellious NGOs* » constituent quant à elles un risque pour l'entreprise dans la mesure où celles-ci exercent une veille sur les activités de l'entreprise, sans pour autant chercher à développer des logiques de coopération. Ces ONG privilégient des relations conflictuelles ayant pour objet de modifier le comportement des entreprises. Les « *willing NGOs* » représentent les ONG ouvertes aux POE mais présentant un intérêt stratégique limité pour les entreprises. Ces ONG sont sujettes à l'instrumentalisation par des entreprises souhaitant simplement revaloriser leur image via des partenariats. La catégorie « *star NGOs* » fait référence aux ONG présentant un intérêt stratégique pour les entreprises. Celles-ci sont favorables au développement de relations de coopération et sont conscientes de la dépendance de leurs activités vis-à-vis des ressources et des compétences de l'entreprise.

Tableau 21. Typologie des ONG face aux entreprises (Schwesinger-Berlie, 2010)

	Low level of resources of interest to companies	High level of resources of interest to companies
Great openness (willingness to work with the private sector)	The <i>willing</i> NGO Seeks to create partnerships but will find it difficult to interest potential partners Will find it difficult to enter into an alliance in a powerful position	The <i>star</i> NGO Seeks to work with companies and will be sought as a partner Will probably offer partnerships with the greatest strategic value for the business and the NGO
Lack of openness	The <i>fleeting</i> NGO Prefers to work on issues without directly involving companies (working with communities, natural reserves)	The <i>rebellious</i> NGO Prefers confrontation to bring about change in companies (which represents a big strategic value for the NGO but not for the company).

Cette typologie peut être mise en perspective par rapport à celle des « entreprises face aux ONG ». Schwesinger-Berlie (2010) distingue trois types d'entreprises en fonction de leur capacité à coopérer avec les ONG : les « *entreprises exposées* », les « *entreprises neutres* » et les « *entreprises engagées* » (cf. tableau 22, ci-après). Les « *entreprises exposées* » représentent les entreprises sujettes aux dénonciations des « *rebellious NGOs* ». Ces entreprises pourront chercher à développer des relations de coopération avec des « *willing NGOs* » pour préserver leur image ou bien anticiper les risques de dénonciation. Suez-Environnement peut être considérée comme une entreprise exposée dans la mesure où ces activités intéressent fortement les parties prenantes externes de la société civile. En effet, Suez-Environnement gère des services d'eau et d'assainissement pour le compte de collectivités territoriales. Il s'agit donc de services publics, revêtant un rôle essentiel à la vie et au bien être des usagers (rapport de l'Institut de Gestion Déléguée, 2008). Les « *entreprises neutres* » sont des entreprises peu concernées par les relations de conflit ou de coopération avec les ONG. Les « *entreprises engagées* » représentent les entreprises qui s'investissent dans des politiques de responsabilité sociale et environnementale. Ces entreprises sont davantage ouvertes aux relations de coopération avec les ONG. Dans ce cadre, elles peuvent s'engager dans des logiques partenariales avec tout type d'ONG, y compris les plus « rebelles ». Le traitement de notre sujet de thèse nous permettra d'apprécier l'engagement effectif de Suez-Environnement dans le développement d'une politique de RSE proactive. La mise en évidence d'une contribution des POE à l'évolution du BM de Suez-Environnement constitue un indice pertinent de cet engagement.

Tableau 22. Typologie des entreprises face aux ONG (Schwesinger-Berlie, 2010)

	The exposed company	The neutral company	The committed company
Characteristics	Polluting production systems (chemical, quarries, mines) or polluting products (fertilisers, household goods)	Pollutes little, consumes little energy	Profits should not be made at the expense of the environment
	Strong dependance on a non-renewable natural resource (oil, natural gas) or exploitation has exceeded the limit of renewal of stocks (fishing); in conflict with the environment	Not highly dependent on natural resources	Often led by a visionary leader who has founded his/her company on the basis of his/her vision or has transformed his/her company on this basis (Ray Anderson of Interface)
	In conflict with the local communities (oil fields, quarry sites)	Not in conflict with stakeholders	Activities marked by innovation and often by proselytism; leaders seek to disseminate innovations and good environmental practices widely, sometimes regardless of the traditional rules governing businesses
	Problems of image or in conflict with NGOs	Does not attract the attention of NGOs	

Les deux typologies que nous venons d'étudier nous renseignent sur l'ambivalence des relations entre les ONG et les entreprises. Nous constatons que leur degré d'ouverture respectif peut largement varier. Cette ambivalence induit certaines difficultés de gestion des POE. Nous considérons que cette ambivalence reste présente au sein des relations de coopération, notamment celles qui associeraient une entreprise dite « engagée » à une ONG dite « rebelle ».

Les typologies sur les relations ONG-entreprises confirment cette notion d'ambivalence. Nous identifions dans la littérature plusieurs typologies des relations ONG-entreprises, reposant sur une logique similaire : les relations ONG-entreprises englobent diverses situations inscrites sur un continuum entre le conflit et la coopération. Nous choisissons de présenter la typologie de Mach (2001) (cf. tableau 23, ci-après) pour deux raisons. D'une part, cette typologie semble la plus exhaustive. Elle met en lumière une grande variété de situations entre le conflit et la coopération, en intégrant notamment des relations pacifistes. Nous verrons que Suez-Environnement est investie dans l'ensemble de ces modalités relationnelles avec les ONG. D'autre part, cette typologie semble faire autorité dans la littérature académique (Schwesinger-Berlie, 2008, 2010), comme dans la littérature grise (ORSE, 2005).

Tableau 23. Les relations ONG-entreprises (Mach, 2001)

Types de relations entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle des ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans les institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations, de Seattle à Gènes	
	Ciblée	Campagnes de sensibilisation, boycotts	
Partenariat	Orienté vers l'activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle	Soutien/expert
	Orienté vers l'activité de l'ONG	Sponsoring, marketing lié à une cause	Soutien
Evaluation	Indirecte	Les campagnes de pression et les partenariats reliant ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise	Expert
	Directe	Des ONG créent, ou collaborent avec, des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises	

La typologie des relations ONG-entreprises de Mach (2001) intègre une typologie sous-jacente de POE. Cette typologie de POE distingue les partenariats selon leur orientation opérationnelle : le partenariat peut être orienté vers l'activité de l'entreprise, ou au contraire, il peut être orienté vers l'activité de l'ONG. Dans le cadre de notre thèse, nous nous intéressons aux POE orientés vers l'activité de l'entreprise Suez-Environnement. Cette typologie nous paraît cependant réductrice. D'une part, il se peut que le partenariat repose sur des intérêts réciproques qui induisent une implication équilibrée des deux entités. D'autre part, il se peut que certains aspects du partenariat reposent davantage sur l'activité de l'entreprise et que d'autres aspects soient plus orientés vers celle de l'ONG. Nous chercherons à intégrer ces nuances dans notre analyse des POE associant Suez-Environnement et les ONG. Un partenariat de mécénat par exemple est par nature orienté vers l'activité de l'ONG. Néanmoins, l'accès privilégié à l'information relative au projet de l'ONG est susceptible de nourrir la réflexion stratégique de l'entreprise dans le cadre d'implantations dans les pays en développement. Dans la continuité de ces travaux, Schwesinger-Berlie (2008) propose une version enrichie de la typologie de Mach (2001), en précisant les enjeux stratégiques pour chacune des deux entités et pour chaque type de partenariat (cf. tableau 24, ci-après).

Tableau 24. Typologie de Schwesinger-Berlie (2008)

Oriented towards NGO activities	Oriented towards company activities	Oriented towards state activities
Strategic for the NGO The alliance enables the NGO to benefit from substantial financial resources from the company (philanthropy) or as a result of the alliance (marketing related to a cause). The alliance makes it possible to protect a natural resource which is important from the NGO's point of view; this benefit (protection of an endangered species or ecosystem) is not directly related to the activities of the company.	The alliance makes possible to influence the decisions and practices of a company or industrial sector in terms of reducing its environmental impact. The alliance enables work on the sustainable management of a natural resource on which the company depends; in other words, the activity falls half-way between the activities of the NGO and the company.	The alliance enables the passing/modification of a law that leads to greater consideration of biodiversity or to lower levels of industrial pollution.
Strategic for the company The alliance enables solutions to be brought to a problem which concerns both the NGO and the company. For the company, it will never be strategic to work on an issue that is the sole domain of the NGO. This concept is the typical domain of philanthropic relationships.	The alliance makes it possible to support the company's responsible practices (labelling, certification) and support the sale of its products The alliance makes it possible to bring changes to company products/processes, to give greater consideration to the environment/stakeholders and/or to serve differentiation/cost-reduction goals. The alliance enables working on the sustainable management of a natural resource on which the company depends The alliance provides easier access to a natural resource that constitutes a market (either potential or proven) for the company.	The alliance enables the passing/modification of a law leading to economic-ecological balance (smaller legislative constraint, support for voluntary actions). The alliance helps establish responsible positioning (joint campaign, joint lobbying).

Cette approche valide notre critique de la typologie de Mach (2001), en considérant qu'un POE orienté vers les activités des ONG peut avoir un intérêt stratégique pour l'entreprise. Nous adhérons à cette vision que nous intégrons à notre analyse de la situation de Suez-Environnement. Par conséquent, nous n'écarterons pas les pratiques de mécénat de notre analyse de la contribution des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise. Cette typologie intègre également un troisième acteur, incontournable dans certains secteurs, notamment dans celui des services aux collectivités, à savoir l'administration publique. Les trois grandes catégories d'acteurs impliqués dans la « triple régulation » sont ainsi représentées.

Au delà du caractère ambivalent de la relation (Mach, 2001 ; Schwesinger-Berlie, 2008), l'une des spécificités des POE concerne la grande diversité des approches existantes et potentielles au niveau opérationnel. De nombreux travaux en Sciences de Gestion ont permis de délimiter le concept de POE, mais également d'en décrire les contenus opérationnels, en proposant différentes typologies (Waddock, 1991 ; Stafford et Hartman, 1996 ; Austin, 1998 ; Elkington et Fennel, 2000 ; Baddache, 2004). L'ensemble de ces typologies de POE permet d'identifier un certain nombre de variables de ces modalités relationnelles. Parmi les variables les plus structurantes nous identifions l'orientation stratégique et opérationnelle du partenariat, les objectifs stratégiques des partenariats pour chacun des partenaires, le degré d'engagement des partenaires, le niveau de l'organisation concerné ainsi que la qualité et la quantité des ressources partagées. Plus largement, ces travaux permettent d'appréhender la diversité des approches en termes de POE.

Nous considérons que tous les POE n'ont pas la même influence sur l'évolution de la stratégie ou du BM de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les différents types de POE pour appréhender plus finement la contribution des POE « au sens large » à l'évolution du BM de la grande entreprise. Par ailleurs, nous considérons que l'ensemble des POE développés au sein d'une entreprise peut avoir une influence sur l'évolution du BM. Cette approche nous amène à proposer le concept de portefeuille de POE.

Stafford et Hartman (1996) classent les POE en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise (cf. tableau 25, p.139). Les auteurs distinguent diverses pratiques de POE reliées à des objectifs qui leur sont spécifiques : les accords de licence ; le parrainage ; la labellisation de produits ; les groupes de travail ; les alliances pour des procédés verts ; et les alliances pour une législation verte.

Tableau 25. Typologie de Stafford et Hartman (1996)

Type d'alliance	Objectifs stratégiques
Accord de licence : l'entreprise utilise le nom de l'ONG et produit des articles sous la « marque » de celle-ci.	Obtenir des produits différenciés.
Parrainage : l'entreprise apporte des fonds ou des produits ou services en nature à l'ONG, et se trouve impliquée dans des causes environnementales ou des activités de récolte de fonds spécifiques.	Associer l'entreprise avec une cause environnementale; créer une image de l'entreprise différenciée, axée sur la responsabilité sociale.
Labellisation de produits (endorsement) : l'ONG apporte son soutien à un produit « vert ».	Associer l'entreprise avec une cause environnementale; créer une image de l'entreprise différenciée, axée sur la responsabilité sociale.
Groupe de travail (task force) : collaboration entre une ONG et une ou plusieurs entreprises pour développer des solutions économiquement viables visant à verdir les pratiques d'une entreprise ou d'un secteur d'activités.	Se fonder sur l'expertise de l'ONG pour analyser les pratiques de la ou des entreprises ; aboutir à une série de recommandations ; renforcer la crédibilité de l'ONG pour travailler avec les entreprises.
Alliance pour des procédés verts (green systems alliance) : collaboration entre une ONG et une ou plusieurs entreprises pour mettre en place des procédés ou politiques économiquement viables visant à verdir les pratiques d'une entreprise ou d'un secteur d'activités.	Diminuer l'impact environnemental de la ou des entreprises ; utiliser l'expertise de l'ONG ; renforcer la crédibilité de l'ONG pour travailler avec les entreprises.
Alliance pour une législation verte (green public policy alliance) : collaboration entre le secteur non-gouvernemental et le secteur privé pour étudier les processus écologiques et économiques, afin de faire des propositions de loi communes.	Utiliser l'expertise de l'ONG pour les processus législatifs ; renforcer la crédibilité des ONG pour le lobbying gouvernemental.

Cette typologie peut s'appliquer aussi bien aux entreprises dont l'activité génère des externalités négatives, qu'à celles qui souhaitent développer de nouveaux leviers de croissance. La diversité des pratiques de POE suppose différents degrés d'implication des partenaires, et des engagements différenciés en termes de ressources et de compétences.

Elkington et Fennel (2000) proposent une classification fondée sur le degré d'implication de l'entreprise dans le partenariat (cf. tableau 26, p.140). La modalité relationnelle la plus superficielle est le « partenariat critique », consistant en des échanges périodiques relativement pacifistes. La modalité relationnelle la plus aboutie est la « joint venture stratégique », c'est à dire un partenariat formel pour « le développement conjoint de stratégies et de lignes de conduite ». Entre ces deux modalités, les auteurs identifient un panel de relations inscrites sur un continuum, impliquant l'entreprise à des degrés divers : soutien ; labellisation de produits ; labellisation d'entreprise ; dialogue thématique ; dialogue stratégique ; et projet conjoint.

Tableau 26. Typologie de Elkington et Fennel (2000)

Défi (ambition)	Activités	Niveau de participation de l'entreprise
Partenaire critique (sparring partner)	Echanges périodiques, « conflit sain ».	Réponse réactive ou proactive. Mécanismes de communication formels ou informels.
Soutien (support)	Dons financiers ou en nature, parrainage ; détachement de personnel.	Principalement contribution financière pour soutenir un projet.
Labellisation de produit	Appui de l'ONG à un produit. Eco-certification.	Évaluation des pratiques, comptes rendus, vérification et échanges d'informations réguliers.
Labellisation d'entreprise	Classification certification.	Évaluation des pratiques, comptes rendus, vérification et échanges d'informations réguliers.
Dialogue thématique (site or project dialogue)	Médiation environnementale, évaluation de l'impact environnemental (EIE).	Processus formel d'échanges d'informations, développement conjoint de l'agenda de travail.
Dialogue stratégique	Discussion sur des problématiques industrielles et commerciales.	Développement conjoint de l'agenda de travail et recherche conjointe ; processus formel d'échange d'informations et de diffusion des résultats.
Projet conjoint (joint-venture project)	Partenariat formel pour la durée d'un projet.	Planification et développement du projet,; appui financier.
Joint-venture stratégique	Partenariat formel ou « alliance publique ».	Participation de toute l'entreprise ; développement conjoint des stratégies et des lignes de conduite.

Dans une version plus générique, Austin (1998) propose également une typologie fondée sur le niveau d'intégration du partenariat au sein de l'activité de l'entreprise (cf. tableau 27, ci-après). La qualité et la quantité des ressources mobilisées dans le partenariat constituent un indicateur de ce niveau d'intégration. Le partenariat « philanthropique » s'apparente à du mécénat financier ou matériel. Le partenariat « transactionnel » implique un partage de ressources plus diversifiées pour la mise en œuvre d'un projet spécifique. Le partenariat « intégratif » suppose quant à lui une mise en relation plus directe des activités propres à chacun des deux partenaires pour la mise en œuvre de projets communs.

Tableau 27. Typologie de Austin (1998)

Niveau d'intégration	Caractéristiques
Philanthropique	Dons financiers ou en nature.
Transactionnel	Échange de ressources autour d'activités spécifiques (ex : produit partagé)
Intégratif	Les missions, personnels et activités des deux organisations commencent à se fondre pour aboutir à des activités conjointes et à une plus grande intégration organisationnelle.

L'ensemble des typologies précédemment mentionnées présente certains avantages. Tout d'abord, ces typologies nous renseignent sur la diversité des approches en termes de POE. Ensuite, ces typologies montrent qu'il existe différents degrés d'engagement des partenaires en fonction du type de POE retenu. Enfin, certaines catégories nous confortent dans l'idée qu'un POE peut revêtir une dimension stratégique concrète pour l'entreprise : « alliance pour une législation verte » (Stafford et Hartman, 1996) ; « dialogue stratégique » et « joint-venture stratégique » (Elkington et Fennel, 2000) ; « partenariat intégratif » (Austin, 1998).

Les typologies présentées comportent néanmoins certaines limites. Tout d'abord, celles-ci révèlent les difficultés d'établir une classification claire et consensuelle des POE. Ces typologies mentionnent parfois des pratiques potentiellement similaires tout en les qualifiant de manière très différente : « alliance pour des procédés verts » (Stafford et Hartman, 1996) ; « joint-venture project » (Elkington et Fennel, 2000) ; « partenariat transactionnel » (Austin, 1998). Ensuite, ces typologies sous-entendent que certaines pratiques de POE, même les moins engageantes, ne sont pas stratégiques. Nous n'adhérons pas à cette conception qui remet en cause l'approche de Schwesinger-Berlie (2008), selon laquelle un partenariat de mécénat peut revêtir un intérêt stratégique pour l'entreprise. Enfin, ces typologies ne donnent quasiment pas d'information sur le niveau d'organisation concerné par le POE. Par conséquent, il est difficile d'établir clairement si le POE est développé au niveau du siège de l'entreprise ou bien au niveau des filiales opérationnelles. Pourtant, cette information nous semble importante pour apprécier le caractère stratégique du POE.

Les travaux de Baddache (2004) permettent de dépasser ces limites tout en préservant les avantages des approches précédemment citées. L'auteur identifie empiriquement cinq (5) grands types de POE, en se plaçant du point de vue de l'entreprise. Cependant, l'auteur n'attribue pas systématiquement de qualificatif aux différents types de partenariats mentionnés, se contentant d'en donner les caractéristiques les plus saillantes. Nous proposons donc une terminologie adaptée pour qualifier ces différents types de partenariats : « partenariat institutionnel », « partenariat opérationnel », « mécénat de compétences », « mécénat financier » et « dialogue formel ». Sur la base des travaux de Baddache (2004), nous proposons également une définition pour chacun des types de POE.

Le « **partenariat institutionnel** » consiste pour une entreprise à développer au niveau de son siège un partenariat bipartite avec une ONG afin de mettre en place conjointement des dispositifs organisationnels transversaux relatifs à la démarche de RSE : « *L'ONG est*

également à l'initiative de projets qui s'intègrent dans la stratégie de développement durable de l'entreprise » (Baddache, 2004 : 206). Le « **partenariat opérationnel** » consiste pour une entreprise à développer un partenariat avec une ONG au niveau d'une de ses filiales pour qu'elle participe au déploiement des activités opérationnelles de l'entreprise : « *Dans une démarche RSE se déclinant en projets de terrain, l'entreprise peut également chercher à solliciter des ONG pour apporter son expertise ou son regard critique* » (Baddache, 2004 : 206). Le « **mécénat de compétences** » consiste pour une entreprise à mettre à la disposition d'une ONG une partie de ses ressources humaines pour soutenir ou mettre en place des projets de développement ou d'urgence, ou bien pour transférer du savoir-faire : « *Le mécénat d'entreprise est entendu comme l'ensemble des concours consentis par une entreprise en faveur de domaines d'intérêt général s'étendant aux champs de la culture, de la solidarité et de l'environnement* » (Admical in Baddache, 2004 : 211). Le « **mécénat financier** » consiste pour une entreprise à redistribuer une partie de ses ressources financières pour soutenir des projets d'ONG. Ce type de mécénat est soutenu par la loi du 1^{er} août 2003 sur le mécénat d'entreprises offrant un renforcement des avantages fiscaux en contrepartie des montants versés : « *Selon l'article 238 bis du Code Général des Impôts (...), les entreprises mécènes bénéficient d'une réduction d'impôts égale à 60% sur les montants versés en numéraire ou en nature, dans la limite de 5% du chiffre d'affaires* » (Baddache, 2004 : 212). Le « **dialogue formel** » enfin, consiste pour l'entreprise à développer des pratiques de dialogue avec les ONG afin qu'elles participent à la conception de certaines de ces activités : « *Dans une démarche RSE de construction d'un système nerveux sociétal, l'entreprise peut commencer à identifier les ONG qui pourraient avoir leur place dans une structure pérenne de concertation et dans des ateliers de travail* » (Baddache, 2004 : 206).

Il s'agit de la typologie que nous retenons pour notre recherche pour trois raisons. Tout d'abord, cette typologie est orientée vers les activités de l'entreprise. Ensuite, nous avons pu valider cette typologie empiriquement lors de nos premiers entretiens. Enfin, cette typologie nous paraît suffisamment riche pour appréhender la diversité des POE et le niveau d'engagement des partenaires. Cette typologie générique s'appuie sur différentes variables : le niveau de l'organisation concerné (siège ou filiales), le type de ressources partagées (matérielles ou immatérielles), la modalité relationnelle (institutionnel, projet, dialogue ou philanthropie). Il nous semble en effet pertinent d'appréhender la diversité des approches en termes de POE car nous estimons que leur influence sur l'évolution du BM de l'entreprise peut varier en fonction du type de partenariat. Nous proposons également que le portefeuille

de POE, pris dans son ensemble, peut influencer l'évolution du BM. Une telle approche nécessite toutefois d'étudier les mécanismes d'interaction entre les POE et le BM de l'entreprise.

Section II. Partenariats ONG-entreprise et business model de l'entreprise

Peu de chercheurs ont exploré le lien entre les POE et le BM de l'entreprise (Dahan et al., 2010). Dans un premier temps, nous nous intéressons aux travaux qui traitent implicitement du rapport de complémentarité et d'interdépendance des BM respectifs des ONG et des entreprises. Certains auteurs étudient la convergence des enjeux stratégiques des deux partenaires (Oetzel et Doh, 2009 ; Brugmann et Prahalad, 2007). Le recul de la part de l'aide au développement consacrée au pays du Sud (Rapport de l'Institut de Gestion Déléguée, 2008), combiné à l'explosion de la concurrence dans le secteur « non marchand » dans la prospection de fonds (La Vie Associative, 2010), ainsi que le désengagement relatif des administrations publiques dans leur mandat providentiel (Yaziji et Doh, 2009), oblige les ONG à diversifier leurs sources de financement et à professionnaliser leurs méthodes de prospection (La Fonda, 2011). Dans ce contexte, les ONG engagent un mouvement d'intégration de certaines ressources et compétences des entreprises au sein de leur BM.

Simultanément, l'institutionnalisation du discours et des démarches de RSE comme vecteur de préservation des intérêts stratégiques des firmes multinationales, ainsi que l'émergence d'une « société du risque » (Beck, 1987), contraint ces dernières à l'élargissement de leurs frontières aux parties prenantes. La saturation des marchés développés pousse également les entreprises à explorer de nouveaux leviers de croissance dans les pays émergents, parfois avec le concours d'ONG (Oetzel et Doh, 2009 ; Brugmann et Prahalad, 2007). Dans ce contexte, les entreprises engagent un mouvement d'intégration de certaines ressources et compétences des ONG au sein de leur BM. Cette analyse constitue par ailleurs une appréciation du potentiel stratégique des POE pour les entreprises.

Ensuite, nous nous intéresserons aux recherches qui traitent explicitement du lien entre les BM des deux types d'organisation. Dahan et al. (2010) proposent un modèle d'articulation des BM des ONG et des entreprises. Les auteurs distinguent trois types de configuration. La première concerne les situations dans lesquelles les BM ne sont pas en relation. La deuxième concerne les situations dans lesquelles les deux partenaires redéfinissent une partie de leur BM respectif via une collaboration. La troisième concerne les situations dans lesquelles les

partenaires créent conjointement un nouveau BM, déconnecté de leurs BM respectifs. Dahan et al. (2010) ne mentionnent cependant pas une quatrième configuration possible, celle de la contribution d'un partenaire au BM de l'autre partenaire. Notre thèse a justement pour objectif de comprendre la contribution des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise.

Par ailleurs, l'analyse des auteurs se fonde implicitement sur une approche unidimensionnelle du BM focalisée sur l'organisation, et sur une conception restrictive et simpliste des POE. Notre travail de littérature montre pourtant la pertinence des approches multidimensionnelles du BM pour étudier les phénomènes de changement et la nécessité d'appréhender la diversité des POE. En conséquence, les travaux de Dahan et al. (2010) ne nous permettent pas d'appréhender finement la contribution des POE au changement de BM de l'entreprise. Cette limite ouvre la voie à des travaux sur ce phénomène stratégique.

Section II.1 Complémentarité et interdépendance des business models

Nous définissons le BM comme une configuration de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influence la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et/ou sociale. Cette configuration de choix repose sur de grandes orientations stratégiques. Nous allons tenter d'apprécier la convergence des orientations stratégiques des partenaires (1.1) ainsi que la complémentarité et l'interdépendance d'une des composantes principales des BM respectifs des partenaires, à savoir leurs ressources et leurs compétences (1.2).

1.1 Convergence des orientations stratégiques des partenaires

L'appréciation de la convergence des orientations stratégiques des partenaires passe par l'étude des enjeux stratégiques des POE pour les entreprises et pour les ONG. Les thématiques des POE sont diverses et concernent essentiellement, d'après l'ORSE (2006), la lutte contre la corruption, les politiques d'achat et d'approvisionnement, les droits de l'Homme, la protection de l'environnement, la santé et l'ancrage territorial. Plus concrètement, les principales missions qui sont menées dans le cadre des POE sont : la définition de la politique RSE ou développement durable de l'entreprise, la rédaction d'une charte ou d'un code de conduite, la sensibilisation et formation du personnel sur les thèmes de la RSE, la mise en œuvre de la politique définie, la définition d'indicateurs de pilotage, de progrès et de suivi, l'expertise sur l'environnement local, le suivi des indicateurs et référentiels établis, la participation à la conception et mise en œuvre d'un projet, la

participation à l'audit social et environnemental, et l'accompagnement sur le terrain (ORSE, 2006).

Nous constatons que la plupart de ces actions sont orientées vers l'activité de l'entreprise, c'est à dire vers un soutien de l'ONG à l'activité de l'entreprise, et *a priori* de sa performance sociétale (1.1.1). Généralement, la contrepartie pour l'ONG se traduit par une diversification de ses sources de financement, le renforcement de ses moyens humains et techniques et, plus indirectement, par les externalités sociétales positives qui émergent des activités du partenariat (1.1.2). Nous constatons ainsi l'existence d'un processus de convergence des enjeux stratégiques respectifs des ONG et des entreprises, induisant un rapport de complémentarité et d'interdépendance de leurs ressources et de leurs compétences.

1.1.1 Enjeux stratégiques des POE pour les entreprises

Une première analyse de la littérature grise, constituée d'études d'organismes spécialisés dans les relations ONG-entreprises, nous permet de dresser un panorama général des différents enjeux stratégiques des POE pour les entreprises, et d'en apprécier la diversité. Une seconde analyse de la littérature en Sciences de Gestion consacrée aux POE nous permet de classer les enjeux stratégiques en fonction de deux grandes catégories : les enjeux de gestion des risques et les enjeux de gestion des opportunités de l'entreprise. Nous identifions ainsi deux approches stratégiques des POE que nous qualifions respectivement d'approche « socio-politique » et d'approche « socio-économique ».

- **L'apport des études spécialisées : un panorama des enjeux stratégiques**

Les entreprises concernées par les POE mentionnent sept catégories d'enjeux potentiellement forts pour lesquels la participation des ONG est jugée légitime (ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008). L'ensemble de ces enjeux perçus constitue un moteur à la conception et à la mise en œuvre de POE. La plupart des entreprises (89%) considère que les ONG sont légitimes pour fédérer et mobiliser leurs collaborateurs autour d'un projet partagé. Les entreprises affirment également pour 88% d'entre elles que les ONG peuvent améliorer leur image et leur réputation. Dans 22% des cas, c'est d'ailleurs la Direction de la communication qui prend la responsabilité des POE. Cet enjeu est particulièrement prégnant dans l'hémisphère Nord, où les ONG sont largement financées par des dons privés. Les ONG bénéficient d'une excellente légitimité dans les pays concernés dans la mesure où le citoyen participe de ses propres revenus pour assurer la pérennité de ces organisations. De plus, la

grande majorité des entreprises (79%) considèrent que les ONG peuvent favoriser leur ancrage territorial grâce à leur légitimité perçue, leurs réseaux locaux, leurs compétences de terrain et leurs connaissances des populations locales. Celles-ci affirment à 66% que les ONG sont en mesure de transmettre une expertise dont les entreprises ont besoin. De surcroît, 58% des entreprises considèrent que les ONG peuvent être source d'innovation. La quasi-moitié des entreprises (45%) estime par ailleurs que les ONG sont des partenaires légitimes pour les aider à répondre et/ou se conformer à des contraintes réglementaires. Enfin, 32% jugent que les ONG peuvent concourir à améliorer la performance opérationnelle des entreprises.

Une synthèse de la précédente étude effectuée par Le Rameau (2009) souligne trois catégories d'enjeux stratégiques des partenariats pour l'entreprise. Le premier enjeu relève de la performance sociétale des entreprises : 57% des entreprises considèrent que le premier objectif d'une collaboration avec une ONG est de promouvoir une cause d'intérêt général. En effet, les entreprises estiment que leur engagement au service du bien commun est une condition *sine qua non* pour bénéficier des bienfaits de la relation. Par ailleurs, les entreprises prennent progressivement conscience de leur responsabilité : 73% d'entre elles considèrent que leur politique de soutien aux associations fait partie intégrante de leur stratégie de responsabilité sociétale. Sachant de surcroît que 75% des entreprises déclarent avoir des objectifs précis et formalisés en matière de RSE, le POE peut donc être considéré comme un levier opérationnel de la politique RSE (Le Rameau, 2009). Le contenu de la politique de RSE aura donc une influence sur le choix des partenaires. Le deuxième enjeu relève de la « performance politique » de l'entreprise, autrement dit du renforcement des relations institutionnelles de l'entreprise en interne et en externe. La grande majorité des entreprises (89%) perçoivent le partenariat comme un levier pour fédérer et mobiliser des collaborateurs autour d'un projet partagé. Cela suppose un renforcement du sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'entreprise, et un regain de sens que les salariés donnent à leur travail. D'ailleurs, 68% des salariés déclarent que l'implication de leur entreprise dans ce type de relation a un impact positif sur leur comportement et favorise leur loyauté et leur fidélité (ARPEA-Citoyen, OpinionWay, 2008). Cette analyse reste toutefois à nuancer. Le cas de Suez-Environnement montre bien le problème de l'appropriation en interne des projets liés aux POE. Les liens en externe peuvent également être renforcés, par le biais de l'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise (88%), l'enrichissement potentiel du réseau pour favoriser l'ancrage territorial (79%). Il est intéressant de constater que 32% des entreprises choisissent leur partenaire ONG en fonction de leur zone géographique d'intervention. Ceci

permet notamment d'expliquer le fait que le nombre d'associations soutenues par entreprise peut être très important lorsque celle-ci est implantée dans de nombreux territoires différents. Ceci permet également d'expliquer le choix des partenaires ONG qui n'ont pas nécessairement une grande notoriété. Le troisième et dernier enjeu identifié par Le Rameau (2009) relève de la performance économique de l'entreprise via la co-construction de solutions opérationnelles innovantes : 66% des entreprises considèrent que les ONG peuvent leur apporter une expertise et 58% estiment qu'elles peuvent devenir une source d'innovation. Par ailleurs, un tiers des entreprises jugent que ce type de relation peut améliorer leur performance opérationnelle. Les ONG sont donc perçues comme des acteurs institutionnels, mais également comme des partenaires potentiellement créateurs de valeur au sens économique du terme. Ces trois grandes catégories d'enjeux contribuent conjointement à favoriser le développement des POE. Cependant, certains freins peuvent également être identifiés, et participent quant à eux au ralentissement de l'approfondissement et de l'enrichissement de la relation pour aller vers des formes plus intégrées de partenariat.

Le Rameau (2009) identifie trois catégories de freins à la relation ONG-entreprises. Tout d'abord, les moyens financiers et humains demeurent extrêmement limités face aux enjeux relatifs aux POE. Les services dédiés aux partenariats, lorsqu'ils existent (65% des cas), sont relativement pauvres, avec des équipes de deux à cinq personnes dans 35% des cas, et d'une seule personne dans 30% des cas. Outre le fait que les sollicitations des ONG soient nombreuses – 62% des entreprises reçoivent plus de 50 demandes par an –, la conception et le suivi de tels partenariats réclament des moyens autrement plus importants. Ensuite, le manque d'évaluation des POE ne permet pas de tirer les enseignements relatifs aux bonnes et aux mauvaises expériences : 70% des entreprises déclarent ne pas avoir mis en place d'indicateurs de résultats, alors même qu'elles sont 65% à estimer qu'elles n'ont pas mis en place de bonnes pratiques (ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008). Ceci est dommageable dans la mesure où une pratique d'évaluation adaptée devrait permettre une amélioration continue des relations entre les deux partenaires et de son pilotage. Un succès clairement évalué permettrait sans doute un renforcement de la relation de partenariat et l'élaboration de partenariats plus engageants. D'après Le Rameau (2009), une double évaluation devrait être menée pour apprécier la qualité du partenariat. D'une part, une appréciation des impacts de l'engagement de l'entreprise en matière d'intérêt général. Ces indicateurs correspondent à la performance du partenariat pour l'ONG, et dans une moindre mesure pour l'entreprise, si nous considérons le lien entre performance sociétale et performance économique. D'autre part, une évaluation

des bénéfices économiques de la relation pour l'entreprise : 85% des entreprises n'évaluent pas le retour sur investissement des partenariats noués (ARPEA-Entreprises, COMISIS, 2008). Enfin, le manque d'appropriation en interne du haut de la hiérarchie des entreprises de la politique relationnelle avec les ONG constitue un frein important. Cette appropriation dépend de la capacité des personnes qui portent les projets à rassurer sur les risques potentiels encourus et à valoriser les effets bénéfiques potentiels pour l'entreprise. Nous comprenons bien les liens étroits qui unissent ces trois freins. Sans soutien affirmé de la hiérarchie, le déploiement de moyens suffisants n'est pas possible, et le potentiel de succès du partenariat s'en trouve réduit. Sans évaluation des succès, le soutien affirmé de la hiérarchie n'est pas possible, et les moyens financiers et humains s'en retrouveront réduits. Bien évidemment, ces affirmations n'ont que le statut d'hypothèses, mais celles-ci ont le mérite de montrer le caractère systémique de fonctionnement de ces différents freins, et donc le risque de cercle vicieux.

- **L'apport des Sciences de Gestion : une catégorisation des enjeux stratégiques**

Une revue critique de la littérature en Sciences de Gestion débouche sur l'identification de deux approches stratégiques des POE du point de vue de l'entreprise : les approches que nous qualifions de « socio-politiques » et les approches que nous qualifions de « socio-économiques ». Ces approches mettent en lumière deux types de contributions partielles et complémentaires des POE à la stratégie de la grande entreprise.

Les **approches « socio-politiques »** reposent sur une vision relativement pessimiste et conflictuelle des relations entre les deux types d'organisation (Campbell, 2006 ; Egels-Zandén et Hyllman, 2007 ; Van Huijstee et Glasbergen, 2010a). Dans ce cadre, le POE se veut réactif et défensif (LaFrance et Lehmann, 2005) et est orienté vers la gestion des risques des entreprises (Collins, 2009 ; Yajizi, 2004), que ces risques soient liés ou non à l'activité des ONG. L'intégration des attentes de la société civile (Boyle et Boguslaw, 2007 ; Spitzeck, 2009 ; Van Heerdenn et Bosson, 2009) et l'atteinte d'une certaine forme de légitimité (Skippari et Pajunen, 2010) ou d'acceptabilité (Grolin, 1998 ; Van Luijk, 2000), sont perçues comme des facteurs de pérennisation des activités de la firme, fortement soumise aux contraintes de son environnement. Les principaux enjeux de cette approche sont la gestion des intérêts des parties prenantes externes (Simpson et al., 2011), la convergence des visions des partenaires (Wadham, 2009) notamment via une redistribution acceptable de la valeur économique créée par l'entreprise auprès des membres de la société civile. Les théories à

l'appui de cette approche socio-politique sont la théorie des parties prenantes (Harvey et Schaefer, 2001 ; Davies et Crane, 2003), la théorie néo-institutionnelle (Grolin, 1998 ; Van Luijk, 2000 ; LaFrance et Lehmann, 2005) et la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (Loza, 2004 ; Van Huijstee et Glasbergen, 2010a, 2010b).

Les **approches « socio-économiques »** reposent, quant à elles, sur une vision relativement optimiste et coopérative des relations entre les deux types d'organisation (Lewis, 1998 ; Heap, 2000 ; London et al., 2004) et sur une conception constructive de leurs partenariats (Dahan et al., 2010). Dans ce cadre, le POE se veut volontariste et offensif et est orienté vers la gestion des opportunités des entreprises, que ces opportunités soient liées ou non à l'activité des ONG. L'apport de ressources et/ou de compétences spécifiques de l'ONG (Hartman et al., 1999 ; Harvey et Schaefer, 2001 ; Yajizi, 2004 ; Wilburn, 2009 ; Joutsenvirta et Uusitalo, 2010), leurs combinaisons idiosyncratiques avec celles de l'entreprise (Brugmann et Prahalad, 2007), la conception et le déploiement de projets communs via les POE (Cummins, 2004), sont perçus comme des facteurs de compétitivité pour les activités de la firme (Yajizi, 2004), fortement exposées aux pressions concurrentielles sur leur marché.

Encadré 1. Exemple de POE selon l'approche « socio-économique » (d'après Dahan et al., 2010)

Le POE associe Ashoka – une fondation dédiée à la promotion de l'entrepreneuriat social dans les pays en développement – et une entreprise multinationale spécialisée dans la gestion des services d'eau et d'assainissement dans le cadre de son programme « *Full Economic Citizenship Initiative* ». L'objectif de ce programme est d'étendre le réseau d'irrigation en Amérique latine pour permettre son accès aux petits agriculteurs locaux. L'ONG a mis en place un partenariat commercial avec l'entreprise multinationale ainsi qu'avec plusieurs organisations de la société civile spécialisées dans les problématiques liées à la ruralité. Dans un contexte où l'implantation de l'entreprise dans cette zone est rendue difficile par le manque de connaissance du terrain et des phénomènes d'asymétries informationnelles, l'ONG a pu identifier les technologies innovantes adaptées aux conditions du marché ainsi que la zone de chalandise potentielle. L'entreprise a, quant à elle, apporté les moyens techniques et financiers nécessaires pour le déploiement de ses activités. Un nouveau BM a pu émerger de cette collaboration permettant l'accession au réseau d'irrigation à de nombreux fermiers ayant ainsi pu doubler voire tripler leurs revenus. L'ensemble des variables clés du BM ont été redéfinies : « Thus, key business model variables – including target customers, the value proposition, the governance of activities and the distribution channels – were all redefined in the specific new BM developed by the collaboration for this situation. » (Dahan et al., 2010 : 7). L'entreprise bénéficie pour sa part d'un nouveau marché jusque là exploité à hauteur de 12%.

L'un des enjeux clé de cette approche est la valorisation du rapport de complémentarité entre les ressources et les compétences des deux partenaires, notamment via des pratiques innovantes de co-crédation de valeur socio-économique (Hartman et al., 1999 ; Loza, 2004 ; Regéczi, 2005 ; Singer, 2006 ; Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010). Les théories à l'appui de cette approche sont les théories fondées sur les ressources et les compétences (Brugmann et Prahalad, 2007 ; Villinger, 2007 ; Dahan et al., 2010) ou bien sur l'apprentissage organisationnel (Arya et Salk, 2006 ; Spitzeck, 2009). Le partenariat opérationnel constitue, selon nous, la forme relationnelle la plus aboutie en ce qui concerne ce type d'approche.

Le tableau 28 ci-après synthétise les principales caractéristiques des deux approches de POE identifiées dans la littérature en Sciences de Gestion.

Tableau 28. Synthèse des approches de POE dans la littérature en Sciences de Gestion

Variables	Approche « socio-politique »	Approche « socio-économique »
Vision relation/ partenariat	Pessimiste et conflictuelle Réactif et défensif	Optimiste et coopérative Constructif et offensif
Relation à l'environnement	Posture déterministe	Posture pro-activiste
Orientation stratégique POE	Gestion des risques de l'entreprise	Gestion des opportunités de l'entreprise
Critère de performance	Pérennisation des activités	Compétitivité des activités
Enjeux sous- jacents	Intégration des attentes de la société civile Légitimité Acceptabilité (« License to operate »)	Acquisition de ressources et/ou de compétences spécifiques de l'ONG Combinaisons idiosyncratiques

Ces deux approches nous éclairent sur le potentiel stratégique des POE et sur la nature de leurs contributions à la mise en œuvre de la stratégie des entreprises. Cependant, l'une et l'autre se focalisent sur un seul type de POE, indépendamment d'autres types de POE que l'entreprise pourrait avoir en portefeuille. Ainsi, ces deux approches concurrentes, négligent leurs complémentarités potentielles, et n'intègrent pas la diversité du « phénomène ONG-entreprises ». En effet, l'une des spécificités des POE concerne la diversité des approches existantes et potentielles. De nombreux travaux ont permis de délimiter le concept de POE, mais également d'en décrire les contenus, en proposant différentes typologies (Stafford et Hartman, 1996 ; Schwesinger-Berlie, 2008, 2010). Baddache (2004) identifie empiriquement cinq grands types de POE, en se plaçant du point de vue de l'entreprise, que nous qualifions respectivement : le partenariat institutionnel, le partenariat opérationnel, le mécénat de compétences, le mécénat financier et le dialogue formel. Cette typologie s'appuie sur

plusieurs variables : le niveau de l'organisation concerné (siège ou filiales), le type de ressources partagées (matérielles ou immatérielles), le type de modalité relationnelle (partenariat au sens strict, mécénat ou dialogue). Les enjeux stratégiques des POE peuvent varier d'un type à l'autre. Par conséquent, un portefeuille de POE diversifiés peut englober différents types d'enjeux et accroître l'influence de ces modalités relationnelles sur la stratégie de l'entreprise. Le BM étant une déclinaison opérationnelle de la stratégie (Warnier et al., 2004), la contribution des POE à l'évolution du BM de l'entreprise peut être appréhendée sous l'angle de l'influence du portefeuille de POE diversifiés. Nous sommes également sceptiques à l'idée d'apprécier la contribution d'un seul POE à la stratégie de l'entreprise. Nous proposons que la véritable contribution des POE dépend de la mise en place par l'entreprise d'une politique de POE diversifiés, qui permettrait de concilier les approches que nous qualifions de « socio-politiques » et de « socio-économiques ». Les ONG, à travers différents types de POE insérés dans une politique relationnelle structurée, pourront être considérées comme de véritables contributrices à la stratégie et au BM de l'entreprise, et non plus comme de simples supports. Cependant, les vertus stratégiques des POE dépendent également de l'intérêt que peuvent porter les ONG à ce type de partenariats.

1.1.2 Enjeux stratégiques des POE pour les ONG

Une étude réalisée par *La Fonda*⁴¹ montre que le secteur associatif est confronté à des difficultés financières qui, selon nous, le pousse à redéfinir son BM. L'étude porte sur un échantillon représentatif de 1256 acteurs associatifs qui partagent leur point de vue sur leurs difficultés actuelles et sur les nouvelles orientations que pourrait prendre le secteur à l'horizon 2020 : « 91 % des dirigeants, bénévoles et salariés, questionnés sur leur avenir en 2020, prévoient d'importantes difficultés budgétaires » (La Croix, 2011).

Ce diagnostic est corroboré par les enquêtes de Tchernonog qui mettent en évidence un tassement des financements publics à destination du secteur associatif en 2010. En effet, le secteur est soumis à une diminution importante d'une de ses principales sources de revenus : les financements publics. En 2000, la part des financements publics représentaient 39% du financement total des associations. Cette manne se répartissait de la façon suivante : 15% au niveau de l'Etat, 14% au niveau des communes et 10% au niveau des conseils généraux. Entre 2000 et 2010 la part du financement public national dédié aux associations a diminué de 5%,

⁴¹ *La Fonda* est une association d'utilité publique qui milite pour le développement du secteur associatif et qui se revendique comme « un laboratoire d'idées » pour le monde des associations.

soit d'un tiers. La part des financements issue des conseils généraux a diminué de 4% entre 2009 et 2010, soit de presque la moitié sur un seul exercice. D'après Tchernonog (2011), « *le pourcentage des associations qui perçoivent un financement public, quel que soit le montant, est passé de 60 à 50%* ». Par conséquent, « *L'équation sur laquelle reposait [le] modèle économique [du secteur associatif], et qui a assuré pendant de nombreuses années son essor, vient d'atteindre un point de rupture.* » (La Croix, 2011). Ainsi, 78% des acteurs du secteur associatif estiment que l'État jouera un rôle marginal dans son financement d'ici 2020.

Deux phénomènes risquent de remettre en cause la pérennité de certaines associations : la diminution des fonds publics et la concurrence exponentielle dans le domaine associatif. Ces deux phénomènes sont liés car plus il y a d'associations, plus les administrations publiques vont se décharger de certains de leurs mandats sociaux. Egalement, plus il y a de concurrence, plus la « manne » publique devra être partagée entre les acteurs. Les ONG sont donc soumises à la nécessité de diversifier leurs sources de revenus : « *elles n'auront pas d'autre choix que de vendre des services, de se réorganiser, et/ou de trouver de nouveaux partenaires pour continuer à se financer.* » (Tchernonog, 2011).

Dans ce contexte, trois voies peuvent être explorées pour faire évoluer leur équation de profit : rationaliser leurs activités, développer des activités marchandes et développer des POE. La **rationalisation des activités** permet de réduire les coûts et de mutualiser des moyens. Mais la Fonda met en évidence des difficultés à opérer ces changements : « *63 % des acteurs jugent que les associations ont des difficultés à renouveler leur organisation et leur gouvernance. Un acteur sur deux estime en outre que les associations ne se remettent pas assez en question, et qu'elles ne sont pas en mesure de se regrouper pour agir et porter une parole commune.* » (La Croix, 2011). Le **développement d'activités marchandes** permet d'obtenir des revenus supplémentaires et éventuellement de communiquer. Cependant, ces activités sont limitées par le statut et l'objet de l'association. De plus, « *[c]ette option ne suscite pas une grande adhésion (46 % des répondants), car il y a la crainte que cette sollicitation des publics solvables n'entrave les capacités d'innovation sociale* » (Tchernonog, 2011). La **mise en place de POE** permet d'acquérir des ressources financières et/ou bien humaines dans le cadre d'opérations de mécénat financier ou de compétences (cf. encadré 2, p.153). En revanche, le succès de ces pratiques dépend de l'adhésion des collaborateurs de l'association qui peuvent craindre une instrumentalisation de l'association par l'entreprise.

Encadré 2. Les « Petits Princes » font le choix de l'entreprise

Dans l'univers associatif, l'association Petits Princes fait figure d'«objet solidaire non identifié ». L'organisation, qui propose de réaliser des rêves d'enfants malades, tire 70 % de son chiffre d'affaires de partenariats avec de grandes sociétés commerciales. Elle n'opère aucune collecte de dons, ne demande aucune subvention publique.

Son fonctionnement atypique n'est certes pas transposable à l'ensemble du secteur, mais les pistes qu'elle ouvre attirent la curiosité de ses pairs, quelquefois venus visiter la structure. Car dès sa création, en 1987, l'activité a été organisée autour d'une marque à valoriser dans le monde de l'entreprise. Pour obtenir l'appellation « Petits Princes », les fondateurs se sont rapprochés de la succession de Saint-Exupéry.

Aujourd'hui, les grands groupes se battent pour y être associés via une convention. « C'était un choix stratégique de ne pas mettre en avant les pathologies des enfants pour privilégier les notions d'avenir, de rêve, de projet, qui sont des valeurs fortes du secteur marchand », explique Matthieu Jeanningros, responsable des partenariats.

C'est ainsi que la société de restauration Flunch utilise le logo et le nom de l'association sur ses sets de table. En échange, elle s'engage à reverser 1 € à l'association sur la vente de chaque menu enfant.

Même logique chez Bouygues, qui s'est associé à la griffe solidaire dans sa communication interne pour rendre plus attractives des opérations de cohésion de groupe auprès de ses salariés, que l'association Petits Princes est venue animer. Pour chaque employé participant, l'association reçoit une somme de la Fondation de l'entreprise.

Avec ces méthodes, l'organisation a réussi à récolter cette année 2 329 000 € de fonds, avec une équipe de 60 bénévoles et de 15 salariés, issus pour la plupart d'entre eux et en toute logique des métiers de la vente, du marketing, ou de la communication. »

Source : La Croix, 2011

Le POE constitue donc une opportunité pour les ONG de diversifier leurs sources de financement face à la diminution des subventions publiques et à l'augmentation de la concurrence du secteur non marchand dans la prospection de fonds. Dans ce cadre, le changement de BM de l'ONG peut être appréhendé sous l'angle de ses différentes composantes. D'une part, la structure des revenus est amenée à évoluer par l'augmentation de la part des fonds issus des entreprises privées dans le financement des ONG. La prospection de fonds auprès des entreprises suscite également une évolution de la structure et des volumes de coûts. L'ONG est incitée à se professionnaliser dans ce domaine ce qui implique une évolution de ses compétences, notamment en terme de transparence. Les ONG doivent également proposer une contrepartie à l'entreprise sous la forme d'une proposition de valeur

distinctive. Enfin, le POE constitue en soit une évolution de la composante externe de l'organisation. La mise en œuvre par les ONG de l'ensemble de ces changements nous conforte dans l'idée que les POE comportent un intérêt stratégique pour les entreprises. En effet, la pérennité des ONG dépend en partie de leur capacité à tisser des relations de confiance avec les entreprises, qui seront sous-tendues par leur proposition de valeur. Cependant, cette analyse ne concerne qu'un seul type de POE : le mécénat financier. Brugmann et Prahalad (2007) montrent que l'intérêt des ONG peut s'élargir à d'autres enjeux que la diversification de leurs sources de financement, donnant lieux à l'émergence de POE impliquant un engagement plus important des partenaires.

1.1.3 Processus de convergence des enjeux

Brugmann et Prahalad, dans leur article, « *Cocreating Business's New Social Compact* » (2007), décrivent le processus de convergence des enjeux stratégiques entre les ONG et les entreprises. Ils mettent en évidence une relation de réciprocité. D'une part, les auteurs soulignent un transfert d'une partie des préoccupations des entreprises vers celles des ONG. Les entreprises ont besoin de développer une politique d'intégration des enjeux du développement durable dans leur stratégie et dans leur organisation. Cela passe par une politique proactive de responsabilité sociétale, gage de compétitivité. D'après les auteurs, de plus en plus d'entreprises cherchent à conquérir de nouveaux marchés. La mise en avant du potentiel commercial des marchés du bas de la pyramide sociale incite les entreprises à développer des stratégies adaptées. Nous constatons d'autre part un transfert d'une partie des préoccupations des ONG vers celles des entreprises. Les ONG, situées sur un marché concurrentiel, puisque leur activité dépend essentiellement des fonds qu'elles réussissent à recueillir, enclenchent un processus de professionnalisation. Ce mouvement implique souvent le développement de produits éthiques commercialisés sur un réseau de points de vente appartenant à l'ONG. Des campagnes de publicité de grandes envergures sont mises en place pour défendre la position de l'ONG sur son marché. Par conséquent, nous assistons à un mouvement de convergence des agendas des entreprises et des ONG.

Brugmann et Prahalad (2007) décomposent ce processus de convergence en trois phases : « *the be-responsible stage* », « *the get-into-business stage* » et « *the co-create business stage* ». Selon les auteurs, ces trois étapes sont précédées d'une phase de « pré convergence ». Cette étape caractérise la divergence des attitudes adoptées par les deux entités face à la libéralisation et à la globalisation. Elles ont des positions totalement opposées concernant la

nature et la vitesse de la dérégulation. De plus, les ONG qui combleraient un déficit de pouvoir des instances publiques, combattent l'attitude des multinationales dans les pays en développement. Par conséquent, les entreprises vont développer des stratégies défensives de protection de leur réputation, notamment à travers des campagnes de marketing sociétal. Mais ces démarches sont peu efficaces. Face à l'activisme croissant des ONG, les entreprises développent ensuite des stratégies plus proactives. En effet, elles mettent en œuvre de véritables politiques de RSE basées sur une intégration des enjeux du développement durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur. L'implémentation de ce type de stratégie nécessite la contribution de professionnels appartenant au secteur des ONG. Par conséquent, un début de collaboration est initié entre deux univers jugés antagonistes. Afin de garantir l'efficacité des politiques de RSE développées par les entreprises, les ONG n'hésitent pas à apporter leur pierre à l'édifice. Elles font bénéficier à l'entreprise de leur réseau, de leur crédibilité et de leur compréhension des attentes du secteur social. Les interactions qui découlent de ce premier rapprochement entre ONG et entreprises font apparaître de nouvelles opportunités. Les entreprises prennent conscience du potentiel du marché des « *low-income customers* ». La réponse aux attentes de ce marché émergent constitue un réel défi. Les stratégies doivent inventer des BM innovants, capables d'absorber de nouvelles ressources et compétences. Une grande partie de ces prérequis sont déjà présents dans le capital immatériel des ONG : légitimité, réseaux, infrastructures locales, expertise du terrain, capacité d'innovation, etc. Par conséquent, les deux entités, conscientes de la convergence de leurs intérêts, de la complémentarité de leurs ressources et compétences, tissent de nouveaux liens : « *While companies have discovered the importance of NGO's as paths to markets, social groups have realized that carefully calibrated business models can unleash powerful forces for good* » (Brugmann et Prahalad, 2007). Maintenant que les conditions d'une collaboration étroite sont posées, voici la manière dont se déclinent les trois étapes de la convergence entre secteur privé et tiers secteur.

Au cours de la première étape, nommée « *the be-responsible stage* », l'entreprise et l'ONG réalisent qu'elles doivent coexister. Elles cherchent des stratégies pour s'influencer mutuellement. Certaines entreprises et ONG mettent conjointement en œuvre des projets à vocation sociale. La deuxième étape, appelée « *the get-into-business stage* », concerne l'implication de certaines entreprises sur des segments et des niches du bas de la pyramide sociale. Parallèlement, certaines ONG mettent en œuvre des activités sur ces mêmes marchés. Dans ce cadre, les entreprises et les ONG tentent d'apprendre l'une de l'autre, voire essaient

de travailler ensemble. Dans la troisième étape, baptisée « *the co-create business stage* », l'entreprise et l'ONG s'insèrent dans un processus de relations d'affaires basé sur la co-création de valeur. Le principe de co-création de valeur implique le développement de BM à travers lesquels les entreprises deviennent déterminantes dans la capacité des ONG à créer de la valeur et *vice versa*. Selon les auteurs, ces partenariats offrent trois types d'opportunités. D'une part, la fourniture de produits à bas coûts destinés au « *low-income consumers* », ou la promotion de produits de niche réservés aux marchés plus matures. D'autre part, la création de BM hybrides impliquant des entreprises, des ONG et des entrepreneurs du bas de l'échelle économique. Enfin, ces pratiques offrent à l'entreprise la possibilité d'une réaffirmation de sa légitimité sociale ainsi que celle pour les ONG de renforcer leur impact.

Outre le processus qui a permis le rapprochement de ces deux entités jugées antagonistes, les auteurs identifient des « domaines de convergence ». Ces « terrains communs » révèlent l'existence d'une forte complémentarité de leurs ressources et de leurs compétences.

1.2 Complémentarités et interdépendances des ressources et des compétences

La convergence des enjeux stratégiques des ONG et des entreprises découle du rapport de complémentarité qui existe entre leurs ressources et leurs compétences respectives (Brugmann et Prahalad, 2007 ; Dahan et al., 2010). Dahan et al. (2010) insistent sur le caractère immatériel de ces ressources complémentaires. Ainsi, le POE peut être considéré comme une modalité d'acquisition de ressources immatérielles, ou bien d'actifs immatériels, pour les partenaires. Ce phénomène confère une dimension stratégique supplémentaire aux POE, dans la mesure où ces actifs immatériels interviennent de manière croissante dans la création de valeur des entreprises (Levy et Jouyet, 2006 ; Alcouffe et Louzzani, 2003 ; Matoussi et Zemzem, 2004 ; Banque de France, 1997). De plus, les actifs immatériels sont considérés comme des sources d'avantage compétitif durable (Villalonga, 2004 ; Hall, 1993).

1.2.1 Les ressources immatérielles : un enjeu clé des POE

Il n'existe pas de définition communément admise de la notion « d'immatériel ». Nous identifions une large variété de définitions qui ne retiennent pas forcément les mêmes critères. Selon Pierrat et Martory (1996), la notion « d'immatériel » est assimilable à celle « d'incorporel ». La notion « d'immatériel » renvoie donc à quelque chose qui n'a pas de corps, qui n'a pas de matière, et qui par conséquent n'est ni palpable, ni tangible. Pour Pierrat et Martory (1996), un actif immatériel peut être considéré comme « *un élément de patrimoine*

[au sens large] qui a vocation à devenir un actif au sens comptable du terme lorsque certaines conditions sont réunies et qui présente plusieurs des caractéristiques suivantes : absence de substance physique ; durée de vie indéterminée ; unicité, ou forte spécificité ; forte incertitude sur ses revenus futurs ; difficilement séparable des autres actifs ».

Il existe de nombreuses typologies différentes pour classer les actifs immatériels (Caspar et Afriat, 1988 ; Hall, 1992 ; OCDE, 1992 ; Pierrat et Martory, 1996 ; La Banque de France, 1997, 2001 ; Bounfour, 1999). Ces typologies reposant sur des critères très différents, il est périlleux d'en proposer une approche synthétique. Pierrat (1995) propose de classer les actifs immatériels selon les possibilités d'identification et d'évaluation de ces éléments (Alcouffe et Louzzani, 2003). Nous choisissons de développer cette approche car elle présente l'intérêt d'être « opérationnalisable ». L'auteur distingue six catégories d'actifs immatériels : les droits et les quasi-droits, les actifs incorporels matérialisables, les actifs incorporels exploitables, les structures, les valeurs incorporelles résiduelles, les révélateurs d'actif incorporel.

Les droits et les quasi-droits constituent les actifs les plus « indiscutables » en ce sens qu'ils possèdent toutes les caractéristiques d'un actif. Ils sont identifiables, protégés juridiquement, échangeables et valorisables par eux-mêmes : les droits de propriété, les droits réglementaires ou légaux, les droits contractuels et les quasi-droits (pas de protection juridique). Les actifs incorporels matérialisables ne sont *a priori* pas définis par un document ayant force juridique, mais peuvent être protégés et transmis dans le cadre d'une cession individualisée : programmes informatiques (logiciels ou progiciels), bases de données (acquises ou développées). Les actifs incorporels exploitables sont des éléments sur lesquels l'entreprise n'a pas d'emprise juridique, mais qui sont identifiables et dont l'exploitation permet de dégager des revenus. Ces actifs ne sont *a priori* pas cessibles puisqu'ils ne sont pas la propriété de celui qui les exploite, mais il existe une possible transmission de la faculté d'exploitation : fichiers-clients, listes d'abonnés, catalogues de produits et réseaux de distribution. Les structures sont des actifs « exploitables » mais pas identifiables en tant que tels. Elles ne sont pas non plus transférables : les structures organisationnelles, les systèmes d'information, les relations et les réseaux de relations, et la valeur de continuité. Les valeurs incorporelles résiduelles correspondent à ce que l'on a coutume de désigner sous le vocable de « goodwill ». Cette notion renvoie à l'existence d'une capacité bénéficiaire supérieure à la valeur de renouvellement des actifs identifiables. Cette capacité bénéficiaire fait apparaître une différence entre la valeur des revenus de l'entreprise et la valeur de ses actifs identifiables. Enfin, les révélateurs d'actif incorporel ne sont pas des actifs à proprement

parler. Ils symbolisent une source de valeur et ne sont qu'une conséquence du processus de création de valeur, comme par exemple les parts de marché.

Selon Pierrat et Martory (1996), les investissements immatériels renvoient aux dépenses consacrées à l'obtention de services immatériels non-financiers, à la constitution ou à l'acquisition d'actifs immatériels. Les auteurs identifient cinq domaines couverts par les dépenses « immatérielles » généralement retenus dans la littérature en Sciences de Gestion :

- Les dépenses de recherche et développement ;
- Les dépenses de formation et de développement des ressources humaines ;
- Les dépenses de promotion commerciale ;
- Les dépenses d'organisation et de gestion ;
- Les dépenses liées au processus de production.

Les dépenses de recherche et développement (R&D) sont constituées de toutes les dépenses qui financent les travaux entrepris pour accroître les connaissances scientifiques et techniques (recherche), et pour rendre ces connaissances exploitables par l'entreprise (développement). Les dépenses de formation et de développement des ressources humaines correspondent aux dépenses engagées pour améliorer la compétence et la motivation des individus qui travaillent dans l'entreprise ou qui vont y être appelés. Les dépenses relatives à la promotion commerciale concernent les frais engagés dans le renforcement de la capacité des produits de l'entreprise à générer des revenus (quantités vendues supplémentaires et/ou prix de vente supérieur). Les dépenses d'organisation et de gestion, quant à elle, sont destinées à financer la conception des systèmes de gestion ainsi que les systèmes d'informations en vue de rationaliser et dynamiser les structures organisationnelles de l'entreprise. Enfin, les dépenses liées au processus de production correspondent à la mise en œuvre des procédés de production ainsi que d'organisation physique des processus logistiques. Chacune des catégories présente un caractère d'homogénéité relatif.

Sur la base de ces travaux, nous proposons une typologie simplifiée des actifs immatériels. Nous distinguons les actifs relatifs au développement de l'innovation, des compétences, de l'image, et du réseau et des systèmes d'information. Cette typologie nous permet d'enrichir le contenu de la composante « ressources et compétences » de notre représentation de BM, le « modèle RCOV-EPs ». Cette enrichissement particulier se justifie par la prégnance des enjeux immatériels dans les POE (Dahan et al., 2010). Les POE pourraient contribuer à la

valorisation du capital immatériel de l'entreprise à travers le renforcement de sa capacité d'innovation, le développement de ses ressources humaines, l'amélioration de son image, et l'enrichissement de son réseau. Dans une conception dynamique du changement de BM, ces apports seraient susceptibles de générer des évolutions au niveau des autres composantes du BM.

1.2.2 Les domaines de contribution des ONG

Oetzel et Doh (2009) identifient six domaines de contribution des ONG à destination des entreprises multinationales. Les ONG peuvent intervenir dans l'identification des besoins des communautés locales. Plus globalement, les ONG peuvent apporter des connaissances et des informations sur le contexte socio-économique local. Les entreprises peuvent également bénéficier de la légitimité et de la crédibilité des ONG dans le cadre d'implantations dans des zones peu connues. Les ONG peuvent accompagner les entreprises spécialisées dans la gestion de services publics dans leurs relations avec les collectivités territoriales ou les systèmes de représentation de la société civile locale. Les ONG peuvent aussi faire bénéficier de leur expertise dans des domaines qui ne relèvent pas du cœur de métier de l'entreprise, mais qui peuvent intéresser le déploiement efficace de leurs activités. Enfin, les ONG locales peuvent accompagner l'entreprise dans son processus de développement de ses activités à l'étranger lorsque celles-ci apportent un bénéfice aux populations : apporter des opportunités de développement international aux entreprises locales, apporter des capitaux bons marchés, transférer du savoir-faire, des compétences managériales, et lever des fonds financiers pour les entreprises locales.

Dahan et al. (2010) identifient quant à eux six domaines de contribution de l'ONG à l'activité de l'entreprise. Les ONG, compte tenu de leur connaissance des contextes locaux, peuvent accompagner les entreprises dans la réalisation d'études de marché. Grâce à leur expertise dans les domaines sociaux et environnementaux, les ONG peuvent également soutenir les entreprises dans la recherche et le développement de nouveaux biens et/ou services plus respectueux des enjeux du développement durable. Les ONG peuvent également apporter leur concours à l'amélioration de la chaîne logistique et à l'optimisation du processus de production. Les entreprises peuvent s'appuyer sur le réseau des ONG locales pour développer ou cibler leurs réseaux de distribution. Les ONG peuvent intervenir dans la réalisation d'opérations marketing adaptées aux attentes des consommateurs. Les ONG peuvent enfin

participer au développement de nouveaux BM dans le cadre de projets communs, potentiellement bénéfiques pour les activités des entreprises.

Ball et Dunn (1995) recensent cinq types d'activités récurrentes dans ONG auxquelles sont rattachées un certain nombre de ressources et de compétences spécifiques, essentiellement immatérielles, que ne possèdent pas nécessairement les entreprises : la co-conception et la co-réalisation de services avec les parties prenantes externes ; la mobilisation de ressources très hétérogènes aux niveaux individuel et collectif ; la recherche et l'innovation orientée vers des solutions aux besoins sociétaux ; le développement de ressources humaines en interne et en externe (*empowerment*) ; l'intelligence économique et le lobbying. Il faut néanmoins préciser que le degré d'importance de ces activités dans l'activité globale des ONG, et donc de ressources et de compétences spécifiques associées, varient selon le positionnement des acteurs. Ce positionnement est situé sur un continuum entre deux dynamiques à la fois antagonistes et complémentaires, à savoir l'urgence et le développement. Nous constatons la prégnance des dimensions immatérielles à travers chaque activité.

Le tableau 29 ci-après recense les différents domaines de contribution des ONG aux activités de l'entreprise. Ces différents domaines sont classés en fonction du type d'actifs immatériels auxquelles ils font référence.

Tableau 29. Les synergies potentielles dans le cadre des POE

Catégories d'immatériels	Domaines de contribution des ONG pour l'entreprise
Capacité d'innovation	• Identification des besoins des populations locales • Expertise dans les champs du social et de l'environnemental • Recherche et développement de nouveaux biens et services • Développement de nouveaux BM
Compétences et connaissances	• Identification des besoins des populations locales • Connaissances et informations sur le contexte socio-économique local • Expertise dans les champs du social et de l'environnemental • Accompagnement dans le déploiement d'activités avec externalités positives • Réalisation d'études de marché • Animation interne des ressources humaines, sensibilisation
Image	• Légitimité et crédibilité • Opérations marketing
Réseaux et systèmes d'information	• Accompagnement dans les relations avec les acteurs du développement locaux • Amélioration de la chaîne logistique et optimisation du processus de production • Développement et ciblage des réseaux de distribution • Projets « multi-partite » • Intelligence économique et lobbying

Pour l'entreprise, les synergies potentielles sont donc nombreuses, et concourent à la valorisation de son capital immatériel. Le POE constitue une ouverture sur la société civile dont elle peut tirer nombre d'avantages. Tout d'abord, ces pratiques témoignent d'une volonté apparente de l'entreprise de s'engager dans des pratiques socialement responsables ou respectueuses de l'environnement. Ceci est un gage d'amélioration de son image à l'externe pour accroître son capital client, et en interne pour renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs. De plus, l'entreprise peut bénéficier de moyens humains et techniques supplémentaires pour réaliser un projet, et ainsi profiter des compétences spécifiques des ONG ou de ses connaissances du terrain. Elle peut ainsi améliorer certaines pratiques de management interne, former et sensibiliser les collaborateurs sur leur responsabilité sociétale. Le POE revêt d'autres aspects stratégiques majeurs pour l'entreprise, notamment l'évitement ou le retrait d'une situation de crise, ou encore l'optimisation d'une implantation à l'étranger en accédant aux réseaux locaux de l'ONG. Enfin, le partenariat renferme un potentiel de stimulation de la créativité des entreprises, permettant le déploiement d'innovations techniques, organisationnelles ou managériales.

Section II.2 L'articulation des business models d'une ONG et d'une entreprise

Nous traitons ici des recherches qui portent explicitement sur le lien entre les BM des ONG et des entreprises. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux modalités d'articulation des BM des deux partenaires (2.1). Dahan et al. (2010) proposent un modèle d'articulation des BM des ONG et des entreprises. Les auteurs distinguent trois types de configuration selon une approche symétrique de l'articulation des BM des partenaires. La première concerne les situations dans lesquelles les BM ne sont pas en relation. La deuxième concerne les situations dans lesquelles les deux partenaires redéfinissent une partie de leur BM respectif via une collaboration. La troisième concerne les situations dans lesquelles les partenaires créent conjointement un nouveau BM, déconnecté de leurs BM respectifs. Dahan et al. (2010) ne mentionnent cependant pas une quatrième configuration possible, celle de la contribution d'un partenaire au BM de l'autre partenaire. Notre thèse a justement pour objectif de comprendre la contribution des ONG à l'évolution du BM de la grande entreprise. Dans un second temps, nous étudions les apports des POE à la conception et au déploiement du BM de l'entreprise (2.2). L'analyse de Dahan et al. (2010) se fonde sur une approche unidimensionnelle du BM focalisée sur l'organisation, et sur une conception restrictive et simpliste des POE. Cette approche nous renseigne sur les apports du POE aux différents maillons de la chaîne de valeur

de l'entreprise, ainsi qu'à la valorisation de son capital immatériel. Notre travail de littérature montre la pertinence d'une approche multidimensionnelle du BM et la nécessité d'appréhender la diversité des POE pour appréhender plus finement leurs contributions.

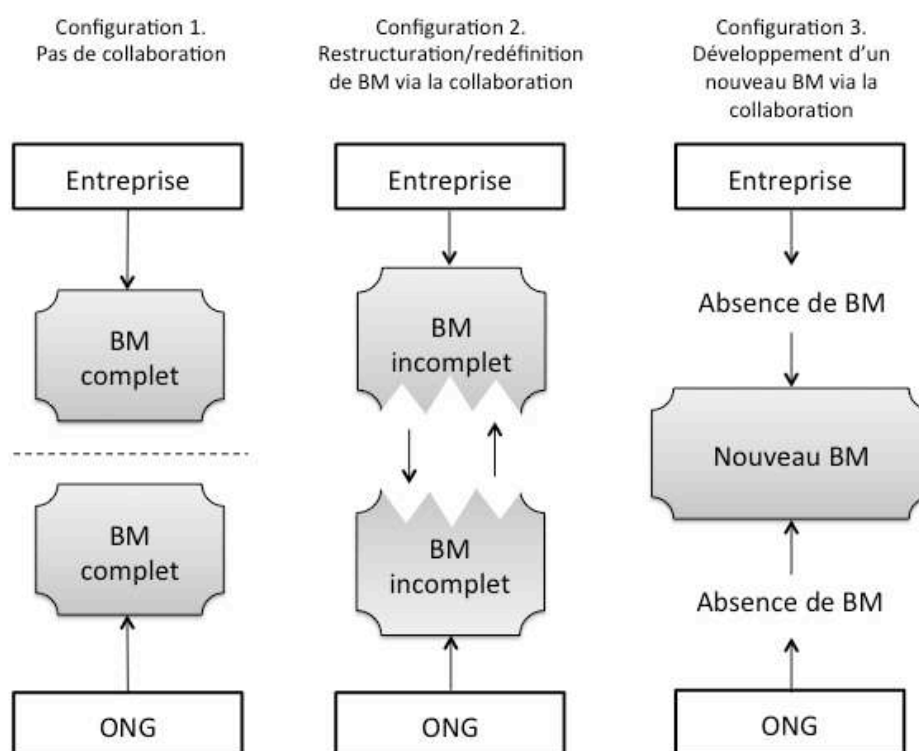
2.1 Les configurations d'articulation des BM des partenaires

Dahan et al. (2010) proposent un modèle d'articulation des BM des ONG et des entreprises selon une approche symétrique de l'articulation des BM des partenaires (2.1.1). La critique de ce modèle nous permet de proposer une approche asymétrique des interactions entre les BM respectifs des ONG et des entreprises (2.1.2).

2.1.1 Une conception symétrique de l'articulation des BM

Dahan et al. (2010) distinguent trois configurations différentes de la relation entre les BM des partenaires ONG et entreprises : « *We see three archetypal 'scenarios' in the evolution of how corporate-NGO collaborations restructure, redefine or develop new BM* » (p.4). Les trois configurations proposées sont les suivantes : absence de collaboration, restructuration ou redéfinition de BM à travers la collaboration, développement d'un nouveau BM via la collaboration (cf. figure 26, p.162).

Figure 26. Les trois types de configuration de l'articulation entre les BM des entreprises et des ONG (Dahan et al., 2010)



La **première configuration** se réfère aux situations dans lesquelles l'entreprise et l'ONG ont des BM dits « complets » ne nécessitant pas de collaboration. Les organisations concernées détiennent l'ensemble des capacités nécessaires et suffisantes pour déployer seules leur BM. Il n'y a pas de collaboration entre les parties. Par conséquent, nous écartons de notre analyse cette modalité.

La **deuxième configuration** se réfère aux situations dans lesquelles l'entre les deux parties ont des BM préexistants incomplets. Ces dernières ne possèdent pas ou ne contrôlent pas totalement l'ensemble des capacités nécessaires et suffisantes à la mise en œuvre de leur propre BM. L'exercice de leurs activités dépend de l'accès aux capacités de l'autre partenaire. Les systèmes de ressources et de compétences de chacun des deux partenaires sont interdépendants. Dans cette perspective, les partenaires peuvent s'apporter mutuellement des ressources rares et complémentaires pour assurer la viabilité de leurs BM respectifs. L'ONG, par son concours, facilite le déploiement du BM de l'entreprise afin de créer de la valeur économique. L'entreprise, elle, peut apporter un soutien à l'ONG pour faciliter la mise en œuvre de ses projets afin de générer et de délivrer de la valeur sociale et/ou environnementale. Dans ce cadre, les BM des partenaires restent bien distincts, mais sont interdépendants. Leur viabilité dépend de la capacité des partenaires à combiner leurs ressources et leurs compétences complémentaires.

La **troisième configuration** se réfère aux situations dans lesquelles les deux parties ne possèdent aucun BM préexistant pour la mise en œuvre de tout ou partie de leurs activités stratégiques. Les partenaires développent donc un nouveau BM commun pour le déploiement d'un projet, fondé sur l'apport des ressources et des compétences de chacun. Il s'agit donc ici du BM du POE. Les deux parties tirent un bénéfice de la collaboration, mais ces bénéfices restent distincts. L'entreprise dégager des revenus financiers tandis que l'ONG crée de la valeur sociale ou environnementale. Ainsi, ces BM communs autorisent la création de valeur économique et sociale.

Le tableau 30 (p.164) synthétise les principales caractéristiques de la deuxième et de la troisième configuration.

Tableau 30. Synthèse des caractéristiques des configurations 2 et 3 (Dahan et al., 2010)

Variables	Combinaison des BM préexistants	Emergence d'un nouveau BM
Degré d'incomplétude des BM des partenaires	Manque de ressources et de compétences pour déployer leurs activités au sein de leurs BM pré-existants respectifs	Pas de BM pré-existant pour déployer leurs activités communes
Degré de partage des objectifs	Objectifs essentiellement séparés	Objectifs communs et séparés
Structure du partenariat	Bipartite	Multipartite
Degré de complexité	Faible	Elevé
Dimensions du BM impactées	Certains maillons de la chaîne valeur	L'ensemble de la chaîne de valeur
Unité d'analyse	Le BM de l'entreprise et de l'ONG	Le BM du POE

Dans les trois configurations, nous observons une certaine symétrie dans l'articulation des BM des deux partenaires. Dahan et al. (2010) n'abordent pas la question de la contribution des ONG au déploiement du BM de l'entreprise et, inversement, celle de la contribution des entreprises à la mise en œuvre de celui des ONG. Nous identifions ainsi deux nouvelles configurations possibles.

2.1.2 Une conception asymétrique de l'articulation des BM

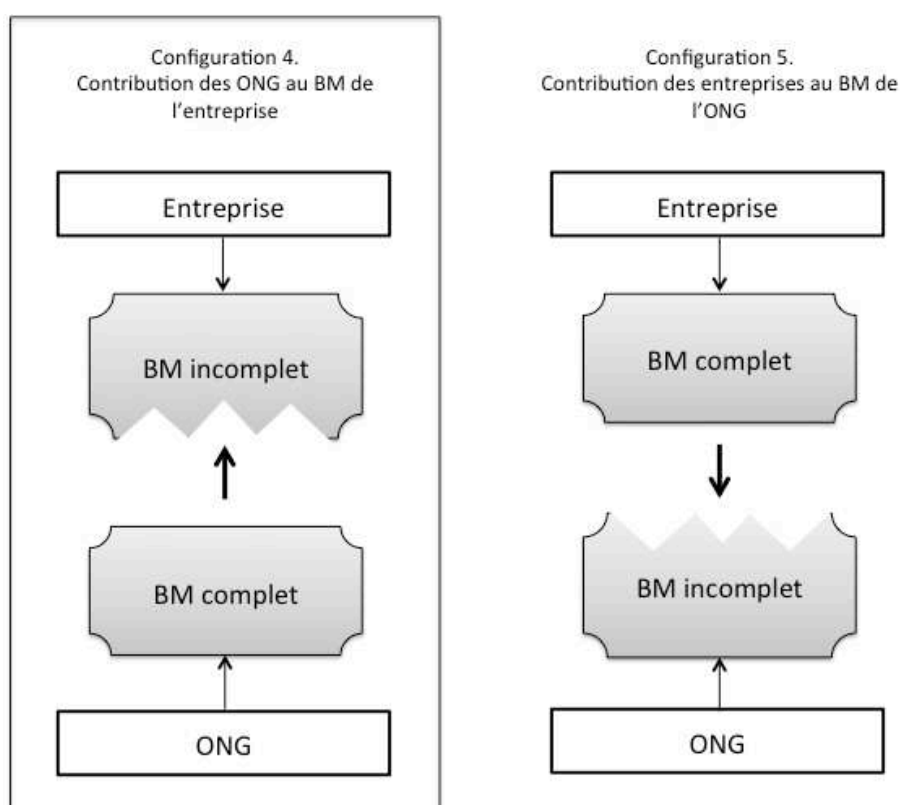
Les typologies de POE étudiées dans la section précédente nous renseignent sur l'existence de relations asymétriques dans le cadre des POE (Austin, 1998 ; Mach, 2001 ; Schwesinger-Berlie, 2008, 2010). Nous proposons donc une approche asymétrique de l'articulation des BM respectifs des entreprises et des ONG selon l'orientation stratégique du POE. Nous identifions théoriquement deux nouvelles configurations venant compléter le modèle de Dahan et al. (2010) que nous dénommons respectivement la quatrième et la cinquième configuration.

La **quatrième configuration** identifiée se réfère aux situations dans lesquelles l'entreprise possède un BM préexistant incomplet. L'entreprise ne contrôle pas l'ensemble des capacités nécessaires et suffisantes à la mise en œuvre de son propre BM. La création des conditions d'exercice efficace de ses activités dépend notamment de la contribution des ONG. Le système de ressources et de compétences de l'entreprise est dépendant de celui des ONG. L'ONG peut donc apporter des ressources et des compétences complémentaires à celles de l'entreprise dans le cadre d'un POE orienté vers les activités de l'entreprise.

La **cinquième configuration** envisageable se réfère aux situations dans lesquelles l'ONG possède un BM préexistant incomplet. L'ONG ne contrôle pas l'ensemble des capacités nécessaires et suffisantes à la mise en œuvre de son propre BM. La création des conditions d'exercice efficace de ses activités dépend notamment de la contribution des entreprises. Le système de ressources et de compétences de l'ONG est dépendant de celui des entreprises. L'entreprise peut donc apporter des ressources et des compétences complémentaires à celles de l'ONG dans le cadre d'un POE orienté vers les activités de l'ONG.

La figure 27 (p.165) représente ces deux nouveaux types de configuration que nous proposons en complément des approches existantes.

Figure 27. Deux nouvelles configurations de l'articulation des BM des entreprises et des ONG (Construction personnelle)



Dahan et al. (2010) ne mentionnent pas cette quatrième configuration possible (encadrée dans la figure 27, ci-avant), celle de la contribution des ONG au BM de l'entreprise. Notre thèse a justement pour objectif de comprendre la contribution des ONG à l'évolution du BM de la grande entreprise. Par conséquent, nous nous positionnons sur la configuration 4 de l'articulation entre les BM de l'entreprise et de l'ONG. Mais que nous enseignent Dahan et al. (2010) sur les apports des ONG aux dimensions BM de l'entreprise ?

2.2 Les apports des POE aux dimensions du BM de l'entreprise

Nous étudions ici les apports des POE à la conception et au déploiement du BM de l'entreprise. L'analyse de Dahan et al. (2010) se fonde sur une approche unidimensionnelle du BM focalisée sur l'organisation. Cette approche nous renseigne sur les apports du POE à l'enrichissement des différents maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise (2.2.1), ainsi qu'à la valorisation de son capital immatériel (2.2.2).

2.2.1 Apports des POE à l'enrichissement des maillons de la chaîne de valeur

Les auteurs proposent une description de cas relatifs à la configuration 2 qui permettent d'appréhender les apports des ONG au BM de l'entreprise selon une approche unidimensionnelle du BM. Les auteurs présentent cinq cas concrets de la façon dont les entreprises et les ONG coopèrent sur les marchés en développement, en combinant des ressources et des compétences complémentaires sur différents maillons de la chaîne de valeur de Porter (1985) afin d'assurer la viabilité de leurs BM respectifs. Les POE évoqués constituent des modalités d'accès à des capacités pour certaines activités de soutien (ressources humaines, recherche et développement et approvisionnement) et certaines activités principales (marketing et distribution) de l'entreprise.

- **Cas n°1. L'accès à l'eau pour les petits agriculteurs locaux en Amérique latine**

Le premier POE associe Ashoka – une fondation dédiée à la promotion de l'entrepreneuriat social – et une entreprise multinationale spécialisée dans la gestion des services d'eau et d'assainissement dans le cadre de son programme « *Full Economic Citizenship Initiative* ». L'objectif de ce programme est d'étendre le réseau d'irrigation en Amérique latine pour permettre son accès aux petits agriculteurs locaux. L'ONG a mis en place un partenariat commercial avec l'entreprise multinationale ainsi qu'avec plusieurs organisations de la société civile spécialisées dans les problématiques liées à la ruralité. Dans un contexte où l'implantation de l'entreprise dans cette zone est rendue difficile par le manque de connaissance du terrain et des phénomènes d'asymétries informationnelles, l'ONG a pu identifier les technologies innovantes adaptées aux conditions du marché ainsi que la zone de chalandise potentielle. L'entreprise a, quant à elle, apporté les moyens techniques et financiers nécessaires au déploiement de ses activités. Ce BM a permis d'offrir un accès au réseau d'irrigation à de nombreux fermiers qui ont ainsi doublé voire triplé leurs revenus. L'entreprise bénéficie pour sa part d'un nouveau marché jusque là exploité à hauteur de 12%.

Par conséquent, le POE génère une modification du maillon « distribution » de la chaîne de valeur de l'entreprise permise par l'accès aux connaissances des ONG sur le terrain.

- **Cas n°2. L'accès au logement pour les populations précaires au Mexique**

Le deuxième POE associe l'entreprise Cemex – le leader mexicain des solutions intégrées de construction – et son ONG interne et autofinancée nommée « *Patrimonio Hoy* ». L'objectif de ce POE est de réduire le déficit de logements au Mexique, estimé à 4 millions de logements et affectant 20 millions de personnes, en proposant des solutions commerciales et financières adaptées pour soutenir le marché de l'auto-construction. Dans un contexte où l'entreprise ne détient pas suffisamment de connaissances du marché local, notamment pour le test et le développement de nouveaux produits et services, celle-ci s'est appuyée sur l'expertise de l'ONG qui a relayé les attentes des consommateurs. Ce POE génère ainsi une modification du maillon « recherche et développement » de la chaîne de valeur de l'entreprise. L'ONG a joué un rôle de facilitateur pour le financement des projets des clients en proposant un service de micro-crédit dédié à l'achat de matériels innovants pour l'auto-construction. Ce POE a permis à l'entreprise d'accéder à un marché encore inexploité en offrant des solutions à 200 000 familles à travers 22 Etats mexicains. Cette approche a été répliquée en Colombie, au Venezuela, au Nicaragua et au Costa Rica. Ce POE génère donc également une modification du maillon « distribution » de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le bénéfice pour l'ONG est l'accroissement du nombre de logements pour les personnes à bas revenus.

- **Cas n°3. Amélioration des conditions de travail et commerce équitable en Afrique**

Le troisième POE associe Nestlé et douze des principales industries du chocolat avec des ONG et certaines autorités locales en Afrique. L'objectif de ce partenariat est de mettre en place des programmes qui visent à améliorer les conditions de travail et de promouvoir des pratiques agricoles durables en Afrique de l'Ouest. L'intérêt pour Nestlé est le développement de compétences locales pour le déploiement de ses activités industrielles dans la zone et l'accès privilégié aux meilleures matières premières agricoles, ce qui suppose une modification du maillon « approvisionnement » de la chaîne de valeur de l'entreprise. Par ailleurs, ce partenariat renforce son ancrage territorial par l'établissement de relations resserrées avec les communautés et les gouvernements locaux. Les ONG bénéficient de

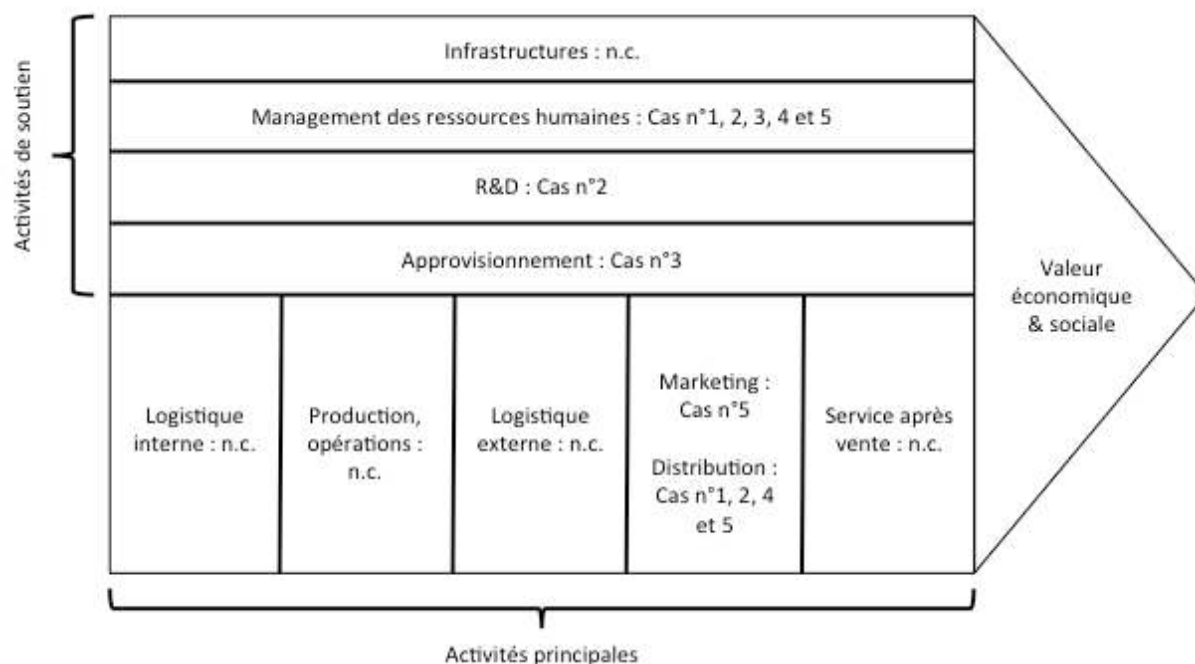
l'amélioration des conditions de travail, la réduction du travail des enfants et de l'esclavage dans l'industrie du cacao en Afrique.

- **Cas n°4. Le micro-financement de l'économie au Pakistan**

Le quatrième POE mentionné associe HSBC Amanah – la division de HSBC spécialisée dans la finance islamique – et l'ONG Islamic Relief. L'objectif de ce partenariat est de fournir des solutions de micro-finance islamique respectant les principes de la Charia au Pakistan. Dans ce cadre, l'entreprise apporte des fonds et des formations à la micro-finance à destination de l'ONG. Islamic Relief de son côté s'occupe d'identifier et de prospector les clients, de promouvoir et de marquer les services, et d'assurer les adaptations nécessaires sur le produit. L'intérêt pour l'entreprise est d'accéder à de nouveaux réseaux de clientèle par le concours de l'ONG qui jouit de la connaissance des populations et de la légitimité nécessaire à leur adhésion aux produits. Ce POE génère donc une modification du maillon « distribution » de la chaîne de valeur de l'entreprise. L'ONG quant à elle bénéficie de l'accroissement du nombre de musulmans ayant accès aux solutions de micro-crédit respectueuses des principes de la Charia.

- **Cas n°5. L'accès à l'assainissement des eaux usées dans les pays émergents**

Le cinquième POE associe Procter et Gamble et Population Service International, l'une des plus grande ONG mondiale dans le champ du marketing social. L'objectif du partenariat est de co-développer des solutions d'épuration des eaux usées dans les pays émergents. L'entreprise apporte ses moyens financiers et techniques. L'ONG apporte son expertise dans le domaine marketing et commercial à dominante sociale. Ainsi les partenaires ont développé une solution appelée « PUR », dont le principe consiste à purifier 10 litres d'eaux usées en versant le contenu d'un sachet en poudre. L'entreprise a vendu depuis les années 2000 plusieurs millions d'unités. Ce POE génère donc une modification du maillon « marketing-distribution » de la chaîne de valeur de l'entreprise. L'ONG bénéficie pour sa part d'une amélioration de l'accès à l'eau potable dans de nombreux pays émergents. La figure 28 (p.169) est une chaîne de valeur à l'intérieur de laquelle nous avons classifié les différents cas évoqués en fonction du maillon concerné par l'objet du POE.

Figure 28. Application de la chaîne de valeur de Porter (1985) pour la configuration 2

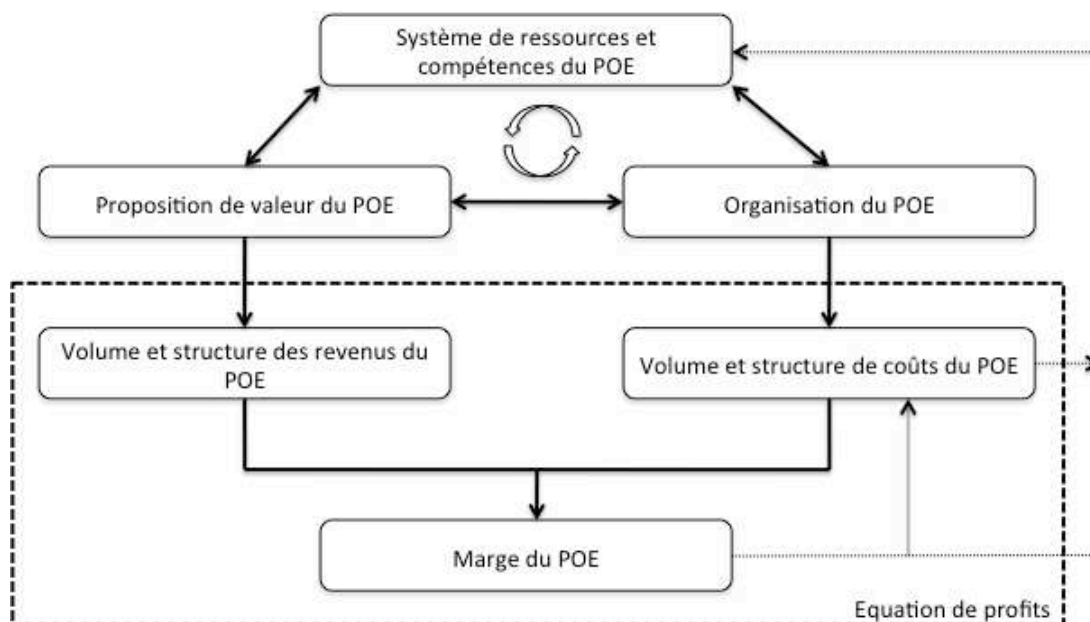
Nous observons qu'il existe de nombreuses possibilités de POE au niveau des différents maillons de la chaîne de valeur. Les activités support de l'entreprise sont toutes aussi concernées que les activités principales. Un seul et même POE peut impacter plusieurs maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise. Par exemple, le POE relatif au cas n°2 sur l'accès au logement apporte des modifications au niveau de deux activités de soutien (management des ressources humaines et R&D) et au niveau d'une activité principale (distribution). Cependant, les auteurs se fondent sur une approche unidimensionnelle du BM focalisée sur l'organisation, ne permettant pas d'appréhender finement les apports des ONG aux autres composantes du BM de l'entreprise, comme par exemple la proposition de valeur et l'équation de profits. La mobilisation d'une approche unidimensionnelle nuit à l'analyse de la dynamique interne du BM permettant d'identifier les logiques vertueuses de création de valeur (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010).

2.2.2 Les apports du POE à l'enrichissement du capital immatériel de l'entreprise

La configuration 3 obéit au principe selon lequel les partenaires ne possèdent pas de BM préexistants pour déployer certaines de leurs activités. Ils ont besoin des ressources et des compétences complémentaires du partenaire pour être efficaces. Les partenaires vont donc développer conjointement un nouveau BM afin de mettre en œuvre un projet comportant des objectifs à la fois communs et séparés. Le BM et la chaîne de valeur sont co-crées *ex nihilo*.

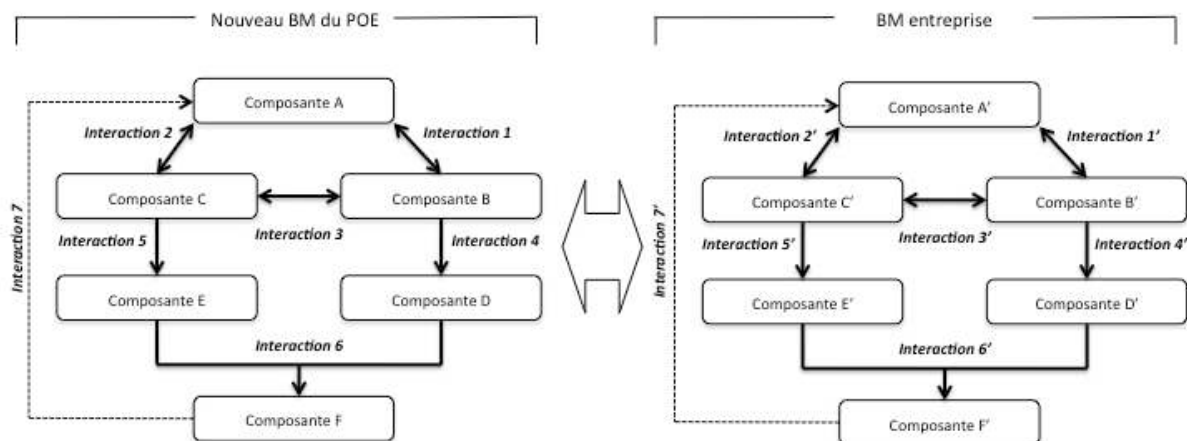
L'ensemble des composantes du BM est donc spécifique au POE. Dans une approche multidimensionnelle du BM, nous pourrions représenter le BM du POE de la manière suivante :

Figure 29. Le nouveau BM issu du POE selon l'approche RCOV-EPs



Cette approche ne nous permet pas d'appréhender la manière dont les ONG contribuent à la conception et au déploiement du BM de l'entreprise, puisqu'il s'agit ici du BM spécifique au POE. Il est donc relativement déconnecté des BM respectifs des partenaires. En revanche, ces POE, par leur complexité, constituent des leviers de valorisation du capital immatériel de l'entreprise. Ces formes partenariales⁴² sont en effet jugées « complexes » dans la mesure où elles reposent sur des logiques de co-crédation de valeur au sein d'un même projet : « *In these complex partnerships, the co-imagining and co-creation of complex multi-organizational business models has been as critical as the actual execution of the diverse activities by various players* » (Dahan et al., 2010 : 9-10). Nous proposons qu'il existe un lien entre le BM du POE et celui de l'entreprise. Nous considérons que le BM du POE peut enrichir le capital immatériel du BM de l'entreprise. Nous modélisons dans la figure 30 (p.171) leurs modalités d'interactions en nous basant sur l'approche multidimensionnelle du BM.

⁴² Ces partenariats comportent nécessairement une dimension opérationnelle, et peuvent prendre diverses formes du point de vue de l'entreprise : mécénat financier, mécénat de compétences ou partenariat opérationnel.

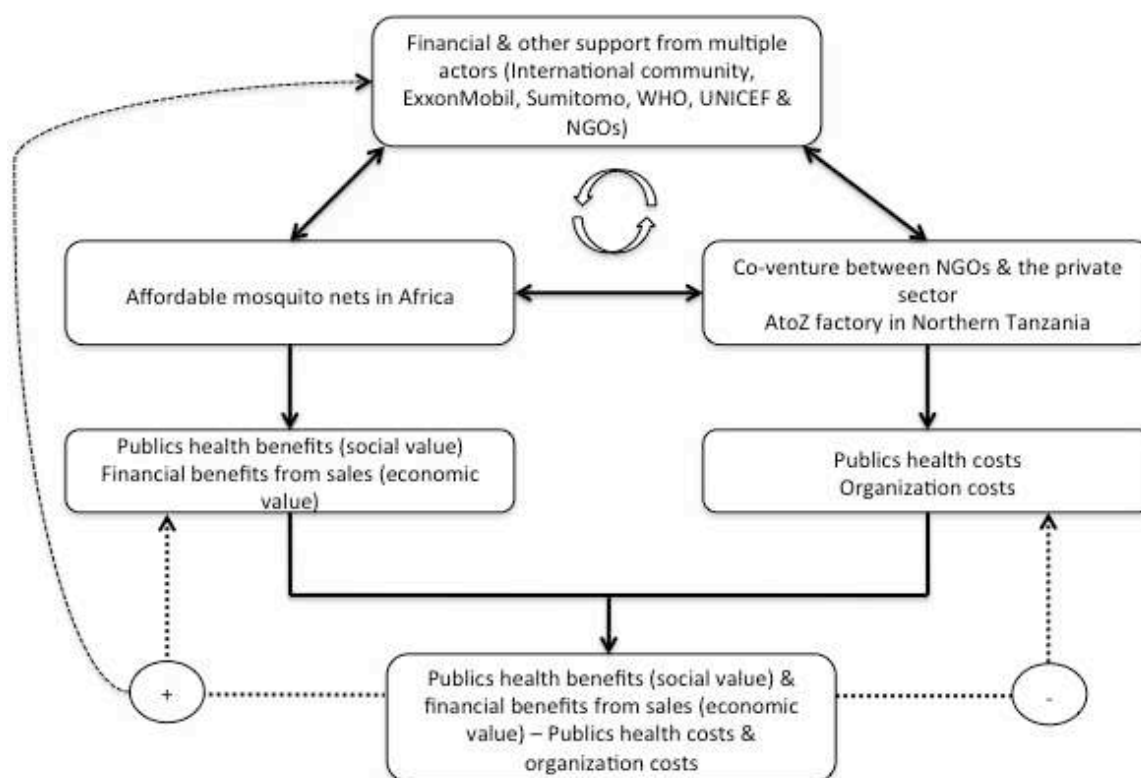
Figure 30. Modalités d'interactions entre le BM du POE et le BM de l'entreprise

Dahan et al. (2010) proposent deux cas pour illustrer la configuration 3 qui témoignent de la complexité de ces POE, et de leur capacité à valoriser le capital immatériel de l'entreprise.

- **Cas n°1. L'accès à la santé en Chine**

Le premier cas concerne les projets de collaboration issus de la *Global Health Initiative* (GHI) initiée par Kofi Annan et les Nations Unies. L'objectif de cette initiative est de développer des activités fondées sur des PPP ouverts à d'autres parties prenantes afin de résoudre des problématiques liées à la santé, telles que le SIDA, la tuberculose ou encore la malaria. Ces projets font l'objet d'un soutien en termes de ressources et de compétences de la part d'entreprises, d'établissements d'enseignement et de recherche, d'ONG et de gouvernements aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Par exemple, un projet de lutte contre la tuberculose dans les entreprises chinoises a été initié dans le cadre du « *Lilly MDR-TB Partnership* ». Le but est d'impliquer les entreprises chinoises dans la diminution des cas de tuberculose dans le pays. Ce projet permettrait à la fois de créer de la valeur sociale, grâce à la potentielle amélioration de l'état de santé des citoyens chinois, et de créer de la valeur économique pour les entreprises en bénéficiant d'une main d'œuvre en meilleure santé. Nous représentons dans la figure 31 (p.172) les grandes caractéristiques du BM de ce projet selon l'approche multidimensionnelle.

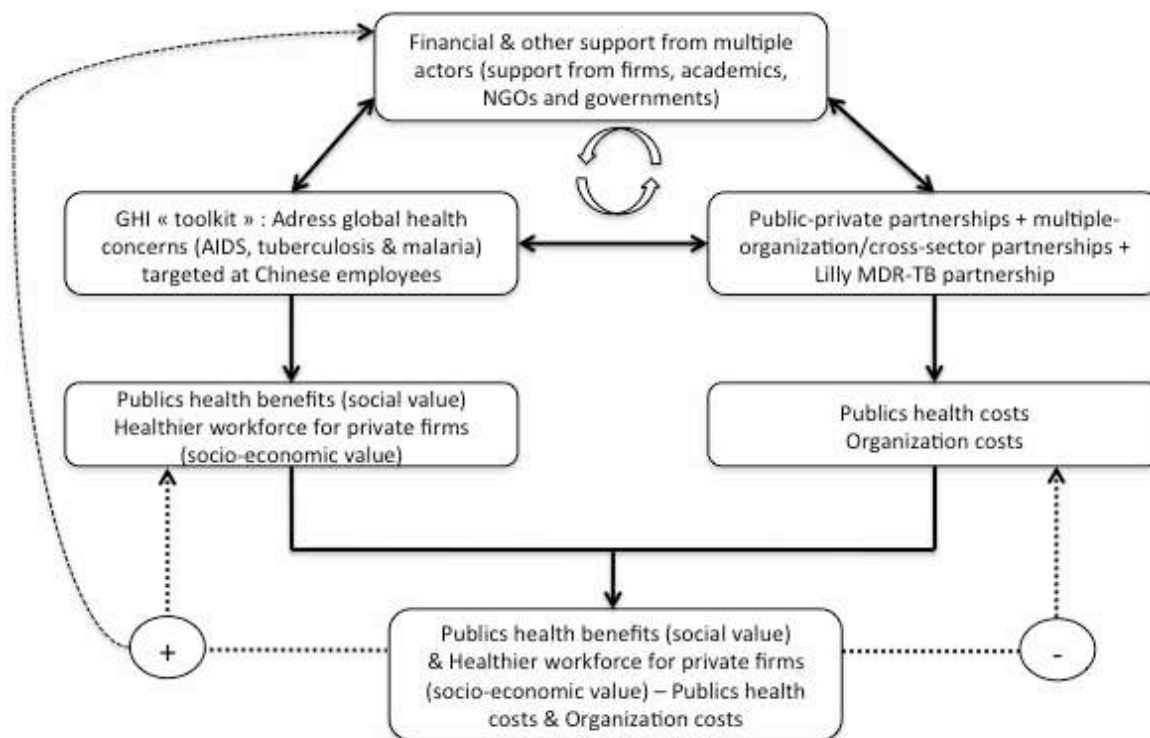
Figure 31. Les dimensions du projet GHI selon l'approche RCOV-EPs



- **Cas n°2. L'accès à la santé en Afrique**

Le second cas concerne un projet de production et de distribution de moustiquaires en Afrique. L'objectif de ce projet est de lutter contre les maladies liées aux piqûres d'insectes dans le continent. Cette initiative associe une manufacture nommée « AtoZ » du nord de la Tanzanie, les entreprises ExxonMobil et Sumitomo, la *World Health Association* (WHO), l'UNICEF, et d'autres ONG. La manufacture produit des moustiquaires qui sont achetées par la WHO à l'aide de fonds récoltés auprès de la communauté internationale et qui sont ensuite distribués à travers l'Afrique. ExxonMobil fournit des matières premières pour la production et redistribue une partie de ses revenus à l'UNICEF, qui achète à son tour des moustiquaires. Sumitomo fournit des insecticides à la manufacture et assure un transfert de technologies pour aider AtoZ à se développer davantage. Nous représentons dans la figure 32 (p.173) les grandes caractéristiques du BM de ce projet.

Figure 32. Les dimensions du projet *AtoZ Mosquito Net Venture* selon l'approche RCOV-EPs



Au-delà des phénomènes d'apprentissage dont pourrait bénéficier l'entreprise, ces partenariats sont aussi l'occasion d'une mise en relation avec d'autres acteurs. En effet, ces POE sont multipartites et font intervenir un ensemble large de parties prenantes externes, comme des administrations publiques, des bailleurs de fonds institutionnels, des communautés locales, etc. : « (...) *cross-sector partnerships, often invol[ves] national governments, transnational organizations, firms and NGOs* » (Dahan et al., 2010 : 9). Ces POE rassemblent ainsi des acteurs de la sphère privée marchande, de la sphère publique et de la société civile. Il s'agit donc d'une forme d'hybridation de l'économie telle que décrite par le concept de « triple régulation ». Ces modalités relationnelles constituent donc des leviers d'enrichissement du réseau de l'entreprise.

Ces POE portent, par ailleurs, sur des projets jugés particulièrement innovants permettant de concilier les dimensions économique et sociale de la performance : « *some of the most exciting, challenging and innovative developments have been multiple-organization, cross-sector partnerships* » (Dahan et al., 2010 : 9). Il existe un processus de co-crédation de valeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ceci montre la congruence d'une conception socio-économique de la finalité du BM. Les POE de ce type peuvent donc accroître et stimuler la

capacité d'innovation de l'entreprise sur son propre BM. Enfin, la mise en œuvre de ce type de POE est potentiellement bénéfique pour l'image interne et externe de l'entreprise qui s'investit dans des démarches de création de valeur sociétale.

Conclusion

La recherche de Dahan et al. (2010) comporte trois principaux apports. Le premier apport de cette étude est la mise en évidence d'une certaine convergence des orientations stratégiques des deux partenaires fondée sur la complémentarité de leurs ressources immatérielles. Ceci valide notre analyse de la prégnance des enjeux immatériels dans les enjeux stratégiques des POE.

Le second apport est la mise en lumière de la dimension sociétale du BM et en particulier des liens potentiels entre la performance économique et financière d'une part et la performance sociétale d'autre part. Ces apports montrent la congruence d'une conception socio-économique de la finalité du BM.

Le troisième apport est la mise en évidence de plusieurs modalités d'interactions entre les BM des entreprises et des ONG. Cela nous amène à préciser l'unité d'analyse que nous souhaitons retenir pour notre travail et à proposer une nouvelle modalité d'interactions entre les BM des partenaires. Nous nous positionnons donc sur la quatrième configuration, portant sur la contribution des ONG à la conception et au déploiement du BM de l'entreprise.

En revanche, cette recherche comporte quatre principales limites. La première limite relève d'une conception partielle des dimensions du BM. En effet, l'analyse de la configuration 2 repose sur une conception unidimensionnelle du BM focalisée sur l'organisation et essentiellement basée sur le processus de création de valeur, mobilisant la chaîne de valeur de Porter (1985). Si cette approche nous renseigne sur la manière dont les POE nourrissent les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise, celle-ci élude l'impact potentiel des partenariats sur les autres composantes du BM. L'analyse de la configuration 3 repose implicitement sur une approche élargie du BM à d'autres composantes : système de ressources et de compétences, proposition de valeur et équation de profits. Le caractère implicite de cette approche multidimensionnelle et l'absence de positionnement à ce sujet nuisent à la scientificité de la démonstration des logiques vertueuses à l'œuvre dans le cadre des POE. Outre le fait de monter des projets innovants en marge du métier de l'entreprise, ou bien d'acquérir un certain nombre de ressources et de compétences auprès des ONG sur un ou

plusieurs maillons de la chaîne de valeur, il est à ce stade difficile d'établir de relations plus significatives entre les POE et le changement de BM de l'entreprise.

La deuxième limite porte sur le caractère relativement statique de l'analyse. En effet, la conception partielle des dimensions du BM entrave la mise en évidence de l'ensemble des interactions possibles entre les différentes composantes du BM, ce qui nuit à l'analyse processuelle du changement de BM. La section II de notre premier chapitre montre la pertinence d'une analyse du changement sous le prisme de la dynamique du BM.

La troisième limite, externe celle-ci, porte sur l'absence d'analyse des implications de ces logiques partenariales sur le changement des BM « traditionnels » des partenaires, notamment celui de l'entreprise. Les auteurs ne rendent pas compte des différentes logiques de changement issues de chacune des configurations. Moyon (2011) propose une typologie de changement de BM qui distingue quatre principales logiques de changement de BM : la logique d'optimisation, la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité, logique de redéfinition du périmètre d'activité et logique d'émergence d'un nouveau BM. Cette typologie repose sur l'idée qu'il existe différents degrés de changement de la configuration du BM en fonction de la quantité et la qualité des composantes du BM impactées par le changement. La mise en évidence de ces logiques nécessite une approche multidimensionnelle du BM et une approche longitudinale des interactions entre les BM issus de chacune des configurations et le BM « traditionnel » des partenaires.

Enfin, la quatrième limite relève de l'absence de prise en compte de la diversité des POE. Il existe différentes modalités de POE. Il est légitime de penser que chaque type de POE implique une articulation particulière des BM des partenaires ainsi qu'une logique particulière de changement du BM « traditionnel » des partenaires. L'étude reste donc floue sur les types de concours par lesquels les différents types de POE nourrissent le BM de l'entreprise, et n'autorise pas de réflexion sur l'influence plus globale du portefeuille de POE. Le corollaire de cette première limite est l'impossibilité d'observer d'éventuelles inclinaisons stratégiques⁴³ sur le long terme pouvant avoir des répercussions sur le BM de l'entreprise.

⁴³ Rappelons que le BM est un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004). Selon notre propre conception du BM, les choix relatifs aux différentes composantes du BM se fondent sur des grandes orientations stratégiques.

Synthèse du chapitre II

Une revue critique de la littérature sur le rôle des POE dans l'évolution du BM de l'entreprise débouche sur deux principales insatisfactions. Tout d'abord, les recherches ne rendent pas compte de la diversité des POE dans l'évolution de la stratégie ou du BM de l'entreprise. Il existe de nombreuses typologies de POE (Schwesinger-Berlie, 2010). Nous retenons pour notre recherche la typologie construite à partir des travaux de Baddache (2004). Nous distinguons cinq principaux types de POE : le dialogue formel, le POE institutionnel, le POE opérationnel, le mécénat financier et le mécénat de compétences. Nous proposons que l'influence d'un POE diffère selon le type de POE en question. Nous comptons identifier les différents types de concours par lesquels les différents types de POE contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Par ailleurs, certaines grandes entreprises détiennent un portefeuille de POE diversifiés (Le Rameau, 2009). Nous proposons que l'influence des ONG dépend de la gestion du portefeuille de POE développé par l'entreprise. Nous proposons donc une approche globale des POE pour étudier leurs contributions à l'évolution du BM de la grande entreprise.

Ensuite, Dahan et al. (2010) distinguent trois configurations d'articulation des BM des ONG et entreprises selon une approche symétrique de la relation des partenaires. Les typologies de POE nous renseignent pourtant sur l'existence de relations asymétriques (Austin, 1998 ; Mach, 2001). Nous proposons donc une approche asymétrique de l'articulation des BM respectifs des partenaires selon l'orientation stratégique du POE. La configuration retenue pour notre recherche concerne la contribution des ONG au BM de l'entreprise. Par ailleurs, Dahan et al. (2010) montrent les apports du POE à l'enrichissement des maillons de la chaîne de valeur, ainsi qu'à la valorisation du capital immatériel de l'entreprise. Cependant, l'analyse des auteurs se fonde sur une approche unidimensionnelle du BM. Cette approche nuit à une compréhension plus fine des apports des ONG, ainsi qu'à une lecture dynamique des relations intra et inter-BM. Nous montrons pourtant dans notre premier chapitre la pertinence d'une analyse du changement de BM sous le prisme de sa dynamique. De plus, l'identification des logiques de changement (Moyon, 2011) impulsées par les POE est rendue impossible. Il s'agit d'une lacune importante car elle amène à sous-estimer l'influence potentielle des ONG dans l'évolution du BM de l'entreprise. Ceci est d'autant plus problématique que les ONG connaissent une montée en puissance au sein de la « triple-régulation » (Yaziji et Doh, 2009).

Synthèse de la première partie. Problématique et cadre théorique

La compréhension rôle des POE sur l'évolution du BM de l'entreprise nécessite une approche mixte et longitudinale du changement de BM de l'entreprise et une approche globale des POE, intégrant l'entière diversité de l'objet de recherche.

Certains travaux du programme de recherche consacré aux BM (Lecocq et al., 2010) ont analysé les processus d'évolution des BM (Moyon, 2011 ; Linder et Cantrell, 2000), la dynamique du BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Sabatier et al., 2010), les spécificités des BM participatifs (Yunus et al., 2010 ; Plé et al., 2010 ; Chanal et Caron-Fasan, 2010) ainsi que celles des BM adaptés aux pays émergents (Thompson et MacMillan, 2010, Eyring et al., 2011). D'autres ont exploré plus particulièrement le fonctionnement de BM dits « sociaux » (Yunus et al., 2010), ou bien de BM faisant intervenir les ONG (Dahan et al., 2010).

Les apports de ces recherches pour notre projet sont multiples. Tout d'abord, celles-ci nous renseignent sur les différentes finalités du BM, qui ne peuvent se limiter à une conception exclusivement économique et financière de la performance, mais qui doivent s'élargir aux aspects sociétaux (Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Maguire, 2009). Ensuite, ces recherches précisent les frontières et le contenu du concept de BM. Le BM, concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004 ; Casadesus-Masanell, 2004), se distingue de la notion de stratégie (Moyon 2011 ; Magretta, 2002), et en constitue la traduction opérationnelle. Dans une approche multidimensionnelle du BM (Lecocq et al., 2006), le concept est constitué, selon une acception intégrative des différents apports de la littérature, de quatre principales composantes fondées sur de grandes orientations stratégiques : un système de ressources et de compétences, une organisation, une proposition de valeur et une équation de profits (au pluriel). Nous proposons ainsi un cadre d'analyse pour étudier le fonctionnement et l'évolution du BM, que nous baptisons « modèle RCOV-EPs ». Dans une approche multidimensionnelle du BM, nous allons apprécier la contribution relative des POE à l'évolution des différentes composantes du BM : « Comment les POE contribuent-ils à l'évolution des composantes du BM de la grande entreprise ? » **(Question de recherche 1)**. Les logiques de création ou de destruction de valeur s'expriment à travers les choix effectués pour chacune de ces composantes et à travers la dynamique de ces choix (Casadesus-Masanell, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010). Nous proposons qu'une

compréhension fine du fonctionnement et de l'évolution d'un BM peut s'appréhender sous le prisme des interactions entre composantes du BM. Ces recherches nous renseignent également sur les différentes logiques de changement que peuvent connaître un BM (Moyon, 2011 ; Linder et Cantrell, 2000). Ces changements sont plus ou moins importants. Le degré de changement peut s'apprécier en fonction du nombre et de la qualité des composantes impactées. Nous comptons apprécier l'ampleur du changement du BM et nous positionnons sur l'approche de Moyon (2011) qui se fonde sur une représentation de BM (Lecocq et al., 2006) proche de celle que nous proposons. A partir du modèle de Moyon (2011), nous allons déterminer le degré de changement associé à la contribution des POE : « Dans quelle mesure les POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? » (**Question de recherche 2**). Les évolutions de BM découlent potentiellement de l'évolution de la stratégie mais également de la dynamique intra et/ou inter BM au(x) niveau(x) intra et/ou inter organisationnel. La plupart des recherches se sont consacrées aux évolutions relatives aux interactions intra-organisationnelles ou inter-organisationnelles entre organisations similaires. Dahan et al. (2010), ont eux cherché à mettre en lumière les interactions possibles entre les BM de deux types d'organisations perçues comme antagonistes : les entreprises et les ONG. Ceci est particulièrement pertinent dans un contexte d'accroissement du nombre et du pouvoir des ONG (Yaziji et Doh, 2009), et de convergence des enjeux stratégiques des ONG et des entreprises (Brugmann et Prahalad, 2007).

Dahan et al. (2010) distinguent deux modalités d'articulation des BM des entreprises et des ONG, selon une approche symétrique de leurs relations. Soit les partenaires combinent des ressources et des compétences complémentaires au sein de leurs BM respectifs préexistants pour assurer les conditions efficaces d'exercice de leur métier. Soit les partenaires créent un nouveau BM pour la mise en œuvre d'un projet commun innovant. Cette recherche montre le rapport de complémentarité entre les BM des entreprises et des ONG, notamment en termes de ressources immatérielles. Cependant, les auteurs n'envisagent pas l'existence d'une autre articulation possible, celle qui concerne la contribution des ONG à la conception et au déploiement du BM de l'entreprise. Nous proposons ainsi une approche asymétrique de la relation entre les ONG et l'entreprise. Dahan et al. (2010), identifient également certains apports immatériels des ONG au niveau des différents maillons de la chaîne de valeur. Cette analyse se fonde néanmoins sur une approche unidimensionnelle du BM, ne permettant pas d'appréhender la contribution des ONG au niveau des autres composantes du BM de l'entreprise, comme la proposition de valeur ou encore l'équation de profits. Nous proposons

une analyse de la contribution des ONG dans l'évolution des différentes composantes du BM de la grande entreprise à partir du « modèle RCOV-EPs ». Ensuite, les auteurs se cantonnent à l'analyse d'un seul et unique POE au sein d'une ou plusieurs entreprises et n'envisagent pas son insertion dans une politique de POE diversifiés. Or, il existe un grand nombre de typologies de POE (Schwesinger-Berlie, 2008, 2010) qui témoignent de la diversité des approches possibles. De nombreuses grandes entreprises détiennent aujourd'hui un portefeuille de POE (Le Rameau, 2009). A partir d'une typologie de POE inspirée de Baddache (2004), nous allons enfin chercher à déterminer la contribution relative des différents types de POE à l'évolution du BM de la grande entreprise : « Comment les différents types de POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? » **(Question de recherche 3)**. Et de plus les auteurs n'étudient pas les éventuelles évolutions stratégiques sur le long terme pouvant avoir des répercussions sur le BM de l'entreprise. Rappelons que le BM est un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004) et que, selon notre propre conception du BM, les choix relatifs aux différentes composantes du BM se fondent sur des grandes orientations stratégiques. Enfin, l'étude reste floue sur les différents types de concours par lesquels les différents types de POE nourrissent le ou les BM de l'entreprise.

Dans un contexte de montée en puissance de la société civile (Yaziji et Doh, 2009), et plus particulièrement des ONG qui ne cessent, dans le cadre de la « triple-régulation », de gagner en pouvoir d'influence sur les Etats et les entreprises, couplée à un processus de convergence des enjeux stratégiques des deux profils d'organisations (Brugmann et Prahalad, 2004), il devient nécessaire de comprendre le rôle des POE sur l'évolution du BM de l'entreprise. Nous considérons que le choix du BM comme unité d'analyse est pertinent dans la mesure il permet d'appréhender avec une certaine granularité le degré de changement induit sur la stratégie de l'entreprise. Ce niveau d'analyse permet notamment de comprendre les différents types de concours par lesquels les ONG contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Par ailleurs, partant du constat d'une certaine diversité des POE (Schwesinger-Berlie, 2008, 2010), nous proposons que les différents types de POE contribuent de manières différentes à ces évolutions. Nous souhaitons en effet étudier l'influence relative des différents types de POE à l'évolution du BM de l'entreprise.

La thématique du changement de BM n'a jusque là fait l'objet que d'un intérêt limité (Moyon, 2011). Peu de chercheurs se sont intéressés au changement de BM (Sabatier, 2011 ; Moyon, 2011 ; Svejenova et al., 2010 ; Demil et Lecocq, 2010). Pourtant, l'importance de

l'étude du changement de BM a de nombreuses fois été souligné (Sosna et al., 2010 ; Chesbrough, 2010 ; Brink et Holmén, 2007 ; Morris et al., 2005). Les travaux de recherche sur le changement de BM peuvent être classés selon deux approches distinctes. L'approche « contenu » qui consiste à identifier les évolutions relatives aux éléments constitutifs d'un objet de recherche à plusieurs instants d'une période donnée (Grenier et Josserand, 1999), et l'approche « processus » qui consiste à identifier et comprendre les mécanismes par lesquels les éléments constitutifs d'un objet de recherche évoluent (Langley, 1999). Pettigrew (1990) considère que les deux approches sont complémentaires et que celles-ci doivent être combinées pour saisir la complexité des phénomènes de changement. Chacune des approches sert à renforcer la compréhension de l'autre (Van de Ven et Poole, 1990). Nous proposons donc une approche mixte⁴⁴ du changement de BM. Notre approche « contenu » se fonde sur la mobilisation du « modèle RCOV-EPs ». L'objectif est de comprendre la manière dont les ONG nourrissent les différentes composantes du BM de l'entreprise. Notre approche « processus » se fonde sur l'analyse de la dynamique du BM de la grande entreprise. L'objectif est de comprendre la manière dont les relations intra et inter-BM contribuent au changement de BM. Cette réflexion débouche sur la précision de notre problématique, celle que nous traiterons dans le cadre de notre thèse : « **Comment les POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ?** »

Osterwalder et al. (2005) et Hedman et Kalling (2001) insistent sur l'intérêt d'une approche longitudinale pour étudier le phénomène de changement de BM : « *the relationship between business models and time is little discussed.* » (Osterwalder et al., 2005 : 8) ; « *to make this model complete, we also include a longitudinal process component, to cover the dynamics of the business model over time and the cognitive and cultural constraints on change that managers have to cope with.* » (Hedman et Kalling, 2001 : 9). Dans la perspective d'une recherche sur le rôle du portefeuille de POE diversifiés dans l'évolution du BM de la grande entreprise, nous privilégions une approche longitudinale du changement autorisant l'observation d'éventuelles inclinaisons stratégiques sur le long terme. Rappelons que le BM est un concept intermédiaire entre la stratégie, vue comme les « *orientations à long terme* » d'une organisation, et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004). L'approche longitudinale permet également de mettre en évidence la continuité du changement et les éventuelles passerelles entre différentes logiques de changement.

⁴⁴ Dans la partie méthodologie, nous qualifions notre approche de « processuelle », dans la mesure où ce type de démarche intègre nécessairement une approche « contenu ». Ce choix terminologique nous permet de nous insérer plus clairement dans le champ des études processuelles.

DEUXIÈME PARTIE

STRATÉGIE DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE PROCESSUELLE CHEZ SUEZ- ENVIRONNEMENT

Notre thèse a pour objectif de comprendre la manière dont les POE contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Ce phénomène, qui s'insère dans la durée, est complexe dans la mesure où nous retenons une approche multidimensionnelle (« Modèle RCOV-EPs ») et dynamique (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) du concept de BM, et que les POE sont divers (Baddache, 2004). Nous optons pour une étude de cas, méthode qui se révèle particulièrement pertinente pour la compréhension de phénomènes complexes (Yin, 2003). Notre design de recherche se fonde sur une étude de cas longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2001) processuelle (Langley, 1999) comportant deux phases (Leonard-Barton, 1990) : une phase rétrospective et une phase en temps réel. La phase rétrospective porte le contexte d'évolution du BM de l'entreprise. La phase en temps réel porte sur l'observation du phénomène d'évolution du BM. Les méthodes de recueil et d'analyse des données retenues sont différentes pour chacune des deux phases mais font l'objet de synergies. Un corpus diversifié de données primaires et secondaires est analysé selon une approche mixte du changement, intégrant l'approche « contenu » comme préalable à l'approche processuelle. Nous avons sélectionné comme terrain de recherche l'entreprise Suez-Environnement. Ce choix semble pertinent dans la mesure où cette entreprise s'inscrit dans une logique d'évolution de son BM pour améliorer les conditions d'exercice de ses activités et qu'elle possède un portefeuille de POE diversifiés.

La deuxième partie de notre thèse est consacrée à la présentation de la stratégie de recherche. Celle-ci se décline en deux chapitres. Le troisième chapitre contient une présentation de notre terrain de recherche. Ce chapitre comporte deux sections. La première est une présentation des métiers et de la stratégie de développement de Suez-Environnement. La seconde est consacrée à la présentation des différents types de POE développés par l'entreprise. Le quatrième chapitre est dédié à la présentation de nos choix méthodologiques. Ce chapitre comporte également deux sections. Dans la première, nous présentons et justifions le choix

d'une étude de cas longitudinale processuelle. Dans la seconde, nous présentons et justifions le protocole de recueil et d'analyse de données.

Chapitre III

Présentation du cas Suez-Environnement

Section I. Métiers et stratégie de développement de Suez-Environnement	184
Section I.1 Les métiers de Suez-Environnement	185
Section I.2 Une stratégie de « croissance rentable »	187
Section II. Panorama des partenariats ONG-entreprise chez Suez-Environnement	188
Section II.1 Le dialogue formel	189
Section II.2 Les partenariats « au sens strict »	190
Section II.3 Le mécénat d'entreprise	192

Chapitre III. Présentation du cas Suez-Environnement

Introduction du chapitre III

Le troisième chapitre de notre thèse est consacré à la présentation du terrain de recherche que nous avons sélectionné pour traiter notre problématique. Notre méthodologie de recherche se fonde sur une étude de cas en profondeur chez Suez-Environnement⁴⁵. Cette entreprise s'inscrit dans une dynamique d'évolution de ses BM et développe un portefeuille de POE.

Ce chapitre se décline en deux sections. La première section a pour objet de présenter les métiers de Suez-Environnement ainsi que les grands axes de sa stratégie de développement. Suez-Environnement est un groupe multinational français spécialisé dans deux principaux métiers dédiés à l'environnement : la gestion de services publics liés à eau et à la propreté. L'entreprise propose ses services aussi bien aux collectivités locales, à travers des PPP, qu'aux industriels. Dans le cadre d'une stratégie de « croissance rentable », Suez-Environnement explore de nouveaux leviers de développement basés sur l'innovation et l'internationalisation sélective. Les informations relatives à cette section nous seront utiles pour localiser les BM de l'entreprise et identifier leurs éventuelles dynamiques d'évolution. La seconde section est consacrée à la présentation générale des différents types de POE existant chez Suez-Environnement. Nous distinguons six types de POE chez Suez-Environnement que nous organisons en trois catégories : le dialogue formel, les partenariats « au sens strict », et le mécénat d'entreprise. L'objectif de notre thèse sera de comprendre la contribution de ces POE à l'évolution du ou des BM de l'entreprise.

Section I. Métiers et stratégie de développement de Suez-Environnement

La présentation des métiers et de la stratégie de développement de Suez-Environnement s'appuie sur trois sources de données secondaires : une étude Xerfi sur le groupe Suez-Environnement datant de 2011, une étude Data Monitor sur le groupe GDF-Suez datant de 2010 et sur un ensemble de documents internes comme des rapports financiers, institutionnels ou de développement durable collectés entre 2008 et 2011. Suez-Environnement est un groupe diversifié comprenant trois domaines d'activité stratégiques liés mais répondant à des

⁴⁵ Nous justifions dans le quatrième chapitre le choix de l'étude de cas unique et celui de l'entreprise sélectionnée. Nous décidons de présenter le terrain de recherche en amont afin de faciliter la compréhension de la méthodologie de recherche.

combinaisons de facteurs clés de succès différents. Aujourd'hui, l'entreprise poursuit une stratégie de « croissance rentable ». En 2010, son chiffre d'affaires consolidé a progressé de 12,8% tout en constituant un taux de rentabilité en terme de résultat net (4,1% du chiffre d'affaires) supérieur à la moyenne du marché, et notamment à celui de son principal concurrent Veolia-Environnement qui enregistre un taux de rentabilité de 1,7% de son chiffre d'affaires. Cette comparaison doit être néanmoins nuancée par le fait qu'en 2010 l'activité de Veolia-Environnement intègre les transports publics avec sa filiale Transdev⁴⁶.

Section I.1 Les métiers de Suez-Environnement

Le groupe Suez-Environnement, branche opérationnelle indépendante de GDF-Suez, est le deuxième opérateur mondial dans le secteur de l'environnement. Le groupe est spécialisé sur deux principaux métiers, l'eau et la propreté, mais s'organise autour de trois pôles, « Propreté Europe », « Eau Europe » et « International ». Le pôle « Propreté Europe », qui représente 42% du chiffre d'affaires total en 2010, comprend les activités de captage, de traitement, de recyclage et de valorisation des déchets déployées sur le marché européen. Le pôle « Eau Europe », qui représente 31% du chiffre d'affaires total en 2010, comprend les activités de captage, de distribution et de traitement d'eau potable, de collecte et d'épuration des eaux usées sur ce même marché. Enfin, le pôle « International », qui représente 27% du chiffre d'affaires total en 2010, comprend l'ensemble des activités Eau et Propreté hors Europe. Il regroupe les filiales et les participations du groupe à l'étranger.

Au sein du pôle « Propreté Europe », le groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la gestion des déchets urbains et industriels sur le marché européen. Ce pôle emploie 34 189 salariés en 2009 et réalise 5,86 milliards de chiffre d'affaires en 2010. Il est géré par sa filiale historique SITA France, ainsi que par SITA Benelux et Allemagne et SITA Royaume-Uni et Scandinavie. Ces trois filiales représentent respectivement 56%, 25% et 19% du chiffre d'affaires total du pôle « Propreté Europe » en 2010. Par l'intermédiaire de ses trois filiales, Suez-Environnement assure la collecte de déchets de 40 millions d'habitants et de 350 000 clients dans les services et les industries, pour un volume total de 34 millions de tonnes de déchets traités.

⁴⁶ Cinquante pourcents (50%) des parts sociales de cette filiale ont été revendus en 2013 dans le but de restaurer la compétitivité de l'entreprise et de se recentrer sur les métiers liés à l'environnement.

Au sein du pôle « Eau Europe », le groupe intervient sur l'ensemble du cycle de l'eau, de la production d'eau potable au traitement des eaux usées, auprès des collectivités territoriales et des industriels. Ce pôle emploie 11 851 collaborateurs et génère 4,25 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010. Il est géré par sa filiale historique, la Lyonnaise des Eaux, et par sa filiale d'origine espagnole, Agbar, dont le groupe a récemment finalisé l'acquisition. Ces deux filiales représentent respectivement 55% et 45% du chiffre d'affaires total du pôle « Eau Europe » en 2010. Par l'intermédiaire de ses deux filiales, Suez-Environnement assure la distribution d'eau potable à 32 millions d'habitants et traite les eaux usées de 26 millions d'habitants. Le groupe possède également d'autres filiales comme Safege pour la maîtrise d'ouvrage dans la distribution d'eau ou Ondeo Industrial Solutions pour l'optimisation du cycle de l'eau.

Au niveau du pôle « International », le groupe intervient sur les activités « Eau » et « Propreté » sur les marchés « Hors-Europe ». Ce pôle emploie 19 250 collaborateurs et génère 3,74 milliards de chiffre d'affaires en 2010. A travers ses filiales et ses participations, Suez-Environnement est présent dans les régions suivantes : Amérique du Nord / Europe centrale / Méditerranée et Moyen Orient / Asie et Pacifique. Ces régions représentent respectivement 22%, 21% et 17% du chiffre d'affaires total du pôle « International » en 2010. Degrémont, présent sur les 5 continents, réalise 40% de ce chiffre d'affaires, avec 1,5 milliard d'euros. D'autres filiales du groupe interviennent sur ces marchés, comme par exemple United Water en Amérique du Nord, Agbar en Amérique du Sud, Safege en Afrique et au Moyen Orient, Macao Water en Asie ou encore Sita en Océanie. Ce pôle est particulièrement dynamique et tient une part croissante dans l'activité du groupe. Le groupe bénéficie à la fois des performances de sa filiale Degrémont, de l'augmentation de la demande dans les pays émergents en matière d'eau et de propreté, et du renforcement de son positionnement sur certains marchés comme en Chine et en Australie.

Dans le cadre de notre thèse, nous focaliserons notre étude sur les métiers de l'eau et de l'assainissement, à la fois sur les pôles « Europe » et « International ». Ce choix est motivé par le simple fait que la politique de POE chez Suez-Environnement s'applique quasi-exclusivement aux métiers de l'eau et de l'assainissement. Nous étudierons donc les changements opérés sur le BM du segment « eau et assainissement » de l'entreprise. Ce segment a été divisé en trois sous-segments relatifs à des champs d'intervention spécifiques

que l'entreprise qualifie respectivement⁴⁷ de : « *business as usual* », « business en situation difficile » ou « segment intermédiaire », et « segment mécénat ». A chacun de ces segments correspond une logique d'intervention particulière : « les PPP classiques », le « modèle 4P » (Partenariat Public-Privé Participatif), et le « mécénat ». Il s'agira de savoir si ces logiques d'intervention correspondent à des BM différents, pour éventuellement les intégrer dans notre analyse.

Section I.2 Une stratégie de « croissance rentable »

Suez-Environnement poursuit une stratégie de « croissance rentable ». En 2010, son chiffre d'affaires (CA) consolidé a progressé de 12,8% tout en constituant un taux de rentabilité en terme de résultat net (4,1% du CA) supérieur à la moyenne du marché. Même si le groupe réalise près de 75% de son CA en Europe, notons que la part de l'international est en forte hausse depuis quelques années, avec un taux de croissance de 27% en 2010. Cependant, certaines expériences passées du groupe à l'international ont montré les difficultés que pouvait constituer une implantation, et les risques encourus en terme de rentabilité.

Les principaux leviers de croissance sont de deux ordres : le développement international et l'innovation. Le développement international constitue un excellent relai de croissance pour le groupe qui est confronté à la saturation de ses marchés traditionnels. En 2010, la part de l'international dans le CA global a gagné en importance grâce à un taux de croissance de 27%. Cette tendance devrait s'affirmer avec la hausse du taux de croissance de la population et de l'urbanisation dans les pays émergents. Le développement de marchés à l'international constitue donc un des axes forts de la stratégie de développement de l'entreprise. Suez-Environnement combine des logiques de croissance interne en développant ses propres filiales à l'étranger et des logiques de croissance externe via des prises de participation au capital d'entreprises étrangères. L'internationalisation suppose une évolution de la proposition de valeur du BM qui sera amenée à intégrer de nouveaux types de bénéficiaires, plus ou moins solvables. Un autre levier de croissance est le développement de solutions innovantes pour la redynamisation de ses marchés traditionnels. Les solutions innovantes peuvent être d'ordre technologiques, managériales ou bien sociétales. L'innovation suppose *a priori* une évolution de la proposition de valeur du BM de l'entreprise au niveau du type de services. Cette

⁴⁷ Ces éléments d'information sont directement issus de nos résultats empiriques. Nous livrons ces éléments de manière anticipée pour faciliter la compréhension du chapitre portant sur la méthodologie de recherche (chapitre IV).

évolution peut impliquer une évolution du système de ressources et de compétences, de l'organisation et *a fortiori* de l'équation de profits.

Les principaux leviers de rentabilité sont de deux ordres : la gestion des synergies et l'expérience des marchés européens. Suez-Environnement a développé une stratégie *corporate* cohérente et centrée sur deux métiers fortement liés que sont les métiers de l'eau et de la propreté. Ces choix se révèlent pertinents lorsqu'on constate le recentrage actuellement opéré par son principal concurrent Veolia-Environnement a souhaité se décharger de sa branche transports. Ceci peut expliquer en partie la rentabilité de Suez-Environnement, de l'ordre de 2,5 fois supérieure à celle de son concurrent direct en 2010. La gestion intégrée de la chaîne de valeur sur chacun de ses deux métiers est également un facteur de cette rentabilité. Ensuite, l'expérience développée par Suez-Environnement sur les marchés européens est un des vecteurs de sa rentabilité. L'entreprise réalise 73% de son chiffre d'affaires en Europe. Il s'agit de son terrain d'action historique et a pu y développer un capital de ressources matérielles et immatérielles conséquent. La recherche de leviers de croissance sur ce marché via l'innovation ne doit donc pas entâcher sa rentabilité.

L'entreprise souhaite persévérer dans cette stratégie conjointe de croissance et de rentabilité par la bonne gestion de leurs leviers respectifs. Cependant, l'un des enjeux forts de cette stratégie est la conquête des marchés émergents, relai de croissance incomparable. Cependant, l'implantation de l'entreprise dans ces marchés se révèle particulièrement risquée pour la rentabilité du groupe. Dans le courant des années 1990-2000, un contrat de concession pour l'exploitation des réseaux de services d'eau et d'assainissement de l'agglomération de Buenos Aires en Argentine s'est soldé par une rupture unilatérale de l'accord, un procès, et une campagne de dénonciation de la part d'une coalition d'ONG nationales et internationales.

Section II. Panorama des partenariats ONG-entreprise chez Suez-Environnement

A la suite de difficultés rencontrées par Suez-Environnement à l'international, l'ouverture d'une réflexion sur les relations à entretenir avec les acteurs de la société civile a progressivement débouché sur la construction d'une politique de POE diversifiés. Cette politique est pilotée par une direction dédiée nommée Direction de l'Ingénierie Sociétale (DIS). Cette direction est rattachée à la Direction des Relations Institutionnelles, de la

Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D). Nous identifions six (6) types⁴⁸ de POE chez Suez-Environnement : le dialogue institutionnel et le dialogue local⁴⁹, les partenariats institutionnels et les partenariats opérationnels, et le mécénat financier et le mécénat de compétences.

Section II.1 Le dialogue formel

Il existe deux modalités de dialogue formel chez Suez-Environnement : le dialogue institutionnel au niveau du siège et le dialogue local au niveau des filiales.

1.1 Le dialogue institutionnel

En 2007, Suez-Environnement a créé un processus de concertation avec les parties prenantes externes de la société civile. Ce processus de concertation se structure autour de réunions régulières avec des représentants d'organisations de la société civile. Ces réunions, appelées « *Stakeholders Sessions* », sont coordonnées par l'ONG le « Comité 21 » afin de garantir l'équité et la neutralité des échanges. Elles ont pour objectif de « *Nourrir la stratégie de développement durable des métiers de l'entreprise liés à la gestion de l'eau, grâce à l'écoute et à la prise en compte des analyses des parties prenantes sur les impacts (économiques, environnementaux, sociétaux) des activités de l'entreprise et sur les enjeux auxquels elle a à faire face et leurs propositions (de stratégie, d'actions, de critères d'évaluation, de partenariats, etc.) quant à la stratégie de développement durable de l'entreprise. La concertation vise en particulier à identifier des enjeux pertinents liés aux activités de l'entreprise. Elle s'inscrit dans un objectif de progrès et de responsabilité sociale* » (Comité 21, CR, 2007). Ces réunions ont lieu tous les ans depuis 2007 et réunit un panel représentatif de parties prenantes de la société civile.

Parmi les parties prenantes présentes à la session d'avril 2009, nous comptons 40% d'ONG, 22% d'universités, 14% d'établissements publics, 14% d'experts indépendants, 5% de bailleurs de fonds, 5% de collectivités. Parmi ces parties prenantes, moins de 50% sont liées financièrement à l'entreprise (clients, ONG subventionnées).

⁴⁸ Cette typologie valide empiriquement celle que nous proposons dans le chapitre II de notre thèse : typologie de POE inspirée des travaux de Baddache (2004). Cependant, dans la catégorie « dialogue formel », nous distinguons le dialogue institutionnel au niveau du siège et le dialogue local au niveau des filiales.

⁴⁹ Le panel représentatif de parties prenantes de la société civile constitué par Suez-Environnement comprend 40% d'ONG.

1.2 Le dialogue local

Ce dialogue est décliné au sein des filiales du groupe par le biais d'un outil mis en place par la DIS. Cet outil opérationnel, appelé « Toolkit », permet aux managers des filiales d'entamer un processus d'analyse des positions des parties prenantes et de démarche de dialogue. Ce processus qui se décline en six étapes, permet l'établissement d'une cartographie des parties prenantes en rapport avec les thèmes prioritaires à traiter par l'entreprise. Ces cycles de concertation ont permis à l'entreprise d'installer un climat de confiance avec un certain nombre d'acteurs de la société civile, dont les ONG, au niveau du siège et des filiales (DIS, rencontre formelle, 2010).

Section II.2 Les partenariats « au sens strict »

La terminologie « partenariats au sens strict » fait référence aux relations de coopération entre ONG et entreprises qui ne prennent ni la forme d'un dialogue, ni celle d'un mécénat. Il existe deux modalités de partenariats « au sens strict » chez Suez-Environnement : les partenariats institutionnels au niveau du siège et les partenariats opérationnels au niveau des filiales.

2.1 Les partenariats institutionnels

Les partenariats institutionnels au niveau du siège ont pour objectif de structurer et formaliser la politique de RSE sur des thématiques, telles que la lutte contre la corruption. Parmi l'ensemble des partenariats institutionnels mis en place par le groupe avec des acteurs de la société civile, nous pouvons mentionner celui qui associe *Transparency International France* à sa réflexion sur l'éthique : « *On peut faire des partenariats concrets sur la transparence. On a un accord privilégié avec Transparency International, pour renforcer nos méthodes, renforcer notre efficacité, dans le champ de la transparence, et de la lutte contre la corruption.* » (DIS, entretien, 2008). L'ONG a pour mission d'accompagner le groupe dans l'évaluation de ses procédures éthiques, dans les domaines de la pratique commerciale ou de la lutte contre la corruption. Une série d'entretiens, menée par *Transparency International France* auprès d'un panel de responsables opérationnels, a donné lieu à des recommandations, telles que la généralisation à l'ensemble des unités opérationnelles des bonnes pratiques existantes, l'intégration de nouvelles règles éthiques dans le Règlement Intérieur de chaque société, ou le fait de privilégier les marchés à prix forfaitaires.

Par ailleurs, Suez-Environnement a décidé d'adhérer au réseau international WIN (*Water Integrity Network*) créé en 2006 et dont le secrétariat est hébergé par le siège de *Transparency International* à Berlin. La mission de ce réseau est la lutte contre la corruption dans le secteur de l'eau grâce à la promotion des pratiques exemplaires, qui a fait l'objet d'un rapport en 2008, et à la création de coalitions au niveau local qui réalisent du lobbying pluri-acteurs, ou encore des études de risques. Enfin, dans le cadre de sa récente cotation en bourse en 2008, Suez-Environnement s'est engagée à affirmer ses propres règles, chartes et procédures éthiques avec le concours de *Transparency International France*.

Nous pouvons également mentionner le partenariat qui associe Suez-Environnement au Comité 21, organisation française qui promeut la préservation de l'environnement et le développement en lien avec l'Agenda 21. Cette ONG a été sélectionnée pour accompagner la démarche de dialogue avec la société civile et pour apporter une « caution morale » afin de conforter les parties prenantes sur l'équité, la neutralité du processus et le respect des règles de déontologie. Concrètement, l'ONG participe à la conception de la méthodologie du dialogue, à la mise en œuvre du dialogue et à son évaluation. Elle assure le reporting des réunions auprès des parties prenantes, mais vérifie également que les engagements pris par l'entreprise ont été respectés. Une fois que les principes de RSE sont définis avec les partenaires, ils sont ensuite diffusés au sein des filiales du groupe.

2.2 Les partenariats opérationnels

Le partenariat opérationnel associe une filiale de l'entreprise à une ou plusieurs ONG dans le cadre d'un projet généralement orienté vers les activités de la firme. Ces partenariats n'impliquent pas nécessairement exclusivement une entreprise et une ONG, mais peuvent également associer une collectivité territoriale et/ou un bailleur de fonds institutionnel. Un partenariat opérationnel entre Palyja, filiale de Suez-Environnement en Indonésie, et *Mercy Corps*, ONG internationale d'aide humanitaire à destination de populations touchées par des crises, a été initié en 2008 dans le cadre d'un projet nommé « *Global Partnership on Output-Based Aid* » (GPOBA). Ce projet innovant mené avec le concours de la Banque Mondiale a pour principal objectif de permettre l'accès à l'eau potable aux populations les plus isolées de la région Ouest de Jakarta. Le BM associé repose sur un principe simple. Une partie des investissements réalisés par l'entreprise pour son *business* est remboursée progressivement en fonction de résultats socio-économiques évalués en nombre de nouvelles connexions construites sur le réseau de distribution. Le remboursement est effectué par une coalition de

bailleurs de fonds placés sous l'autorité de la Banque Mondiale. L'ONG *Mercy Corps* accompagne quant à elle l'entreprise dans l'identification des besoins des populations concernées, la résolution des problèmes sanitaires, la détection des systèmes informels de distribution d'eau, ainsi que dans les négociations avec les autorités locales.

Un autre partenariat opérationnel a été mis en place, associant la Lyonnaise des Eaux Paris à *Surfriders Foundation*, ONG internationale de lutte pour la protection et la valorisation des eaux terrestres et du littoral. Le partenariat avec *Surfriders Foundation* repose sur un soutien à des opérations de nettoyage de plages (« *Initiatives Océanes* ») d'une part, et sur la sensibilisation du grand public aux enjeux relatifs à la protection l'environnement aquatique, d'autre part. Ces opérations ont débouché sur d'autres actions telles que la correction de défauts de conception sur des usines de dessalement provoquant une pollution du littoral.

Section II.3 Le mécénat d'entreprise

Il existe deux modalités de mécénat chez Suez-Environnement. Le mécénat financier qui est adossée à une Fondation d'entreprise, et le mécénat de compétences qui s'appuie les activités d'une ONG en interne : « *On a des partenariats avec des tas d'ONG de développement, pour faire des projets dans des pays où les gens ont besoin d'assistance, et on le fait avec des ONG de qualité. Comme ces projets touchent aux services essentiels, à l'eau et à l'assainissement, ce n'est pas que du dédouanement en donnant de l'argent. On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre* » (DIS, entretien, 2008).

3.1 Le mécénat financier

Le mécénat financier consiste à soutenir des projets humanitaires liés aux métiers de l'eau par le biais de sa Fondation « Eau pour Tous » créée en 2007 et dotée d'un budget de 3 millions d'euros par an. Cette Fondation est abritée par l'Institut de France, dont la mission première est de contribuer, à titre non lucratif, au perfectionnement et au rayonnement des lettres, des sciences et des arts, et d'encourager les actions dans les domaines de la connaissance, en décernant des prix et des subventions grâce aux dons, legs et concours que lui confient des particuliers ou des entreprises. Ce soutien aux ONG opérationnelles permet à l'entreprise de redistribuer une partie de son revenu via le budget consacré à la Fondation. Des dizaines de projets ont été soutenus par la Fondation « Eau pour Tous ». Au Sénégal, par exemple, un don au bénéfice de l'ONG « Eau Vive » a été réalisé pour son programme d'accès à l'eau et à

l'assainissement dans la région de Tambacounda. Les objectifs assignés à ce programme étaient de renforcer les compétences des acteurs locaux, d'améliorer l'accès durable à l'eau potable et à l'assainissement, et de promouvoir l'hygiène pour améliorer les conditions de vie des populations : 39 000 personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau. Parallèlement, un soutien a été apporté dans le cadre du plaidoyer sur l'accès à l'eau. D'autres projets ont été soutenus comme celui du Secours Catholique au Burkina Faso, de la Croix Rouge Française ou encore d'Action Contre la Faim au Tchad, du GRET à Madagascar et en Haïti, d'Eau et Vie aux Philippines, etc.

3.2 Le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences consiste à mettre à la disposition d'acteurs locaux (ONG, collectivités locales, etc.) des compétences techniques et managériales de l'entreprise dans le cas de situations d'urgence ou de projets de développement. Ces actions reposent sur le bénévolat des collaborateurs et des retraités de l'entreprise qui œuvrent dans le cadre de l'association interne « Aquassistance », créée en 1997 : *« Mais il y a une ONG qui existe depuis très longtemps à Suez-Environnement, qui est de la Lyonnaise des Eaux, qui s'appelle « Aquassistance ». En fait, il s'agit d'une ONG qui regroupe l'ensemble des employés, qui a un budget alloué par Suez-Environnement, et qui fait appel au bénévolat, au volontariat des techniciens, des employés à tout niveau de l'entreprise, et qui soutient des projets depuis très longtemps »* (DIS, entretien, 2008). De nombreuses actions ont été menées par Aquassistance. A la suite des récentes inondations au Pakistan par exemple, son équipe a rejoint celles de l'UNICEF d'Islamabad pour la mise en place de la première unité de traitement d'eau à Dajel dans le Punjab.

Nous avons ainsi présenté six (6) types de POE susceptibles de contribuer à l'évolution du BM de l'entreprise : le dialogue institutionnel ou local, le partenariat institutionnel ou opérationnel, le mécénat financier ou de compétences.

Synthèse du chapitre III

Nous avons choisi Suez-Environnement comme terrain de recherche pour traiter notre problématique. Suez-Environnement est un groupe multinational français spécialisé dans la gestion de services publics dans les domaines de l'eau et de la propreté. L'entreprise intervient auprès des collectivités locales dans le cadre de PPP, ou bien auprès d'industriels. Nous focalisons notre étude sur les métiers de l'eau et de l'assainissement dans le cadre de PPP nationaux ou internationaux.

L'entreprise mène une stratégie de « croissance rentable » fondée sur deux principaux leviers de développement : l'innovation et l'internationalisation. L'innovation suppose *a priori* une évolution de la proposition de valeur du BM de l'entreprise au niveau du type d'offre de services. L'internationalisation suppose également une évolution de la proposition de valeur mais au niveau du type de bénéficiaires. Les ONG peuvent-elles contribuer à ces évolutions ? L'objectif de notre thèse sera de répondre à cette question. Nous constatons l'existence de six types de POE pouvant contribuer à l'évolution du BM de l'entreprise : dialogue institutionnel ou local, partenariat institutionnel ou opérationnel, mécénat financier ou de compétences.

Chapitre IV

Méthodologie de recherche

Section I. Une étude de cas longitudinale processuelle	197
Section I.1 Le choix de l'étude d'un cas en profondeur	197
Section I.2 Le choix de l'étude de cas longitudinale processuelle.....	199
Section II. Recueil et analyse des données	205
Section II.1 La phase rétrospective	206
Section II.2 La phase en temps réel	217

Chapitre IV. Méthodologie de recherche

Introduction du chapitre IV

Le quatrième chapitre de notre thèse est consacré à la présentation de nos choix méthodologiques. L'objectif de notre thèse est de comprendre la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise. Ce phénomène, qui s'insère dans la durée, est complexe dans la mesure où nous retenons une approche multidimensionnelle et dynamique du concept de BM, et que les POE sont divers. L'étude de cas se révèle particulièrement pertinente pour la compréhension de phénomènes complexes (Yin, 2003). Notre design de recherche se fonde ainsi sur une étude de cas longitudinale processuelle (Langley, 1999). Dans ce cadre, nous avons sélectionné comme terrain de recherche l'entreprise Suez-Environnement. Ce choix semble pertinent dans la mesure où cette entreprise s'inscrit dans une logique d'évolution de son BM pour améliorer les conditions d'exercice de ses activités et qu'elle possède un portefeuille de POE diversifiés.

La problématique et le design de recherche réclament la mise en place d'un dispositif de recueil et de traitement des données adapté. Compte tenu de la dimension longitudinale de la recherche, les données recueillies doivent couvrir une période longue. Notre étude couvre 20 années (1992-2012). Cette période est scindée en deux sous-périodes. Une première sous-période qui correspond au volet rétrospectif de l'étude pour la compréhension du contexte d'émergence de la politique de POE diversifiés (1992-2007). Une deuxième sous-période qui correspond à l'étude « en temps réel » pour l'observation du phénomène d'évolution (2007-2012). Les méthodes de recueil et d'analyse des données retenues sont différentes pour chacune des deux périodes (Leonard-Barton, 1990) mais font l'objet de synergies. En effet, certaines données nous sont utiles pour les deux volets de la recherche. Ensuite, compte tenu de la complexité du phénomène étudié, nous focalisons notre observation sur un cas unique, celui de Suez-Environnement.

Dans une première section nous présentons la méthode de recherche fondée sur une étude de cas longitudinale processuelle. Dans seconde section nous présentons notre protocole de recueil et d'analyse de données.

Section I. Une étude de cas longitudinale processuelle

Notre première section se décline en deux axes. Le premier a pour objectif de justifier le choix d'une étude de cas unique. Le second a pour objectif de justifier le choix d'une étude de cas longitudinale processuelle.

Section I.1 Le choix de l'étude d'un cas en profondeur

1.1 Un cas unique pour l'étude d'un phénomène émergent et original

L'étude de cas est une méthode de recherche empirique privilégiée pour appréhender la complexité de phénomènes sociaux : « *the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena* » (Yin, 2003 : 2). Le chercheur focalise son attention sur un nombre limité de situations ce qui autorise un recueil de multiples données diversifiées sur l'objet de recherche ainsi que sur le contexte dans lequel se déroule le phénomène étudié. La mise en lumière de la contribution des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise réclame une compréhension des relations entre les divers types de POE et les différentes composantes du BM. Un corpus important de données est donc nécessaire pour saisir la complexité du phénomène étudié.

Le choix du type d'étude de cas constitue un enjeu crucial pour la conception de notre protocole méthodologique. Nous distinguons les études de cas uniques, reposant sur l'analyse en profondeur d'un seul cas, des études multi-cas. La question du nombre de cas étudiés suscite de nombreux débats (Eisenhardt, 1989 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1991). Selon Yin (2003), les études de cas multiples sont préférables dans une logique de réplication littérale ou théorique. Selon Perret (2012 : 41), le « *cas unique est l'occasion d'une description en profondeur et complexe permettant de produire une connaissance de moyenne portée, au-delà de la validation statistique* ». Dans cette perspective, nous choisissons de focaliser notre observation sur l'étude d'un cas unique. Trois ambitions liées à notre sujet viennent justifier ce choix.

D'abord, notre objectif de recherche n'est pas de généraliser le phénomène étudié à d'autres situations comparables, mais plutôt de mettre en lumière l'existence d'un phénomène original et émergent. Si les POE ne sont pas un phénomène nouveau, l'analyse de leur influence sur la stratégie ou le BM de la grande entreprise se révèle beaucoup plus récente.

Ensuite, nous souhaitons investir l'ensemble de nos ressources sur l'étude d'un cas en profondeur. Nous focalisons notre observation sur une situation donnée afin d'appréhender la complexité du phénomène étudié. Le choix d'une approche multidimensionnelle enrichie (« modèle RCOV-EPs ») et dynamique du BM, nécessitant un important volume de données afin d'aborder le phénomène, justifie cette démarche.

Enfin, le caractère *a priori* émergent du phénomène suppose également son caractère atypique. La contribution des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise, aussi relative soit-elle, est un phénomène étonnant susceptible de provoquer un certain scepticisme. Nous pensons qu'un tel phénomène relève de situations particulières. Pour certains auteurs (Yin, 2003 ; Miles et Huberman, 2003) les études de cas uniques se révèlent pertinentes pour l'étude de cas « extrêmes » ou « déviants ». Ce type de cas « *permet l'apprentissage à partir de manifestations inhabituelles du phénomène étudié* » (Miles et Huberman, 2003 : 60). L'étude de « manifestations inhabituelles » nous semble pertinente sur le plan scientifique pour deux raisons. Cela permet de remettre en cause ou de compléter des modèles théoriques (Lecocq et al., 2006 ; Baddache, 2004) dont la légitimité repose sur leur potentiel de généralisation. Cela permet également d'identifier des phénomènes émergents traduisant de nouvelles tendances. Dans ce cadre, la pertinence du cas étudié doit être appréhendée à l'aune de sa spécificité, c'est à dire de sa capacité à produire des données permettant d'observer un phénomène inhabituel.

1.2 Un cas révélateur : Suez-Environnement

Nous avons identifié un cas, celui de Suez-Environnement, qui répond aux exigences de complexité induites par nos choix théoriques et au caractère inhabituel du phénomène étudié. Suez-Environnement est une grande entreprise spécialisée dans la gestion de services publics. Par nature, ce secteur est particulièrement soumis aux attentes de la société civile, dont les ONG constituent un fragment central. Les activités reposent sur des partenariats public-privé qui lient contractuellement une collectivité locale mandatrice et un opérateur privé dans le cadre d'une délégation de services publics. Les clients de l'opérateur sont des collectivités locales dont les représentants sont élus par les citoyens, usagers des services publics. Par conséquent, la capacité de l'entreprise à gagner ou à pérenniser un contrat de délégation de services publics est en partie dépendante de l'adaptation des services aux besoins des « usagers-électeurs ». En tant que représentants de la société civile, les ONG constituent une partie prenante externe incontournable du secteur de la gestion des services publics.

Suez-Environnement est spécialisée dans la gestion des services essentiels, opérant dans les domaines de l'eau d'une part, et de la propreté d'autre part. Ces métiers l'exposent particulièrement à la surveillance des ONG de développement et environnementalistes. Un rapport de l'OMS publié en 2004, intitulé « Evaluation des coûts et bénéfices de l'eau », affirme que l'accès à l'eau et à l'assainissement représente le point de départ de tout processus de développement. L'accès à l'eau comporte des externalités positives sur de nombreux autres aspects du développement tels que la santé, la diminution de la mortalité infantile, la nutrition, les droits des femmes, la scolarisation, etc. D'après le rapport, 1 dollar US investi dans l'accès à l'eau représente un bénéfice de 5 dollars US pour la communauté concernée. Par ailleurs, la protection de la ressource en eau constitue un enjeu essentiel de la préservation des milieux naturels. En tant que défenseurs de causes sociales et environnementales, les ONG constituent ainsi une partie prenante incontournable pour les entreprises qui œuvrent dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

Une autre spécificité de Suez-Environnement porte sur la démarche entreprise pour répondre aux attentes des ONG. Cette particularité rend notre cas d'autant plus atypique (Yin, 2003) et révélateur. En 2007, l'opérateur a décidé de créer une direction dédiée à la professionnalisation des relations avec les organisations de la société civile. Cette entité, nommée « Direction de l'Ingénierie Sociétale » est rattachée à la « Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable ». Cette direction est pilotée par Monsieur Braïlowsky, un médecin de formation ayant bénéficié d'une expérience de 20 ans dans le domaine de l'humanitaire et anciennement directeur d'ONG.

Section I.2 Le choix de l'étude de cas longitudinale processuelle

L'objectif de notre recherche est d'analyser le processus de changement du BM. Pour observer les variations d'un phénomène dans le temps, une étude de cas de type longitudinal nous paraît nécessaire. Forgues et Vandangeon-Derumez (2003) définissent les analyses longitudinales comme « *une famille d'analyses visant à l'étude d'évolutions au cours du temps* ». Les auteurs (2003 : 423) retiennent trois caractéristiques pour qualifier une recherche longitudinale :

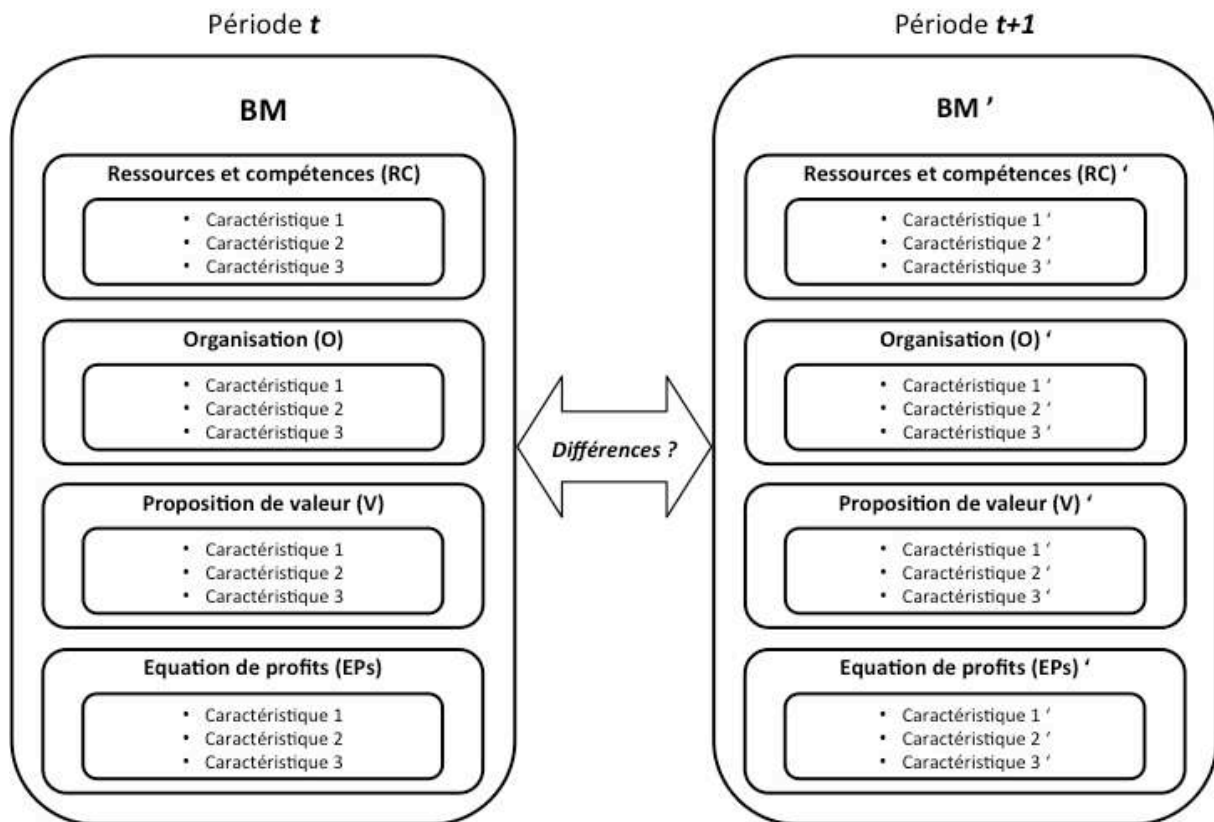
- Les données portent sur au moins deux périodes distinctes ;
- Les sujets sont identiques ou du moins comparables d'une période à l'autre ;

- L'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée.

Une étude longitudinale nécessite la comparaisons de deux états situés dans au moins deux périodes distinctes et implique un recueil de données à au moins deux moments différents. Le BM est un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004). Compte tenu de l'ancrage du BM sur la stratégie, l'analyse de l'évolution du BM implique une observation sur une période relativement longue. Par conséquent, nous avons veillé à ce que la période choisie soit suffisamment longue pour couvrir le temps nécessaire à l'observation de variations. Notre étude de cas couvre une période de 20 ans, de 1992 à 2012.

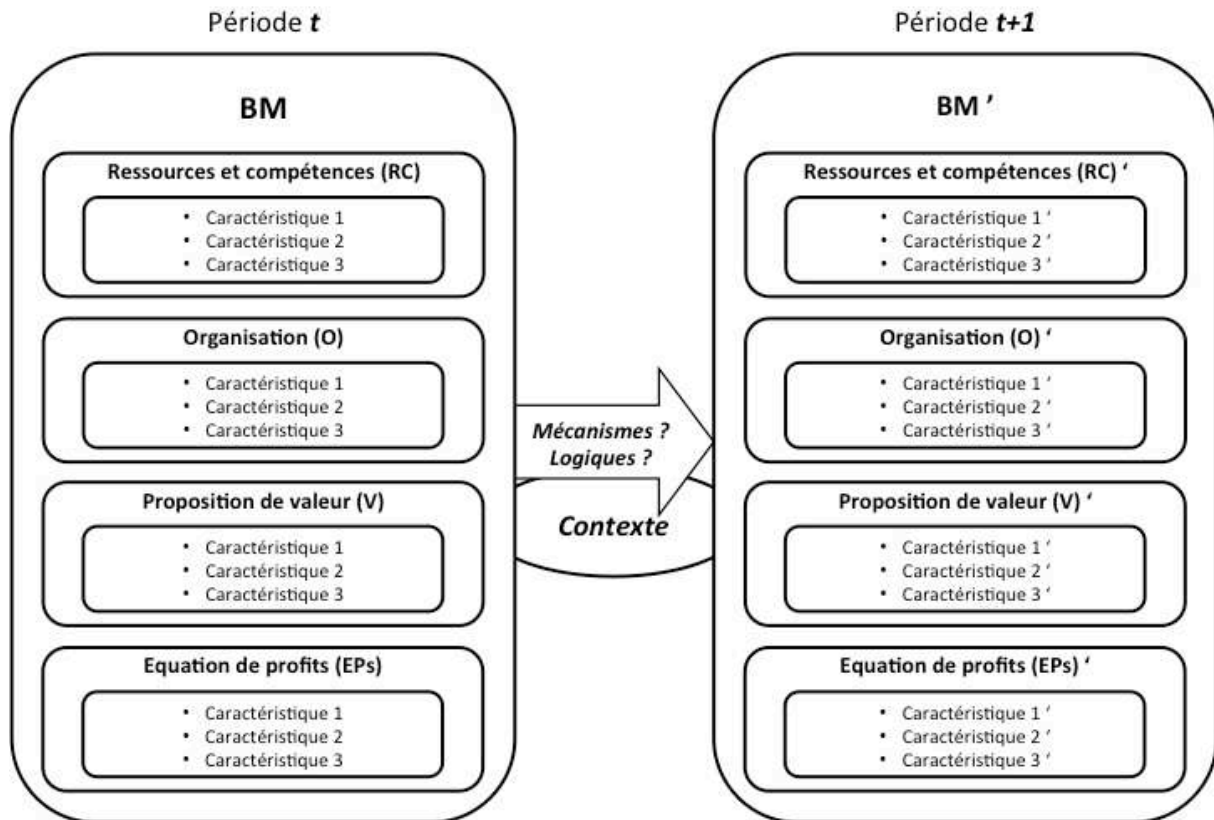
2.1 Une approche mixte du changement

Les travaux de recherche sur le changement peuvent être classés selon deux approches distinctes. L'approche « contenu » consiste à identifier les évolutions relatives aux éléments constitutifs d'un objet de recherche à plusieurs instants d'une période donnée (Grenier et Josserand, 1999). Cette approche répond à la question : « qu'est-ce qui change ? ». Dans une approche multidimensionnelle du BM, une telle approche nous oriente vers une comparaison des variations au niveau du contenu des différentes composantes du BM au cours du temps. Par exemple, le constat d'une modification du BM au niveau de sa dimension organisationnelle nous permet d'établir un changement de BM de type « optimisation du BM » (Moyon, 2011). Il s'agit de comparer l'état du BM à un moment t et l'état de ce même BM à un moment $t+I$. La figure 33 (p.201) représente le design d'une étude comparant l'état du BM entre deux périodes.

Figure 33. La comparaison des variations au sein du BM au cours du temps

L'approche « processus » consiste à identifier et comprendre les mécanismes par lesquels les éléments constitutifs d'un objet de recherche évoluent (Langley, 1999). Cette approche répond à la question : « Comment et pourquoi cela change ? »⁵⁰. Il s'agit non plus simplement de comparer le contenu des composantes du BM entre deux périodes, mais d'identifier les mécanismes et les logiques ayant conditionnés les variations au niveau des composantes du BM. Cette approche implique une contextualisation du phénomène de changement : « *Les processus organisationnels sont inextricablement liés aux contextes, aux situations réelles dans lesquels ils se produisent.* » (Musca, 2006 : 157). Le choix d'une étude de cas unique se justifie d'autant plus que la compréhension du contexte se révèle primordiale pour l'analyse processuelle. La figure 34 (p.202) représente le design d'une étude analysant le processus d'évolution du BM entre deux périodes.

⁵⁰ Notons que pour Yin (2003), la méthode des cas est généralement privilégiée dans le cadre de recherche posant la question du « pourquoi ? » ou du « comment ? » : « *In general, case studies are the preferred strategy when « how » or « why » questions are being posed (...)* » (p.1)

Figure 34. Le processus d'évolution du BM au cours du temps

Pettigrew (1990) considère que les deux approches sont complémentaires et que celles-ci peuvent être combinées pour mieux saisir la complexité des phénomènes de changement : « *research on change should explore the contexts, content and process of change together with their interconnections through time* » (p.268). Chacune des approches sert à renforcer la compréhension de l'autre. L'approche processus peut enrichir les recherches sur le contenu et inversement (Grenier et Josserand, 2003). Une recherche sur le contenu semble constituer un préalable à une recherche processuelle : « *Il est important de connaître précisément les états 1 et 2 pour que le chercheur puisse établir le cheminement entre l'un et l'autre* » (Grenier et Josserand, 2003 : 133). Une approche processuelle quant à elle peut servir à justifier une relation causale préalablement élevée au rang d'hypothèse : « *Le processus est intégré comme un élément qui explique la relation causale entre variables indépendantes et dépendantes* » (Van de Ven, 1992). Une compréhension fine d'un phénomène de changement nécessite donc une approche « mixte » mêlant à la fois contenu et processus. Par ailleurs, une approche processuelle nécessite au préalable une approche « contenu » : comment déterminer la manière dont un objet évolue si nous n'avons pas déterminé les éléments concernés par cette

évolution ? Nous optons ainsi pour une approche processuelle intégrant l'approche « contenu ».

2.2 Une étude de cas « duale » comportant deux phases

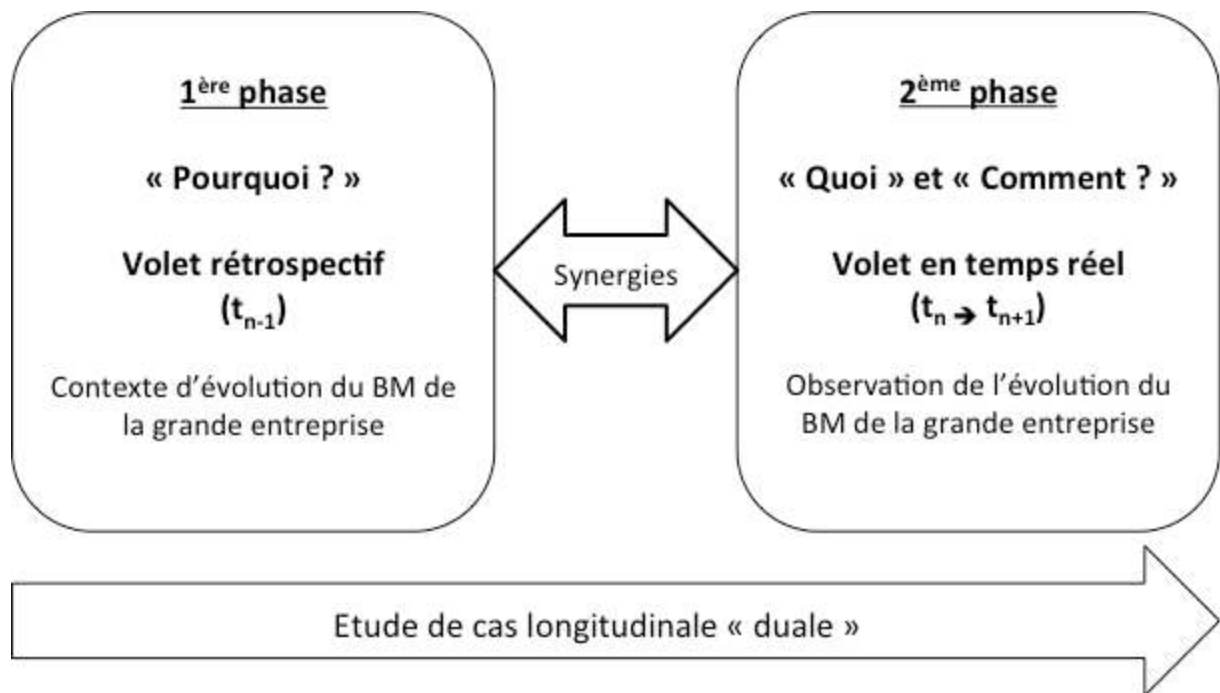
Selon Van de Ven et Hubert (1990 : 213), les études processuelles se focalisent sur deux types de questions :

- Quels sont les antécédents ou les conséquences du changement ?
- Comment le changement émerge-t-il, se développe-t-il, croît-il ou s'achève-t-il à travers le temps ?

Nous considérons que les réponses respectives à chacune de ces deux questions peuvent se nourrir l'une l'autre. Par exemple, les raisons qui motivent l'évolution du BM peuvent influencer la manière dont les POE vont contribuer au processus de changement. Les manières de contribuer peuvent également faire émerger de nouvelles motivations de changement. Par conséquent, la question du « comment ? » posée dans notre problématique intègre la question du « pourquoi ? ». Dans le cadre d'une étude de cas longitudinale, des investigations peuvent être menées « *de façon rétrospective ou bien en temps réel* » (Musca, 2006 : 157) afin de mieux saisir le rôle du contexte dans le phénomène de changement. Notre recherche comporte ainsi deux volets temporels, dans le cadre d'une approche dite « duale » (Leonard-Barton, 1990) :

- Un volet rétrospectif afin de comprendre le contexte d'évolution du BM (Phase 1)
- Un volet « en temps réel » pour l'observation du phénomène d'évolution du BM de la grande entreprise impulsé par les relations avec les ONG (Phase 2)

La figure 35 (p.204) représente le design de notre étude de cas longitudinale « duale » articulée autour des deux phases précédemment mentionnées.

Figure 35. Les deux phases de l'étude de cas longitudinale « duale »

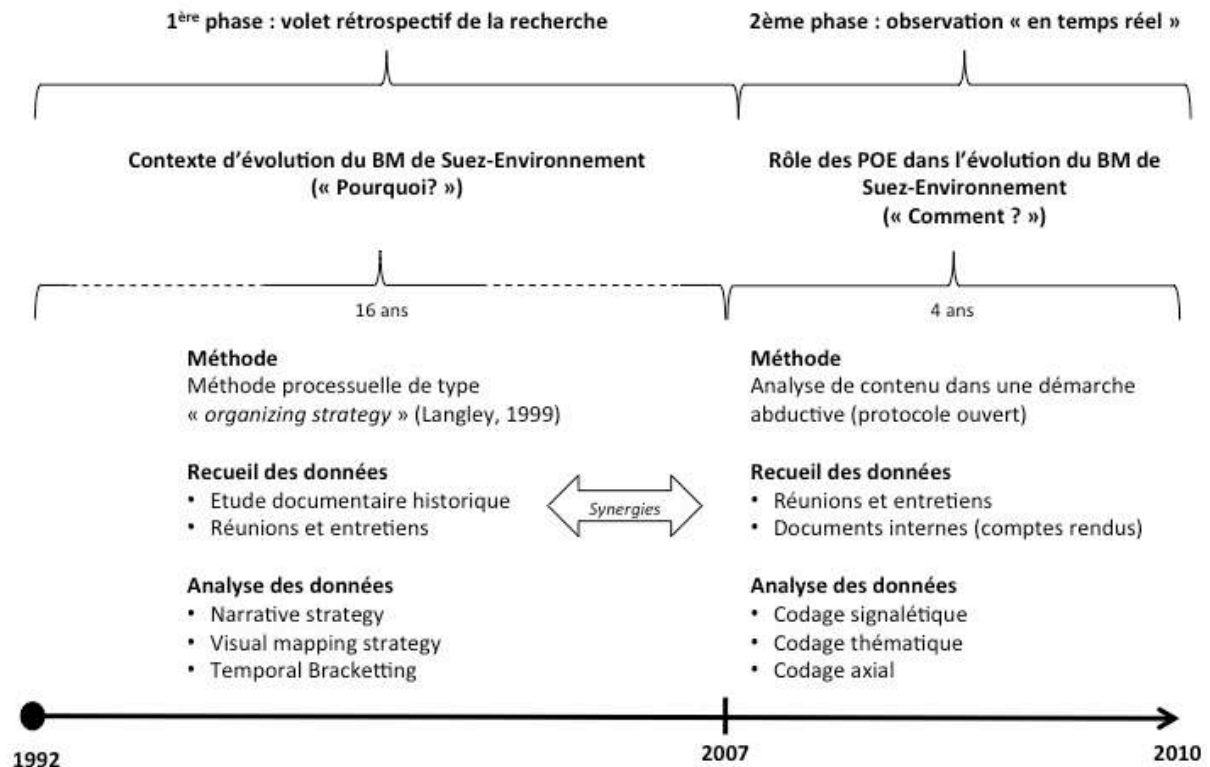
Leonard-Barton (1990) met en lumière les avantages d'une méthodologie « duale » combinant une étude longitudinale en temps réel et une étude rétrospective portant sur un seul et même phénomène. La combinaison de ces deux approches offre tout d'abord des opportunités de complémentarité et de synergie dans le processus de collecte et d'analyse des données. Par exemple, des sources de données identiques peuvent être mobilisées pour les deux approches. Ceci se révèle intéressant dans le cadre d'une étude de cas en profondeur nécessitant un corpus de données important. En outre, des sources de données différentes peuvent servir à la triangulation de ces dernières. Dans le cadre d'une étude de cas « duale », les données rétrospectives permettent d'analyser plus avant la fiabilité des données relatives au processus de changement. En effet, l'étude rétrospective permet de mieux appréhender la trajectoire dans laquelle s'insère l'entreprise et d'apprécier la cohérence du processus de changement par rapport à son contexte. Ensuite, les atouts spécifiques de chacune des approches permettent de compenser leurs carences respectives. Par exemple, l'étude rétrospective permet d'identifier les ressorts d'une dynamique globale de changement tandis que l'étude en temps réel permet de focaliser l'observation sur l'évolution en elle-même.

Cette approche « duale » nécessite des protocoles de collecte et d'analyse de données partiellement différents. Malgré les synergies envisageables, cette approche alourdit le travail empirique. Pour Langley (1999), la grande difficulté des recherches processuelles qualitatives

est de parvenir à extraire de la masse de données des compréhensions théoriques qui représentent la complexité des phénomènes. Nous saisissons ici l'enjeu du choix d'un cadre d'analyse, qui doit permettre à la fois de donner du sens aux données collectées par un système d'inférences, sans pour autant les « déraciner » de leur contexte. Dans cette perspective, nous nous basons sur le cadre d'analyse que nous avons nommé « modèle RCOV-EPs » ainsi que sur la typologie de POE inspirée des travaux de Baddache (2004). Si ces cadres théoriques orientent et structurent la collecte et l'analyse des données, nous privilégions un protocole « ouvert » autorisant une prise en compte du contexte et l'utilisation de catégories émergentes (Whyte, 1984). Au-delà de la quantité de données qu'implique une étude de cas processuelle « duale », le chercheur doit veiller à la coordination des deux protocoles de collecte des données et s'assurer de la cohérence de l'ensemble du corpus. Si les synergies sont un indicateur de cette cohérence, les données doivent permettre de retracer la continuité des événements, ce qui nécessite des coupes temporelles relativement fines. En conclusion, une étude de cas « duale » permet d'analyser plus finement le processus de changement en intégrant l'analyse du contexte d'évolution. Ce type d'étude offre également de nouvelles possibilités en terme de triangulation des données.

Section II. Recueil et analyse des données

Une étude de cas longitudinale « duale » nous permet d'observer un phénomène d'évolution du BM de la grande entreprise. Compte tenu de l'ancrage du BM sur la stratégie, les données recueillies couvrent une période d'environ 20 années, de 1992 à 2012. Notre recherche empirique comporte un volet rétrospectif (de 1992 à 2007) et un volet en temps réel (de 2007 à 2010). Chaque volet repose sur une méthode de collecte et d'analyse de données spécifique. Dans le volet rétrospectif, nous mobilisons une méthode processuelle de type « *organizing strategy* » (Langley, 1999) combinant trois méthodes d'analyse de données complémentaires. Dans le volet en temps réel, nous réalisons une analyse mixte de données primaires et secondaires à l'aide de trois méthodes de codage. La figure 36 (p.206) représente la *timeline* de la recherche et précise les méthodes de collecte et d'analyse des données pour chacun des deux volets de notre étude de cas processuelle « duale ».

Figure 36. *Timeline de la recherche*

Nous présentons dans cette section les principes de recueil et d'analyse de données que nous avons suivis pour chacun des deux volets de l'étude.

Section II.1 La phase rétrospective

Nous cherchons à comprendre le contexte d'évolution du BM de Suez-Environnement à l'aide de données qualitatives processuelles : « *qualitative process approach is precisely to take into account the context* » (Langley, 1999 : 692). L'échantillonnage des données rétrospectives, relevant d'une stratégie d'investigation, s'est construit progressivement dans une logique itérative (Miles et Huberman, 1984) : « *Nous sommes tels des détectives, en quête de réponses à nos questions de recherche. Nous observons, parlons aux personnes et collectons des artefacts et des documents. Ce qui nous conduit à constituer de nouveaux échantillons de répondants et d'observations, de nouveaux documents* » (p.62).

Le recueil de nos données rétrospectives s'est progressivement orienté vers l'étude d'un contrat de Suez-Environnement en Argentine. Ce choix se justifie par les nombreuses références faites par divers acteurs, internes ou externes, au sujet de ce contrat pour, entre autres, expliquer la remise en cause du BM de l'entreprise. Il s'agissait du plus gros contrat de

concession jamais signé dans le domaine de l'eau, avec un marché représentant plus de 10 millions de personnes. L'expérience de l'entreprise s'est soldée par une rupture unilatérale du contrat par les autorités locales. Nous avons jugé pertinent de comprendre les raisons ayant abouti à cet échec pour mieux saisir le contexte d'évolution du BM de Suez-Environnement.

1.1 Les données rétrospectives

Nous combinons plusieurs sources de données rétrospectives : « (...) *the researcher is often obliged to combine historical data collected through the analysis of documents and retrospective interviews with current data collected in real time* » (Langley, 1999 : 693). Des données secondaires internes et externes issues d'articles de presse, d'articles scientifiques et professionnels, d'études et d'ouvrages spécialisés, et de documents internes ont permis de reconstituer une partie du contexte d'évolution du BM. Des données primaires issues d'entretiens et de réunions ont permis de compléter certains éléments de notre analyse.

1.1.1 Les articles de presse

Nous avons constitué un important corpus de données secondaires externes dans le cadre d'une étude documentaire historique portant sur plus de 370 articles de presse. Cette étude de presse se focalise sur le contrat de concession de Suez-Environnement pour la gestion des services d'eau et d'assainissement de l'agglomération de Buenos Aires en Argentine. Nous développons ici de manière plus détaillée les raisons qui nous ont incité à étudier ce contrat.

D'après l'analyse des premières données recueillies lors de la phase empirique, nous avons jugé pertinent d'étudier plus avant ce contrat qui semblait avoir jouer un rôle essentiel dans l'émergence des relations entre le groupe Suez-Environnement et les ONG. D'abord, les praticiens que nous avons interrogés (entretiens, 2008) ou bien observés (réunions, 2009) dans le cadre de notre étude de cas ont fait quasi-systématiquement référence à ce contrat, et de manière spontanée. Ensuite, ce contrat a fait l'objet de nombreuses réflexions parmi les chercheurs – dans le cadre d'articles académiques (Komives, 1999 ; Foster, 2002 ; Jaglin, 2005 ; Breuil, 2005 ; Botton et al., 2005 ; Botton, 2007b, 2007c), d'ouvrages (Botton, 2007a ; IGD, 2008) ou de thèses (Breuil, 2004 ; Botton, 2005) – et au sein du groupe (Braïlowsky, 2007, 2008 ; Michalon, 2009). Enfin, ce contrat jugé « emblématique » et promu comme une « vitrine » des activités du groupe dans les pays en développement (Botton et al., 2011), est perçu par certains acteurs internes (Braïlowsky, 2008 ; Michallon, 2009) et externes (Baculard, 2010 ; Chabert d'Hyères, 2010) comme « l'élément déclencheur » de la politique

relationnelle du groupe avec les ONG. D'ailleurs, Monsieur Braïlowsky, actuel responsable des POE au niveau du siège, était le Directeur du Développement Durable de la concession dans les dernières années de présence du groupe en Argentine. Monsieur Braïlowsky était lui-même issu du monde associatif avant d'intégrer l'entreprise en 1999.

Compte tenu de la nature particulièrement conflictuelle de ce contrat, ayant débouché sur une campagne de dénonciation⁵¹ des activités de Suez-Environnement, un procès et une rupture unilatérale de l'accord qui liait l'entreprise aux autorités locales, nous avons privilégié l'étude d'un important corpus composé d'articles de presse, assurant une certaine neutralité de point de vue. Ces données secondaires externes présentent ici un double avantage. Celles-ci ne sont pas produites par le chercheur, ce qui limite certains biais d'interprétation lors de la collecte des données. De plus, ces données ne sont pas produites par les acteurs du terrain, ce qui limite les biais relatifs à la nature « déclarative » du discours de ces derniers. Nous avons jugé pertinent de ne privilégier, ni le point de vue de l'entreprise, ni celui des ONG. Nous avons ainsi collecté un ensemble de 376 articles de presse sur la base de données Factiva traitant du contrat de concession de Suez-Environnement. Factiva⁵² est un outil d'information professionnelle de la société Dow Jones & Company qui agrège des contenus provenant à la fois de sources sous licence et gratuites, et apporte aux entreprises et aux chercheurs des fonctionnalités de recherche, d'alerte, de diffusion et de gestion de l'information. Cette base de données donne accès à plus de 31.000 sources (journaux, magazines, retranscriptions radio et télévision, photos, etc.) provenant de 200 pays en 25 langues, incluant plus de 600 fils d'actualités mis à jour en continu.

Notre échantillon d'articles couvre la période de 1993 à 2009. Cette période porte sur la durée totale du contrat⁵³ (1993 à 2006). Nous avons néanmoins décidé d'allonger cette période jusqu'à 2009 pour nous intéresser aux conflits « post-contrat » motivant la politique relationnelle du groupe avec les ONG qui fut formalisée en 2008 avec la création d'une Direction dédiée. Nos recherches se focalisent sur la presse généraliste et économique française et anglo-saxonne. Les mots clés utilisés pour notre recherche sont « Suez » et « Aguas Argentinas », le nom de la filiale de Suez-Environnement en Argentine. Le choix de

⁵¹ En 2005, une coalition d'ONG nationales et internationales a mené une campagne de dénonciation des activités de Suez-Environnement en Amérique latine largement motivée par les conflits opposant l'entreprise aux autorités argentines (Braïlowsky, 2008). Cette campagne était baptisée « STOP SUEZ » (en lettres majuscules).

⁵² Site internet de Factiva : <http://www.dowjones.com/factiva/index.asp?link=factivacomURLdirect>

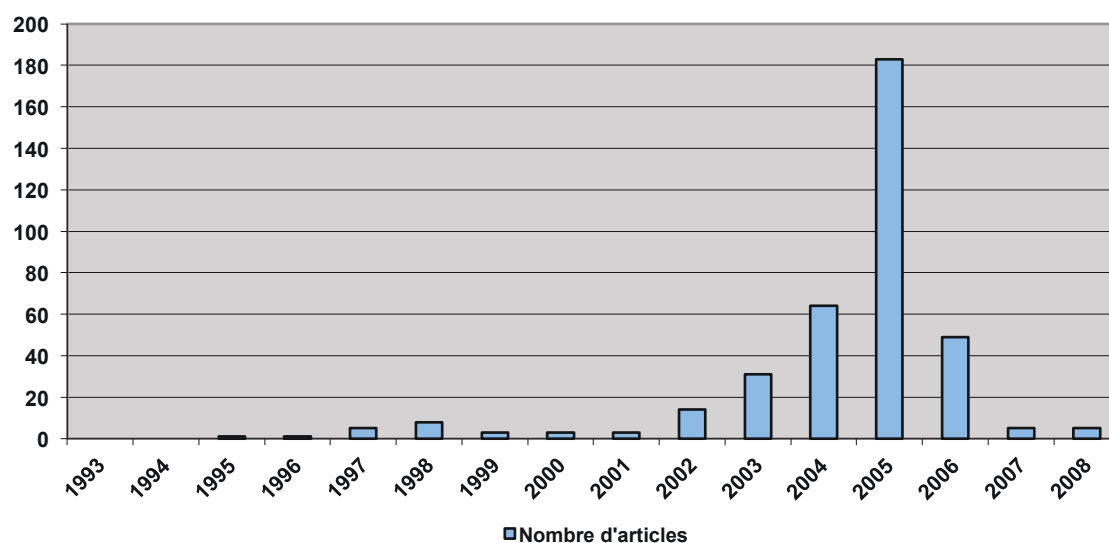
⁵³ Le contrat de concession de Suez-Environnement en Argentine fut signé le 1^{er} mai 1993 et fut résilié le 21 mars 2006.

ces mots clés nous assure l'obtention de résultats exhaustifs. Parmi les 376 résultats, nous comptabilisons 259 occurrences du mot clé « Aguas Argentinas » et 251 occurrences du mot clé « Suez ». Après suppression des doublons, nous avons sélectionné les sources de données suivantes : Agence France Presse (AFP) ; DJ Bourse (Dow Jones Newswires) ; Les Echos ; The Economist ; l'Expansion ; le Figaro ; Libération ; Libération « cahier spécial » ; Le Monde ; Le Monde Economie ; Reuters ; La Tribune ; et The Times. La majorité des résultats sont issus de la presse française qui a davantage couvert le dossier que la presse anglo-saxonne en raison de l'origine de l'entreprise (cf. Tableau 31, ci-après). L'absence d'articles issus de la presse argentine pose un biais de subjectivité, même si nous ne sommes pas en mesure d'apprécier degré d'indépendance de cette dernière au cours de la période étudiée.

Tableau 31. Source de données pour la revue de presse

Journaux sélectionnés	Nombre d'articles
Agence France Presse	92
La Tribune	70
Le Figaro	57
Les Echos	50
DJ Bourse	43
Reuters	27
Le Monde	20
Libération	13
L'Expansion	2
Doublons	2
Total	376

Notons également que la plupart des articles ont été publiés entre 2003 et 2006 avec un pic en 2005. Ces années correspondent à la période la plus conflictuelle du contrat qui associait les autorités argentine à l'opérateur. L'année 2005 fut particulièrement tendue en raison du dépôt de plainte de Suez-Environnement à l'encontre des autorités argentine auprès du tribunal de la Banque Mondiale, et de la campagne de dénonciation des ONG, très largement relayée par les médias. La figure 37 (p.210) est une représentation graphique de la répartition du nombre d'articles de presse retenus dans notre échantillon parus chaque année entre 1993 et 2009.

Figure 37. Répartition des articles de presse par année entre 1993 et 2009

Les mots clés produits par la base de données Factiva⁵⁴ témoignent de l'importance de l'affaire et notamment de sa dimension politique. En effet, nous constatons de nombreuses occurrences des expressions suivantes : « Gouvernement argentin », « Nestor Kirchner », « Banque mondiale », « Président argentin », « Groupe français ». Ceci contribue à valider le caractère hautement stratégique de ce contrat pour Suez-Environnement, et *a priori* des relations avec les ONG, qui ont été initiées à la suite des conflits opposant le groupe aux autorités argentines. Deux mondes semblent s'affronter sur la question cruciale de l'accès à l'eau potable. Le tableau 32 ci-après référence et organise l'ensemble des mots clés proposés par la base de données Factiva.

Tableau 32. Mots clés proposés par la base de données Factiva

Mots clés		
Acteurs français « Aguas Argentinas » « Groupe français » « Français Suez » « Suez-Environnement »	Enjeux disputés « Buenos Aires » « Eau potable »	Acteurs argentins « Gouvernement argentin » « Nestor Kirchner » « Président argentin »
	Arbitre « Banque Mondiale »	

⁵⁴ En fonction du nombre d'occurrences de certaines expressions ou de certains mots au sein de l'échantillon de données, la base de données Factiva propose de nouveaux mots clés pour approfondir les recherches. Cette fonctionnalité permet donc d'identifier les expressions ou les mots les plus couramment utilisés dans les données.

Cet échantillon d'articles de presse nous a permis de reconstituer l'histoire du contrat de concession de Suez-Environnement en Argentine et de dégager certains facteurs ayant motivé le groupe à développer une réflexion sur les relations à entretenir avec les OSC, dont les ONG.

1.1.2 Les documents internes

Nous avons collecté un corpus diversifié de données secondaires internes portant sur la période qui s'étend de 2005 à 2007 (cf. tableau 33, p.212). Cette période correspond à l'ouverture d'une réflexion stratégique sur les relations à entretenir avec les ONG à partir de l'expérience latino-américaine. En 2005, un groupe de travail piloté par M. Braïlowsky, actuel responsable des POE au niveau du siège, est créé pour mener cette réflexion. De cette démarche découle en 2007 la mise en place d'un dispositif de concertation avec les parties prenantes de la société civile, dont 40% d'ONG (Michalon, 2009).

Dans ce cadre, nous avons recueilli une thèse professionnelle réalisée par une collaboratrice de Suez-Environnement. Cette thèse professionnelle, faisant office de document interne, est consacrée aux fondements de la politique relationnelle de Suez-Environnement avec les ONG. Nous avons également collecté des articles scientifiques ou professionnels portant des réflexions sur certaines expériences du groupe dans les pays émergents et sur leurs enseignements : « *Les enseignements du programme d'alimentation en eau potable des bidonvilles de Port au Prince : Eléments pour une méthodologie d'intervention dans les pays en crise* » (Braïlowsky, 2007) ; « *Adapter l'offre à la demande dans les pays émergents : vers une logique de processus et de responsabilité sociale partagée* » (Botton et Braïlowsky, 2008). La plupart de ces articles a été réalisée par le Directeur de l'Ingénierie Sociétale (DIS) avec le concours de chercheurs entre 2005 et 2008, en particulier Sarah Botton, sociologue à l'Agence Française de Développement. Certains de ces articles ont obtenu un statut de rapports internes au niveau de la Direction de la Stratégie, des Relations Institutionnelles et du Développement Durable (DRIS2D). Ceci témoigne de l'importance stratégique du contrat de Buenos Aires, mais également de la volonté du groupe de capitaliser sur ses expériences latino-américaines⁵⁵.

⁵⁵ Les titres des rapports internes révèlent bien l'intention du groupe de capitaliser sur ses expériences et de développer de nouvelles logiques d'intervention dans les pays émergents : « **Capitalisation d'expérience** (...) Regards croisés sur la concession de La Paz- El Alto (1997-2007) » (Botton, 2007) / « **Mettre en place une démarche d'ingénierie sociale** (...) » (Botton, 2007)

Tableau 33. Exemples de données secondaires internes

Année	Auteurs	Titre	Source
Articles et ouvrages			
2005	Botton et al.	« The real obstacles to universal acces to drinking water in developing countries. Thoughts stemming from how poor neighbourhood populations living in Port-au-Prince (Haiti) and Buenos Aires (Argentina) experience access to drinking water »	Leicestershire (UK): PPP and the Poor, Series Editor: M. Sohail, WEDC, Loughborough University, 2005
2007	Braïlowsky, A	« Les enseignements du programme d'alimentation en eau potable des bidonvilles de Port au Prince : Eléments pour une méthodologie d'intervention dans les pays en crise »	Non publié
2007b	Botton, S. (coord.)	« Les multinationales de l'eau et les marchés du Sud : Pourquoi Suez a-t-elle quitté Buenos Aires et La Paz ? »	Publications du GRET, Collection Débats et controverses, n°1, 2007
2007a	Botton, S.	« La multinationale et le bidonville. Privatisations et pauvreté à Buenos Aires »	Paris : Éditions Karthala, collection Hommes et Sociétés, 2007
2008	Braïlowsky, A.	« L'ingénierie sociétale, composante préalable de la pérennité des projets »	Revue de l'IGD, 2008
2008	Botton, S., et Braïlowsky, A.,	« Adapter l'offre à la demande dans les pays émergents : vers une logique de processus et de responsabilité sociale partagée »	Revue de l'IGD, 2008
Rapports internes			
2007	Botton, S.	« Capitalisation d'expérience - Aguas del Illimani - Regards croisés sur la concession de La Paz- El Alto (1997-2007) »	Rapport interne pour Suez-Environnement, Paris, juin 2007, 37p.
2007	Botton, S.	« Mettre en place une démarche d'ingénierie sociale : Suez et les quartiers défavorisés de Buenos Aires »	Rapport interne pour Suez-Environnement, Paris, mars 2007, 34p.

1.1.3 Les entretiens, les réunions et les rencontres formelles

Les données secondaires sont complétées par des données primaires. Nous utilisons certaines données intéressantes récoltées dans le contexte d'entretiens, de réunions et de rencontres formelles réalisés dans le cadre de la recherche en temps réel, et ce dans une logique de synergie (Leonard-Barton, 1990). Ces données sont mobilisées dans le volet rétrospectif dès lors qu'elles nous informent et nous éclairent sur le contexte d'évolution du BM. Par exemple, les interlocuteurs font mention de l'expérience argentine à plusieurs reprises dans ces différents contextes de recueil de données. Ce phénomène nous conforte dans la pertinence du choix du cas argentin pour l'étude du contexte d'évolution du BM de Suez-Environnement. La combinaison de données primaires et secondaires renforce également le processus de triangulation des données. Nous présentons de façon détaillée les différentes sources de données primaires dans la partie consacrée à la recherche en temps réel.

Conclusion

Nous combinons plusieurs sources de données rétrospectives pour étudier le contexte d'évolution du BM de Suez-Environnement : des données secondaires externes issues d'articles de presse ; des données secondaires internes issues d'articles scientifiques et pseudo-scientifiques, d'études et d'ouvrages spécialisés, et de documents internes ; et des données primaires issues d'entretiens, de réunions et de rencontres formelles. La diversité de ces sources se justifie par la complexité et la nature particulièrement conflictuelle et stratégique du phénomène étudié. Cette diversité nous permet à la fois de construire du sens en confrontant plusieurs sources d'informations, et de trianguler les données afin d'en apprécier la fiabilité.

1.2 L'analyse processuelle du volet rétrospectif

Les données processuelles sont difficiles à analyser et à manipuler pour quatre raisons (Langley, 1999). Premièrement, ces données sont composées d'évènements : « (...) *process theories provide explanations in terms of the sequence of events leading to an outcome* » (*Ibid*, p.692). Les évènements sont des entités conceptuelles dont les chercheurs sont peu familiers. Deuxièmement, ces données impliquent souvent plusieurs niveaux ou unités d'analyse, dont les frontières sont parfois ambiguës. Troisièmement, la temporalité des données processuelles peut varier en termes de précision, de durée et de pertinence. Quatrièmement, les données processuelles sont éclectiques, c'est à dire que chaque donnée

renferme simultanément plusieurs unités de sens pour un même phénomène : « (...) *process data tend to be eclectic, drawing in phenomena such as changing relationships, thoughts, feelings, and interpretations* » (Ibid, p. 692).

Langley (1999) distingue sept stratégies d'analyse des données processuelles : la narration (« *narrative strategy* ») ; la quantification (« *quantitative strategy* ») ; l'utilisation de cadres théoriques alternatifs (« *alternate template strategy* ») ; la théorie enracinée (« *grounded theory strategy* ») ; la représentation visuelle (« *visual mapping strategy* ») ; la délimitation temporelle (« *temporal bracketing strategy* ») ; et l'approche synthétique (« *synthetic strategy* »). Chacune de ces stratégies comporte des avantages et des inconvénients pour construire du sens à partir de données processuelles. Nous mobilisons trois de ces stratégies, à savoir la narration, la représentation visuelle et la délimitation temporelle. Nous développons plus loin l'intérêt de telles approches pour notre projet de recherche. Ces stratégies peuvent être combinées pour augmenter leur capacité à générer du sens. L'auteur classe ces stratégies en trois grands groupes en fonction du rôle qu'elles jouent dans le processus de construction de sens : « *One way to explore the potential for combinations of sensemaking strategies and to organize them within a common framework is to consider them as falling into three sequentially linked groups that I term grounding strategies, organizing strategies, and replicating strategies* » (Langley, 1999 : 707).

Les stratégies « d'organisation » (« *organizing strategies* »), regroupent la stratégie narrative et la représentation visuelle. Ces stratégies sont privilégiées pour débiter le processus de construction de sens : « *they often constitute the initial rather than final steps in the sensemaking process* » (Langley, 1999 : 707). La compréhension du contexte d'évolution du BM constituant une étape préliminaire de notre processus de recherche, nous choisissons de mobiliser conjointement ces deux stratégies « d'organisation ». Ces stratégies d'analyse permettent d'organiser, de mettre en relation et de représenter les données processuelles de manière à produire une première interprétation et à construire progressivement du sens.

1.2.1 La stratégie narrative

La stratégie narrative (Chandler, 1964; Bartunek, 1984; Pettigrew, 1985, 1990; Pettigrew et Whipp, 1991) permet de construire une histoire à partir de données brutes. Pour Langley (1999), la quasi totalité des recherches processuelles doivent avoir recours à cette stratégie : « *In fact, almost all process research involves recourse to this strategy at some point* »

(p.695). A partir de cette stratégie, nous reconstruisons l'histoire du contrat de Suez-Environnement en Argentine afin de mieux comprendre le contexte d'émergence des POE et les facteurs permettant d'expliquer l'évolution du BM de l'entreprise. Nous reconstituons progressivement la chronologie des événements à l'aide de nos différentes sources de données rétrospectives. Ce travail implique la construction d'une matrice chronologique.

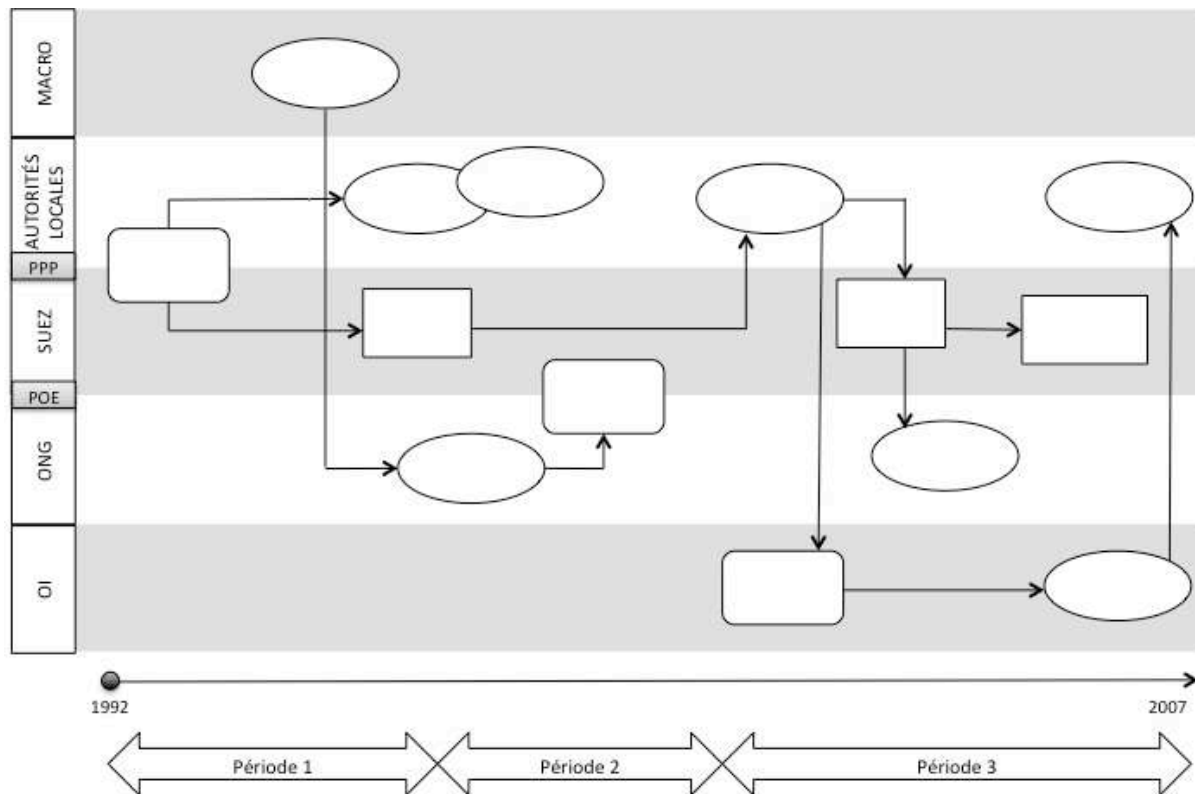
Pour Miles et Huberman (2003) une matrice chronologique comporte des colonnes organisées par périodes, séquentiellement, de telle sorte qu'on puisse savoir à quel moment un phénomène particulier a eu lieu. Nous procédons à un affinement de la chronologie en ordonnant les événements par année, par mois, puis par jour lorsque nous identifions une série d'événements déterminants sur une très courte période. Nous « re-situons » certains événements ou séquences d'événements pour lesquels nous n'avons pas d'informations temporelles précises par leur mise en relation avec la trame préalablement établie, en fonction d'un « *flux chronologique historique et en facilitant une bonne vision de ce qui a conduit à quoi et à quand* » (Miles et Huberman, 2003 : 203).

1.2.1 La combinaison des stratégies graphique et temporelle-séquentielle

La représentation visuelle (Meyer, 1984, 1991; Nutt, 1984, 1993; Langley et Truax, 1994; Miles et Huberman, 1984) consiste à représenter graphiquement une série d'événements, classés selon différentes dimensions, afin de mettre en lumière les influences inter-événementielles : « *visual graphical representations are particularly attractive for the analysis of processus data because they allow the simultaneous representation of a large number of dimensions, and they can easily be used to show precedence, parallel processes, and passage of time* » (Langley, 1999 : 700).

A partir de la matrice chronologique développée dans le cadre de la stratégie narrative, nous construisons une représentation visuelle des événements, et tissons des relations logiques entre ces derniers. La figure 38 (p.216) est une représentation visuelle simplifiée de celle que nous avons construite pour compléter l'analyse de nos données rétrospectives.

Figure 38. Représentation visuelle des événements identifiés dans la matrice chronologique



Les bandes grises et blanches représentent des séquences d'événements produites par chaque catégorie d'actants : le macro-environnement de l'entreprise (i.e. la crise argentine⁵⁶) ; les autorités locales (i.e. la rupture du contrat) ; le PPP (i.e. les négociations entre Suez-Environnement et les autorités locales) ; Suez-Environnement (i.e. le dépôt de plainte auprès de la Banque Mondiale) ; les POE (i.e. les modèles de gestion participatifs) ; les ONG (i.e. la campagne de dénonciation « Stop Suez ») ; les organisations internationales (i.e. l'instruction du procès par le tribunal de la Banque Mondiale). Les formes rectangulaires et ovales représentent les événements jugés comme étant les plus marquants. Les rectangles à angles droits correspondent aux événements produits par Suez-Environnement. Il s'agit des événements de contexte interne. Les rectangles à angles arrondis correspondent aux événements produits par l'entreprise avec le concours d'autres acteurs, notamment dans le cadre de PPP ou de POE. Les ovales correspondent aux événements produits par des actants externes à l'entreprise. Il s'agit des événements de contexte externe. Les flèches représentent les relations de causalité entre les différents événements. La mobilisation de ce type de

⁵⁶ Nous proposons entre parenthèses un exemple d'événement marquant produit par chaque actant identifié.

représentations ne permet pas de théoriser mais constitue une étape intermédiaire dans le processus d'interprétation des données⁵⁷ : « *This type of drawing obviously is not a « theory » but an intermediate step between the raw data and a more abstract conceptualization* » (Langley, 1999 : 702).

Nous complétons nos deux précédentes analyses par une stratégie d'analyse de données processuelles appelée délimitation temporelle : « *Both narratives and visual maps can serve as intermediary databases for the identification of phases (temporal bracketing)* » (Langley, 1999 : 707). La délimitation temporelle (Barley, 1986 ; Denis et al., 1996 ; Doz, 1996) permet de décomposer une échelle temporelle donnée en plusieurs périodes successives. Ces périodes ne constituent pas des phases d'un processus séquentiel théorisé, mais permettent de structurer la description des événements en fonction de continuités et de discontinuités identifiées dans la séquence d'événements (Langley et Truax, 1994). Les trois périodes représentées ci-avant (cf. figure 38, p.216, partie basse) constituent des agrégations cohérentes d'événements impliquant une interprétation plus poussée des données. Cette décomposition du temps contribue au processus de construction de sens.

Conclusion

Le volet rétrospectif de la recherche nous permet de mieux saisir le contexte d'émergence des POE et leur potentiel stratégique pour Suez-Environnement. A partir d'une analyse de données processuelles rétrospectives combinant trois stratégies complémentaires – la stratégie narrative, la représentation visuelle et la délimitation temporelle – nous identifions différentes logiques de remise en cause du BM traditionnel de l'entreprise. Parmi ces logiques, nous constatons le rôle spécifique joué par les ONG. De surcroît, plusieurs logiques montrent l'intérêt pour Suez-Environnement d'associer les ONG à sa réflexion stratégique sur l'évolution de son BM.

Section II.2 La phase en temps réel

Dans une approche « duale » des recherches longitudinales (Leonard-Barton, 1990), nous complétons notre étude rétrospective par une étude en temps réel. Le volet en temps réel a pour objet de répondre à nos questions de recherche en posant les questions du « quoi ? » et

⁵⁷ Nous ne proposons de restitution matérielle de ce travail de représentation. Ce travail a été réalisé « à la main » compte tenu des contraintes techniques liées à l'utilisation d'un logiciel de traitement de texte. En revanche, nous livrons une analyse précise de ce travail dans la première section du chapitre de résultats (Chapitre V, Section I).

du « comment ? ». Dans une approche « contenu » des phénomènes de changement, nous cherchons à comprendre ce qui a changé au sein du BM entre deux périodes données. Dans une approche processuelle, nous souhaitons comprendre la manière dont les POE contribuent à ce changement de BM. Pour ce faire, nous nous appuyons sur trois sources de données primaires : entretiens, réunions et rencontres formelles. Nous mobilisons également deux sources de données secondaires internes : des comptes rendus de réunions principalement, et d'autres documents internes.

2.1 Le recueil des données du volet en temps réel

La phase en temps réel comporte différentes sources de données récoltées auprès de Suez-Environnement et de ses parties prenantes de la société civile (OSC) entre 2007 et 2010. Notre corpus comprend des données primaires (Baumard et Ibert, 2003) issues de réunions, d'entretiens et de rencontres formelles. Il comprend également des données secondaires issues de documents internes tels que des comptes rendus de réunions, des rapports financiers et de développement durable.

2.1.1 Les réunions

Nous avons observé de manière non-participante (Baumard et al., 2003) cinq réunions avec des parties prenantes au niveau du siège de l'entreprise, appelée « *Stakeholders Sessions* » (**cf. annexe 2, p.529**), réunissant de nombreux membres du *top management* de Suez-Environnement⁵⁸, les responsables de la Fondation d'entreprise⁵⁹ et de l'ONG interne⁶⁰ de l'entreprise, et les représentants d'un panel représentatif d'OSC, comportant en moyenne plus de 40% d'ONG (Michalon, 2009). Ces réunions, qui se sont déroulées entre 2007 et 2010 inclus, ont réuni plus d'une centaine de parties prenantes de la société civile, invitées à exprimer leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et à formuler leurs critiques sur sa stratégie et son déploiement. Ces « *Stakeholders Sessions* » portent essentiellement sur des thématiques relatives à la politique de RSE de Suez-Environnement (cf. tableau 34, p.219). Chaque

⁵⁸ Certains membres du Comité Directeur de l'entreprise, le Directeur de la Stratégie, les membres de la Direction de l'Ingénierie Sociétale, les principaux directeurs fonctionnels.

⁵⁹ La Fondation « Eau pour Tous » est une structure interne à Suez-Environnement et qui a pour objet le financement complet ou partiel de projets humanitaires d'ONG.

⁶⁰ L'ONG « Aquassistance » est une association humanitaire développée par les collaborateurs de Suez-Environnement qui intervient dans le monde entier dans le cadre d'opérations d'urgence liées à l'eau.

thématique est déclinée en axes de concertation que l'entreprise qualifie « d'ateliers ». Ces réunions constituent un corpus de 280 pages de données.

Tableau 34. Recension des réunions relatives au processus de concertation

	Date	Thème	Ateliers	Remarques
1	09/03/07	La distribution d'eau potable : comment exercer notre métier ?	1) Information/ concertation : équilibre des pouvoirs avec les parties prenantes 2) Accès universel et équité devant les services d'eau et d'assainissement	La retranscription est « in extenso ». Les échanges sont organisés en 2 temps : 1) écoute de l'ensemble des attentes des PP ; 2) réponse globale de l'entreprise. Document de 61 pages.
2	07/01/08	La distribution d'eau potable : 3 chantiers	1) RSE de SE 2) Enrichir l'offre commerciale 3) Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau	La retranscription est « lissée » ce qui suscite des interprétations du discours des intervenants (biais à mentionner). Les échanges sont organisés sous forme de questions/réponses. Document de 40 pages.
3	28/04/09	L'accès à l'eau	1) Le mécénat 2) Le modèle 4P ⁶¹ 3) Questions transversales ⁶²	La retranscription est « in extenso ». Les parties prenantes sont séparées en deux groupes pour les 2 premiers ateliers, et sont réunies dans le dernier. Document de 61 pages.
4	27/07/09	Ethique et transparence	1) Performance sociétale 2) <i>Reporting</i> 3) Charte éthique 4) Actions concrètes 5) Gouvernance mondiale de l'eau 6) Questions transversales	La retranscription est « in extenso ». Les parties prenantes ne sont pas séparées en plusieurs groupes et participent à l'ensemble des échanges. Document de 58 pages.
5	14/12/10	Séance plénière	1) Bilan des actions depuis 2007 2) Engagements et performance RSE de SE 3) Construction de la nouvelle politique RSE	La retranscription est « in extenso ». Les parties prenantes ne sont pas séparées en plusieurs groupes et participent à l'ensemble des échanges. Document de 60 pages.

⁶¹ Modèle « 4P » signifie « Partenariat Public-Privé Participatif ».

⁶² Une partie de la réunion fut consacrée à une réflexion transversale portant sur la mise en relation des pratiques relatives au mécénat et au modèle 4P.

Quatre réunions sur cinq sont retranscrites *in extenso*. La retranscription de la réunion de 2008 est lissée mais reprend de façon fidèle le discours des participants. Nous complétons ce corpus par une sixième réunion qui s'est déroulée en 2007 à New-York. Nous ne disposons pas de la retranscription de la réunion mais d'un compte rendu exhaustif, reprenant point par point les différentes remarques effectuées par les représentants des OSC et de l'entreprise.

Tableau 35. Exemple d'OSC présentes à la réunion « Ethique et transparence » de juillet 2009 (document interne)

Organisation	Type d'organisation
BURGEAP	Entreprise privée
ENGREF – Agro Paris Tech	Recherche
SHERPA	ONG
UFC QUE CHOISIR	ONG
IAE Nantes	Recherche
Université Paris 7	Recherche
Transparence International France	ONG
AMF	Organisation publique
WWF	ONG
ATTAC	ONG
Forum pour l'investissement responsable	ONG
CCFD	ONG
AQUAFED	ONG
University Dundee (UK)	Recherche
ONEMA	Organisation publique
France Nature Environnement	ONG
Oekem	Entreprise privée
Sustainable Asset Management	Entreprise privée
Expert indépendant	Entreprise privée
60 Millions de consommateurs	ONG
ENGEEES (Génie de l'eau – Strasbourg)	Recherche

Ces réunions sont fondamentales pour comprendre la contribution des ONG dans l'évolution du BM de l'entreprise. Dans le cadre de ce dialogue formel (Baddache, 2004), les ONG expriment leurs attentes, livrent des conseils, et critiquent la stratégie du groupe et ses modalités de déploiement. L'entreprise, qui s'est engagée à intégrer ces attentes, ces conseils et ces critiques, est amenée à rendre compte⁶³ de la manière dont elle a intégré les remarques

⁶³ cf. point suivant sur les comptes rendus de réunions (2.1.2).

des ONG au sein de sa stratégie. L'ensemble de ce processus est contrôlé par le Comité 21, ONG spécialisée dans le dialogue avec les parties prenantes, qui joue un rôle central⁶⁴ dans l'animation et la coordination des « *Stakeholders Sessions* ».

Une réunion a également été réalisée en 2009 dans le cadre d'une recherche intervention. Nous avons présenté nos résultats intermédiaires auprès de l'équipe de l'Ingénierie Sociétale de Suez-Environnement, d'une dizaine d'ONG partenaires, du Directeur de la Fondation « Eau pour tous », et d'autres personnels encadrant de l'entreprise. Cette présentation a servi de support à une réflexion sur les POE chez Suez-Environnement et a permis de préparer la réunion de parties prenantes de 2009 sur la thématique de l'accès à l'eau (cf. tableau 34, p.219). Ce débat a fait l'objet d'une prise de note de notre part et d'un compte rendu de la part de Suez-Environnement.

2.1.2 Les comptes rendus de réunions

Chaque réunion s'accompagne de comptes rendus effectués par Suez-Environnement, le Comité 21 (cf. annexe 3, p.581) ou un cabinet de conseil en stratégie (Burson Mersteller). Les comptes rendus synthétisent le contenu des échanges entre les représentants des diverses organisations et servent de base à la formulation de plans d'actions pour l'entreprise. Dans certains cas, une réunion peut faire l'objet de deux comptes rendus distincts. Les comptes rendus sont de taille variable : de 5 à 10 pages. Le tableau 36 ci-après recense l'ensemble des dix (10) comptes rendus collectés par réunion.

Tableau 36. Recension des dix comptes rendus de réunion

Réunion	Nombre de compte rendus	Source
Stakeholders Session de 2007 n°1	1	Suez-Environnement
Stakeholders Session de 2007 n°2	2	Comité 21 et Burson Mersteller
Stakeholders Session de 2008	2	Comité 21 et Burson Mersteller
Stakeholders Session de 2009 n°1	1	Comité 21
Stakeholders Session de 2009 n°2	1	Comité 21
Stakeholders Session de 2010	2	Comité 21 et Suez-Environnement
Réunion « Suez-ONG »	1	Suez-Environnement

⁶⁴ Nous analysons dans la première section du chapitre V le rôle central que joue le Comité 21 dans l'organisation des « *Stakeholders Sessions* ».

L'hétérogénéité des sources constitue un biais de notre dispositif de collecte des données. Néanmoins, parmi les sept réunions, cinq ont été rapportées par des acteurs extérieurs à Suez-Environnement, dont une ONG médiatrice, ce qui permet d'assurer une certaine neutralité dans l'interprétation et la potentielle partialité que supposent la mise en œuvre d'une synthèse.

2.1.3 Les entretiens

Seize (16) entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) ont été réalisés en 2008 et en 2010 auprès de collaborateurs de Suez-Environnement (**cf. annexe 4, p.595**), de représentants d'ONG partenaires (**cf. annexe 5, p.603**), et de cabinets de conseil spécialisés dans les relations de coopération avec les ONG ayant travaillé pour l'entreprise. Trois entretiens ont été réalisés auprès d'autres entreprises, dont Veolia-Environnement, concurrent direct de Suez-Environnement, afin de mettre en perspective ses pratiques de POE. Les entretiens auprès des collaborateurs de Suez-Environnement ont été effectués avec des membres de la Direction de l'Ingénierie Sociétale, rattachée à la Direction de la Stratégie, des Relations Institutionnelles et du Développement Durable, et avec des responsables de projets de partenariats au sein de filiales du groupe en France et à l'étranger. Le guide d'entretien utilisé pour l'administration des entretiens a été réalisé sur la base de la littérature sur les POE. Dans le cadre d'un protocole « ouvert », ce guide a évolué entre les deux vagues d'entretiens. Le tableau 37 ci-après recense les rencontres effectuées dans le cadre d'une première vague d'entretiens en 2008 :

Tableau 37. Recension des entretiens réalisés en 2008

	Date	Organisation	Fonction	Durée en minutes
1	29/05/08	Care France	Responsable des partenariats RSE	61
2	04/06/08	GDF-Suez (anciennement GDF)	Délégué à la Responsabilité Sociale et Economique	45
3	10/06/08	Amnesty International France	Responsable de la Commission entreprises	59
4	17/06/08	Total	Président du Comité d'Ethique, Vice président de Total Professeurs Associés	38
5	18/06/08	La chaîne de l'Espoir	Responsable Partenariats Entreprises, Legs et Donations	31
6	19/06/08	Suez-Environnement	Directeur de l'Ingénierie sociétale (DIS)	46
7	02/07/08	Carrefour	Responsable Communication Développement Durable	45
8	05/07/08	Electriciens sans Frontières	Président	52

Le tableau 38 ci-après recense les rencontres effectuées dans le cadre d'une seconde vague d'entretiens en 2010. Ce recul temporel nous a permis notamment de mieux saisir les évolutions relatives à la stratégie de l'entreprise.

Tableau 38. Recension des entretiens réalisés en 2010

	Date	Organisation	Fonction	Durée en minutes
1	03/10/10	Veolia-Environnement	Directeur des partenariats	53
2	04/10/10	Suez-Environnement	Directeur de l'Ingénierie sociétale (DIS) et Chargée de mission à la DIS	54
3	05/10/10	Eau Vive et Coalition Eau	Président de Eau Vive et Directeur de la Coalition Eau	99
4	05/10/10	Palyja (filiale de SE en Indonésie)	Chef de projet et chargée de mission	54
5	09/10/10	Lyonnaise des Eaux	Directeur de la communication	47
6	26/10/10	BeLinked	Président directeur général	62
7	28/10/10	Secours Catholique	Responsable des Relations Entreprises et Mécénat	54
8	05/07/10	Volunteer	Président directeur général	62

2.1.4 Les rencontres formelles

Nous avons également effectué dix-neuf (19) rencontres formelles avec des membres de la Direction en charge des relations avec les ONG⁶⁵ entre 2008 et 2012. Les questions posées dans le cadre de ces rencontres n'ont pas fait l'objet d'un guide d'entretien formalisé. Il s'agissait de mener une discussion sur des éléments d'incompréhension du chercheur sur la démarche de l'entreprise et d'obtenir des informations récentes sur les pratiques ou les « projets ONG » de SE. Ces rencontres n'ont pas fait l'objet d'enregistrements mais d'une prise de notes systématique. Ce choix se justifie par la nature stratégique de certaines informations relatives au processus observé.

Tableau 39. Recension des rencontres formelles réalisées entre 2008 et 2012

Nombre de rencontres	Acteurs concernés
12	Directeur de la DIS (M. Brailowsky)
3	Directeur de la DIS et chargée de mission (Mme Guiffant)
2	Directeur de la DIS et chargée de mission (Mme Michalon)
2	Chargée de mission (Mme Michalon)

⁶⁵ Direction de l'Ingénierie Sociétale (DIS) rattachée à la Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D).

2.1.5 Autres documents internes

Nous avons collecté un ensemble de documents internes du groupe entre 2008 et 2010 sur le site institutionnel de Suez-Environnement⁶⁶ : rapports de développement durable, rapports financiers et autres rapports institutionnels. Ces documents n'ont pas fait l'objet d'une analyse systématique et extensive mais ont permis de trianguler certaines données primaires. Nous mobilisons également, lorsque nous le jugeons pertinent, certaines données secondaires issues de la phase rétrospective dans une logique de synergies des données (Leonard-Barton, 1990).

Conclusion

Nous combinons plusieurs sources de données pour étudier la contribution des ONG à l'évolution du BM de Suez-Environnement entre 2007 et 2012 : des données primaires issues de réunions, d'entretiens et de rencontres formelles ; des données secondaires issues de documents internes tels que, principalement, des comptes rendus de réunions. Nous comptabilisons 52 sources de données au total, dont 21 retranscriptions, et 12 comptes rendus originaux. Ces données couvrent essentiellement la période de 2007 à 2010, à savoir quatre ans. Le recueil des données s'est effectué sur chacune des années de la période, avec deux immersions plus importantes en 2008 et en 2010.

Tableau 40. Synthèse des principales données de la phase « en temps réel »

Méthode de recueil	Nombre de sources	Format disponible
Observation de réunions (2007-2010)	7	Retranscriptions <i>in extenso</i> (4) ; retranscription lissée (1) ; comptes rendus (2)
Comptes rendus de réunion (2007-2010)	10	Originaux effectués par Suez-Environnement (3), le Comité 21 (5) ou Burson-Marsteller (2)
Entretiens (type ESDC) (2008-2010)	16	Retranscriptions <i>in extenso</i> (16)
Rencontres formelles (2008-2012)	19	Notes de terrain (19)
Total	52	Retranscriptions (21) ; comptes rendus originaux (12) ; notes de terrain (19)

⁶⁶ www.suez-environnement.com ou www.suez-environnement.fr

2.2 L'analyse mixte du volet en temps réel

Le codage est « *un processus qui implique un effort explicite d'identifier des thèmes, de construire des interprétations telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les interprétations conséquentes* » (Tesch, 1990 : 113). Il s'agit d'une « *[t]ransformation qui, par découpage, agrégation et dénombrement permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste (...)* » (Bardin, 1977 : 134). Notre procédure comporte trois types de codage : signalétique, thématique et axial. Afin de systématiser la procédure de codage et de faciliter le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo9⁶⁷.

2.2.1 Un préalable : le codage signalétique

Le codage signalétique ne résulte pas d'une analyse de données à proprement parler. Ce type de codage, ne suggérant aucune interprétation (Miles et Huberman, 2003 : 113), permet de répertorier les informations qui décrivent le cas en fonction de certains attributs (Richards, 2005 : 90-91). Les informations tirées du codage signalétique apportent des éléments de contexte au lecteur lorsque des *verbatim*s sont cités dans la recherche et notamment de préciser la source des données présentées.

Dans le cadre de notre étude, de nombreux acteurs appartenant à des organisations diverses se sont exprimés à des moments différents sur notre sujet. Chacun des *verbatim*s présentés dans la recherche comprend une référence intégrant le type d'acteur – dans le cas de l'entreprise – ou le type d'organisation – dans le cas des OSC – (**cf. annexe 6. A, p.619**), le type de source et l'année. Par exemple, si un membre de Suez-Environnement s'exprime dans un entretien en 2010 et que celui-ci appartient à la DIS, nous notons la référence suivante : « (DIS, entretien, 2010) ». Si une OSC s'exprime dans une réunion en 2009 et que celle-ci appartient au secteur des ONG, nous notons la référence suivante : « (ONG, entretien, 2009) ». Une exception concerne toutefois les comptes rendus (CR). Nous avons jugé pertinent de mentionner le type d'organisation ayant produit l'information présente dans le CR plutôt que de mentionner le nom de l'organisation ayant produit le CR lui-même. Par exemple, si une information est

⁶⁷ Nous avons suivi deux formations sur ce logiciel en 2009 et 2011 assurées respectivement par Philippe Mouricou, enseignant-chercheur à l'ESCEM, et Lionel Garreau, enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine.

produite par un membre de Suez-Environnement dans un CR réalisé par le Comité 21 en 2009, nous notons la référence suivante : « (Suez, CR, 2009) ». Ainsi, nous avons décidé d'attribuer des codes signalétiques à ces différentes variables : type d'organisation, type d'acteur, type de source et période. Chaque variable comporte un certain nombre d'attributs.

Tableau 41. Codage signalétique

Codes signalétiques	Attributs
Type d'organisation	<u>Suez-Environnement :</u> • Suez-Environnement au niveau <i>corporate</i> : ○ Direction générale (DG) ○ Direction de la stratégie (DRIS2D) ○ Direction de l'ingénierie sociétale (DIS) ○ Direction fonctionnelle • Aquassistance (ONG interne) • Fondation d'entreprise (Fondation) • Filiale de SE (Opérationnel) • GDF-Suez • Représentants du personnel <u>Organisations de la société civile (OSC) :</u> • ONG • Comité 21 (ONG modératrice) • Bailleur de fonds institutionnel • Organisation publique • Chercheur • Entreprise privée (consultants, experts)
Type d'acteur	• Type d'organisation (cf. ci-dessus) • Fonction exercée
Type de source	• Réunion • Entretien • Compte rendu (CR)
Période	• 2007 • 2008 • 2009 • 2010

2.2.2 Un codage thématique au service d'une analyse « contenu »

Le codage thématique, envisagé de façon plus interprétative, permet de classer les données en fonction de thèmes ou de « *patterns* » (Miles et Huberman, 2003) abordés dans les données. Les codes thématiques permettent de rassembler une quantité importante de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et économiques (Miles et Huberman, 2003 : 133). Il s'agit de se poser la question suivante : « de quoi ce passage parle-t-il ? ». L'identification de

ces catégories est orientée par le choix notre problématique qui nous amène à porter une attention particulière aux éléments se rattachant à la notion de BM et de POE. Un certain nombre de catégories peuvent toutefois émerger : *« Le défi est d'être explicitement conscient des objectifs de votre étude et des lentilles conceptuelles que vous y apposez – tout en vous autorisant à être ouvert et à apprendre des choses que vous ne connaissiez pas ou que vous ne vous attendiez pas à trouver »* (Miles et Huberman, 2003 : 111).

Nous réalisons tout d'abord un codage de premier niveau nous permettant de distinguer les données relevant des notions de BM, de POE mais également de stratégie. La catégorie « BM » comporte 4770 références sur 20 sources de données. La catégorie POE comporte 901 références sur 22 sources de données. La catégorie émergente « stratégie » comporte 2874 références portant sur 20 sources de données.

Tableau 42. Les catégories de codage de premier niveau

Catégories	Nombre de références	Nombre de sources
BM	4770	20
POE	901	22
Stratégie	2874	20

Dans certains cas, les codes relatifs à chacune de ces catégories se superposent ou s'englobent. Par exemple, les POE constituent une modalité organisationnelle de chaque BM. Ces relations permettront de tisser des liens entre les différentes catégories par le biais d'un codage axial.

Nous affinons progressivement nos catégories en réalisant plusieurs niveaux de codage. Il s'agit ici de créer de nouvelles catégories permettant de classer les données à l'intérieur de chacune des catégories préalablement constituées.

- **Le codage de la catégorie « BM »**

En ce qui concerne le codage de deuxième niveau de la catégorie « BM », nous identifions des éléments relevant de trois logiques de création de valeur différentes correspondant à trois segments stratégiques que l'entreprise qualifie respectivement de « *business as usual* », de « segment intermédiaire » et de « mécénat » (DIS, entretien, 2008 ; DRIS2D, réunion, 2009). A chacun de ces segments correspond ce que de nombreux acteurs nomme « *une logique d'intervention* » Nous distinguerons ainsi des données relatives à trois « *logiques*

d'intervention » différentes que l'entreprise baptise respectivement « PPP classique », « modèle 4P » et « mécénat » (Suez, réunion, 2009). Ces trois « *logiques d'intervention* » semblent constituer trois BM différents. Ceci nous amène à identifier un phénomène que nous n'avions pas anticipé, à savoir l'existence potentielle d'un portefeuille de BM.

En ce qui concerne le codage de troisième niveau de la catégorie « BM », nous identifions les éléments relatifs à chacune des composantes des trois BM (**cf. annexe 6. B, p.619**). Nous nous appuyons sur le « modèle RCOV-EPs » pour classer les éléments relatifs aux « ressources et compétences » (RC), à « l'organisation (O), à « la proposition de valeur » (V), et à « l'équation de profits » (EPs). Cette procédure se décline pour chacune des trois « logiques d'intervention » préalablement identifiées. L'application du « modèle RCOV-EPs » nous permet ainsi de traduire les « *logiques d'intervention* » en BM. Nous caractérisons les trois BM selon leurs dimensions, ce qui nous permet de saisir leurs logiques respectives. Nous qualifions ainsi ces BM de « traditionnel » (BMT), de « composite » (BMC) et de « philanthropique » (BMP). Le tableau 43 ci-après illustre la manière dont nous avons codé la catégorie BMT.

Tableau 43. Application du modèle RCOV-EPs pour le codage de la catégorie BMT

Codes	Verbatims
RC	« Si l'on veut améliorer la « performance carbone » d'un système d'eau, il faudra réaliser des investissements supplémentaires » (Suez, CR, 2009)
O	« A la Lyonnaise, c'est le comité de gouvernance. (...) c'est des instances qui n'existaient pas dans le passé et qui rassemblent la société civile au sens très large » (DIS, entretien, 2010)
V	« Maintenant, dans pratiquement toutes les offres, on essaie d'introduire des critères de performance environnementale, quelque soit la taille de la commune, de la collectivité » (Direction fonctionnelle, LDE, 2010)
EPs	« Ce n'est plus la performance économique contre la performance environnementale ou la performance environnementale au détriment de la performance économique. Les deux vont ensemble. Aujourd'hui, on ne peut pas séparer les deux. Ce n'est plus possible, sinon on va dans le mur » (Direction fonctionnelle, LDE, 2010)

Certains codes peuvent se chevaucher, comme le montre un extrait du processus de codage de la catégorie BMC consultable en **annexe 6. C (p.620)**. Ces chevauchements témoignent de l'existence de relations entre les dimensions du BM, et *a fortiori* de la dynamique interne du BM. Le tableau 44 (p.229) illustre la manière dont nous avons codé la catégorie BMC.

Tableau 44. Application du modèle RCOV-EPs pour le codage de la catégorie BMC

Codes	Verbatims
RC	« Le bailleur de fonds doit s'engager dès le départ sur une somme qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic » (Suez, CR, 2009)
O	« Ce segment requiert un modèle contractuel spécifique associant étroitement l'opérateur, les collectivités publiques, les ONG et représentants de la société civile et les bailleurs qui financent les infrastructures nécessaires » (Suez, CR, 2008)
V	« Le segment <i>business en situation difficile</i> concerne les villes moyennes des pays en voie de développement » (Suez, CR, 2008)
EPs	« Les chiffres indiqués pour la rémunération de la première phase (7 à 8% du CA) sont à titre indicatif ; à terme le calcul sera basé en « hommes/mois » (Suez, CR, 2009)

Le tableau 45 ci-après illustre la manière dont nous avons codé la catégorie BMP.

Tableau 45. Application du modèle RCOV-EPs pour le codage de la catégorie BMP

Codes	Verbatims
RC	« Le deuxième engagement, (...), c'est la redistribution d'une part du bénéfice à des activités de solidarité » (DIS, entretien, 2008)
O	« On a des partenariats avec des tas d'ONG de développement, pour faire des projets dans des pays où les gens ont besoin d'assistance, et on le fait avec des ONG de qualité » (DIS, entretien, 2008)
V	« Nous travaillons par exemple sur un projet au Burkina Faso avec le Secours Catholique. C'est un projet dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène sur les zones de Ouagadougou, Kaya et Manga » (Fondation, réunion, 2009)
EPs	« Il est la le cercle vertueux. Faire quelque chose de bien, c'est positif à tous les niveaux. En interne, les salariés renforcent leur sentiment d'appartenance, nous sommes plus efficaces, nous sommes mieux vécus dans la société, on a moins de contestations parce qu'on fait les choses bien » (DIS, entretien, 2008)

Nous affinons ensuite chacune des catégories relatives aux différentes composantes des BM dans le cadre d'un codage de quatrième niveau. Nous nous appuyons sur notre travail de littérature pour préciser ces catégories (Chapitre I, Section I.2). Au sein de la catégorie « ressources et compétences », nous distinguons les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Les ressources immatérielles, enjeux stratégiques des POE, se déclinent selon notre typologie d'actifs immatériels. Nous classons ainsi les éléments relatifs à la capacité d'innovation, au développement des ressources humaines, aux réseaux et aux systèmes

d'information, et à l'image. Au sein de la catégorie « organisation », nous distinguons l'organisation interne et l'organisation externe. Notons que les POE s'insèrent dans la catégorie « organisation externe ». Au sein de la catégorie « proposition de valeur », nous distinguons les éléments relatifs aux types d'offre, aux types bénéficiaires, à la tarification et aux modalités d'interactions avec les bénéficiaires. Au sein de la catégorie « équation de profits », nous distinguons les éléments faisant référence à la performance économique et ceux faisant référence à la performance sociale ou environnementale.

La comparaison du contenu des composantes des trois BM entre 2007 et 2010 doit nous permettre de mettre en évidence des phénomènes de changement. Nous nous appuyons sur le modèle de changement de Moyon (2011) pour caractériser le type de changement à l'œuvre pour chacun des trois BM.

- **Le codage de la catégorie « POE »**

En ce qui concerne le codage de second niveau de la catégorie « POE », nous mobilisons notre typologie inspirée des travaux de Baddache (2004) pour classer les différentes modalités partenariales à l'œuvre chez Suez-Environnement. L'**annexe 6. A (p.619)** présente une capture d'écran du logiciel Nvivo9 qui illustre les sous-catégories utilisées pour le codage de la thématique « POE ». Nous distinguons six principaux types de POE : le dialogue formel (décliné aux niveaux institutionnel et local), les POE institutionnels, les POE opérationnels, le mécénat financier et le mécénat de compétences. L'**annexe 6. D (p.620)** présente un petit extrait des résultats obtenus pour la sous-catégorie « mécénat financier ». Nous illustrons dans le tableau 46 (p.231) le codage des différentes sous-catégories par des exemples de verbatims.

Tableau 46. Application de la typologie inspirée de Baddache (2004) pour le codage de la catégorie « POE »

Codes	Verbatims
Dialogue formel	« c'est tout ce processus qui a été mené, avec une phase institutionnelle, et l'organisation de ce qu'on appelle les réunions de parties prenantes [dont les ONG], avec une quarantaine, ou une cinquantaine d'institutions, au cours desquelles on a surtout écouté, on a essayer de canaliser les débats » (DIS, entretien, 2008)
POE institutionnel	« Le groupe a également mis en place un partenariat à la fin de l'année 2005 avec Transparency International France. Celui-ci vise à assister Suez-Environnement dans l'amélioration de son organisation en matière de prévention de la corruption en interne » (Suez, CR, 2008)
POE opérationnel	« On a travaillé à Jakarta avec Mercy Corps. L'ONG intervient dans un double aspect. Un aspect de relation avec la communauté. Et puis un aspect de savoir-faire spécifique dans la mise en place de solutions adaptées, puisque finalement, ce sont des situations dont elles ont plus l'expérience » (DIS, entretien, 2010)
Mécénat financier	« Nous travaillons par exemple sur un projet au Burkina Faso avec le Secours Catholique. C'est un projet dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène sur les zones de Ouagadougou, Kaya et Manga » (Fondation, réunion, 2009)
Mécénat de compétences	« Du 15 janvier au 28 février, Aquassistance [ONG interne] a mis en place avec ACF des unités de production sur l'agglomération de Port-au-Prince et dans les villes voisines ; Suez-Environnement a pour sa part dépêché des techniciens pour aider à réparer les fuites des conduites principales et pour remettre en service des installations de production d'eau sans aucun moyen » (Fondation, réunion, 2009)

Ce codage met en évidence des phénomènes de superposition entre les différentes modalités partenariales. Par exemple, le mécénat de compétences s'appuie régulièrement sur du mécénat financier. Les POE opérationnels contiennent régulièrement des dispositifs de dialogue formel. Les POE étant contenus dans la composante « organisation externe » des BM, les relations entre POE sont susceptibles de mettre en lumière des relations entre les BM.

- **Le codage de la catégorie « stratégie »**

En ce qui concerne le codage de deuxième niveau de la catégorie « stratégie », nous distinguons ce qui relève des fondements stratégiques, de la stratégie *corporate*, de la RSE, et du contexte stratégique. L'ensemble de ces catégories est émergent. Au sein de la catégorie « fondements stratégiques », nous classons les éléments relatifs à la mission et à la vision de l'entreprise. Au sein de la catégorie « stratégie *corporate* », nous distinguons ce qui relève du périmètre géographique de ce qui relève de la segmentation stratégique. Au sein de la catégorie « RSE », nous avons identifié plusieurs thématiques telles que : la lutte contre la

corruption ; la transparence ; la péréquation des services ; l'ancrage territorial ; le respect de l'environnement ; la tarification sociale ; le droit à l'eau ; la redistribution des profits ; la promotion de la diversité et de l'insertion ; etc. Certaines de ces thématiques sont inter-reliées comme par exemple la lutte contre la corruption et la transparence. Au sein de la catégorie « contexte stratégique », nous avons distingué les opportunités et les menaces liées à l'environnement de l'entreprise.

2.2.3 Un codage axial au service d'une analyse processuelle

Le codage axial permet de tisser des liens entre les différentes catégories et sous-catégories créées lors du codage thématique : « *[Axial coding] explores how the categories and subcategories relate to each other* » (Saldaña, 2013 : 261). Notre objectif est ici d'analyser le processus ayant permis l'évolution des différents BM entre 2007 et 2010 : « *[Axial coding] describes (...) components as the contexts, conditions, interactions, and consequences of a process* » (Saldaña, 2013 : 261). Nous avons dans un premier temps cherché à établir des liens entre les différents types de POE identifiés et les différents BM. Cette démarche vient en complément de l'approche « contenu » car les POE sont compris dans la catégorie « organisation externe ». Dans un deuxième temps nous avons cherché à établir des liens entre les différents types de BM. Nous rappelons que nous avons identifié trois « logiques d'intervention » différentes qui ont été traduites en BM à partir d'une application du « modèle RCOV-EPs ». Nous distinguons donc trois BM que nous qualifions respectivement de BM « traditionnel » (BMT), de BM « philanthropique » (BMP) et de BM « composite » (BMC). L'apparente complémentarité de ces trois BM au sein d'un seul et même domaine d'activité stratégique (activité « eau et assainissement ») nous amène à nous interroger sur les relations inter-BM, et sur le rôle de ses interactions sur le changement des BM. Chaque BM étant porteur d'une logique partenariale avec les ONG, une telle démarche doit nous permettre de mettre en évidence la contribution relative des ONG à ce processus de changement.

Concrètement, nous procédons à étude des relations entre les différentes dimensions des différents BM, notamment par le biais de requêtes inter-codes. Par exemple, nous cherchons à identifier un lien entre l'équation de profits du BMT et les ressources du BMP. Si les ressources du BMP issues de l'équation de profits du BMT constituent une ressource seuil, alors l'existence du BMP est dépendante du fonctionnement du BMT. Ainsi, la création du BMP est indissociable d'une relation BMT-BMP. Le changement de BM de type « création d'un nouveau BM » (Moyon, 2011) s'explique par un processus de transfert de ressources

entre un BM pré-existant et le BM émergent. L'idée est donc d'expliquer la manière dont les relations inter-BM contribuent aux changements des BM au sein du portefeuille de BM.

Nous avons procédé de deux manières. La première a consisté à coder les passages permettant d'identifier un lien entre deux BM (exemple de verbatims). Nous avons ainsi créé trois nouveaux nœuds : « relations BMT-BMP », « relations BMT-BMC » et « relations BMP-BMC ». Ces nœuds ont été déclinés en six nœuds en fonction du sens de la relation : « apports du BMT au BMP », « apports du BMP au BMT », etc. Dans une approche multidimensionnelle enrichie du BM (« Modèle RCOV-EPs »), nous cherchons à affiner notre analyse en identifiant des liens entre l'ensemble des différentes dimensions des trois BM. Un système de requête inter-codes nous a permis d'identifier des relations « inter-dimensions inter-BM ». L'**annexe 7. A (p.621)** présente un extrait de la matrice de requête inter-codes pour le croisement des catégories BMT et BMP.

Prenons l'exemple de la relation BMT-BMP. Techniquement, il s'agit d'exécuter la requête suivante :

- En ligne : BMT_RC ou BMT_O ou BMT_V ou BMT_EPs
- En colonne : BMP_RC ou BMP_O ou BMP_V ou BMP_EPs

Cette requête nous permet d'identifier les *verbatim* qui font le lien⁶⁸ entre les différentes composantes respectives du BMT et du BMP. Nous dégageons ainsi une matrice d'analyse de données dont nous représentons un extrait dans le tableau 47 (p.234).

⁶⁸ Nous avons procédé à un codage « large » de nos données, c'est-à-dire que nous avons codé des phrases entières plutôt que des segments de phrases, pour permettre le recoupement des thèmes dans les requêtes effectuées dans l'outil Nvivo9.

Tableau 47. Extrait de la matrice de requêtes inter-codes

	BMP_RC	BMP_O	BMP_V	BMP_EPs
BMT_RC	« On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne des projets pour transférer du savoir faire mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages développent un savoir-faire que nous n'avons pas et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques » (DIS, entretien, 2008)	« La Fondation permet à Suez-Environnement de construire des partenariats (...). Elle lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et d'améliorer ses principes d'intervention sur des zones connues » (Suez, CR, 2009)	« on accompagne des projets pour transférer du savoir faire » (DIS, entretien, 2008)	-
BMT_O	-	« Nous travaillons avec les populations sur une méthodologie qui s'appelle « la demande informée ». (...) Et ceci s'applique aussi bien dans un contrat traditionnel, que dans un contrat d'intervention humanitaire » (DIS, entretien, 2008)	-	-
BMT_V	« La connaissance des communautés [des ONG] (...) Nous on arrive avec des standards européens, des standards technologiques, alors que parfois cela va contre l'intérêt des populations. On peut très bien avoir la même qualité de service (...) mais avec des standards qui soient différents. Cela fait partie des enrichissements que l'on peut avoir » (DIS, entretien, 2008)	-	« Nous avons déjà mis en œuvre un certain nombre d'actions parmi lesquelles la mise en place d'un mécénat de compétence dans le domaine de la biodiversité » (Fondation, réunion, 2010)	-
BMT_EPs	« Il est proposé d'affecter une partie des bénéfices générés au profit des relations Nord-Sud et faire du groupe un codonateur aux côtés d'organismes de coopération, de collectivités locales et d'ONG » (Comité 21, CR, 2007)	« Nous affectons une partie de nos bénéfices à une Fondation » (DRIS2D, réunion, 2009)	-	« Il est vrai que financer des projets, c'est améliorer l'image de l'entreprise. Mais c'est un cercle vertueux. Si l'entreprise est valorisée, elle va en faire plus et tant mieux. Il y a des plus en plus de gens qui pourront bénéficier de cette redistribution des bénéfices » (DIS, entretien, 2008)

Ce travail nous permet d'identifier des relations « inter-dimensions inter-BM » pour expliquer le changement des différents BM. Par exemple, la mise en place de la Fondation, structure indispensable à la création du BMP, est dépendante des bénéfices issus du BMT. Par ailleurs, les pratiques développées au sein du BMP permettent de valoriser le capital immatériel de l'entreprise, et de bénéficier de nouvelles ressources favorables à la mise en œuvre des contrats du BMT. Ainsi, les relations inter-BM induisent des changements de BM au niveau de leurs composantes respectives. Nous étudions le rôle que tiennent les POE dans ce processus de changement en analysant les relations entre les sous-catégories relatives à la thématique « POE » et à la thématique « BM ». L'**annexe 7. B (p.621)** présente un extrait de la matrice de requête inter-codes pour le croisement des catégories POE et BMP.

Synthèse du chapitre IV

Notre thèse s'intéresse à la contribution relative des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise. Pour ce faire, nous réalisons une étude de cas longitudinale processuelle chez Suez-Environnement couvrant une période de 20 ans. Cette entreprise, spécialisée dans la gestion de services publics dits « essentiels », est particulièrement soumise aux attentes de la société civile, dont les ONG constituent un fragment central.

Cette étude de cas se décline en deux volets (Leonard-Barton, 1990). Un volet rétrospectif a pour objectif de mieux cerner les raisons qui motivent l'évolution du BM de l'entreprise et ainsi de saisir l'intérêt stratégique potentiel d'associer les ONG à cette évolution. Un volet « en temps réel » est consacré à l'observation de l'évolution du BM et à l'appréciation du rôle des POE dans ce processus. Chacun des deux volets comporte un dispositif de recueil et de traitement des données spécifique.

Dans le cadre du volet rétrospectif (1992-2007), nous menons une analyse processuelle de type « *organizing strategy* » (Langley, 1999) combinant trois stratégies d'analyse : la narration, la représentation visuelle (« *visual mapping strategy* ») et la délimitation temporelle (« *temporal bracketing strategy* »). Cette analyse porte essentiellement sur des données secondaires externes et internes. Dans une moindre mesure, nous utilisons des données primaires de la « phase en temps réel » pour compléter notre analyse rétrospective dans une logique de synergie.

Dans le cadre du volet « en temps réel » (2007-2012), nous menons une analyse mixte de nos données primaires (entretiens et réunions) et de certaines données secondaires (comptes rendus de réunion). Une analyse « contenu » est réalisée à l'aide d'un codage thématique fondé sur deux principaux cadres d'analyse : le « modèle RCOV-EPs » et la typologie de POE inspirée des travaux de Baddache (2004). Cette analyse permet d'étudier l'évolution des différentes composantes des BM et la place que tiennent les POE dans cette évolution. Ainsi nous serons en mesure de répondre à deux de nos questions de recherche : « Comment les POE contribuent-ils à l'évolution des composantes du BM de la grande entreprise ? » (Question de recherche n°1) et « Comment les différents types de POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? » (Question de recherche n°3). Nous complétons cette analyse par une étude du degré de changement impulsé par les POE. Dans ce cadre, nous

mobilisons le modèle de changement de BM de Moyon (2011). Ce travail nous permettra de répondre à notre dernière question de recherche : « Dans quelle mesure les POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? » (Question de recherche n°2).

Une analyse processuelle est réalisée par le biais d'un codage axial. Cette analyse permet de tisser des liens entre les codes thématiques afin de comprendre plus finement la manière dont les BM évoluent. L'analyse des relations intra et inter-BM constitue l'une des clés de notre raisonnement pour mettre en lumière ces phénomènes de changement. L'analyse du rôle des POE dans la dynamique du portefeuille de BM paraît essentielle à la compréhension étayée de la contribution des ONG à l'évolution du ou des BM de l'entreprise. Une telle approche devrait nous permettre de répondre à notre problématique : « Comment les POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? ».

TROISIÈME PARTIE

RÉSULTATS ET DISCUSSION : PARTENARIATS ONG- ENTREPRISE ET ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS DE LA GRANDE ENTREPRISE

La troisième partie de notre thèse est consacrée à la présentation (chapitre V) et à la discussion (chapitre VI) de nos résultats de recherche. Le cinquième chapitre, qui porte sur nos résultats empiriques, se décline en trois sections. La première section s'intéresse au contexte de remise en cause du BM de Suez-Environnement et à l'intérêt stratégique d'associer les ONG à l'évolution de son BM. A partir d'une approche processuelle rétrospective, nous analysons les raisons qui incitent Suez-Environnement à redéfinir son BM et montrons la pertinence d'une démarche consistant à développer des relations de coopération avec les ONG. La deuxième section s'intéresse à la contribution spécifique des POE au fonctionnement des BM de Suez-Environnement. A partir d'une approche contenu, fondée sur l'application du « modèle RCOV-EPs » et de la typologie de POE inspirée de Baddache (2004), nous analysons les différents types de concours par lesquels les différents types de POE contribuent à la conception et au déploiement des BM de Suez-Environnement. La troisième section s'intéresse à l'influence des POE sur le changement des différents BM de l'entreprise. A partir d'une approche processuelle, nous analysons les phénomènes de changements sous le prisme de relations inter-BM dans lesquelles les POE jouent un rôle.

Le sixième chapitre de notre thèse, qui porte sur la discussion de nos résultats empiriques, se décline également en trois sections. La première section comporte une appréciation de la fiabilité et de la validité interne et externe de nos résultats de recherche. Malgré les limites de notre travail, nous dégageons plusieurs contributions conceptuelles et théoriques, ainsi que des contributions managériales. La deuxième section est consacrée à la présentation de nos contributions à la littérature sur les BM et sur les POE. Nous proposons notamment des concepts et des enrichissements conceptuels permettant d'affiner l'analyse de la dynamique et du changement de BM. Soucieux de l'ancrage managérial de notre travail, la troisième section présente différents modèles de gestion de BM et de POE à destination des praticiens exerçant dans des grandes entreprises ou bien dans des ONG.

Chapitre V

Résultats empiriques

Section I. De la remise en cause du business model de l'entreprise à la prise en compte des ONG dans la stratégie.....	243
Section I.1 Une double problématique.....	244
Section I.2 Vers une prise en compte des ONG dans la stratégie.....	260
Section II. Business models et partenariats ONG-entreprises	284
Section II.1 Le business model « traditionnel ».....	285
Section II.2 Le business model « philanthropique ».....	313
Section II.3 Le business model « composite ».....	353
Section III. Partenariats ONG-entreprises et évolution du portefeuille de business models	394
Section III.1 Partenariats ONG-entreprise et logiques de changement des business models ..	397
Section III.2 La dynamique du portefeuille de business models	403

Chapitre V. Résultats empiriques

Introduction du chapitre V

Notre thèse montre la manière dont les POE contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. La compréhension du phénomène d'évolution du BM d'une entreprise ne peut se cantonner à l'analyse de la contribution des POE. En revanche, dans certains cas, l'évolution du BM ne peut se comprendre sans une analyse de la contribution des POE. Nous rendons compte ici de la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise.

La première section correspond au volet rétrospectif de notre recherche. A l'aide d'une analyse processuelle, nous repérons les raisons qui motivent Suez-Environnement à associer les ONG à l'évolution de son BM. Nous identifions une double problématique de remise en cause du BM sur les marchés traditionnels et émergents et dégageons l'intérêt stratégique d'intégrer les ONG. Un processus de concertation institutionnel avec les ONG, et plus largement les OSC, a permis de créer les conditions préalables à l'évolution du BM. Suez-Environnement a décidé de re-segmenter ses activités dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Trois segments stratégiques sont ainsi identifiés, correspondant à trois logiques d'intervention différentes.

La deuxième et la troisième section correspondent au volet « en temps réel » de notre recherche. Dans la deuxième section, nous traduisons les trois logiques d'intervention précédemment identifiées en BM, et apprécions la contribution relative des différents types de POE à leur déploiement. A l'aide d'une approche contenu fondée sur la mobilisation de notre cadre d'analyse⁶⁹, nous identifions trois BM différents intégrant des logiques partenariales spécifiques. La présence des POE constituent et impliquent une évolution du portefeuille de BM. Une compréhension plus fine du processus d'évolution des BM nécessite cependant une analyse des relations inter-BM.

Dans la troisième section, nous mettons tout d'abord en évidence l'évolution chronologique des différents BM. A l'aide d'une approche processuelle, nous montrons l'existence de relations inter-BM permettant d'expliquer le processus d'évolution des différents BM et *a fortiori* du portefeuille de BM. Nous identifions trois types de relations inter-BM : les

⁶⁹ « Modèle RCOV-EPs » et typologie de POE inspirée de Baddache, 2004.

chevauchements de BM, les transferts entre BM et les mutations de BM. Les POE jouent un rôle central dans la dynamique du portefeuille de BM Suez-Environnement.

Section I. De la remise en cause du business model de l'entreprise à la prise en compte des ONG dans la stratégie

« Le démarrage de notre réflexion a été d'avoir la clarté de ce qu'était notre champ d'activité »
(DIS, entretien, 2008)

Objectifs :

- Identifier la dynamique d'évolution du BM de Suez-Environnement
- Identifier la dynamique de prise en compte des ONG dans sa stratégie

Résultats :

- L'entreprise s'inscrit dans une double dynamique d'évolution de son BM :
 - Marchés traditionnels : diversifier ses sources de revenu par la valorisation de sa politique de responsabilité sociétale : « passer du volume à la valeur »
 - Marchés en développement : inventer un nouveau BM fondé sur la participation des acteurs de la société civile, dont les ONG : « modèle 4P »
- L'entreprise s'inscrit dans une dynamique de prise en compte des ONG dans sa stratégie :
 - Création d'un « processus de concertation institutionnel » avec les parties prenantes intégrant les ONG (POE de type dialogue institutionnel)
 - Création de trois nouveaux segments stratégiques correspondant à trois « logiques d'intervention » :
 - Marchés traditionnels : un segment « *business as usual* » correspondant au « modèle 3P » (Partenariats Public-Privé classiques) ;
 - Marchés non solvables : un segment « mécénat » correspondant aux POE de type mécénat ;
 - Marchés en développement : un segment « intermédiaire » correspondant au « modèle 4P » (PPP Participatifs)

Introduction

La première section de notre chapitre de résultats nous montre l'intérêt stratégique pour une grande entreprise comme Suez-Environnement d'associer les ONG à l'évolution de son BM. Cette section comporte deux principaux objectifs. Nous cherchons tout d'abord à comprendre la dynamique d'évolution du BM de Suez-Environnement. Il s'agit d'identifier les principaux facteurs qui motivent l'évolution du BM afin d'appréhender les raisons qui pourraient inciter l'entreprise à prendre en compte les ONG au niveau de sa stratégie. Nous cherchons ensuite à comprendre la dynamique de prise en compte des ONG dans la stratégie de Suez-Environnement. Il s'agit d'identifier les premiers dispositifs mis en place par l'entreprise visant à intégrer les ONG dans sa stratégie de développement.

Nous constatons que Suez-Environnement s'inscrit dans une double dynamique d'évolution de son BM dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Sur ses marchés traditionnels, la Lyonnaise des Eaux (LDE), filiale de Suez-Environnement spécialisée dans les métiers de l'eau, cherche à diversifier ses sources de revenu par la valorisation de sa politique de responsabilité sociétale. Sur les marchés en développement, l'entreprise cherche à inventer un nouveau BM fondé sur la participation des ONG, et plus largement des acteurs de la société civile. Nous observons également que Suez-Environnement a décidé de créer un processus de concertation institutionnel avec ses parties prenantes de la société civile ayant pour objectifs de nourrir sa stratégie de développement durable, ainsi que sa réflexion sur l'évolution de son BM. Les premières réunions de ce processus de concertation ont débouché sur la définition d'une nouvelle segmentation stratégique.

Section I.1 Une double problématique

En ce début de 21^{ème} siècle, le modèle de la gestion déléguée des services d'eau et d'assainissement connaît d'importantes difficultés⁷⁰ : saturation des marchés traditionnels, pression sur les prix en raison de la dégradation des finances publiques dans les pays développés, diminution de la consommation moyenne *per capita*, retour en régie de certaines collectivités locales françaises, ouverture à la concurrence⁷¹, instabilité géopolitique dans les pays en développement (PED), dénonciations des pratiques des opérateurs privés menées par les médias et les ONG. Plus généralement, le stress hydrique lié au réchauffement climatique

⁷⁰ Xerfi (2011) ; FAO, Aquastat (2006) ; réunions (2007, 2010) ; entretiens (2010).

⁷¹ En France, les lois Sapin de 1993 et Barnier de 1995 ont limité la durée de ces délégations à 15 ans.

et la raréfaction de la ressource en eau dans certaines régions du monde contribuent à attiser la concurrence dans un secteur où les parts de marché en volume se mesurent en mètres cube d'eau vendus. La croissance des opérateurs privés se trouve ainsi menacée.

Dans ce contexte perturbé, nous allons identifier la dynamique d'évolution du BM de Suez-Environnement. L'entreprise entrevoit deux voies de développement potentielles impliquant une évolution de son « modèle économique »⁷². Sur les marchés traditionnels, l'entreprise cherche à diversifier ses sources de revenus en valorisant l'intégration d'enjeux sociaux et environnementaux. Le BM de l'entreprise doit évoluer du « volume vers la valeur ». L'opérateur ne possédant pas d'expertise historique dans le domaine sociétal, celui-ci peut faire appel à la contribution des ONG. Sur les marchés en développement, l'entreprise réfléchit à la création d'une « nouvelle logique d'intervention » adaptée aux différents contextes locaux et intégrant des mécanismes de gestion des risques⁷³. Ce BM prévoit la participation systématique d'OSC, comme les ONG, les bailleurs de fonds institutionnels et les communautés locales.

1.1 La problématique des marchés traditionnels

1.1.1 Une équation de profit menacée

- **La baisse tendancielle des revenus**

Les marchés traditionnels sont caractérisés par une croissance relativement faible et en déclin depuis 2003⁷⁴. Ceci est d'autant plus dommageable que ces marchés représentent plus de 80% du chiffre d'affaires du groupe Suez-Environnement⁷⁵. Trois principaux facteurs viennent expliquer ce phénomène.

Premièrement, les marchés sont matures. Le taux de connexion des populations dans ces marchés est proche de 100% et les contrats sont d'une durée de 15 ans en moyenne. En 1980 en France, la quasi-totalité des habitants bénéficie de l'eau courante à domicile. En 2006, toutes les communes de plus de 2000 habitants sont raccordées à une station d'épuration.

⁷² « Nous sommes fondamentalement convaincus des mutations que connaît actuellement notre marché : le modèle économique sur lequel nos industries se sont bâties est aujourd'hui en bout de course » (DG, réunion, 2010) ; « (...) nos modèles économiques évoluent de plus en plus vite à un moment où leur pérennité même peut être remise en question » (DRIS2D, réunion, 2010).

⁷³ « The company needs to develop a sustainable business model that is suited to diverse markets and economic contexts around the world » (DRIS2D, réunion, 2007).

⁷⁴ INSEE (2010)

⁷⁵ Xerfi (2011) ; Michalon (2009) ; DRIS2D, réunion (2007).

De plus, certaines collectivités, à l'instar de Paris, Cherbourg et Grenoble en France, ou encore d'Atlanta aux Etats-Unis, se détournent du modèle de gestion déléguée et privilégient le retour en régie⁷⁶. Les prises de marchés sont donc limitées.

Deuxièmement, les prix diminuent du fait de la dégradation des finances publiques, engendrant ainsi un durcissement des négociations avec les collectivités territoriales. La dénonciation de marges anormalement élevées sur certains contrats et du manque de transparence des opérateurs privés par les médias et les associations contribue à cette pression sur les prix.

Troisièmement, la consommation en eau diminue⁷⁷ sous l'effet d'une prise de conscience écologique au sein des pays développés. Le stress hydrique et la mauvaise répartition géographique de l'eau incitent par ailleurs les opérateurs à protéger la ressource.

La combinaison de ces trois facteurs met en péril l'entreprise à long terme : saturation des marchés, tendance à la baisse des prix et de la consommation. En effet, la rémunération de l'opérateur est essentiellement basée sur les quantités vendues multipliées par leur prix. Non seulement le potentiel de développement de ces marchés est quasi-nul, mais leur rentabilité est menacée.

- **L'existence de coûts fixes élevés**

La baisse des volumes liée à la diminution de la consommation en eau *per capita* menace d'autant plus la rentabilité que les coûts fixes d'exploitation sont élevés⁷⁸. Le fonctionnement des infrastructures et leur maintenance génèrent des coûts fixes importants qui nécessitent un certain volume de revenus pour l'atteinte du seuil de rentabilité :

« Dans une industrie à coûts fixes, (...) quand on atteint notre point mort, on va commencer à gagner de l'argent. Mais si on est en-dessous du point mort, on en perd beaucoup. Il y a un effet cliquet dans une industrie coûts fixes » (LDE, entretien, 2010).

« Quand vous cumulez le fait que 1) vous êtes une industrie à coûts fixes, essentiellement assis sur les volumes et que 2) les volumes baissent, vous voyez bien que vous avez non seulement

⁷⁶ « (...) il y avait des trucs plus sous-terrains qui étaient : la remise en cause du modèle en France, de délégation hein, je veux dire c'est chaud, ils perdent des villes tous les jours, ils perdent des marchés tous les jours. Donc, il y a eu une contestation citoyenne, il y a eu une contestation des autorités publiques, qui sont « poussées » évidemment par leurs électeurs, pour voir renégocier le marché » (Eau Vive, entretien, 2010).

⁷⁷ « Nous sommes aujourd'hui confrontés à la baisse des volumes, que nous ne savons pas gérer » (DG, réunion, 2010).

⁷⁸ LDE, entretien, 2010

l'obligation morale de faire évoluer son modèle économique, mais surtout l'obligation économique de faire évoluer un modèle parce qu'il n'est pas tenable à très long terme » (LDE, entretien, 2010).

La réalisation d'économies d'échelle est primordiale dans un secteur où l'intensité capitalistique est importante⁷⁹. Cotée en bourse depuis 2008, Suez-Environnement souhaite par ailleurs préserver sa santé financière pour attirer et fidéliser les investisseurs et ainsi assurer sa croissance⁸⁰.

Sachant que Suez-Environnement base sa rémunération sur les quantités vendues, la conjonction des deux phénomènes décrits plus haut – la baisse tendancielle des revenus et l'existence de coûts fixes élevés – menace la rentabilité de l'entreprise à long terme. D'après un membre du Comité exécutif de Suez-Environnement, l'évolution de la stratégie est une question de survie de l'entreprise :

« Si nous ne changeons pas rapidement nos habitudes, certains pans de l'industrie disparaîtront. Notre actionnaire de référence comprend bien cette dimension. Je crois qu'avec une bonne communication, les autres actionnaires la comprendront aussi » (DG, réunion, 2010).

« L'actionnaire sera bien obligé d'accepter les changements de société sinon l'entreprise disparaîtra » (DG, réunion, 2010).

- **La dynamique d'évolution du BM**

Suez-Environnement décide de diversifier ses sources de revenus de manière à ce que la rémunération ne soit pas uniquement basée sur les quantités vendues :

« Nous réfléchissons à l'évolution de nos offres, (...) il faut aujourd'hui passer du volume à la valeur. Il est vrai que le véritable service que nous rendons ne réside pas dans la quantité d'eau distribuée : il réside dans la capacité à disposer d'eau, chaque fois que l'on ouvre le robinet. Or notre modèle économique repose uniquement sur le comptage et la vente, en fonction des volumes » (DRIS2D, réunion, 2007).

Il s'agit d'adopter une stratégie de sophistication fondée sur la valorisation économique de la qualité du service proposé. Cette sophistication suppose une évolution de la mission de l'entreprise. Le métier de Suez-Environnement ne consiste plus exclusivement à distribuer de

⁷⁹ En 2010, le taux d'endettement des Suez-Environnement est de 125% en raison de l'intensité capitalistique du secteur (Xerfi, 2011).

⁸⁰ DIS, entretien, 2008.

l'eau potable mais à développer des solutions innovantes intégrant les enjeux sociétaux liés à l'eau. L'opérateur ne se considère plus comme un simple gestionnaire de services d'eau et d'assainissement mais comme « un acteur de référence dans le domaine de la gestion environnementale » :

« L'entreprise souhaite promouvoir la maîtrise de la consommation, en mutant d'une entreprise de « distribution d'eau » à une entreprise « de l'eau et de la protection de l'environnement » (DRIS2D, réunion, 2007).

« Suez-Environnement vise à devenir l'acteur de référence dans le domaine de la gestion environnementale » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Nous sommes devenus les gestionnaires des cycles de ressource rares que sont devenues l'eau et les matières premières secondaires issues des déchets » (DRIS2D, réunion, 2008).

Les modalités de valorisation de la sophistication des services sont diverses. La sophistication peut constituer un avantage concurrentiel en amont des contrats au niveau de la réponse à l'appel d'offre. Soit l'entreprise propose des éléments de distinction (de Montmorillon, 2001) dans le cadre d'un appel d'offre standard. Soit l'entreprise démontre ses capacités stratégiques dans le cadre d'un appel d'offre intégrant des éléments de distinction⁸¹. La sophistication peut également être valorisée en aval de la chaîne de valeur par la monétisation de l'intégration des dimensions sociétales.

Cependant, la valorisation de l'intégration des enjeux sociétaux constitue un défi difficile à relever pour différentes raisons. Tout d'abord, Suez-Environnement ne détient pas de compétences historiques dans ce domaine. La culture « d'entreprise d'ingénieurs » contribue à accroître l'impact de cette carence⁸². Ensuite, l'évaluation de la performance sociétale pose des difficultés en terme d'opérationnalisation. Les complexités inhérentes aux enjeux sociaux et environnementaux renforcent ces difficultés. Enfin, les systèmes d'appel d'offre actuels ne prévoient généralement pas de critères de performance sociétale, ce qui entrave l'émergence d'un avantage concurrentiel lié à l'intégration des enjeux sociétaux.

1.1.2 Vers une intégration des compétences des ONG

Dans ce contexte, l'entreprise envisage de développer des relations de coopération avec les ONG pour plusieurs raisons. D'une part, les ONG jouissent d'une expérience et d'une

⁸¹ DIS, entretien, 2010

⁸² DIS, rencontre formelle, 2011

expertise dans le champ sociétal que l'entreprise ne possède pas à ce jour. La diversité des ONG et leur implication historique dans tous les secteurs du développement durable, en font des parties prenantes incontournables pour Suez-Environnement qui place les enjeux de RSE au cœur de sa stratégie. La coopération constitue donc un mode d'accès privilégié aux ressources et aux compétences des ONG, lesquelles sont nécessaires à la réalisation du projet RSE de l'entreprise :

« Notre volonté est bien de croître, de développer nos activités et d'augmenter nos bénéfices. Notre démarche de compréhension et de dialogue avec les parties prenantes [ONG] est un besoin vital pour notre entreprise. Nous la ressentons comme une faiblesse aujourd'hui » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Nous attendons de votre part [ONG] une meilleure appréhension des enjeux sociaux » (DRIS2D, réunion, 2008).

D'autre part, compte tenu de leur expertise, les ONG peuvent jouer un rôle dans l'exploration de solutions pertinentes relatives à l'évaluation et à l'opérationnalisation de la performance sociétale :

« La dimension chiffrée me semble par ailleurs très importante dans un groupe où la finance prime. Comment chiffrer la responsabilité sociétale ? La réponse me paraît simple : nous ne pouvons plus faire sans ; le fait de mettre en application une politique RSE ne nous fera pas remporter un projet mais ne pas en avoir nous conduirait à les perdre » (DRIS2D, réunion, 2009).

Enfin, ces organisations, par nature, représentent la société civile et donc par extension les citoyens. Ces citoyens sont à la fois les usagers des services d'eau et d'assainissement et les électeurs des clients de l'entreprise. Par conséquent, la réponse aux attentes de cette société civile constitue un levier potentiel d'évolution des appels d'offres vers davantage de sophistication. En effet, soumises à des enjeux électoraux, les collectivités territoriales ont intérêt à ce que les services déployés correspondent aux attentes des usagers dont les ONG peuvent se faire le relai dans le cadre de la « triple régulation » :

« Nous sommes obligés de développer tout un tissu de relations, voire un réseau relationnel et donc des partenariats notamment avec les ONG. Alors pourquoi ? Parce que nos métiers c'est la gestion de « services aux collectivités ». Dans la ville, il y a une gouvernance, c'est-à-dire qu'il y a des autorités locales qui gèrent la ville, il y a des citoyens qui sont consommateurs mais en même temps électeurs. Ils réagissent en direct comme consommateurs et comme usagers des services. Mais ils réagissent aussi collectivement par le biais d'associations qui les représentent, etc. » (DIS, entretien, 2010).

Nous saisissons ici l'intérêt des relations de coopération avec les ONG pour une entreprise comme Suez-Environnement qui souhaite faire évoluer son BM vers la valeur. Les ONG peuvent apporter :

- une expertise pour l'appréhension des enjeux sociétaux ;
- une expertise pour la valorisation de l'intégration des enjeux sociétaux ;
- des informations sur les attentes des usagers.

1.2 La problématique des marchés en développement

Dans un contexte de saturation de ses marchés traditionnels et de pression concurrentielle, l'entreprise cherche des relais de croissance complémentaires. L'exploration de nouveaux marchés constitue le deuxième levier de croissance rentable. Il existe un marché émergent peu exploité et en croissance. D'après l'OMS (2004), une personne sur six n'a pas accès à l'eau potable et une personne sur deux ne dispose pas d'installation sanitaire suffisante. De plus, seulement 10% des eaux usées sont traitées. Les expériences de Suez-Environnement en Amérique latine ont néanmoins montré, comme nous allons le voir, l'incapacité des schémas contractuels classiques à assurer les conditions d'exercice efficace du métier.

1.2.1 Le risque sur les ressources : l'étude d'un contrat en Argentine

Dans l'optique de mieux comprendre la nécessité d'inventer un nouveau BM, nous avons décidé d'étudier les difficultés rencontrées par le groupe à l'étranger. Le cas d'un contrat de concession en Argentine a particulièrement marqué les esprits⁸³ et a largement participé à l'ouverture d'une réflexion en interne sur les relations à entretenir avec les membres de la société civile.

• La signature d'un contrat de concession « emblématique » en Argentine

Le constat d'une certaine inefficacité de gestion et d'une dégradation de la situation financière de nombreuses entreprises publiques responsables des services d'eau et d'assainissement a motivé dans le courant des années 1990 une série de réformes d'ajustement structurel ouvrant la voie aux grands contrats de délégation dans les pays émergents (Blanc et Botton, 2011).

C'est dans ce contexte qu'à la fin de l'année 1992, la Lyonnaise des Eaux, en association avec Aguas de Barcelona, remporte le contrat de concession du réseau de distribution et

⁸³ DIS, entretiens, 2008, 2010 ; réunions, 2008, 2009a, 2009b.

d'exploitation d'eau de la capitale argentine et de sa banlieue en proposant le plus fort coefficient de réduction tarifaire (Botton et al., 2011 : 173). Ceci se concrétise le 1er mai 1993 par la signature d'un contrat de concession d'une durée de 30 ans par Aguas Argentinas, filiale de la Lyonnaise des Eaux⁸⁴.

Cette concession « *emblématique* » avait été promue comme une « vitrine » des activités du groupe dans les pays en développement pour deux raisons. Tout d'abord, il s'agissait de la plus grande concession du monde. Ensuite, cette « opération symbolique » était perçue comme un modèle de délégation « bénéfiques aux pauvres » (Komives, 1999 ; Foster, 2002), « démonstration de la contribution potentielle des grands groupes à l'élargissement de l'accès au service dans les PED » (Botton et al., 2009 : 169).

- **Un projet ambitieux nécessitant d'importants investissements**

Le contrat prévoyait à terme la connexion de la quasi-totalité de la population de la capitale et de son agglomération aux services d'eau et d'assainissement. La couverture en services d'eau et d'assainissement était respectivement de 70% et 58% mais se caractérisait par une mauvaise répartition. Alors que le centre bénéficiait d'une couverture proche de 100%, les quartiers périphériques n'atteignaient quant à eux que 55% pour l'eau potable et 36% pour l'assainissement. L'objectif d'expansion était ainsi d'intégrer 3,5 millions de clients, dont 2,3 millions vivaient dans des quartiers défavorisés (Botton et al., 2011 : 173).

Ce projet ambitieux réclamait d'importants investissements – à savoir 4000 millions de dollars US – notamment pour la « remise à niveau » de la zone d'exploitation. En effet, l'agglomération de Buenos Aires est caractérisée par de fortes disparités en terme d'aménagement du territoire, de niveaux de vie des différentes couches de la population. Les zones d'habitat sont également très hétérogènes, et l'ensemble de ces éléments représentent des obstacles au déploiement du réseau de distribution, ainsi qu'à la gestion des services⁸⁵. L'entreprise est amenée à solliciter les bailleurs de fonds institutionnels pour compléter l'effort d'investissement réalisé en amont de la phase de rentabilisation. En 1996, un crédit de 213 millions de dollars est contracté auprès de la Banque Mondiale pour une durée de 8 à 12 ans, fédérant un pool de 21 banques européennes et japonaises⁸⁶. Le 24 novembre 1996, l'entreprise renégocie le contrat de concession pour appliquer de nouvelles grilles tarifaires,

⁸⁴ La Tribune, 1998 ; Les Echos, 1998, 1999 ; Le Monde, 2006 ; Brailowsky, 2004 ; p.15.

⁸⁵ Botton, 2007, p.17 ; Brailowsky, 2004, p.14-19.

⁸⁶ Reuters, 1996.

conformes aux standards internationaux. Durant la période, de nombreuses autres entreprises œuvrant dans d'autres secteurs, telle que France Telecom avec sa filiale Telefonica, ont eu la même démarche⁸⁷. En 1997, le montant cumulé des investissements s'élève à 1,02 milliards de dollars, ce qui est largement supérieur au prévisionnel échelonné sur 30 ans⁸⁸. Ces investissements ont néanmoins permis l'extension du réseau de distribution et l'amélioration des services. Dans les cinq premières années du contrat, le taux de couverture en termes d'accès à l'eau potable et à l'assainissement ont été respectivement augmentés de 11% et de 6% (Botton et al., 2011 : 174).

- **Conflits avec les usagers et création de logiques d'intervention innovantes**

En 1997, alors qu'une annonce d'investissement de 240 millions de dollars est réalisée pour assurer la continuité du projet, des litiges avec les usagers sont constatés à la suite d'une réforme de la concession modifiant l'équilibre socioéconomique du contrat⁸⁹. Initialement, le contrat prévoyait de faire supporter le coût d'extension du réseau aux nouveaux usagers selon le principe du *user payer*. Ce système impliquant des distorsions économiques et générant une forte mobilisation des habitants non connectés non solvables, les modalités de financement de la concession ont été renégociées à la demande de l'opérateur. A partir de 1997, le financement de l'extension du réseau ne repose plus exclusivement sur la facturation des nouveaux connectés, mais sur l'ensemble des usagers du réseau. Il en résulte une légère augmentation de la facture pour les usagers déjà connectés et une baisse importante du coût de connexion des nouveaux usagers. Cette réforme provoque de nombreuses manifestations et diverses actions en justice menées par la classe moyenne du centre ville ne souhaitant pas « subventionner » la connexion des populations pauvres de la périphérie. Ainsi, les défauts de paiements se multiplient⁹⁰ : « *En Argentine, nous avons réalisé un travail mais les argentins ne veulent pas payer pour ce travail* » (DIS, réunion, 2009).

L'entreprise décide de repenser sa stratégie commerciale, et d'innover en matière de facturation afin d'assurer la viabilité du système. De plus, des partenariats sont utilisés pour connecter des populations non prévues au contrat. Dans ce cadre, l'entreprise invente un « Modèle Participatif de Gestion » (MPG) intégrant la contribution de quatre catégories d'acteurs : opérateur, collectivité locale, bailleur de fonds institutionnel et ONG. En 1998, dix

⁸⁷ La Tribune, 1997.

⁸⁸ Les Echos, 1997.

⁸⁹ Botton, Brailowsky et Mayaux, 2011, p.175

⁹⁰ La Tribune, 1997.

millions de personnes sont raccordées aux services d'eau, et une augmentation des prix est accordée en contrepartie de la suppression des taxes de raccordement, des dettes d'impayés, etc⁹¹. Le 14 octobre de cette même année, la Lyonnaise des Eaux, déjà majoritaire, renforce sa position dans l'actionnariat d'Aguas Argentinas à hauteur de 48%. En 1999, 64% de l'expansion du réseau d'eau potable est prévue dans des zones modestes⁹², ce qui est un signe de la relative confiance et du volontarisme de l'entreprise. Ceci témoigne tout du moins de sa volonté de concevoir ses services dans un ensemble cohérent et homogène.

- **Crise argentine et risque financier**

Mais au début des années 2000, le pays plonge dans une crise importante, qui se matérialise par une forte inflation. L'entreprise, malgré des renégociations sur les prix, cette fois indexés sur l'inflation pour 3 ans, constitue des provisions pour couvrir les risques à hauteur de 200 millions. Malgré le montant des investissements cumulés, à savoir 1,7 milliards de dollars, l'entreprise est contrainte d'honorer le raccordement de 1,5 millions d'habitants supplémentaires⁹³. En 2002, cet équilibre instable prend fin. En effet, le 6 janvier, le peso subit une dévaluation historique de l'ordre de 70% après 10 années d'une parité dollar inscrite dans la Constitution argentine⁹⁴. Les tarifs libellés en pesos sont donc bloqués au tiers des tarifs de 2001. Ceci a pour conséquence une chute structurelle et drastique des revenus libellés en pesos d'Aguas Argentinas et une explosion mécanique de sa dette libellée en dollars⁹⁵. L'entreprise suspend le paiement du service de sa dette⁹⁶ et constitue des provisions supplémentaires pour risque de change et décide de rester en Argentine pour « raisons éthiques », en raison du recul des impayés⁹⁷.

- **Procès et campagne de dénonciation des ONG**

Malgré les demandes successives de révision des tarifs, l'entreprise ne parvient pas à trouver un accord avec le gouvernement argentin, qui prépare les prochaines élections présidentielles, et décide ainsi de restructurer sa dette⁹⁸. Le 1^{er} juillet 2005, une procédure est engagée auprès du CIRDI (tribunal d'arbitrage international basé à Washington, lié à la Banque Mondiale) à

⁹¹ La Tribune, 1998.

⁹² L'Expansion, 2001.

⁹³ Les Echos, 2001.

⁹⁴ Les Echos, 2002, 2004.

⁹⁵ La Tribune, 2002.

⁹⁶ Reuters, 2002.

⁹⁷ Le Figaro, 2002, 2004.

⁹⁸ Les Echos, 2004.

l'encontre de l'Etat Argentin⁹⁹. Les 6 mois de négociation prévus par la procédure se soldent par un échec.

En 2005, à l'apogée du conflit, alors que Suez-Environnement se retire progressivement du pays¹⁰⁰, l'entreprise est la cible d'une campagne d'opinion, appelée « Stop Suez », menée par une coalition d'ONG françaises et internationales, très largement relayée par les médias¹⁰¹. Cette coalition dénonce le comportement de l'entreprise dans le cadre de certains de ses contrats en Amérique Latine, notamment en Argentine et en Bolivie. Les attaques se sont tout d'abord faites par l'intermédiaire d'organismes de contestation locaux en Amérique Latine dénonçant le prix de l'eau et de l'accès au service. Ces acteurs ont été rapidement rejoints par des ONG européennes et nord-américaines mettant en cause le modèle de délégation de service public de l'eau (Michalon, 2009 : 41). Le 21 mars 2006, le contrat de concession de distribution et traitement d'Agua Argentinas est résilié unilatéralement après cinq ans de batailles juridiques impliquant les plus hautes instances des deux Etats¹⁰². Le gouvernement argentin a justifié cette décision en affirmant que l'entreprise n'avait pas respecté les termes du contrat de concession, notamment en matière d'investissements et de qualité de l'eau.

Ce n'est que cinq ans plus tard, en 2011, que Suez-Environnement gagne son procès. L'entreprise réclame 1,2 milliards de dollars de dédommagements, intérêts compris, à l'encontre de l'Etat Argentin. Cependant, d'après les membres de la Direction de la stratégie de Suez-Environnement, l'entreprise a perdu beaucoup d'argent au cours de cet épisode, notamment en raison des impayés et du manque de volonté politique pour éradiquer ce phénomène :

« Vous parliez d'instrumentalisation politique mais le problème est bien plus large. A un moment donné, à Buenos Aires ou au Mali, lorsqu'une partie de la société refuse de payer pour l'eau et que la volonté politique est absente, nous nous trouvons dans une situation périlleuse » (DIS, réunion, 2009)

Au-delà de ses répercussions financières, cette affaire s'est révélée très nuisible pour l'image de l'entreprise, y compris au niveau institutionnel :

⁹⁹ Le Figaro, 2007.

¹⁰⁰ Dow Jones Newswire, 2005 ; Le Figaro, 2005 ; Les Echos, 2005 ; Le Monde, 2005 ; AFP, 2005 ; Libération, 2005 ; Reuters, 2005.

¹⁰¹ DIS, entretiens, 2008, 2010.

¹⁰² AFP, 2006 ; Libération, 2006 ; La Tribune, 2006.

« (...) il faut des années pour que le jugement, non seulement, rétablisse la vérité sur le travail qu'on a fait, mais en plus nous dédouane d'accusation extrêmement grave » (DIS, entretien, 2010).

« Au milieu des années 2000, sur les contrats à l'international, que ce soit aux Philippines, en Bolivie ou en Argentine, la campagne « Stop Suez », qui avait quand même créé un choc dans l'entreprise, remettait en question à l'époque la qualité de notre intervention à l'international. Donc, ça c'était le premier choc, et deuxièmement avec une conséquence qui était même de remettre en cause la légitimité de notre présence dans des métiers de service public » (DIS, entretien, 2010).

- **La remise en cause du BM sur les marchés émergents**

Les expériences de Suez-Environnement en Amérique latine ont révélé les limites des schémas contractuels classiques, incapables d'assurer les conditions d'exercice efficace du métier :

« L'erreur du Groupe a peut-être été de transposer le modèle concessif, très pertinent dans le passé, à des problématiques plus récentes » (Organisation publique, réunion, 2010).

« Nous sommes aussi convaincus qu'il est impossible de mettre en place ce type de dispositif [à savoir le BM] dans certains endroits. Le métier tel que nous le pratiquons avec des ingénieurs qualifiés, des technologies sophistiquées et des investissements lourds n'est pas applicable partout » (DRIS2D, réunion, 2009).

Il semble indispensable d'adapter le BM aux situations locales de manière à pérenniser les activités sur ces marchés :

« Nous souhaitons trouver des modèles de gestion capables de répondre aux problèmes de ces pays, où les concessions ont connu des difficultés » (DRIS2D, réunion, 2007).

« Les situations d'un pays à un autre étant extrêmement différentes, nous n'appliquons pas de paradigme mais faisons preuve de capacité d'adaptation » (Organisation publique, réunion, 2010).

La transposition des contrats traditionnels a provoqué des campagnes de dénonciation de la part de la société civile. Les critiques ont porté sur la qualité de l'intervention de l'entreprise. Il apparaît que le contenu des services ne correspondait pas aux attentes des usagers :

« Parce que les attaques à l'époque, sur la Bolivie et l'Argentine étaient focalisées sur des problèmes techniques, sur la qualité de l'eau, sur des choses comme ça ou la qualité de l'environnement » (DIS, entretien, 2010).

« (...) la campagne « Stop Suez » qui avait quand même créé un choc dans l'entreprise, de remise en question à l'époque de la qualité de notre intervention à l'international. Donc, ça

c'était le premier choc, et deuxièmement avec une conséquence qui était même de remettre en cause la légitimité de notre présence dans des métiers contraires au service public » (DIS, entretien, 2010).

Par conséquent, Suez-Environnement doit inventer un nouveau BM plus adapté, capable d'affronter la complexité des contextes institutionnels locaux. Un des enjeux de ce BM est sa faculté d'adaptation à des contextes divers et peu connus afin d'assurer à la fois leur acceptation sociale et la rentabilisation de leurs activités.

1.2.2 Vers un modèle « participatif » intégrant les ONG

Une étude Xerfi (2011) dédiée à la stratégie de Suez-Environnement mentionne l'existence d'une forte instabilité géopolitique dans certaines régions du monde détruisant certaines opportunités de développement international. Par conséquent le couple « risque-retour sur investissement » reste défavorable. Cependant, un rapport de l'Institut de la Gestion Déléguée¹⁰³ (IGD) de 2008 témoigne du volontarisme des acteurs à tirer partie de ces opportunités en changeant de « modèle de gestion¹⁰⁴ ». Le rapport met d'abord en évidence les difficultés connues par les grands groupes dans ces régions : « *Le bilan des premières expériences de PPP dans les PED, bien qu'encore difficile à établir, apparaît (...) décevant : problèmes financiers et politiques, renégociation des contrats aboutissant dans de nombreux cas à un abandon ou à un non-renouvellement, améliorations de service inférieures à des objectifs souvent trop ambitieux, répartition inégale des bénéficiaires, mauvaise perception par les opinions publiques* » (Rapport de l'IGD, 2008 : 9-10). Ce diagnostic témoigne des insuffisances du « modèle de gestion » existants reposant sur un schéma classique de PPP pour le dépassement de ces difficultés : « *Le modèle a aujourd'hui des difficultés à attirer les opérateurs privés et à convaincre les autorités publiques* » (Rapport de l'IGD, 2008 : 10). Il s'agit donc de trouver de nouveaux modèles capables de créer les conditions d'exercice efficace des activités des opérateurs privés : « *Certaines expériences positives incitent pourtant à approfondir la réflexion et à reconnaître les limites de l'approche afin de*

¹⁰³ L'Institut de la Gestion Déléguée est une fondation d'entreprise créée en avril 1996. Organisme indépendant, à but non lucratif, il a pour objet de promouvoir l'amélioration de la qualité et de la performance des services publics, notamment lorsque leur gestion est déléguée (<http://www.fondation-igd.org>).

¹⁰⁴ Le terme « *modèle de gestion* » est régulièrement utilisé par les acteurs œuvrant dans le domaine de la gestion de services publics. Ce terme renvoie *a priori* à la notion de « modèle économique » ou de « business model ».

promouvoir des solutions pérennes, quitte à élargir le champ du PPP en dehors du schéma classique de gestion déléguée à un opérateur privé étranger » (Rapport de l'IGD, 2008 : 10).

Dans ce rapport, Braïlowsky et Botton (p.155-174), livrent une analyse de l'expérience argentine et proposent un canevas pour l'invention de nouvelles « logiques d'intervention¹⁰⁵ » : « *Le cas de cette intervention à Buenos Aires nous amène directement à poser la question de l'adaptation des architectures contractuelles, dont chacun des modèles (contrat de gestion, affermage, concession...) proposés apparaît comme figé dans le temps, face à une réalité économique et sociale mouvante et évolutive* » (p.172). Les auteurs plaident en faveur de la création d'un nouveau « modèle de gestion » fondé sur « *un processus de montée en puissance progressive des services* ». (p.173). Selon Braïlowsky et Botton (2008), la construction de ce processus doit faire l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs qui vont y participer, afin de bâtir une logique d'intérêts partagés indispensable à la pérennisation des activités : « *Le dialogue est ici la modalité qui permet de valider la logique de processus (...). (...) Cette logique de processus est étroitement corrélée à l'amélioration du dialogue entre tous les acteurs, afin de faire émerger un diagnostic partagé permettant de mettre en place les solutions contractuelles adéquates* » (p.174).

Nous proposons dans l'encadré 3 (p.258) une synthèse de la méthodologie pour la mise en place de la logique de processus qui sous-tend l'évolution du « *modèle de gestion* » de l'entreprise : « *La méthodologie suivante, mise en place à partir du cas de Buenos Aires et d'autres expériences, pourrait constituer un chemin acceptable pour mettre en œuvre cette logique de processus* » (p.174).

¹⁰⁵ Idem que précédent pour le terme « *logique d'intervention* » (cf. note de base de page n°105, p.255).

Encadré 3. Méthodologie pour la mise en place d'un processus de montée en puissance progressive des services (d'après Brailowsky et Botton, 2008 : 172)

1) Elaboration d'un diagnostic sociétal et politique en amont de l'intervention :

- Diagnostic conceptuel ;
- Cartographie et identification des acteurs ;
- Questions sociales transversales avec lesquelles interfèrent les services ;

2) Définition de l'intervention :

- Identification du choix du secteur d'intervention pertinent ;
- Identification des personnes ressources ;
- Définition au niveau local de la vision et de la mission, de la ou des institutions en charge de la coordination du projet ;
- Définition de l'environnement institutionnel, de l'institution et de son personnel ;
- Construction d'une vision stratégique dans une logique d'intérêts partagés ;

3) Méthodologie d'intervention sociale et des suivis/évaluations réguliers :

- Utilisation systématique de l'ingénierie sociale dans l'exécution des projets ;
- Mise en place de programmes de sensibilisation et de formation pour l'ensemble des acteurs : ingénierie sociale et sociétale.

Cette méthodologie d'intervention prévoit la participation d'acteurs externes à l'instar de pratiques innovantes développées en Argentine. Le « modèle participatif de gestion » (MPG), mentionné plus haut, a servi d'expérimentation pour la construction de cette nouvelle méthodologie. Le modèle impliquait quatre catégories d'acteurs. En premier lieu, les communautés qui participent activement au projet puisqu'elles fournissent gratuitement la main-d'œuvre et participent aux décisions. Ces communautés sont représentées par des ONG de type « association de quartier ». En second lieu, la Mairie qui dirige le projet, apporte les équipements lourds et les outils. En troisième lieu, Aguas Argentinas qui réalise le projet technique, assume les investissements et la formation technique et sociale des habitants du quartier. Enfin, le régulateur coordonne et facilite le processus entre les acteurs, suggère les éventuelles modifications contractuelles nécessaires¹⁰⁶.

L'entreprise réfléchit donc à la possibilité de concevoir un modèle d'intervention évoluant vers davantage de participation, nommé « modèle 4P » (Partenariat Public-Privé **Participatif**), afin d'assurer la pérennité des projets : « *En rajoutant un "P" à l'équation, en devenant un partenariat public-privé participatif, les contrats de gestion des services publics dans les pays en développement doivent intégrer dès le stade de l'appel d'offres un processus*

¹⁰⁶ Suez-Environnement, document interne, « Participation communautaire dans les pays émergents », 2005.

institutionnalisé de concertation et de participation de toutes les parties prenantes locales »¹⁰⁷ :

« Le modèle 4P représente une innovation dans le sens où il comporte une dimension participative et une composante évolutive, à travers une flexibilité et une possible progression des contrats » (DIS, réunion, 2009).

« Dans l'atelier dédié au modèle 4P, nous nous sommes d'abord penchés sur les raisons de l'émergence de ce modèle. Il s'agissait en fait de faire face à deux difficultés éprouvées précédemment dans les modèles de PPP classiques. D'une part, l'offre de modèles contractuels est jugée un peu rigide et d'autre part, certaines difficultés sont liées au manque d'écoute des contextes sociopolitiques » (DIS, réunion, 2009).

Dans ce cadre, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité d'adaptation et de sa capacité à gérer les risques. L'ancrage territorial constitue un enjeu essentiel de la performance dans les nouveaux marchés.

L'entreprise s'inscrit dans une double dynamique d'évolution de son modèle d'intervention. Sur les marchés traditionnels, l'entreprise cherche à diversifier ses sources de revenu par la valorisation de sa politique de responsabilité sociétale : « *passer du volume à la valeur* ». Sur les marchés en développement, Suez-Environnement cherche à inventer un nouveau modèle fondé sur la participation des acteurs de la société civile, dont les ONG : « modèle 4P ». Il s'agit cependant de savoir si ces modèles d'intervention constituent de véritables BM, dont nous pourrions analyser les mécanismes de changement. Dans la section II de notre chapitre de résultats, nous traduisons ces « logiques d'intervention » en BM à partir d'une application du « modèle RCOV-EPs », visant à caractériser leurs différentes dimensions.

Les deux leviers de croissance comportent un enjeu commun, celui d'intégrer la dimension sociétale de la performance. Les hypothèses formulées sur les moyens susceptibles d'assurer cette intégration révèlent également le rôle moteur que peuvent jouer les ONG pour chaque alternative. Dans cette perspective, nous proposons qu'une contribution des ONG, compte tenu de leur expertise en matière sociale et environnementale, peut favoriser l'évolution du modèle d'intervention de l'entreprise vers une intégration croissante des enjeux sociétaux sur les marchés traditionnels. Nous proposons également qu'une participation des ONG, compte tenu de leur expertise en matière d'ancrage territorial, peut favoriser la conception et la mise en œuvre de modèles plus adaptés pour les marchés émergents. L'analyse des deux options

¹⁰⁷ Braïlowsky, Revue Proparco, « Du PPP au « 4P », la nécessaire gestion participative des partenariats publics-privés », 2009.

stratégiques relatives au développement des activités de l'entreprise met en lumière le rôle clé des ONG en matière d'accompagnement à l'évolution des métiers de l'entreprise. Nous abordons maintenant la question de la dynamique de prise en compte des ONG dans la stratégie de Suez-Environnement.

Section I.2 Vers une prise en compte des ONG dans la stratégie

2.1 Les « *Stakeholders Sessions* » : un processus de concertation avec les OSC

2.1.1 Contexte d'émergence du processus de concertation

Le processus de concertation avec les parties prenantes externes est un dispositif de dialogue créé en 2007 à l'initiative de la Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D) de Suez-Environnement. Ce processus déployé au niveau du siège se situe au cœur de la stratégie de développement du groupe¹⁰⁸. Il réunit, à l'occasion de réunions annuelles ou bisannuelles se déroulant sur une journée, une vingtaine de représentants de l'entreprise ainsi qu'une vingtaine de représentants d'organisations de la société civile¹⁰⁹ (OSC) pour débattre de la stratégie de développement durable de l'entreprise. L'objectif de cette concertation est de « nourrir la stratégie de développement durable des métiers de l'entreprise liés à la gestion de l'eau » (Comité 21, réunion, 2007). Nous le verrons, les ONG jouent un rôle important au sein de ce dispositif. L'appréciation du caractère stratégique de ce processus passe par l'identification de certains facteurs externes et internes ayant motivés sa mise en place.

- **Le contexte externe : une évolution de la régulation des activités des entreprises**

La démarche de concertation de Suez-Environnement peut être interprétée sous l'angle d'une réponse à l'évolution de la réglementation appliquée aux entreprises en matière de responsabilité sociétale et de participation de la société civile. Nous constatons l'émergence de nombreux dispositifs à l'échelle nationale et internationale incitant les entreprises à s'inscrire dans une logique de concertation avec leurs parties prenantes externes. Il ne s'agit

¹⁰⁸ Suez-Environnement, Dossier d'information, 10 février 2009 (p.3)

¹⁰⁹ La société civile désigne l'auto-organisation de la société en dehors du cadre étatique ou du cadre commercial, c'est à dire un ensemble d'organisations ou de groupes constitués de façon plus ou moins formelle et qui n'appartiennent ni à la sphère gouvernementale, ni à la sphère commerciale (UNESCO). D'après Ryfman (2004), les ONG sont considérées comme « un fragment central » de la société civile (cf. Chapitre II. Section I)

pas ici de détailler chacun des dispositifs, ni d'évaluer leur applicabilité, mais de donner un aperçu global du foisonnement des chartes, des codes de conduites, des normes, des directives et des lois aux niveaux mondial, européen et français, pour mettre en lumière l'existence d'un contexte favorable à l'évolution des pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociétale et de participation de la société civile à leurs activités.

Au niveau mondial, le Pacte Mondial du Secrétariat général des Nations Unies de 2000, invite les entreprises à « adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption ». Les entreprises signataires s'engagent à respecter les dix principes de ce Pacte et à communiquer sur leur mise en œuvre. La Déclaration Tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale de 1977 puis 2000 « fixe les principes et les attentes auxquels les entreprises doivent répondre dans le domaine de la création de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et de vie et des relations industrielles ». Cet instrument repose sur l'initiative volontaire des acteurs économiques mais joue sur les pressions externes pour inciter les entreprises à promouvoir leurs bonnes pratiques (Michalon, 2009 : 14). Les Principes Directeurs de l'OCDE de 1976 puis de 2000 sont en revanche accompagnés d'un dispositif de contrôle. Ces principes prennent la forme de recommandations en matière de respect des droits de l'Homme, de respect de l'environnement ou de protection des consommateurs. Le contrôle de leur application s'exerce par le droit de porter plainte pour manquement aux Principes Directeurs. Depuis 2000, des dizaines de procédures ont été lancées à l'encontre d'entreprises par des syndicats et des ONG.

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative internationale dont la mission est l'établissement et la diffusion de lignes directrices pour la publication des rapports environnementaux et sociaux des entreprises. Lancée en 1997, cette initiative a pour objectif de renforcer la qualité du *reporting* sociétal à « un niveau de comparabilité, de rigueur et de vérifiabilité équivalent à celui du *reporting* financier ». Certaines normes techniques incitent également les entreprises à améliorer leurs pratiques à l'instar de l'ISO 9000 pour la qualité et de l'ISO 14 000 pour l'environnement. Adossées à des certifications, ces normes constituent des leviers d'intégration des bonnes pratiques pour les entreprises. La norme ISO 26 000 présente les lignes directrices de la responsabilité sociétale de tout type d'organisation. Deux pratiques jugées fondamentales sont avancées par cette norme, à savoir, l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO

26000, et l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Cette norme n'est en revanche pas destinée à l'octroi d'une certification. L'AccountAbility 1000 Assurance Standard est une norme qui permet d'apprécier le processus d'engagement des parties prenantes dans les activités quotidiennes des entreprises donnant lieu, quant à elle, à une certification.

Au niveau européen, la Convention d'Aarhus de 1998 porte sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. Cette convention permet notamment aux ONG de contester des actes de portée générale pris par les institutions communautaires, qui seraient contraires aux principes de protection de l'environnement. La Directive Cadre sur l'Eau (DCE) de 2000 promeut une politique communautaire de l'eau et recommande de faciliter l'accès du public à l'information et de disposer de données fiables. L'article 14 de cette directive porte sur la participation des citoyens à la prise de décision. La Directive européenne de 2003 prévoit la participation du public lors de l'élaboration de certains plans et programme relatifs à l'environnement et impose que les avis donnés soient « pris en compte par l'autorité publique ».

Au niveau national, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 oblige les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé à produire un rapport annuel sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Le décret de 2002 détaille la liste des informations devant être fournies sur l'impact social, territorial et environnemental des activités des entreprises. Cette loi est applicable depuis le 1^{er} janvier 2003.

Au cours des années 1990 et 2000, de nombreuses dispositions législatives voient le jour en vue de renforcer la participation du public aux projets industriels. La circulaire Bianco de 1992 a pour vocation de « préciser les conditions d'un débat transparent et démocratique pour la conception et la réalisation de grandes infrastructures décidées par l'Etat ». C'est la première fois que le public se voit accordé officiellement la possibilité d'accéder au débat en amont des décisions. Il ne s'agit toutefois que d'une circulaire et non d'un texte de loi. La loi relative à l'Administration Territoriale de la République (ATR) de 1992 inscrit le droit à l'information et à la consultation des habitants comme un élément indissociable de la libre administration des collectivités territoriales et comme un principe essentiel de la démocratie locale (Michalon, 2009 : 18). Toutes les communes de plus de 3500 habitants doivent créer des Commissions consultatives des services publics locaux. La loi Barnier de 1995, quant à elle, définit quatre principes relatifs aux politiques de protection de l'environnement :

précaution, action préventive, pollueur-payeur et participation. Cette loi élargit la concertation avec le public et les associations à l'ensemble des grands projets, et en amont des décisions d'aménagement à travers la création d'une Commission Nationale du Débat Public (CNDP), dont le secrétariat est assuré par les services de l'Etat (Mermet et Berlan-Darque, 2009). L'article 5 de la loi relative à la démocratie de proximité de 2002 prévoit de rendre obligatoire la mise en place de Commissions consultatives de services publics locaux au niveau des régions, des départements, des communes de plus de 10 000 habitants et des établissements publics de coopération intercommunale de plus de 50 000 habitants. Dans le champ des risques industriels, la loi Bachelot de 2003, régie par son décret d'application de 2005, prévoit des Commissions Locales d'Information et de Concertation (CLIC). La loi Bataille de 1991, renouvelée en 2006, relative à la recherche sur la gestion des déchets nucléaires, inclut des dispositifs de transparence tels que des commissions locales *ad hoc*. Ces commissions ont la possibilité de procéder à des auditions et à des contre-expertises.

Dans le secteur de l'eau plus précisément, la création des dispositifs de concertation s'est accélérée avec l'émergence de nouvelles problématiques liées à la gestion de l'eau et à la protection de l'environnement. Longtemps restés « invisibles », les services d'eau et d'assainissement ont commencé à devenir un enjeu de politique locale vers la fin des années 1990 avec la hausse du prix de l'eau et la remise en cause de la fiabilité de la gestion déléguée. La loi Barnier de 1995, relative à la protection de l'environnement, prévoit la présentation au Conseil Municipal d'un rapport annuel sur le prix et la qualité de l'eau potable mis à la disposition des habitants. La loi Sapin de 2003, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques sur les marchés de l'eau, est accompagnée par le législateur d'une injonction de consultation des usagers. Par ailleurs, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a publié en 2009 un rapport proposant de « renforcer l'évaluation, la transparence et la gouvernance au bénéfice de l'utilisateur », et d'améliorer la gestion qualitative et quantitative de l'eau.

L'ensemble de ces dispositifs coercitifs ou normatifs traduit deux tendances inter reliées. D'une part, les entreprises font l'objet d'une surveillance croissante orientée vers le contrôle des externalités sociales et environnementales de leurs activités, comme en témoignent le Pacte Mondial, les Principes Directeurs de l'OCDE, la GRI ou encore la loi NRE. D'autre part, nous constatons l'émergence de nombreux dispositifs d'information et de concertation de la société civile, comme le montrent la norme ISO 26 000, l'AccountAbility 1000 Assurance Standard, la Convention d'Aarhus, la Directive Cadre sur l'Eau, la loi ATR de

1992 ou la loi Sapin de 2003. Une certaine légitimité est désormais reconnue à la société civile pour participer aux décisions en matière de gestion de projets publics ou privés. La création du processus de concertation de Suez-Environnement avec ses parties prenantes externes peut être interprétée comme un moyen d'anticiper ces évolutions face à une visibilité accrue (Michalon, 2009 : 4). En effet, l'entrée en bourse de l'entité Suez-Environnement en 2008 à la suite de la fusion entre Gaz de France et Suez, confère une visibilité encore plus importante au groupe.

La montée en puissance de la société civile, et la dynamique de structuration dans laquelle elle s'insère, notamment via la création d'ONG et de plateformes d'ONG, incitent les entreprises à anticiper leurs campagnes de dénonciation. La capacité des ONG à s'organiser en coalitions s'accroît au rythme des évolutions technologiques et des moyens de communication. Le Bureau Européen de l'Environnement (BEE ou *EEB*) est une ONG de lobbying et d'expertise qui fédère 141 associations environnementales et qui siège à Bruxelles. Elle produit et diffuse des informations sur le droit environnemental, les projets de directives, les politiques environnementales communautaires, offre une expertise technique et juridique aux ONG participantes, et coordonne des campagnes d'action. Cette plateforme est également membre du « G8 vert » regroupant sept autres grandes ONG également présentes à Bruxelles : BirdLife International ECO, Climate Network Europe, European Federation for Transport and Environment, Friends of the Earth, Greenpeace Europe, International Friends of Nature et WWF Europe. La concertation avec les ONG peut constituer un moyen de connaître les attentes de la société civile et de mieux anticiper leurs actions.

- **Le contexte interne : une expérience du dialogue**

La concertation avec les OSC n'est pas un phénomène nouveau chez Suez-Environnement. Certains dispositifs ont précédé la mise en place du processus de concertation avec les parties prenantes externes.

Au niveau des sites d'exploitation, Michalon (2009 : 38) distingue deux modalités de concertation privilégiées par Suez-Environnement. Dans le cadre d'ouverture ou d'extension de sites, l'entreprise est impliquée dans des dispositifs de concertation publique et d'information des riverains et de leurs représentants associatifs : enquêtes publiques, Commissions consultatives des services publics locaux, etc. Dans le cadre du suivi des sites en activité, l'entreprise participe à l'information des associations via les Commissions

Locales d'Information et de Surveillance (CLIS) mises en place par les préfets. Dans les pays en développement, le MPG constitue une troisième modalité de concertation publique expérimentée par l'entreprise.

Au niveau des filiales, l'entreprise développe des campagnes d'information et de sensibilisation auprès du grand public à travers sa participation à de grands événements nationaux tels que la semaine du développement durable, Pollutec, les Assises d'Agén et de la Baule ou encore le Salon des Maires et des Collectivités Locales. Depuis 1998, la Lyonnaise des Eaux déploie une série d'outils lui permettant de mieux saisir les attentes des usagers et des relais d'opinion : baromètre de satisfaction, baromètre d'image, baromètre de presse et groupes témoins. En 2008, la Lyonnaise des Eaux a créé le « Club Eau + », dispositif qui favorise l'échange entre l'opérateur, les élus et le monde associatif sur les bonnes pratiques. Ce club fédère les clients de la filiale autour de trois objectifs (Michalon, 2009 : 39) :

- Permettre aux élus d'échanger sur leurs bonnes pratiques en matière de développement durable ;
- Débattre des questions complexes sur lesquelles la Lyonnaise des Eaux a besoin de comprendre les différents points de vue en présence avant de proposer des solutions ;
- Mettre à la disposition des élus le témoignage d'experts et de scientifiques sur les grands sujets qui les concernent.

A deux reprises, en 2000 et en 2001, SITA a initié un dialogue structuré avec un panel représentatif de la société civile. Ces réunions ont été l'occasion d'une présentation de sa politique de responsabilité sociétale dans l'objectif de recueillir les attentes de ses parties prenantes externes. Ce dialogue a débouché sur la création d'un « *advisory board* » regroupant différentes parties prenantes avec lesquelles l'entreprise estime pouvoir construire une relation de long terme.

Au niveau du siège, Suez-Environnement a décidé de se doter d'une instance de réflexion nommée « *Foresight Advisory Council* » (FAC). Créé en 2004, le FAC est une structure permanente de concertation, qui rassemble deux fois par an, 25 membres originaires de tous les continents et aux profils variés : universitaires, représentants d'ONG, fonctionnaires internationaux et anciens membres de gouvernements. Cette instance est répartie en deux comités :

- Le Comité Business et Développement, comportant une majorité de représentants de pays en développement (Inde, Brésil, Bénin, Maroc, Jordanie, etc.) en mesure de faire connaître les attentes et les difficultés de leurs pays ;
- Le Comité Scientifique et Technique, essentiellement composé de scientifiques issus du monde entier et de disciplines complémentaires : agronomes, hydrologues, épidémiologistes, etc.

A l'occasion de ces Comités, l'entreprise présente ses positions et ses plans d'actions sur des sujets tels que l'adaptation des modèles d'intervention à la situation des pays en développement, la participation à certains grands événements internationaux – comme les Forums Mondiaux de l'Eau –, les partenariats, et le choix des thèmes pour les programmes de recherche et développement. Les membres soumettent ensuite leurs recommandations sur ces différents sujets. Ces derniers ont également encouragé une ouverture toujours plus grande de la concertation avec les parties prenantes de la société civile¹¹⁰.

La création du processus de concertation avec les parties prenantes externes de la société civile, nommé « *Stakeholders Sessions* », a été encouragée par l'expérience de Suez-Environnement en matière de dialogue :

« La démarche de FAC a été complétée en 2007 avec le lancement d'un processus formel de conférences de parties prenantes issues de la société civile organisée : les *Stakeholders Sessions* » (Michalon, 2009)

« Ce processus [FAC] a jeté les bases de la transversalité et du dialogue propres à la politique de concertation actuellement mise en place par le groupe [les *Stakeholders Sessions*] » (Suez-Environnement, Dossier d'information, 2009)

L'ensemble des dispositifs mentionnés ci-dessus, qu'ils se situent aux niveaux des sites, des filiales ou du siège, révèle le positionnement volontariste de l'entreprise dans ce domaine. La création du processus de concertation est encouragée par l'expérience préalable du groupe en matière de dialogue avec ses parties prenantes externes.

- **Le « facteur déclenchant » : la campagne « Stop Suez »**

La campagne « Stop Suez » menée en 2005 par une coalition d'ONG nationales et internationales, pour dénoncer les pratiques commerciales de l'entreprise, la qualité du service, puis la légitimité de son intervention en Amérique Latine, a été vécue comme un

¹¹⁰ Suez-Environnement, Dossier d'information, 10 février 2009, p.4.

véritable « électrochoc ». La montée en puissance du conflit interpelle l'entreprise sur la capacité des ONG à se structurer pour accroître l'impact de leurs revendications. Les attaques se sont tout d'abord faites par l'intermédiaire d'organismes de contestation locaux en Amérique Latine dénonçant le prix de l'eau et de l'accès au service. Ces acteurs ont été rapidement rejoints par des ONG européennes et nord-américaines mettant en cause le modèle de délégation de service public de l'eau (Michalon, 2009 : 41).

L'entreprise décide en 2005 de constituer un groupe de travail interne, appelé « *Task Force* », afin d'engager le dialogue avec les acteurs de la société civile et d'anticiper d'éventuelles dénonciations au Forum Mondial de l'Eau de 2006 :

« Après cette campagne [« Stop Suez »], l'idée d'un processus structuré de dialogue avec la société civile sur le sujet de l'eau a resurgi en 2006 au moment du Forum Mondial de l'Eau à Mexico. En effet, tout concourrait à penser que Suez ferait l'objet d'attaques par les associations, qui n'hésiteraient pas à remettre en cause sa légitimité même d'acteur » (Michalon, 2009).

Ce « *Task Force* », constitué de douze collaborateurs – cinq du siège, trois de la Lyonnaise des Eaux et quatre de filiales internationales –, a pour objectif initial de « mener une réflexion globale sur la problématique altermondialiste » et de « préparer les premières rencontres formelles de la société civile avec le siège » (Michalon, 2009 : 42). Ce groupe de travail propose deux approches :

- Doter les managers d'argumentaires solides et construits qui leur permette de répondre aux éventuelles agressions dont il feraient l'objet ;
- Abandonner la « politique de la chaise vide » et engager un dialogue systématique et décomplexé avec la société civile, afin de stopper les idées reçues et le colportage d'idées fausses.

A la suite d'une phase de sensibilisation des managers en interne, les premières expérimentations de dialogue avec la société civile ont pris la forme de rencontres bilatérales avec des ONG telles que la délégation de France Liberté en Argentine en 2005, Bridge Initiative puis le GRET en 2006. L'intégration des ONG constitue une nouveauté dans la manière dont Suez-Environnement appréhende et déploie ses activités. Traditionnellement, l'entreprise s'inscrit dans une relation relativement « fermée » avec les collectivités territoriales dans le cadre d'un PPP classique, ne prévoyant pas de dispositif de concertation avec la société civile.

En 2007, sous l'impulsion du « *Task Force* », Suez-Environnement a décidé de lancer une évaluation de seize de ses grands contrats dans le secteur de l'eau, gérés entre 2004 et 2007 à travers le monde. L'objectif était de tirer des enseignements des contrats, à la fois positifs et négatifs. Cette évaluation, appelée « Histoire et Performance des Contrats », menée par des équipes pluridisciplinaires de Suez-Environnement tiers aux contrats, a démontré le caractère stratégique des relations engagées avec la société civile. Les deux principaux enseignements tels que formulés dans l'évaluation sont les suivants :

- La pertinence des modèles contractuels n'est qu'un facteur de succès parmi d'autres ;
- Les comportements et modes de management jouent un rôle déterminant : comportement vis-à-vis du client (gestion du contrat) et gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes.

Cette évaluation a donné lieu à l'édition d'un guide à destination des managers appelé « Opérand'Eau », dont la mise en œuvre est coordonnée par la Direction Investissements, Projets et Risques.

Dès 2007, l'entreprise décide de professionnaliser ce dispositif de dialogue par la création d'un « processus de concertation avec les parties prenantes ». Les déclarations de nombreux acteurs de l'entreprise mais également d'un représentant d'ONG¹¹¹, montrent que ce dispositif trouve son origine dans les difficultés rencontrées par Suez-Environnement à l'international, et notamment en Amérique Latine :

« Les *Stakeholder Sessions* ont été lancées en 2007 à la suite des événements qui nous ont conduits à sortir d'Argentine et de Bolivie, qui avaient notamment posé la question de la réelle valeur ajoutée d'acteurs tels que Suez-Environnement dans le domaine de l'eau » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

« Pour rappel, ce processus est né des épisodes de rejet de certains de nos projets en 2004-2005, qui ont amené une nécessité d'analyse et de renforcement dans la prise en compte de l'opinion des acteurs de l'eau. De nombreux contacts bilatéraux ont été pris entre 2005 et 2007. Cette phase de maturation a débouché sur une première décision, assez simple, de formalisation du dialogue avec les parties prenantes » (DIS, réunion, 2010).

« C'est né des problèmes qu'on a eus. Oui, parce que les attaques à l'époque, sur la Bolivie et l'Argentine notamment, étaient focalisées sur des problèmes techniques, sur la qualité de l'eau, sur des choses comme ça ou la qualité de l'environnement, ou des choses comme ça, pas sur la légitimité de notre participation mais sur la qualité même de notre intervention. Ça, c'était le premier temps disons 2004-2005. Donc par rapport à tout ça, il y avait nécessité de

¹¹¹ Directeur de l'ONG Eau Vive et de la Coalition Eau (plateforme d'ONG spécialisées dans le domaine de l'eau), entretien, 2010.

dialoguer pour comprendre mais aussi pour informer, et puis aussi pour faire évoluer nos pratiques et faire évoluer notre positionnement » (DIS, entretien, 2010).

« Ce processus de réflexion a démarré suite aux problèmes que nous avons connus à l'international » (DIS, réunion, 2009).

Notons que trois acteurs différents, internes et externes, utilisent les termes « facteur déclenchant » ou « élément déclencheur » dans trois contextes différents (réunion, thèse professionnelle et entretien) pour qualifier le lien entre l'épisode latino-américain et la création du processus de concertation. La concertation est donc perçue par l'entreprise et certaines de ses parties prenantes comme une réponse à un risque, à une situation conflictuelle :

« Suez-Environnement a lancé ce processus en 2007 et un facteur déclenchant doit être signalé, à l'origine de la démarche : nous avons été attaqués de façon extrêmement violente, en 2005, sur certains de nos projets à l'international » (DIS, réunion, 2009).

« Le facteur déclenchant : la campagne « Stop Suez » en 2005 » (Michalon, thèse professionnelle, 2009)

« Je pense que l'Argentine a été un élément déclencheur » (Eau Vive, entretien, 2010).

Compte tenu de la visibilité accrue qu'implique l'entrée en bourse de l'entreprise en 2008, Suez-Environnement a décidé de créer une direction dédiée à la professionnalisation de ses pratiques de concertation : la Direction de l'Ingénierie Sociétale (DIS). Cette entité est directement rattachée à la Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D), ce qui témoigne de la volonté de l'entreprise d'inscrire la concertation au cœur de sa stratégie de développement. Créée en 2008, la DIS, détient cinq principales « responsabilités »¹¹² :

- La coordination du processus de concertation du siège avec les parties prenantes ;
- Le déploiement et la professionnalisation du dialogue à l'échelle locale dans les filiales à travers un appui technique, la mise à disposition d'outils et l'animation d'une plateforme d'échanges ;
- La mise en place de partenariats financiers et de compétences avec les autorités et les sociétés civiles locales, plus particulièrement les ONG, dans le domaine de l'urgence et du développement et la réalisation de programmes de transfert de savoir-faire ;

¹¹² Suez-Environnement, dossier d'information, 10 février 2009

- La consolidation et la professionnalisation de l'intervention sociale (appui technique aux filiales pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire ; sensibilisation et formation des managers aux enjeux sociétaux des métiers de l'entreprise) ;
- La définition et la mise en œuvre de nouveaux modèles de gestion adaptés en fonction des situations de marchés, notamment avec les agences bilatérales et multilatérales.

Ces différentes missions confèrent aux ONG un nouveau statut dans la stratégie de l'entreprise. Tout d'abord, les démarches de dialogue aux niveaux du siège et des filiales intègrent la participation des ONG. Les ONG tiennent une place importante dans le « processus de concertation du siège », représentant environ 40% des organisations présentes en 2009¹¹³ : « *Concernant la participation des parties prenantes externes, il faut noter la forte présence des associations qui s'évalue autour de 40%* » (Michalon, 2009). Le « dialogue à l'échelle locale » constitue une déclinaison de la démarche entreprise au niveau du siège, obéissant aux mêmes principes méthodologiques d'intégration des ONG. Les « partenariats financiers et de compétences » constituent des modalités de soutien aux activités des ONG dont l'entreprise pourra chercher à tirer partie. Les « nouveaux modèles de gestion adaptés » prévoient, nous le verrons, la participation des ONG.

Cette structure est pilotée par Monsieur Alexandre Braïlowsky. Une brève description de sa carrière professionnelle montre la particularité de son profil pour un directeur fonctionnel au sein d'un grand groupe ainsi que le positionnement de l'entreprise sur sa politique de concertation. Docteur en Médecine spécialisé en santé publique et médecine de catastrophe, il s'est engagé pendant 25 ans auprès de Médecins Sans Frontières dans le domaine de la coopération internationale. Après avoir effectué plusieurs missions humanitaires d'urgence au début des années 1990, il est nommé Directeur du GRET¹¹⁴ en Haïti en 1995 où il intervient sur des programmes de développement. Il rejoint Suez-Environnement en 1999 en tant que Directeur du Développement Durable au sein d'Aguas Argentinas après avoir piloté pendant quatre ans un projet participatif de raccordement aux services d'eaux et d'assainissement de quartiers défavorisés autour de Buenos Aires. De 1999 à 2006, Monsieur Braïlowsky s'est consacré à la mise en place de programmes permettant l'intégration de 500 000 habitants des

¹¹³ Michalon, thèse professionnelle, 2009, p. 45-46

¹¹⁴ Le GRET est une ONG française de développement, qui agit depuis 35 ans, du terrain au politique, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Ses professionnels interviennent sur une palette de thématiques : des thématiques sectorielles (nutrition, eau potable et assainissement, microfinance, microassurance etc.) et des thématiques transversales (services aux petites entreprises, insertion et formation professionnelles, urbain, renforcement des acteurs du changement social, etc.).

quartiers à faible revenu aux services d'eau et d'assainissement. Après avoir été nommé Directeur des programmes au sein de la DRIS2D en 2006, il devient Directeur de l'Ingénierie Sociétale en 2008. L'expérience de Monsieur Braïlowsky dans le domaine de l'humanitaire et de la coopération internationale semble constituer un atout pour Suez-Environnement qui s'inscrit dans une logique d'intégration des attentes de la société civile et qui souhaite inventer de nouvelles logiques d'intervention dans les pays en développement.

En 2008, la DIS est co-pilotée par Madame Pascale Guiffant, ingénieur en agriculture de l'ESA Angers, spécialisée en Gestion Sociale de l'Eau. Elle est entrée dans le groupe Suez-Environnement en 2001 en tant que chargée de projet « Quartiers défavorisés » chez JOWAM (Johannesburg Water Management). Elle a rejoint la Direction du Programme Eau pour Tous où elle a assuré des missions de R&D, de *knowledge management* et d'assistance technique aux filiales internationales.

2.1.2 Objectifs et méthodologie du processus de concertation

Le processus de concertation avec les parties prenantes externes est un dispositif de dialogue au niveau du siège qui réunit des représentants de la direction générale de Suez-Environnement et de ses filiales, et des représentants d'organisations de la société civile. Créé en 2007 à l'initiative de la DRIS2D, ce processus est issu de la volonté du groupe de professionnaliser et de pérenniser la démarche de dialogue avec ses parties prenantes à la suite des difficultés rencontrées à l'international. Ce processus se décline en réunions annuelles ou bisannuelles, appelées « *Stakeholders Sessions* », se déroulant sur une journée. Il s'agit d'un dispositif important ayant réuni plus d'une centaine de parties prenantes (ONG d'urgence et de développement, chercheurs, élus, experts, bailleurs de fonds institutionnels, etc.) à Paris et à New York, entre 2007 et 2010, à l'occasion de six « *Stakeholders Sessions* » :

« Ces concertations ont réuni une centaine de participants, représentants du groupe Suez-Environnement et des parties prenantes externes. Celles-ci sont issues du monde associatif, de la recherche, des milieux professionnels et institutionnels telles que les collectivités » (Comité 21, CR, 2009).

- **Objectifs du processus de concertation**

Ce processus a pour objectif officiel d'« *assurer l'adéquation de la stratégie du groupe avec l'évolution de la société, et d'enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable* » (Michalon, 2009 : 12). Le Comité 21, ONG jouant un rôle central

dans le cadre de ces réunions, décrit l'objectif de la manière suivante : « *Nourrir la stratégie de développement durable des métiers de l'entreprise liés à la gestion de l'eau, grâce à l'écoute et à la prise en compte des analyses des parties prenantes sur les impacts (économiques, environnementaux, sociétaux) des activités de l'entreprise et sur les enjeux auxquels elle a à faire face et leurs propositions (de stratégie, d'actions, de critères d'évaluation, de partenariats, etc.) quant à la stratégie de développement durable de l'entreprise. La concertation vise en particulier à identifier des enjeux pertinents liés aux activités de l'entreprise. Elle s'inscrit dans un objectif de progrès et de responsabilité sociale.* » (Comité 21, 2007). Plus précisément, Suez-Environnement souhaite associer les parties prenantes de la société civile à la redéfinition de son « modèle économique » :

« Nous attendons d'une telle instance de concertation qu'elle nous permette de « sauver » l'entreprise, dont les métiers sont très pragmatiques, en l'aidant à redéfinir un modèle économique qui ne tient plus aujourd'hui. Nous attendons vos suggestions en ce sens » (DRIS2D, réunion, 2007).

- **Contenu du processus de concertation**

Une description de la méthodologie retenue pour ce processus permet de mieux saisir son importance stratégique et de mieux cerner le rôle qu'y tiennent les ONG. Chaque « *Stakeholders Session* » porte sur une thématique générale relative à la RSE de Suez-Environnement. Chacune des thématiques se décline en plusieurs ateliers de concertation visant à orienter et organiser les échanges. Dans certains cas (2009a et 2009b) une réflexion transversale est proposée sur l'ensemble des ateliers traités lors de la journée. La « *Stakeholders Session* » de 2010 est une réunion dite « plénière » ayant pour objectifs de faire le bilan des actions de l'entreprise depuis 2007 et d'articuler et de structurer l'ensemble des réflexions menées dans le cadre d'une politique de RSE en construction. Le tableau 48 (p.273) détaille les thématiques abordées entre 2007 et 2010 lors des différentes *Stakeholders Sessions*.

Tableau 48. Les thématiques abordées dans les *Stakeholders Sessions*

Année	Thème	Ateliers
2007	La distribution d'eau potable : comment exercer notre métier ?	1) Information/concertation : équilibre des pouvoirs avec les parties prenantes 2) Accès universel et équité devant les services d'eau et d'assainissement
2008	La distribution d'eau potable : 3 chantiers	1) RSE de Suez-Environnement 2) Enrichir l'offre commerciale 3) Contribuer à une meilleure gouvernance de l'eau
2009a	L'accès à l'eau	1) Le mécénat 2) Le modèle 4P (pour PPP Participatif) 3) Questions transversales
2009b	Ethique et transparence	1) Performance sociétale 2) <i>Reporting</i> 3) Charte éthique 4) Actions concrètes 5) Gouvernance mondiale de l'eau 6) Questions transversales
2010	Séance plénière	1) Bilan des actions depuis 2007 2) Engagements et performance RSE de Suez-Environnement 3) Construction de la nouvelle politique RSE

Chaque « *Stakeholder Session* » réunit en moyenne la même quantité d'acteurs représentant l'entreprise et les OSC : une vingtaine de chaque. Parmi les représentants de l'entreprise, nous distinguons neuf catégories d'acteurs appartenant aux entités suivantes :

- Direction générale (DG)
- Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie et du Développement Durable (DRIS2D)
- Direction de l'Ingénierie Sociétale (DIS)
- Directions fonctionnelles
- Directions opérationnelles
- Actionnaires (GDF-Suez)
- Représentants du personnel
- Fondation « Eau pour Tous »
- Aquassistance

Parmi les représentants des OSC, Nous distinguons cinq catégories d'acteurs :

- ONG (dont le Comité 21)
- Bailleurs de fonds institutionnels
- Organisations publiques
- Chercheurs
- Experts indépendants

Le nombre et la qualité des acteurs peuvent varier d'une réunion à une autre. Nous comptons en 2009, 40% d'ONG, 22% d'universités, 14% d'établissements publics, 14% d'experts indépendants, 5% de bailleurs de fonds, 5% de collectivités (Michalon, 2009). Parmi ces parties prenantes, moins de 50% sont liées financièrement à l'entreprise (clients, ONG subventionnées). Des règles portent sur le renouvellement régulier du panel de parties prenantes. Ce renouvellement est nécessaire à la représentativité relative des points de vue existants au sein d'une société civile hétérogène. Cependant, le rythme du renouvellement n'est « pas trop rapide » afin d'assurer une certaine continuité des échanges et des actions associées (Michalon, 2009 : 45-46).

Ces réunions sont co-organisées par l'entreprise et le Comité 21¹¹⁵ qui joue un rôle de tiers-facilitateur et d'animateur : « *Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé la réunion, en veillant au respect des règles acceptées par tous pour assurer la sérénité et la qualité des débats, dans l'objectif d'une contribution opérationnelle de la démarche de progrès de l'entreprise* » (Comité 21, CR, 2009). L'ONG joue un rôle de « médiateur » entre les représentants de l'entreprise et des OSC, par la reformulation et la traduction des propos issus de mondes professionnels différents, le contrôle de l'information, la maîtrise du process, la résolution des conflits (Michalon, 2009 : 28). L'ONG apporte également une « caution morale » (Michalon, 2009 : 44). Au delà de son rôle de tiers-facilitateur, le Comité 21, forte de son expertise dans le dialogue avec les parties prenantes, pose certaines règles de base pour le fonctionnement des réunions. Ces règles portent sur la courtoisie et la confidentialité des échanges, l'engagement de l'entreprise à apporter des réponses concrètes, la sélection des parties prenantes et le compte rendu exhaustif des échanges (Michalon, 2009 : 28).

¹¹⁵ Le Comité 21 est une ONG créée en 1995, avec l'objectif initial de mettre en œuvre en France l'Agenda 21 (programme d'action ratifié au Sommet de Rio en 1992), et qui s'est spécialisée dans l'accompagnement des décideurs dans la mise en place du développement durable à travers le dialogue avec les parties prenantes.

Ces règles se voient appliquées dans les « *Stakeholders Sessions* » et sont systématiquement exposées auprès des parties prenantes lors des réunions : « *La démarche que nous avons proposée à Suez repose sur quelques règles de bon sens, mais qui méritent d'être explicitées. Ces règles ont simplement pour objet de définir précisément le cadre de la concertation – quel est l'objet de cet échange ? – et de formuler des critères en mesure de rassurer les partenaires* » (Comité 21, réunion, 2007). Ces règles sont également rappelées dans l'ensemble des comptes rendus de réunion (cf. encadré 4, ci-après).

Encadré 4. Règles de concertation exposées par le Comité 21 lors de la Stakeholders Session de 2007

« La démarche que nous avons proposée à SUEZ repose sur quelques règles de bon sens (...) :

[Les temps de l'écoute et de la restitution] :

La première de ces règles est la décomposition des échanges en deux temps. En effet, un dialogue très ouvert donne d'emblée lieu à un débat. Le Comité 21 préconise donc d'organiser un premier temps où l'entreprise écoute et s'imprègne des analyses émanant des différentes parties prenantes et de leurs propositions d'actions et d'amélioration de la stratégie de l'entreprise. Ce temps d'écoute vise donc à comprendre le point de vue des parties prenantes. A l'issue du temps d'écoute, l'entreprise doit analyser les attentes dont elle est l'objet, puis être en mesure de formuler des réponses. Cela ne signifie pas que l'entreprise accepte toutes les demandes, mais plutôt qu'elle s'engage à répondre à toutes les questions formulées et à prendre position face aux attentes exprimées. Cette démarche s'inscrit dans le temps. En effet, cet ancrage dans la durée conditionne la création d'un véritable climat de confiance et d'écoute réciproque au sein d'une assemblée.

[La confidentialité des échanges] :

La confidentialité permet aux parties prenantes et aux représentants de l'entreprise de s'exprimer librement et de conserver un regard et une capacité d'analyse objectifs. La réunion de concertation n'est pas une action de communication pour l'un ou l'autre des participants. Elle vise à mieux connaître les contraintes, les attentes et les analyses des uns et des autres et, au fil des rencontres, à s'engager dans une démarche de progrès continu. Le respect de la confidentialité demande à chacun des participants de s'engager à ne divulguer ni le contenu des échanges, ni la liste des participants. En revanche, l'entreprise pourra communiquer sur l'organisation de cette rencontre, sa volonté de s'ouvrir à un certain nombre de parties prenantes, les principales conclusions émises au cours de la journée et les réponses apportées.

[La courtoisie des échanges] :

La courtoisie des échanges est une règle qui semble anodine mais il n'est jamais inutile de rappeler qu'il est possible de s'exprimer librement avec courtoisie, sans langue de bois, sans agressivité et sans malveillance » (Comité 21, réunion, 2007)

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu exhaustif réalisé et diffusé par le Comité 21 à destination de l'ensemble des participants. Ces comptes rendus systématiques synthétisent les échanges menés lors des réunions. Ils permettent un contrôle du contenu des échanges par les parties prenantes externes. Ils apportent également une garantie de l'engagement de l'entreprise sur ces actions. Ils constituent enfin un outil de légitimation du rôle du Comité 21 en temps que tiers-facilitateur et animateur des échanges. Les comptes rendus jouent donc un rôle essentiel dans le dispositif de concertation.

- **La dynamique du processus de concertation**

Dans une logique d'amélioration continue de la méthodologie du processus, les parties prenantes sont invitées à donner leur opinion sur le dispositif : « *Le Comité 21 propose de recueillir les appréciations et réactions des parties prenantes concernant le principe même de concertation, le calendrier, le format, les règles de la concertation, le panel des parties prenantes et les documents préparatoires diffusés en amont* » (Comité 21, CR, 2009).

Nous constatons également un processus d'enrichissement progressif et incrémental de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise. Chaque réunion constitue une étape du processus d'enrichissement de la stratégie de développement de l'entreprise. Ce processus s'est décliné en quatre principales étapes. En 2007, Suez-Environnement s'est placé dans une posture d'écoute des attentes de son panel de parties prenantes en proposant des thématiques générales liées à son métier et à sa responsabilité sociétale : « La distribution d'eau potable : comment exercer notre métier ? ». Cette réunion a permis à l'entreprise de formuler une réponse en proposant un plan d'action concret visant à intégrer les attentes de ses parties prenantes. En 2008, Suez-Environnement a exposé trois grands engagements relatifs (1) à la construction d'une politique de RSE, (2) à l'élargissement de son offre commerciale aux pays en développement, et (3) à son rôle dans l'amélioration de la gouvernance de l'eau. Les deux premiers engagements ont amené l'entreprise à proposer deux nouvelles logiques d'intervention sur ses métiers de l'eau dans le cadre d'une re-segmentation de ses activités : le mécénat à destination des ONG de développement et d'urgence, et le « modèle 4P » pour le développement de marchés dans les pays en développement. En 2009, un point d'avancement a été réalisé sur le déploiement effectif des actions proposées. Une première réunion a porté sur les activités mises en œuvre dans le segment « mécénat », et sur la construction théorique du « modèle 4P ». Une deuxième réunion a porté sur deux grandes thématiques liées à sa responsabilité sociétale, à savoir l'éthique et la transparence. En 2010, une réunion

« plénière » a fait l'objet d'une réflexion transversale sur l'ensemble des actions proposées et sur la structuration de la stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les comptes rendus sont au cœur de la dynamique du processus. Au-delà de leur dimension « contractuelle », ils permettent d'informer les futurs participants sur le contenu des échanges précédemment menés. Ils constituent ainsi un outil de préparation des réunions suivantes. Ils sont aussi un moyen pour Suez-Environnement de capitaliser sur les connaissances construites dans le cadre de la concertation en vue de proposer des plans d'action. Les comptes rendus constituent donc :

- un répertoire synthétique d'informations sur les échanges à destination de l'entreprise et des parties prenantes externes ;
- un répertoire synthétique de connaissances à destination de l'entreprise pour construire sa stratégie de développement durable et ses actions.

Conclusion

L'analyse du contenu et de la dynamique du processus de concertation avec la société civile témoigne de la volonté de l'entreprise d'inscrire le dialogue au cœur de sa stratégie. Nous constatons que les ONG jouent un rôle important dans ce dispositif. Tout d'abord, la campagne de dénonciation « Stop Suez » est perçue comme l'élément déclencheur du processus de concertation. Ensuite, les ONG représentent la majorité des OSC participant aux réunions. Enfin, le Comité 21 joue un rôle de tiers-facilitateur dans le cadre du processus de concertation. Cette ONG est chargée de la préparation et de l'animation des réunions, ainsi que de la restitution des échanges. Par ailleurs, la direction dédiée à la professionnalisation du processus de concertation est pilotée par un ancien directeur d'ONG.

2.2 Une nouvelle segmentation stratégique

Les premières réunions du processus de concertation avec les parties prenantes externes ont débouché sur la définition d'une nouvelle segmentation stratégique dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Cette segmentation constitue une première évolution de la stratégie de l'entreprise issue des commentaires et des remarques des OSC. Elle suppose une redéfinition du périmètre d'activités de l'entreprise. Suez-Environnement distingue trois champs d'intervention nommés : segment « *business as usual* », segment « intermédiaire » (ou « business en situation difficile ») et segment « mécénat ». Les deux premiers segments

correspondent respectivement aux marchés traditionnels et aux marchés en développement préalablement diagnostiqués. Sur les marchés traditionnels, l'entreprise entend diversifier ses sources de revenu par la valorisation de sa politique de responsabilité sociétale en faisant passer son « modèle économique du volume vers la valeur ». Sur les marchés en développement, l'entreprise souhaite inventer une nouvelle « logique d'intervention », nommée « modèle 4P » fondée sur la participation des acteurs de la société civile, dont les ONG. Le troisième segment, correspond quant à lui aux marchés *a priori* non solvables de l'entreprise. La « greffe » de ce segment nous amène à nous interroger sur le statut stratégique de l'intervention de l'entreprise dans ce champ.

2.2.1 Rôle du processus de concertation dans la re-segmentation stratégique

Le processus de concertation a joué un rôle moteur dans la re-segmentation des activités de l'entreprise. Les réunions de 2007 réalisées à New-York et à Paris ont permis à Suez-Environnement de recueillir des commentaires des OSC relatifs à son périmètre d'activité :

« Séparer ressource en eau et service public de l'eau conduit immédiatement à distinguer les pays développés des pays en développement. En effet, dans les pays riches, tout le monde peut être membre du club (chacun paie sa facture d'eau). Au contraire, dans les pays du tiers-monde, une part significative des gens n'a pas accès à l'eau » (Chercheur, réunion, 2007).

« S'agit-il d'étendre ou d'améliorer le service aux populations situées dans des aires desservies ou à celles vivant où le service industriel de l'eau est absent ? La question de l'accès à l'eau se pose très différemment dans ces deux types d'espaces et aboutit à une réflexion sur le périmètre d'intervention des opérateurs (publics ou privés) » (Chercheur, réunion, 2007).

Nous constatons qu'une première segmentation se dessine. Les OSC distinguent les pays développés des pays en développement ou bien les zones disposant d'un accès à l'eau de celles n'en disposant pas. Par ailleurs, il est proposé à Suez de créer une Fondation d'entreprise (a) et d'enrichir son offre commerciale de manière à répondre à différents types de situations (b) :

(a) « Suez pourrait créer une fondation. Dans cette voie, certains projets menés par le groupe sont d'ailleurs très intéressants, d'autant plus qu'ils ont une dimension économique forte » (Bailleur de fonds, réunion, 2007)

(b) « Suez mène-t-il une réflexion pour sortir du dogme « tout citoyen devrait avoir un robinet » ? Comment élargir le catalogue d'offres ? » (Entreprise privée, réunion, 2007).

Ainsi l'entreprise a décidé de re-segmenter ses activités. L'entreprise a donc présenté sa nouvelle segmentation à ses parties prenantes dans le cadre des réunions de 2008 et de 2009 :

« Les échanges de la première session ont conduit Suez-Environnement à redéfinir la segmentation des marchés de distribution de l'eau potable et d'assainissement sur lesquels l'entreprise travaille en tant qu'entreprise à vocation internationale. Cette réflexion a abouti à la division du monde et des marchés de l'eau et de l'assainissement en trois grandes zones distinctes » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Les échanges de la première session ont conduit Suez-Environnement à clarifier sa responsabilité et stratégie commerciale en fonction des différents types de marchés. Trois grands types de situation ont ainsi été définis » (Comité 21, réunion, 2008).

« La première phase de concertation nous avait permis d'aboutir à deux éléments structurants : une segmentation pratique d'intervention et un plan d'action. Concernant la segmentation, nous avons bien entendu que Suez avait la responsabilité de mobiliser son expertise au service de l'accès à l'eau (...). Nous sommes bien partis des situations dans lesquelles Suez Environnement peut intervenir » (DIS, réunion, 2009).

« Les échanges de la première session ont conduit Suez-Environnement à clarifier sa responsabilité et sa stratégie commerciale en fonction des différents types de marchés » (Michalon, 2009 : 47)

« Ce processus de concertation a permis au groupe de redéfinir sa politique de RSE en la recentrant sur son cœur de métier (...). Une nouvelle segmentation de marchés a alors été définie (...) » (Botton, Brailowsky et Mayaux, 2011 : 192).

Notons que la majeure partie des OSC a approuvé la nouvelle segmentation de l'entreprise, même si certaines ont demandé des clarifications :

« Les parties prenantes saluent, dans leur ensemble, l'effort de segmentation des marchés réalisé par Suez-Environnement » (Comité 21, CR, 2008).

« La segmentation de marché proposée a été approuvée par l'ensemble des parties prenantes et participe d'une clarification essentielle des activités de Suez-Environnement » (Comité 21, CR, 2008).

2.2.2 Les trois segments stratégiques

L'entreprise a décidé de diviser son activité en trois segments : « *On s'aperçoit qu'on a à faire à trois types de situation quand on est une entreprise comme Suez-Environnement* » (DIS, entretien, 2008). Ces segments sont nommés respectivement « *business as usual* », « segment intermédiaire » (ou « business en situation difficile » ou « modèle 4P ») et « Mécénat » :

« La segmentation distingue deux approches commerciales et une approche non commerciale : le business as usual ; le business en situation difficile qui nécessite des règles spécifiques ; le mécénat et l'aide humanitaire. » (Fondation, réunion, 2008).

Chaque segment correspond à un contexte d'intervention spécifique. Ceux-ci se situent sur un continuum entre deux situations antagonistes : celles qui sont propices à l'exercice efficace du métier de l'entreprise et celles qui sont non propices.

- **Le segment « *business as usual* »**

Le premier segment correspond aux situations dans lesquelles les conditions d'exercice et de pérennisation des activités de l'entreprise sont globalement réunies : « *Une situation, qui est celle de commerce habituel.* » (DIS, entretien, 2008). Il existe un marché solvable, rentable à moyen terme, et le plus souvent à faible potentiel de croissance. Il s'agit par exemple des contrats de délégation de services publics dans les villes des pays développés comme Paris ou New-York. Dans ce cas, deux acteurs principaux interviennent : l'opérateur privé et l'autorité publique dans le cadre d'un modèle contractuel standardisé et rigide de partenariat public-privé :

« Le segment *business as usual* regroupe les pays où la délégation de service public est le mode de gestion de ces services essentiels, avec des partenariats entre secteur public et secteur privé sous leurs différentes formes (concession, affermage, contrat de partenariat, BOT, contrat d'opération et de maintenance, etc.). Un système de régulation est systématiquement mis en place, variant selon les pays et les réglementations » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Ces organisations sont mises en place dans de nombreux pays à travers le monde, essentiellement en Europe, en Amérique du Nord, en Australie ou même en Chine où aujourd'hui, sous couvert de modalités contractuelles spécifiques, un mode de développement a été défini avec des conditions de revenus et de rentabilité qui satisfont les actionnaires » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Dans un premier cas, nous sommes face à des populations ou à des Etats qui ont les moyens de faire appel à une entreprise telle que Suez-Environnement. Nous signons alors des contrats classiques de concession ou d'affermage » (DIS, réunion, 2009).

- **Le segment « *mécénat* »**

Dans d'autres situations, les conditions d'exercice et de pérennisation des activités ne sont pas réunies : « *A l'autre extrême, il y a tout un segment de situations, où l'activité commerciale n'est absolument pas envisageable, c'est vraiment de l'assistanat dans le sens où ce sont des populations qui ont besoin d'un coup de main* » (DIS, entretien, 2008). Il n'existe pas de

marché solvable. Il s'agit par exemple des zones rurales des pays sous-développés comme Moundou au Tchad. Les partenariats de mécénat financier et/ou de compétences sont les modalités relationnelles retenues pour ce type de contexte :

« Le segment de mécénat et d'action humanitaire concerne des zones trop pauvres, et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être déployé. Ainsi seules des démarches humanitaires permettent d'enclencher un service minimum d'eau et d'assainissement. Il s'agit donc de zones non commerciales où l'entreprise ne peut déployer ses services selon ses modalités contractuelles » (DRIS2D, réunion, 2008).

« L'action humanitaire est exercée par le biais d'une ONG propre à l'entreprise, Aquassistance. L'entreprise estime néanmoins qu'il faut davantage développer ces moyens d'action et intervenir sinon directement, à travers d'autres vecteurs (partenariats avec des ONG opérationnelles sur ces territoires, financement d'actions humanitaires, contributions techniques) » (DRIS2D, réunion, 2008).

« A l'autre extrême, nous sommes face à des situations où il est très difficile de développer un service avec un fonctionnement type entreprise. C'est typiquement le cas des zones rurales. Les populations concernées peuvent avoir accès à des donations ou des subventions. Nous intervenons alors en tant que mécènes à travers la Fondation Suez Environnement pour tous » (DIS, réunion, 2009).

- **Le segment « intermédiaire »**

Enfin, il existe un segment « intermédiaire » où les conditions d'exercice et de pérennisation des activités sont partiellement réunies : *« Et puis au milieu, il y a tout un univers entre ces deux franges qui sont les situations de ces fameux objectifs du millénaire, là où les gens n'ont pas accès à l'eau, pas accès à l'assainissement, et dans lequel il faut développer de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies »* (DIS, entretien, 2008). Il existe un marché solvable, rentable à long terme et à fort potentiel de croissance. Il s'agit par exemple des villes des pays en développement comme Buenos Aires. Plutôt que de recourir à des modèles contractuels préétablis, des accords multipartites font l'objet d'un processus de contractualisation : *« Il existe enfin un certain nombre de situations intermédiaires dans lesquelles les populations n'ont pas les moyens de financer les grandes infrastructures mais ont la capacité, avec des tarifications adaptées, de participer au financement. C'est dans le cadre de ces situations que nous avons émis la possibilité de développer un modèle plus évolutif et plus participatif que les modèles actuels »* (DIS, réunion, 2009) :

« Le segment *business en situation difficile* s'applique aux pays ou contrées pour lesquels l'entreprise considère que la mise en place d'un service solvable pour la distribution de l'eau et l'assainissement est possible. Cependant, ni les tarifs ni la capacité de payer ces services par les populations ne sauraient financer les importantes infrastructures nécessaires » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Un modèle contractuel différent des modèles contractuels utilisés jusqu'alors est requis pour ces villes ou pays émergents qui ont besoin de financements de la communauté internationale pour leurs infrastructures et des modalités particulières d'implémentation. Suez-Environnement a travaillé à ce modèle contractuel particulier qui sera soumis aux parties-prenantes au cours de la réunion » (DRIS2D, réunion, 2008).

Conclusion

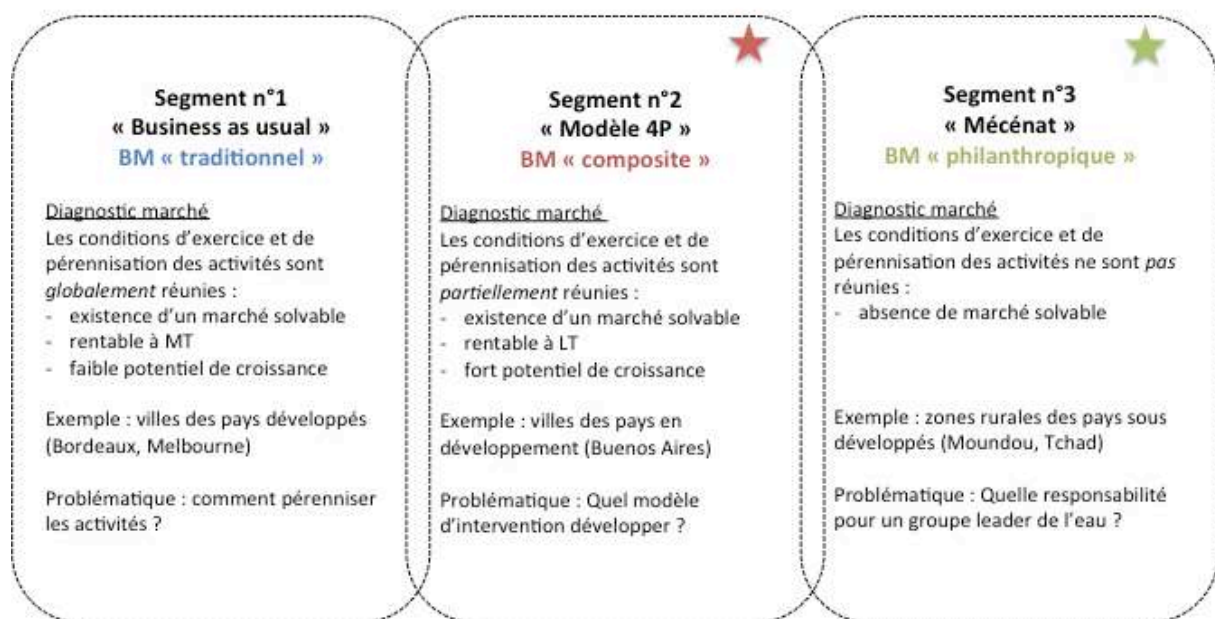
Le segment « *business as usual* » représente les marchés traditionnels de l'entreprise permettant le déploiement habituel de ses activités. Ce segment nécessite une évolution du « *modèle économique du volume vers la valeur* ». Le segment « intermédiaire », aussi appelé « business en situations difficiles », représente les marchés en développement ne permettant pas le déploiement normal des activités de l'entreprise. Ce segment nécessite le développement d'une nouvelle « *logique d'intervention* », intégrant la participation des parties prenantes de la société civile. L'entreprise propose de qualifier cette approche de « modèle 4P ». Ces deux champs d'intervention correspondent aux deux marchés précédemment diagnostiqués. Chacun de ces marchés présente une problématique spécifique. La distinction de ces deux marchés semble donc cohérente. Il s'agit d'apporter une réponse adaptée à deux segments d'intervention ne présentant pas les mêmes conditions d'exercice du métier. Cependant, nous constatons l'apparition d'un troisième segment, nommé « mécénat ». Ce segment représente les marchés non solvables, ne permettant pas le déploiement des activités de l'entreprise *a priori*. L'intervention de l'entreprise dans ce segment se caractérise par le financement d'actions menées par des ONG de développement et d'urgence dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

La « greffe » de ce troisième segment suscite certaines interrogations. Tout d'abord, ce segment ne correspond pas à une problématique stratégique préalablement identifiée. Quel est donc l'intérêt stratégique de Suez-Environnement de développer une intervention dans ce segment ? Ensuite, l'entreprise confère à ce champ un statut similaire aux deux précédents : celui de « segment stratégique ». La logique d'intervention du segment « mécénat », intégrant largement la contribution des ONG, est-elle assimilable à celle d'un BM ? La perspective d'une réponse positive nous invite à nous interroger sur l'articulation des modèles de Suez-Environnement. De plus, le terme « intermédiaire » choisi par l'entreprise pour qualifier la situation des marchés en développement, suppose encore une relation entre les trois segments. Existe-t-il des relations entre les différentes logiques d'intervention induisant une contribution des ONG à l'évolution du positionnement stratégique de l'entreprise ?

Synthèse de la section I

Suez-Environnement s'inscrit dans une double dynamique d'évolution de son « modèle économique ». Sur les marchés traditionnels, l'entreprise cherche à diversifier ses sources de revenu par la valorisation de sa politique de responsabilité sociétale. Sur les marchés en développement, l'entreprise cherche à inventer un nouveau modèle d'intervention fondé sur la participation des ONG. Dans cette perspective, l'entreprise a décidé de créer un processus de concertation institutionnel avec ses parties prenantes de la société civile ayant pour objectifs de nourrir sa stratégie de développement durable, ainsi que sa réflexion sur l'évolution de ses métiers. Les premières réunions de ce processus de concertation ont débouché sur la définition d'une nouvelle segmentation stratégique représentée dans la figure 39 ci-après.

Figure 39. Segmentation stratégique des activités « eau » de Suez-Environnement



Nous identifions trois nouveaux segments de marché. Le segment « *business as usual* » correspond aux marchés dans lesquels les conditions d'exercice efficace des activités de l'entreprise sont globalement réunies et repose sur des contrats de PPP classiques. Le segment « intermédiaire » correspond aux marchés dans lesquels ces conditions ne sont que partiellement réunies et repose sur des PPP participatifs. Le segment « mécénat » correspond quant à lui aux situations dans lesquelles la création de conditions favorables au business n'est pas envisageable. Ce segment prévoit la mise en place de POE de type « mécénat ». Les activités déployées dans chacun de ces segments correspondent-elles des BM ? Quelle est la contribution relative des POE dans chacun de ces BM ?

Section II. Business models et partenariats ONG-entreprises

« On a beaucoup de types de partenariats qui vont dans les trois champs [segments] » (DIS, entretien, 2008)

Objectifs :

- Caractériser et qualifier les différents segments stratégiques en termes de BM ;
- Identifier la contribution relative des différents types de POE au sein des trois BM ;
- Qualifier le rôle des ONG dans chaque BM.

Résultats :

- Nous caractérisons trois BM correspondant respectivement à trois segments de marché :
 - Un BM « traditionnel » (BMT) pour le segment « *business as usual* » ;
 - Un BM « philanthropique » (BMP) pour le segment « mécénat » ;
 - Un BM « composite » (BMC) pour le segment « intermédiaire ».
- Nous identifions des types de POE spécifiques à chacun des BM :
 - Le BMT combine systématiquement deux types de POE : le dialogue institutionnel et les POE institutionnels ;
 - Le BMP combine systématiquement deux types de POE : le mécénat financier et le mécénat de compétences ;
 - Le BMC combine essentiellement trois types de POE : le dialogue institutionnel et le dialogue local
- Les ONG jouent un rôle spécifique pour chacun des BM :
 - Dans le BMT, les ONG jouent un rôle de « consultant » ;
 - Dans le BMP, les ONG jouent un rôle « d'opérateur » ;
 - Dans le BMC, les ONG jouent le rôle de « partenaire ».

Introduction

Le processus de concertation avec les ONG, et plus largement avec les OSC, a débouché sur la définition de trois segments stratégiques nommés respectivement « *business as usual* », « intermédiaire » et « mécénat ». Comme nous l'avons vu, ces segments correspondent à trois « *logiques d'intervention* » différentes : les « PPP classiques », le « modèle 4P », et le « mécénat ». La mobilisation du « modèle RCOV-EPs », nous permet de traduire ces logiques d'intervention en BM, et d'en caractériser les différentes dimensions. Nous rappelons que le « modèle RCOV-EPs » est une représentation multidimensionnelle de BM qui articule quatre principales composantes en interactions : les ressources et les compétences (RC),

l'organisation (O), la proposition de valeur (V), et l'équation de profits au pluriel (EPs). Nous identifions ainsi trois BM que nous dénommons : BM « traditionnel » (BMT), BM « philanthropique » (BMP) et BM « composite » (BMC). La caractérisation des dimensions des trois BM a permis de déterminer la contribution relative des POE à chacun des BM. A partir de la typologie de POE inspirée des travaux de Baddache (2004), nous identifions différents types de partenariats que nous intégrons dans la composante organisationnelle des BM au sein desquels ils interviennent. Cette intégration suppose des évolutions au niveau des autres composantes des différents BM.

La deuxième section¹¹⁶ de notre chapitre de résultats se décline en trois sous-parties. Nous présentons dans un premier temps les caractéristiques des composantes du BMT qui correspond aux activités traditionnelles de Suez-Environnement. Nous présentons ensuite les caractéristiques du BMP, dont la logique non marchande se situe à l'opposé de celle du BMT. Nous terminons enfin par la présentation du BMC, dont la logique propre se situe à l'intersection des deux autres BM de l'entreprise.

Section II.1 Le business model « traditionnel »

Nous présentons dans un premier temps certaines caractéristiques importantes du business model « traditionnel » (BMT). L'objectif n'est pas tant d'explicitier le fonctionnement précis du BMT que d'en identifier certaines grandes caractéristiques afin d'en montrer la spécificité. A partir du « modèle RCOV-EPs », nous caractérisons ce BMT à travers ses différentes dimensions. La description du contenu du BMT permet également d'apprécier la contribution relative des ONG dans ce BM. Nous détaillerons plus loin l'ensemble des caractéristiques identifiées.

Au niveau de la composante « proposition de Valeur » (V)¹¹⁷, Suez-Environnement propose une offre standardisée sur le segment « *business as usual* » qui représente le commerce habituel de l'entreprise. Les modalités d'interaction avec les clients sont celles que nous retrouvons traditionnellement dans le domaine de la gestion de services publics, à savoir la facture et le rapport au délégataire. Nous verrons que l'entreprise est appelée à améliorer ces dispositifs afin de renforcer la transparence de ses activités.

¹¹⁶ La deuxième section de notre chapitre V est particulièrement volumineuse car elle contient de nombreux *verbatim* utiles à l'administration de la preuve et à l'illustration de notre propos.

¹¹⁷ Pour faciliter la compréhension du BMT, il nous semble plus pertinent de commencer la présentation des caractéristiques par la proposition de valeur (V) du « modèle RCOV-EPs ».

Tableau 49. Caractérisation de la composante « V » du BMT

Caractéristiques	Verbatims
V	
Segment de marché : « <i>Business-as-usual</i> »	« Cela couvre essentiellement l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie ou la Chine » (Comité 21, CR, 2008)
Offre standardisée	« Nous on arrive avec des standards européens, des standards technologiques » (DIS, entretien, 2008)
Facture et rapport au délégataire	« Le rapport au délégataire c'est le rapport obligatoire que doit remettre l'entreprise au client, à la communauté urbaine » (DIS, entretien, 2010)

Au niveau de la composante « Ressources et Compétences » (RC), Suez-Environnement, en tant qu'opérateur privé marchand, mobilise ses RC traditionnelles mais fait également appel, le cas échéant, à l'expertise des organisations de la société civile (OSC), et notamment celles des ONG pour concevoir et déployer ses activités. Cette intégration constitue une évolution de la composante RC du BMT.

Tableau 50. Caractérisation de la composante « RC » du BMT

Caractéristiques	Verbatims
RC	
Ressources et compétences traditionnelles de l'entreprise	« Une situation qui est celle du commerce habituel. Vous avez un modèle, une usine de dessalement, vous avez un contrat de gestion déléguée, vous le proposez (...) c'est " <i>business as usual</i> " » (DIS, entretien 2008)
Expertise des OSC (dont ONG)	« On fait appel à l'expertise de France Nature Environnement pour définir et mettre en œuvre des plans d'action « biodiversité et milieu naturel » sur des sites de production d'eau potable ou d'épuration des eaux usées gérés par la LDE » (LDE, entretien, 2010)

Au niveau de la composante « Organisationnelle » (O), l'entreprise œuvre dans le cadre de PPP traditionnels, nécessitant éventuellement l'apport de dispositifs de dialogue institutionnel et/ou local avec les ONG. Cette intégration constitue une évolution de la composante organisationnelle du BMT.

Tableau 51. Caractérisation de la composante « O » du BMT

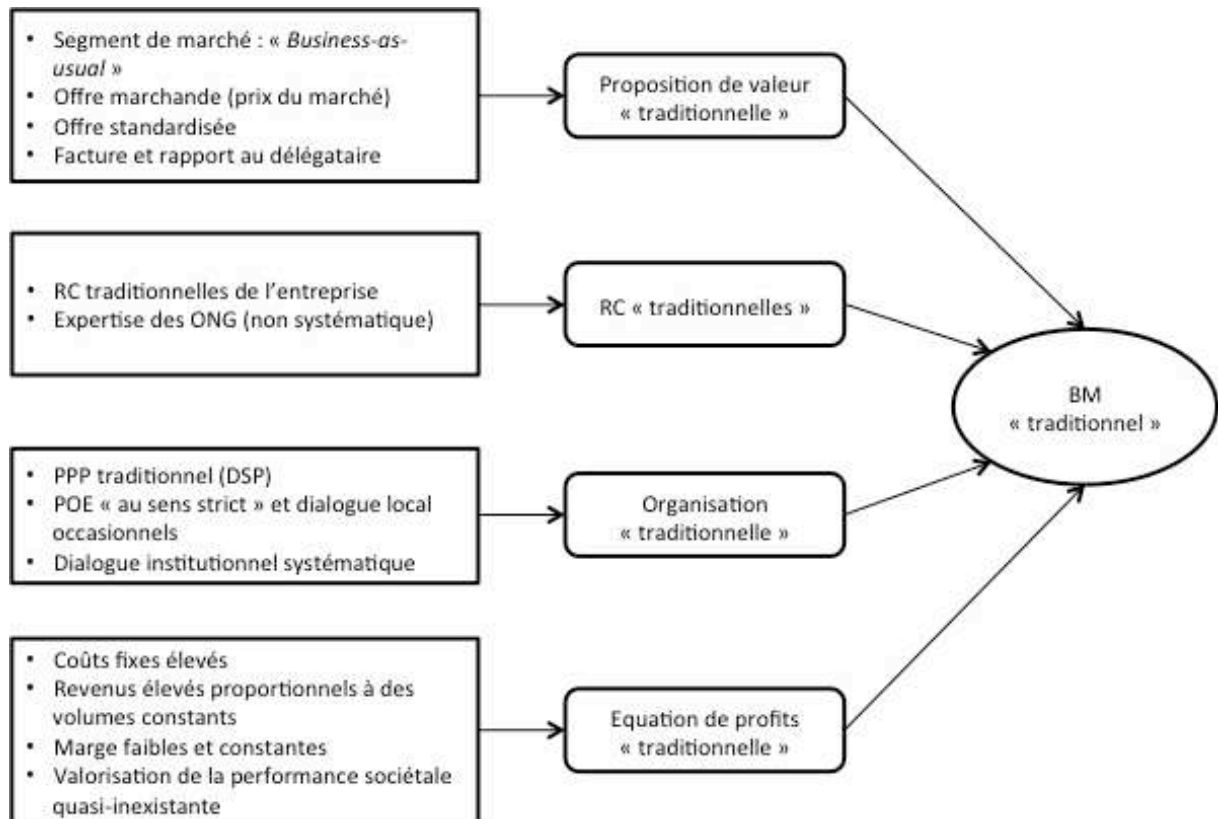
Caractéristiques	Verbatims
	O
PPP traditionnel (DSP)	« Le segment <i>business as usual</i> regroupe les pays où la délégation de service public est un mode de gestion privilégié » (Comité 21, CR, 2008)
Dialogue local occasionnel	« Il ne faut pas oublier que certaines de nos filiales, à Bordeaux, Avignon, ou même aux Etats-Unis, sont demandeuses de ce dialogue local » (DIS, entretien, 2010)
Dialogue institutionnel	« Dans le cadre de sa politique de développement durable, Suez-Environnement conduit avec le Comité 21 une démarche de concertation externe permettant d'identifier les analyses et les attentes d'un panel d'experts (...) issus du monde associatif, de la recherche et des milieux professionnel et institutionnel / collectivités » (Comité 21, CR, 2009)

Au niveau de la composante « Equation de Profits » (EPs), l'entreprise génère des volumes de revenus élevés, à faible potentiel de croissance, et dégageant des marges faibles dues à des coûts fixes élevés. L'entreprise ne valorise pas sa performance sociale, mais tente, en collaboration avec ses parties prenantes, de développer un nouveau modèle de revenus lui permettant de tirer bénéfices de sa démarche de RSE.

Tableau 52. Caractérisation de la composante « EPs » du BMT

Caractéristiques	Verbatims
	EPs
Coûts fixes élevés	« Nous sommes une industrie à coûts fixes » (LDE, entretien, 2010)
Revenus élevés proportionnels à des volumes constants	« L'un des seuls critères de rémunération dont on dispose aujourd'hui c'est le nombre de mètres cube d'eau que l'on va vendre » (LDE, entretien, 2010)
Marges faibles et constantes	« En France, un contrat de gérance vous rapporte 3% d'un chiffre d'affaires important » (Bailleur de fonds, réunion, 2009)
Valorisation de la performance sociale quasi-inexistante	« C'est tout ce que la DG entreprend depuis quelques années, c'est d'instaurer d'autres critères (...) d'introduire des critères de performance environnementale pour que notre rémunération ne soit plus uniquement fonction des volumes » (LDE, entretien, 2010)

La figure 40 (p.288) offre un panorama général des caractéristiques relatives à chacune des dimensions « RCOV-EPs » du BMT. Nous constatons que les caractéristiques du BMT font généralement référence aux aspects traditionnels du métier de l'entreprise. Cela nous incite à qualifier ce BM de « traditionnel », même s'il est appelé à connaître certaines évolutions.

Figure 40. Principales caractéristiques « RCOV-EPs » du BMT

1.1 Proposition de valeur

1.1.1 Le segment de marché « *business as usual* »

Le BMT correspond au segment « *business as usual* », c'est à dire aux marchés dans lesquels les conditions d'exercice du métier de Suez-Environnement sont globalement réunies : infrastructures homogènes, stabilité politique, solvabilité des clients, etc. Les marchés visés sont les marchés matures des communes de pays développés : « *Cela couvre essentiellement l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie ou la Chine* » (Comité 21, CR, 2008). Ceux-ci représentent approximativement 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise. L'offre du BMT s'adresse aux populations solvables des zones adaptées à la mise en œuvre d'un PPP classique.

1.1.2 Une offre marchande standardisée

La proposition de valeur est formulée par l'autorité locale par le biais d'un appel d'offres et se concrétise par la réponse de l'entreprise. L'offre de services est globalement standardisée car

celle-ci répond à un standard occidental de qualité de services public à un prix compétitif : « *Nous on arrive avec des standards européens, des standards technologiques* » (DIS, entretien, 2008). L'offre est marchande : le prix de l'eau est fixé par la collectivité territoriale dans le cadre de l'appel d'offre. Des processus de tarification spécifiques ou des systèmes de subvention peuvent être envisagés pour permettre l'accès au service aux populations plus vulnérables.

1.1.3 Le rapport au délégataire et la facture

La relation avec l'autorité délégatrice est régie par le contrat de PPP. Nous n'entrerons pas ici dans les détails techniques des différentes formules contractuelles associées aux PPP. En revanche, le rapport au délégataire¹¹⁸ doit être transparent et garantir la fiabilité, la pertinence et l'exhaustivité des informations technico-financières liées au service. Du point de vue de l'utilisateur, la facture doit remplir les mêmes principes de transparence et fournir les éléments nécessaires à l'appréciation du rapport qualité-prix du service.

1.1.4 Le processus de « demande informée »

Par ailleurs, le service doit répondre aux besoins exprimés par les usagers. A ce titre, une modalité relationnelle particulière avec les usagers, nommée « demande informée » est prévue :

« Nous travaillons avec les populations sur une méthodologie qui s'appelle la « demande informée ». L'essentiel dans les services d'eau, d'assainissement et de propreté, c'est de pouvoir répondre à une demande, mais pour que cette demande soit concrète et cohérente, il faut qu'elle soit alimentée, nourrie d'informations. C'est ce qu'on appelle la « demande informée », c'est-à-dire que l'utilisateur doit choisir en connaissance de cause. De surcroît, il doit avoir le choix entre plusieurs options » (DIS, entretien, 2008).

1.1.5 Une proposition de valeur appelée à évoluer

Sur les marchés traditionnels, le BM doit évoluer du « volume vers la valeur ». L'observation des *Stakeholders Sessions*¹¹⁹ nous a permis d'identifier une dynamique d'intégration d'enjeux sociétaux que l'entreprise cherche à valoriser sur le long terme : « *Êtes-vous prêts à changer aussi sur le champ des contrats traditionnels ?* » (Comité 21, réunion, 2009).

¹¹⁸ « Le rapport au délégataire c'est le rapport obligatoire que doit remettre l'entreprise au client, à la communauté urbaine » (DIS, entretien, 2010)

¹¹⁹ Réunions de 2007, 2008, 2009a, 2009b et 2010.

Encadré 5. Vers une évolution de la proposition de valeur « traditionnelle »

Face à la nécessité de construire un BM fondé sur la valeur et non plus exclusivement sur le volume de quantités vendues (chapitre 5, section 1), l'offre de service tend à intégrer des enjeux sociétaux. Les *Stakeholders Sessions* ont permis d'identifier sept principaux enjeux sociétaux dont certains sont inter-reliés ou se recoupent : la transparence (réunion, 2009b), la lutte contre la corruption (réunion, 2007), la péréquation des services (réunion, 2009a), la redistribution d'une partie des profits (réunion, 2007), l'ancrage territorial (réunion, 2009a), le respect de l'environnement (réunion, 2010) et la promotion de la diversité et de l'insertion dans l'entreprise (réunion, 2010).

Par exemple, en ce qui concerne la péréquation des services d'eau, l'entreprise doit concevoir un service accessible à tous, y compris aux populations les plus isolées ou vulnérables. Ceci se concrétise par exemple par la mise en place d'un service minimum lorsqu'un usager ne paie pas sa facture. Sur le plan environnemental, l'entreprise doit être en mesure de proposer des services qui intègrent la protection de la ressource en eau. Nous constatons que des actions sont déjà menées au niveau des filiales : *« le deuxième objectif, c'est définir et mettre en œuvre des plans d'action biodiversité et milieu naturel sur des sites de production d'eau potable ou d'épuration des eaux usées gérés par Lyonnaise des Eaux »* (LDE, Direction fonctionnelle, entretien, 2010).

1.2 Ressources et compétences du BMT

1.2.1 Les ressources et les compétences historiques de l'entreprise

Dans le BMT l'entreprise déploie l'ensemble des ressources et des compétences nécessaires au déploiement normal de ses activités. Il s'agit des compétences historiques développées par l'entreprise dans le domaine de l'ingénierie des services d'eau et d'assainissement dans le cadre d'une délégation de services publics. L'entreprise mobilise par exemple les compétences de ses ingénieurs, de ses gestionnaires de projets, de ses techniciens, etc. : *« L'expression « business as usual » désigne les pays ou les régions où nous savons exercer notre activité avec des business models et des contrats traditionnels »* (DRIS2D, réunion, 2009). Les investissements nécessaires à la mise en place et à la maintenance des infrastructures sont assurés par l'entreprise.

1.2.2 A partir de 2007 : l'expertise des OSC

Dans une logique d'intégration des sept enjeux sociétaux précédemment cités, l'entreprise fait appel à l'expertise des ONG, et plus largement des OSC, dans le cadre de son processus de concertation. Au-delà de l'expertise dont l'entreprise peut bénéficier, la connaissance des

attentes des représentants de la société civile constitue une ressource stratégique. Les informations retirées permettent d'anticiper les attentes des usagers dont les OSC se font le relai. L'intégration de ce dispositif de concertation en 2007, accompagné de la création de la DIS en 2008, constitue une évolution de la dimension organisationnelle du BMT et de son système de ressources et de compétences. Un certain nombre de *verbatim* ont été sélectionnés pour démontrer la mobilisation de l'expertise des OSC pour l'intégration des enjeux sociétaux.

Les OSC contribuent à l'amélioration des pratiques de l'entreprise en matière de transparence. Suez-Environnement entreprend une réflexion sur le choix des informations communiquées, des supports de communication de ces informations et de la forme associée à ces supports. Par exemple, l'entreprise est appelée à améliorer sa facture et son rapport au délégataire :

« La nouvelle facture eau est appréciée, cependant elle mérite quelques ajustements (...). Finalement une seule question intéresse le consommateur, au-delà du prix de l'eau : quelle est la marge dégagée par l'entreprise ? » (OSC, CR, 2009).

« Il existe un besoin de simplification et d'organisation du rapport au délégataire. Par exemple l'entreprise ne peut pas continuer à se référer, dans certains rapports, à une circulaire ancienne et n'ayant aucun caractère légal (...). Un résumé exécutif du rapport annuel du délégataire, comportant une dizaine de pages, lisible et mettant moins l'accent sur les chiffres, serait bienvenu notamment pour les petites collectivités, pourvu qu'il soit déconnecté de la réglementation (qui complexifie la compréhension de tels documents) » (OSC, CR, 2009).

Les OSC conseillent également l'entreprise d'améliorer ses pratiques en matière de lutte contre la corruption. Des idées d'outils sont proposées à Suez-Environnement pour contrecarrer ce phénomène :

« Suez possède-t-il les moyens d'action pour lutter contre le fléau de la corruption ou Suez entend-il se résigner ? S'il entend lutter contre, le Groupe va-t-il adopter un code de déontologie, élaborer un guide de bonnes pratiques, construire un système de rémunération adapté pour les commerciaux ? » (OSC, CR, 2007).

Les OSC alertent également l'entreprise sur la nécessité d'assurer une meilleure péréquation des services d'eau et d'assainissement :

« Quid de la question de la péréquation entre les contrats, décisive pour les collectivités locales, et qui a joué un rôle clé dans le modèle économique historique des opérateurs ? » (OSC, CR, 2009).

Dans ce cadre, l'entreprise est à l'origine d'une initiative visant à améliorer l'accès à l'eau pour les populations socialement défavorisées :

« Une politique a été édictée en matière de parrainage et de mécénat, en fixant des seuils à partir desquels le groupe doit valider les projets présentés. Des règles portent aussi sur le type d'opérations à privilégier (par exemple les actions dans des quartiers socialement défavorisés) » (Suez, réunion, 2009).

Les OSC considèrent de même qu'une des missions de l'entreprise est la redistribution d'une partie de ses bénéfices afin de contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire :

« La mesure de la contribution de Suez-Environnement aux Objectifs du Millénaire suppose l'adoption d'indicateurs d'engagement partagés » (OSC, CR, 2008).

En réponse, Suez-Environnement a décidé de créer une Fondation d'entreprise dédiée notamment au financement de projets de développement et d'urgence liés à l'eau et à l'assainissement :

« Le deuxième engagement, et c'est une question que beaucoup de monde se pose, c'est la redistribution d'une part du bénéfice à des activités de solidarité. Ceci a également été acté, avec la mise en place d'une Fondation » (DIS, entretien, 2008).

Compte tenu du caractère local des métiers de Suez-Environnement, les OSC ont également demandé à ce que le dialogue institutionnel avec les parties prenantes de la société civile soit décliné au niveau des filiales. En conséquence, Suez-Environnement a élaboré un outil d'accompagnement des filiales dans leur démarche de dialogue local. Cet outil opérationnel, appelé « *Toolkit* », permet aux managers des filiales d'entamer un processus d'analyse des positions des parties prenantes et de démarche de dialogue. Ce processus en six étapes permet l'établissement d'une cartographie des parties prenantes en rapport avec les thèmes prioritaires à traiter par la filiale :

« Les filiales étant impliquées dans un dialogue local au quotidien, il s'agissait d'imaginer un dispositif permettant aux équipes de partager et de rationaliser le dialogue. Il comporte pour le moment trois volets : un outil de diagnostic et de suivi des actions et de leurs impacts, un plan d'action et de communication et des programmes de formation et d'échange. L'outil a déjà été testé sur une dizaine de contrats variés. La démarche commence par la cartographie des acteurs du territoire et suppose l'implication des collaborateurs à tous les niveaux » (Suez, CR, 2010).

Les OSC militent pour que Suez-Environnement adopte une démarche plus proactive en matière environnementale :

« Malgré un bilan encourageant, une attitude plus proactive de Suez est attendue des parties prenantes : intégrer l'enjeu biodiversité en amont dans le développement des activités du groupe, aller au-delà de la réglementation, notamment par l'anticipation des mesures compensatoires et le traitement des espèces exotiques envahissantes, mesurer l'impact des actions sur les terrains environnants et intégrer ce travail dans une approche du milieu naturel » (OSC, CR, 2010).

La réponse à cet enjeu est potentiellement créatrice de performance pour l'entreprise dans la mesure où celle-ci se positionne comme « *un acteur de référence dans le domaine de la gestion environnementale* ». Dans ce cadre, Suez-Environnement a entrepris plusieurs démarches, notamment un partenariat avec le Muséum National d'Histoire Naturelle. L'objectif de ce partenariat consiste à mettre en place un indicateur de qualité écologique permettant de suivre l'évolution de la biodiversité sur les sites d'intervention de l'entreprise :

« Un travail engagé avec le Muséum Nation d'Histoire Naturelle en 2008 a permis de concevoir un indicateur de qualité écologique afin de suivre l'évolution de la biodiversité sur les sites et de démontrer l'efficacité des mesures engagées » (Suez, CR, 2010).

Les OSC ont enfin commenté le besoin de renforcer la politique de diversité et d'insertion de l'entreprise :

« Les parties prenantes ont demandé à l'entreprise de préciser sa politique, qui semble complète, mais doit encore être éprouvée dans la pratique : Quelle est la réelle marge de manœuvre de la direction des Ressources humaines auprès des branches pour mettre en œuvre ses orientations ? Quelle mesure des impacts positifs de la diversité en interne ? Comment agir sur les représentations individuelles ou collectives en matière de lutte contre les discriminations ? » (OSC, CR, 2009).

Cet enjeu est d'autant plus important que Suez-Environnement est soumis à des contrôles réguliers liés à l'obtention récente du statut de société cotée :

« En tant que Groupe côté en Bourse, nous sommes par ailleurs audités sur ces actions, ce qui nous incite à fixer des objectifs et à suivre les résultats obtenus » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

Les commentaires des OSC appellent une réponse concrète de l'entreprise devant être traduite en plans d'actions. Ces actions sont ensuite appréciées par les OSC dans le cadre d'autres réunions planifiées dans le processus de concertation ou via un outil créé à cet effet :

« Au vu des attentes et propositions émises par les parties prenantes lors des premières réunions, l'entreprise a exprimé, lors de la rencontre de janvier 2008, un certain nombre d'engagements. Elle a présenté par écrit ses actions d'ores et déjà adoptées ou en cours de déploiement dans des documents adressés aux parties prenantes sur un espace internet dédié : [ftp://stakeholdersessionconsult.\\$azerqsdf2@ftp.suez-env.com](ftp://stakeholdersessionconsult.$azerqsdf2@ftp.suez-env.com). Lors de la réunion du 7 janvier, les représentants de l'entreprise ont présenté oralement à l'ensemble du panel les décisions prises, les actions confirmées, les engagements et leurs traductions opérationnelles. S'en est suivi, pour chacun des thèmes abordés, un débat avec les parties prenantes sur l'adéquation des réponses du groupe aux attentes et l'expression de propositions d'enrichissement complémentaire » (Comité 21, CR, 2008).

Les ONG peuvent plus particulièrement apporter un certain nombre de compétences et de ressources immatérielles selon les cas, telles que : leur expertise dans la détection et la lutte contre les externalités négatives sociales et environnementales liées aux activités de l'entreprise ; leur expertise dans la mesure de la performance sociétale ; ou encore une caution pour exercer le métier (« *license to operate* »). Plus largement, les ONG peuvent apporter une certaine vision à l'entreprise et sensibiliser les collaborateurs sur des problématiques qui relèvent de sa responsabilité sociétale :

« L'ONG a énormément à apporter à l'entreprise, notamment en terme de sensibilité, de vision de la société, de ce que sont les situations, de pédagogie vis-à-vis de l'entreprise » (DIS, entretien, 2008).

« Les ONG, elles ont aussi un rôle à jouer en termes d'accès à l'information, d'éducation, des choses comme ça » (DIS, entretien, 2010).

1.3 Organisation du BMT

1.3.1 Les partenariats public-privé classiques

L'organisation des activités est déterminée entre autre par l'architecture contractuelle des projets. L'entreprise joue son rôle d'opérateur privé marchand dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) conclu avec l'autorité locale :

« Sur certains marchés, nous pouvons intervenir en tant qu'entreprise dans le cadre de partenariats public-privé. C'est notre rôle initial » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Le segment *business as usual* regroupe les pays où la délégation de service public est un mode de gestion privilégié de ces services essentiels, avec des partenariats entre secteurs

public et privé (concession, affermage, contrat de partenariat, BOT, contrat d'opération et de maintenance, etc.) » (Comité 21, CR, 2008).

« L'expression *business as usual* (...) renvoie à des pays ou des régions où l'entreprise exerce son activité avec des business models et des contrats anciens. Cependant, il existe une infinité de modes de contractualisation, il est donc difficile d'envisager une modification uniforme des contrats traditionnels » (Suez, CR, 2009).

« L'expression *business as usual* désigne les pays ou les régions où nous savons exercer notre activité avec des business models et des contrats traditionnels » (DRIS2D, réunion, 2009).

« La répartition des tâches à ce niveau est assez simple. La responsabilité du service public est détenue par l'autorité politique. Aucun modèle ne peut la lui ôter. Les opérateurs occupent seulement la fonction de gestion des services publics » (DIS, réunion, 2009).

Il existe cinq types de contrats¹²⁰ régissant les rôles assignés aux parties : affermage ; concession ; « BOT » (*Build Operate Transfer*) ; opération et maintenance ; et assistance à la gestion (Michalon, 2009 : 65). Dans le contrat d'affermage, l'opérateur assure la gestion du service et l'entretien des installations pour une durée de dix à vingt ans. Il finance le renouvellement des ouvrages existants mais n'est pas chargé du financement des infrastructures nouvelles. L'autorité publique conserve la propriété du patrimoine et les mises en conformité demeurent sous sa responsabilité.

Dans le contrat de concession, l'opérateur privé prend en charge, pour une durée de vingt à trente ans, les infrastructures telles qu'elles existent. Il s'engage à les améliorer et à les renouveler. Tout au long du contrat, l'opérateur est chargé de la gestion opérationnelle, patrimoniale et commerciale du service. A la différence du contrat d'affermage, le concessionnaire finance l'ensemble des infrastructures, existantes et nouvelles. Il compense ces investissements par la facturation des usagers du service.

Dans le contrat dit « BOT », l'opérateur finance, construit et exploite des ouvrages nouveaux et facture le service à l'autorité publique. A la différence du contrat de concession, le client n'est pas le consommateur mais la collectivité publique.

Dans le contrat d'opération et de maintenance (O&M), l'opérateur est chargé de la responsabilité du fonctionnement opérationnel des installations. Il est rémunéré pour sa prestation par la collectivité territoriale propriétaire de l'ouvrage.

¹²⁰ Ces différents types de contrats ne correspondent pas exactement aux mêmes logiques de coûts et de revenus. Dans le cadre de notre thèse, nous choisissons d'intégrer cet ensemble dans le concept de PPP classique, caractéristique organisationnelle spécifique du BMT.

Dans le contrat d'assistance à la gestion, l'opérateur est chargé de réaliser un nombre limité de tâches avec des objectifs précis. Sa rémunération lui est versée par l'autorité délégataire et peut être modulée en fonction des performances obtenues.

1.3.2 Les types de POE représentés au sein du BMT

Si les PPP sont des modalités relationnelles que nous retrouvons traditionnellement dans les activités de Suez-Environnement, les POE quant à eux constituent une nouveauté du BMT. Les six types de POE sont représentés au sein du BMT : le dialogue institutionnel, le dialogue local, le POE institutionnel, le POE opérationnel, le mécénat de compétences et le mécénat financier. Cependant, tous ces POE ne jouent pas un rôle aussi important. Le dialogue institutionnel au niveau du siège et les POE institutionnels contribuent de manière systématique au BMT, tandis que les autres modalités se pratiquent de façon plus sporadique, dans le cadre de projets.

- **Le dialogue institutionnel**

Le processus de concertation avec les ONG, et plus largement les OSC, constitue le socle de la politique de RSE. Il joue un rôle essentiel dans l'intégration des dimensions sociétales au sein du BMT. Il a pour objectif de nourrir la stratégie de développement durable de l'entreprise qui cherche à faire évoluer son BMT « *du volume vers la valeur* ». Il s'agit de trouver de nouveaux leviers de développement par l'intégration des enjeux sociétaux. Faute de compétences historiques dans ce champ, l'entreprise a décidé d'intégrer les OSC dans sa réflexion stratégique. Ce processus a réuni plus d'une centaine de représentants d'OSC, dont environ 40% d'ONG, entre 2007 et 2010 à l'occasion de réunions annuelles ou bisannuelles nommées « *Stakeholders Sessions* » se déroulant sur une journée complète. Compte tenu de l'influence qu'ont les ONG au sein de ce dispositif, nous considérons le processus de concertation comme un POE de type « dialogue institutionnel ». L'entreprise bénéficie de l'expertise des ONG sur des thématiques aussi diverses que la transparence et la lutte contre la corruption, l'ancrage territorial, la péréquation des services, le respect de l'environnement et de la biodiversité, le respect des droits humains, la promotion de la diversité et la performance sociétale.

La méthodologie retenue pour ce processus est révélatrice de son importance stratégique. Celle-ci porte sur de nombreux aspects : choix des parties prenantes ; choix du lieu ; durée ; calendrier ; thématiques et objectifs ; règles de confidentialité ; choix de l'animateur ; rôle des

parties prenantes ; déroulement des échanges ; modalités de *reporting* ; esprit des échanges ; respect et courtoisie ; modalité d'évaluation du processus ; etc. (cf. chapitre V, section I).

Le processus de concertation constitue à la fois une ressource et une compétence développées par l'entreprise. Il s'agit tout d'abord d'une ressource dans la mesure où cette plateforme de discussion permet à l'entreprise d'accéder à des informations et à une expertise. Elle permet éventuellement de gagner en légitimité auprès des parties prenantes. Mais le processus de concertation constitue également une compétence puisque son déploiement nécessite un savoir-faire spécifique. Obéissant à une logique d'amélioration continue, il fait l'objet d'un apprentissage. A chaque réunion, les parties prenantes sont ainsi sollicitées pour commenter la pertinence des aspects méthodologiques du processus : choix des thématiques ; règles de confidentialité ; documents préparatoires ; déroulement des échanges ; *reporting* ; acteurs représentés ; etc. Les commentaires des parties prenantes sont ensuite intégrés :

« Le Comité 21 propose de recueillir les appréciations et réactions des parties prenantes concernant le principe même de concertation, le calendrier, le format, les règles de la concertation, le panel des parties prenantes et les documents préparatoires diffusés en amont » (OSC, CR, 2009).

« Bien qu'elles aient jugé « très intéressante » cette journée de concertation ; sur le fond, les parties prenantes ont manqué de matière leur permettant de bien conseiller l'entreprise : - Pour avoir des discussions plus concrètes et éviter le côté « ping-pong », il faudrait présenter des études de cas précises, emblématiques, qui pourraient être « décortiquées ». Suez Environnement pourrait ainsi poser des questions aux parties prenantes sur la façon dont elles auraient agi à sa place » (OSC, CR, 2009).

« Sur la forme, les parties prenantes déplorent la séparation du groupe en deux pour les ateliers et s'interrogent sur le principe de confidentialité » (OSC, CR, 2009).

Depuis l'ouverture de ce processus, Suez-Environnement a créé de nombreux dispositifs organisationnels de RSE sur la base des commentaires et des conseils reçus de ses parties prenantes. Ces dispositifs ont vocation à être pérennisés et diffusés dans l'ensemble des activités opérationnelles du groupe¹²¹ dans le cadre de sa stratégie de développement fondée sur l'innovation. Le processus de concertation avec les ONG est également destiné à être pérennisé, comme en témoigne la création d'une Direction dédiée – la DIS – rattachée à la DRIS2D. Par conséquent, la contribution du dialogue institutionnel à la conception et au déploiement du BMT est considérée comme systématique. Par ailleurs, Suez-Environnement s'est engagé auprès de ses parties prenantes à décliner ce processus au niveau de ses

¹²¹ DIS, entretien, 2008.

filiales¹²². Cet engagement est considéré comme l'un des trois¹²³ principes fondateurs de sa politique de RSE.

- **Le dialogue local**

Le dialogue institutionnel à l'œuvre dans le cadre du processus de concertation est décliné au niveau local. La diffusion de ce dialogue au niveau des filiales opérationnelles s'inscrit dans le cadre des principaux engagements pris par l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. Les ONG considèrent que l'authenticité d'une démarche de RSE ne peut s'évaluer qu'à travers l'intégration efficace des attentes des parties prenantes au niveau local¹²⁴. Un outil opérationnel nommé « *Toolkit* » permettant d'accompagner les responsables locaux dans leur démarche de dialogue avec les parties prenantes a ainsi été créé. Dans certains cas, le dialogue prend une forme systématique et formalisée :

« Nous avons mis en place à Bordeaux un comité de gouvernance où siègent la totalité des associations d'usagers et environnementales. Si le sujet du prix a effectivement été abordé, il est intéressant de constater que ce n'est pas nécessairement le premier sujet évoqué. Il est d'ailleurs étonnant de constater que peu de gens connaissent réellement le prix de l'eau » (DIS, réunion, 2010)

« La solution d'avenir repose sur tous les instruments de gouvernance que nous sommes en train de discuter, en associant les opérateurs privés, les collectivités locales, les usagers, les organisations de société civile, les universitaires » (ONG, réunion, 2009)

Le dialogue local joue un rôle important dans la mise en œuvre opérationnelle des principes de RSE. Nous proposons deux exemples de déploiement du dialogue local avec des ONG à Bordeaux et à Melbourne. Dans le premier cas, la pérennisation des activités « eau » de l'entreprise dans l'agglomération de Bordeaux en France est un enjeu clé. Depuis un certain nombre d'années, une ONG locale agréée « défense des consommateurs » nommée Trans'cub et spécialisée dans le domaine de la gestion de l'eau, dénonçait les profits jugés trop élevés de la Lyonnaise des Eaux. Les campagnes de dénonciation commençaient à porter atteinte à la réputation de l'entreprise et remettaient en cause sa position à long terme dans l'agglomération. Aujourd'hui, l'ONG a accepté de dialoguer avec l'entreprise, ce qui

¹²² DIS, entretien, 2008 ; DRIS2D, réunion, 2009 ; Suez, CR, 2008, 2009.

¹²³ Les trois principaux engagements de Suez-Environnement auprès de ces parties prenantes sont : la redistribution d'une partie de ses bénéfices à l'aide au développement dans le domaine de l'eau ; la déclinaison du dialogue institutionnel au niveau local ; et l'enrichissement de l'offre commerciale de manière à ce qu'elle puisse répondre à des situations nouvelles, notamment celle des pays en développement (DIS, entretien, 2008).

¹²⁴ ONG, réunions, 2007, 2008.

augmente la capacité de cette dernière à négocier son positionnement, et éventuellement favorise son acceptabilité. Le dispositif mis en place prend la forme d'un comité de gouvernance qui intègre la participation de Trans'cub. L'ONG facilite le processus d'intégration des demandes des populations :

« Aujourd'hui, quand tu fais des tramways à Bordeaux par exemple, tu es obligé de consulter la population. Et qu'est-ce qui se passe ? Au début, tout le monde est très embêté parce que tout le monde râle : « non, il ne passera pas chez moi, non, nanana. ». A la fin, si tu arrives à te concerter avec la population, tu arrives à le faire. Parce qu'aujourd'hui si Bordeaux n'avait pas fait ce processus là il n'y aurait pas eu de tramway puisque le projet n'aurait pas été bien perçu. C'est pareil pour nous. Donc, c'est du bon sens. Aujourd'hui, c'est comme ça qu'on fait » (DIS, entretien, 2010).

« A la Lyonnaise, c'est un comité de gouvernance. Ça n'existait pas avant. C'est tout nouveau. On ne sait pas si ça va se développer mais c'est des instances qui n'existaient pas dans le passé, et puis là, tu rassembles la société civile au sens très large d'une entreprise et en l'occurrence à Bordeaux, ils apportent leur expertise sur des sujets très *business* : comment on va dépenser l'argent ? C'est plutôt coût et de tarif ; Comment est-ce qu'on peut travailler sur la pollution ? Ca c'est tout nouveau dans le secteur » (DIS, entretien, 2010).

Le second cas concerne l'obtention d'un contrat pour la construction d'une usine de dessalement d'eau de mer à Melbourne en Australie. L'appel d'offres contenait des objectifs de performance sociétale, comme par exemple le recrutement de personnels locaux. La réponse du groupe à cet appel d'offres et les arguments propres à sa capacité à relever les défis relatifs à la performance sociétale ont pu être optimisés grâce à la politique de coopération établie avec les ONG :

« Par exemple en Australie, on fait ce que demande le client. C'est dans les documents contractuels. C'est dans l'enveloppe et tout est fluide et tout se fait. Etat et pourcentage de participation des populations autochtones, respect de l'environnement, association avec des organisations des surfeurs pour préserver le littoral, etc. Et tout va bien » (DIS, entretien, 2010).

« Tout ça c'est autant d'expertises qui existaient déjà dans les ONG et qui, je pense, nous a permis de gagner du temps, pour avoir des critères de plus en plus exigeants en terme environnemental. Donc je pense que dans l'environnement, il y a un sujet qui se porte par nature à ces POE, en termes d'efficacité. Est-ce qu'il y a vraiment un rapport d'expertise partagée, complètement différente, mais une expertise partagée » (DIS, entretien, 2010).

« Il existe néanmoins des exemples, en Australie notamment, où le processus consiste à construire l'offre étape par étape avec le client. Cette logique va à l'inverse de tout ce qui se fait au niveau international, où les données de base manquent souvent au cahier des charges. (...) La deuxième dimension consisterait à intégrer pleinement les différents aspects de la RSE dans la formulation même des appels d'offres, en intégrant par exemple des notions de dialogue social » (DIS, réunion, 2010).

Le dialogue local constitue une modalité nécessaire à l'intégration des attentes des parties prenantes à l'échelon local. Si nous identifions quelques expériences dans ce domaine, nous ne pouvons faire état d'une diffusion généralisée de ces pratiques au sein du groupe. Cette diffusion fait cependant partie des principaux engagements pris par le groupe au niveau de son siège. Le BMT est amené à intégrer de façon croissante cette modalité partenariale.

- **Les POE institutionnels**

Les POE institutionnels (POE-I) bipartites jouent un rôle important dans le processus d'intégration des enjeux sociétaux dans le cadre du BMT, notamment en matière de lutte contre la corruption et de respect de l'environnement. Ces partenariats ont pour objet de créer des dispositifs organisationnels de RSE applicables dans les différentes activités du groupe. Nous considérons donc que ce POE contribue de manière systématique au BMT dans la mesure où les bénéfices du partenariat concernent l'ensemble des activités opérationnelles du groupe dans le domaine de l'eau.

Nous constatons que l'entreprise développe depuis 2007 des dispositifs organisationnels spécifiques à chacun des enjeux sociétaux précédemment cités (cf. composante « ressources et compétences » du BMT). Ces dispositifs prennent différentes formes : outils de gestion, processus, développement de partenariats opérationnels ou institutionnels ou encore des structures organisationnelles internes.

Dans le champ de la transparence, Suez-Environnement a noué un partenariat avec l'université de Dundee sur la capacité d'accès des consommateurs à l'information sur la réglementation relative à l'eau dans six pays différents :

« Le champ de la recherche est constitué par les services d'eau et d'assainissement (et non la gestion de la ressource). Les travaux ne portent pas sur l'application de la directive cadre mais sur une comparaison de la gouvernance de l'eau dans six pays distincts. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure les consommateurs peuvent accéder à l'information sur la réglementation relative à l'eau, s'ils disposent de recours, en cas de désaccord avec les autorités locales, etc. L'étude ne s'intéresse qu'à l'avis des consommateurs. L'absence d'un régulateur, en France, au sens anglo-saxon du terme, constitue une différence majeure dans la gouvernance des services. Elle enrichira la comparaison des pratiques de participation dans les différents pays étudiés par Dundee. C'est l'équipe de recherche qui a défini la méthodologie des travaux et qui établira la liste des personnes qu'elle souhaite interroger. Suez-Environnement a recommandé des interlocuteurs qui lui semblent intéressants, notamment en France » (Suez, CR, 2009).

Dans le champ de la lutte contre la corruption, l'entreprise a développé un POE avec *Transparency International France* pour améliorer les pratiques en matière de prévention de la corruption en interne :

« Le partenariat mis en œuvre avec *Transparency International France* vise à assister Suez Environnement dans l'amélioration de son organisation en matière de prévention de la corruption en interne. L'analyse sera menée sur un large champ portant sur les pratiques des collaborateurs commerciaux ainsi que des agents externes chargés de missions commerciales mais aussi sur les domaines des achats, du recrutement, du mécénat et des relations avec la clientèle. Ce partenariat comporte trois phases : la première phase en cours est la phase d'évaluation. Elle a donné lieu à la préparation d'un guide d'entretien avec les dirigeants et les responsables des fonctions sensibles. Les entretiens ont à ce jour été conduits dans deux filiales, la Lyonnaise des Eaux France et *United Water* aux Etats-Unis. Six autres filiales devront réaliser ces entretiens avant 2009. *Transparency International* a aidé Suez-Environnement à préparer le guide puis à en interpréter les résultats pour bâtir un plan d'actions au vu des zones de sensibilité révélées » (DRIS2D, réunion, 2008).

Un outil nommé WIKTI – *Water International Knowledge Transfer Initiative* – a été créé pour optimiser le transfert de compétences vis-à-vis des personnels locaux, ce qui contribue à améliorer la pérennité des services :

« L'initiative WIKTI -*Water International Knowledge Transfer Initiative*- vise à travailler sur le transfert des savoir-faire vis-à-vis des personnels locaux, en diagnostiquant les besoins et en déployant les savoir-faire. Les transferts concernent certes les contenus techniques, mais aussi les aspects comportementaux et organisationnels. Cet outil permet une évaluation des progrès par métier et par activité » (Suez, CR, 2008).

Dans le domaine environnemental, Suez-Environnement a développé des partenariats bilatéraux avec des ONG spécialisées (Michalon, 2009 : 39). En 2007, en association avec la Ligue de Protection des Oiseaux, SITA a mis en place des plans de gestion de la biodiversité au niveau national sur les installations de stockage des déchets dangereux. En 2008, France Nature Environnement et la Lyonnaise des Eaux ont signé une convention de partenariat pour mobiliser et sensibiliser la population à la protection de la ressource en eau. Celle-ci fut renouvelée en 2009 pour une durée de trois ans afin d'associer l'ONG à la définition et à la mise en œuvre de plans de gestion de la biodiversité sur des sites de production d'eau potable et d'assainissement.

Dans le domaine du Droit à l'eau, Suez-Environnement participe à une initiative dénommée « Entreprise pour les Droits de l'homme » lui ayant permis d'engager un dialogue avec Amnesty International sur le droit à l'eau :

« Suez participe à une initiative dénommée « Entreprise pour les droits de l’homme », antenne française du *Business Leaders Initiatives on Human Rights* (BLIHR) créé en Angleterre. Par ce biais, Suez a entamé une discussion avec Amnesty International qui s’est montré intéressé par un travail sur le droit à l’eau » (Suez, réunion, 2008).

Dans le champ de la diversité et de l’insertion, Suez-Environnement a développé un programme nommé « SITA Rebond », visant à réinsérer plus de 3000 personnes au niveau de sa filiale « Propreté ». D’autres dispositifs ont été mis en place à la Lyonnaise des Eaux, en matières d’insertion des travailleurs handicapés, de protection des seniors et de qualité de vie au travail :

« Je citerai à ce titre le programme « Sita Rebond », qui a permis de réinsérer plus de 3 000 personnes avec un taux de réinsertion positif de près de 60 %. Lyonnaise des Eaux a pour sa part mis en œuvre un programme d’insertion des travailleurs handicapés particulièrement fort qui lui permet actuellement d’afficher un taux de travailleurs handicapés de 5 %. Pour mémoire, l’objectif légal est de 6 % et la moyenne observée sur le marché français est de 2 %, ce qui est aussi le taux moyen du Groupe dans son ensemble. Nous avons par ailleurs conclu des accords relatifs au travail des seniors et à la qualité de vie au travail au niveau du Groupe GDF-SUEZ » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

Comme indiqué plus haut, Suez-Environnement a également créé un outil méthodologique pour le déploiement du dialogue local nommé *Toolkit*, favorisant un meilleur ancrage de l’entreprise sur les territoires dans lesquels elle intervient (cf. encadré 6, ci-dessous).

Encadré 6. Le *Toolkit*, un outil pour le déploiement du dialogue local

Développé en 2008, le *Toolkit* est un outil opérationnel permettant aux managers des filiales d’entamer un double processus d’analyse des positions des parties prenantes et de démarche de dialogue. Cette méthode se décline en six étapes (Michalon, 2009 : 49) :

- lister et décrire les parties prenantes ;
- analyser le contexte et les perceptions externes ;
- identifier et hiérarchiser les problématiques ;
- cartographier les parties prenantes en lien avec les problématiques ;
- construire le plan d’action pour l’installation du dialogue ;
- assurer le suivi et le *reporting*.

En 2009, l’outil était en cours de déploiement sur onze sites pilotes dans des filiales en France et à l’international.

Ces démarches ont pour objectif d'être valorisées, afin qu'elles puissent constituer des sources d'avantages compétitifs et éventuellement des sources directes ou indirectes de revenus. Nous proposons deux exemples de POE institutionnels gérés au niveau du siège.

Le partenariat auquel nous faisons référence précédemment, associant Suez-Environnement à *Transparency International France*, constitue le premier cas de POE-I. Conclu en 2005, ce partenariat a pour objectif d'enrichir les pratiques de Suez-Environnement en matière de lutte contre la corruption¹²⁵. La première étape de ce partenariat consiste à évaluer l'état des pratiques en matière de corruption au sein de l'entreprise.

« Ce partenariat comporte trois phases : la première phase en cours est la phase d'évaluation » (DRIS2D, réunion, 2008).

Cet état des lieux est effectué auprès des collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption :

« L'analyse sera menée sur un large champ portant sur les pratiques des collaborateurs commerciaux ainsi que des agents externes chargés de missions commerciales mais aussi sur les domaines des achats, du recrutement, du mécénat et des relations avec la clientèle » (Suez, CR, 2008).

Ce travail d'évaluation repose sur la réalisation d'entretiens effectués à l'aide d'un guide construit en collaboration avec l'ONG :

« *Transparency International* a aidé Suez Environnement à préparer le guide puis à interpréter les résultats pour bâtir un plan d'actions au vu des zones de sensibilité révélées » (DRIS2D, réunion, 2008).

Cette évaluation est déclinée sur huit filiales du groupe afin d'obtenir des résultats représentatifs¹²⁶. Un premier travail d'analyse de ces entretiens a été effectué avec l'ONG. Ces analyses révèlent un changement de perception des collaborateurs vis-à-vis des pratiques de corruption caractérisé par une tolérance amoindrie :

« D'après les entretiens menés dans les deux filiales, la perception générale du climat et des comportements dans la société vis-à-vis des questions de corruption change car la tolérance régresse » (DRIS2D, réunion, 2008).

¹²⁵Suez, CR, 2005.

¹²⁶ DRIS2D, réunion, 2008.

Elles mettent également en lumière l'existence de dysfonctionnements dans le champ du mécénat sportif et culturel, du recrutement, ainsi que dans le domaine commercial :

« Certains points restent néanmoins sensibles, par exemple dans la pratique du mécénat sportif et culturel : il est difficile d'éviter les pressions, le favoritisme et les conflits d'intérêt » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Des pressions sur les recrutements sont également observées. Le questionnaire montre que les risques éthiques ne se limitent pas aux risques de corruption » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Les entorses aux règles de la concurrence et les risques visant l'Entreprise elle-même (malversations financières) sont à prendre en compte. Cette enquête met en évidence le besoin d'une meilleure information sur le cadre légal » (DRIS2D, réunion, 2008).

Ce diagnostic a ensuite donné lieu à la création d'une charte éthique de l'entreprise diffusée et adaptée au niveau des filiales. La mise en application de cette charte suscite parfois le problème de son adaptation aux situations locales. En effet, le contexte institutionnel et législatif ne permet pas l'homogénéisation des pratiques sur l'ensemble des entités du groupe.

Le second cas de POE-I, conclu en 2008, associe Suez-Environnement au Muséum National d'Histoire Naturelle (MNHN). L'objectif de ce partenariat est la mise en place d'un indicateur de qualité écologique permettant de suivre l'évolution de la biodiversité sur les sites d'intervention de Suez-Environnement :

« Un travail engagé avec le Muséum Nation d'Histoire Naturelle en 2008 a permis de concevoir un indicateur de qualité écologique afin de suivre l'évolution de la biodiversité sur les sites et de démontrer l'efficacité des mesures engagées » (Suez, CR, 2010).

Le MNHN apporte son expertise dans les méthodes d'inventaire et de gestion des milieux naturels ainsi qu'en matière d'évaluation et de reconnaissance des démarches entreprises :

« L'un des moyens de mettre en œuvre notre démarche biodiversité consistait à améliorer nos pratiques de gestion sur les sites de traitement des déchets. Cela n'aurait pu être fait sans la collaboration d'experts qui nous ont apporté leurs méthodes en matière d'inventaire et de gestion des milieux naturels, mais également en matière de reconnaissance de notre démarche. Sita n'est en effet pas connu en tant que gestionnaire de la biodiversité ; nous avons donc besoin d'une expertise pour accompagner notre démarche de façon crédible » (Opérationnel, réunion, 2010).

Le partenariat a permis la constitution d'un inventaire et le développement d'un outil d'évaluation standardisé de la biodiversité :

« Nous avons conclu en 2008 une convention d'études avec le Muséum Nation d'Histoire Naturelle qui a débuté par des inventaires sur une vingtaine de sites où nous manquions, en dehors des études d'impact, d'une vision large de la diversité présente. Cette première étape du partenariat a permis de mettre en lumière le fait que ces sites, de plusieurs dizaines d'hectares, comportent une faune et une flore intéressantes » (Opérationnel, réunion, 2010).

« Nous avons par ailleurs développé des outils avec le muséum de conceptualisation et de gestion des sites (fossés, bassins de gestions des eaux, etc.). Au fil du partenariat, nous nous sommes rendu compte que nous manquions d'outils d'évaluation et de suivi de la biodiversité sur les sites. Nous avons par conséquent conçu un indicateur de qualité écologique qui nous servirait de méthode de diagnostic et de suivi standardisé de la biodiversité sur nos sites. Cet outil nous permet d'obtenir une évaluation standardisée sur un site donné » (Opérationnel, réunion, 2010).

L'outil est assorti d'un indicateur de performance en matière de biodiversité comprenant plusieurs variables. Cet indicateur a été construit de manière à ce que l'interprétation du résultat soit facilitée :

« Il est composé de plusieurs variables et permet notamment d'identifier les points forts et faibles de la gestion de chaque site, permettant la mise en place d'actions et leur suivi dans le temps » (Opérationnel, réunion, 2010).

« Nous avons choisi de représenter cet indicateur de façon à rendre la démarche compréhensible pour les personnes travaillant sur site et pour le grand public. Il se calcule par des inventaires de terrain résultant de la somme de neuf variables totalisé sur 100. Au-delà de 80, la qualité écologique du site est réputée très haute ; en dessous de 20, elle est considérée comme basse » (Opérationnel, réunion, 2010).

Un premier test de l'outil a été effectué sur un échantillon de onze sites. Cette évaluation révèle des améliorations entre 2008 et 2009 et valide le bon fonctionnement de l'outil :

« Pour information, la moyenne globale des onze sites où cet indicateur a été mis en œuvre est passée de 47,5 à 55,3 entre 2008 et 2009. Cette évolution nous a permis de vérifier que l'indicateur fonctionne bien. Nous poursuivons actuellement la consolidation de la méthodologie de cet indicateur et de son déploiement » (Opérationnel, réunion, 2010).

D'ailleurs, une ONG s'est proposée de travailler sur les aspects opérationnels de gestion de la biodiversité lors de la *Stakeholders Session* de 2010. Ceci montre l'existence d'un processus de montée en puissance de la politique de POE et des relations possibles entre les différents types de POE. Nous montrons ici que des POE-I peuvent déboucher sur des POE opérationnels au niveau des filiales :

« Concernant vos propositions de créer des groupes de travail « biodiversité » et « efficacité énergétique », je ne suis guère intéressé, en tant que partie prenante, par l'amélioration de vos

reportings. Je serai plus intéressé de travailler avec vous sur l'aspect opérationnel de ces questions, par exemple sur la manière d'améliorer votre efficacité énergétique » (ONG, réunion, 2010).

- **Les POE opérationnels**

Les POE opérationnels (POE-O) connaissent un développement plus récent dans le champ du BMT. Nous identifions néanmoins la mise en place de deux partenariats dans le domaine de la biodiversité. Le premier partenariat associe la Lyonnaise des Eaux à l'ONG France Nature Environnement pour la mise en place de plans d'action relatifs à la biodiversité et développer des bonnes pratiques :

« Deuxième point, deuxième objectif, c'est définir et mettre en œuvre des plans d'action biodiversité et milieu naturel sur des sites de production d'eau potable ou d'épuration des eaux usées gérés par Lyonnaise des Eaux » (LDE, entretien, 2010).

« Donc, là, c'est vraiment faire appel à France Nature Environnement comme un expert. C'est-à-dire que vous avez les compétences dont on a besoin, qu'on expose pas nécessairement au sein de l'entreprise ou dont on dispose mais on veut que ce soit apporté par des tiers et vous allez nous aider à mettre en œuvre ces plans d'action de biodiversité milieu naturel ; à nous aider à adopter de bonnes pratiques » (LDE, entretien, 2010).

Le second cas de POE-O, conclu en 2007, associe SITA et l'ONG La Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) pour la protection de la biodiversité des oiseaux sur les sites de traitement des déchets :

« Un programme visant à intégrer et favoriser la biodiversité locale autour des nombreux sites de traitement a été initié en 2007. Il repose notamment sur l'évaluation de la sensibilité des écosystèmes présents sur les sites, la production d'outils à destination des exploitants, un effort de classification des sites selon leur exposition, et enfin l'aide de bénévoles et d'experts externes, comme la Ligue de protection des oiseaux (LPO). Grâce à l'obligation faite aux exploitants de suivre les sites pendant au moins trente ans après leur réaménagement, des plans d'actions à long terme peuvent être mis en place » (Suez, CR, 2010).

« Nous travaillons par ailleurs en collaboration avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) et plus particulièrement autour de la restauration du milan royal, particulièrement présent sur nos sites. Nous mettons en place des mesures de conservation ciblées de cette espèce. Nous étendrons dès cette année les objectifs de ce partenariat à d'autres espèces » (Opérationnel, réunion, 2010).

Le fort ancrage territorial de l'ONG permettra à SITA, la filiale « Propreté » de Suez-Environnement, d'étendre ce type d'opérations sur l'hexagone :

« L'objectif de notre partenariat national avec la LPO, qui dispose d'un fort maillage territorial, était de faciliter les échanges au niveau local » (Opérationnel, réunion, 2010).

D'ailleurs cette démarche semble renforcer l'acceptation sociale de l'entreprise. Les POE-O sont donc potentiellement source de valorisation du capital immatériel de la firme :

« Je tiens à souligner ce dernier point. Les populations ont ainsi découvert, lors des portes ouvertes menées dans le cadre de l'année de la biodiversité, que nos installations pouvaient receler quelques opportunités telles que celle d'offrir une possibilité de suivi de la biodiversité. Notre plus grande récompense pour l'heure est une meilleure acceptation par les populations » (Opérationnel, réunion, 2010).

- **Le mécénat de compétences**

Le mécénat de compétences ne figure pas parmi les POE les plus représentés au sein du BMT. Cette forme de POE semble toutefois se développer progressivement sur les marchés traditionnels :

« Nous avons déjà mis en œuvre un certain nombre d'action parmi lesquelles la mise en place d'un mécénat de compétence dans le domaine de la biodiversité. Cette démarche, plus longue à mettre en place qu'un simple mécénat financier, consiste à donner du temps de nos ingénieurs aux parties prenantes afin de travailler ensemble » (Fonctionnel, réunion, 2010).

Nous identifions deux cas de mécénat de compétences dans le BMT. Le premier cas associe SITA région Est à la Banque Agroalimentaire sur des problématiques environnementales :

« Une approche identique est actuellement adoptée avec la Banque Alimentaire sur une région test : Sita Est. Ce test s'est révélé très intéressant car la Banque Alimentaire se trouve confrontée à une problématique environnementale forte à laquelle nous savons répondre » (Fonctionnel, réunion, 2010).

« Nous avons de notre côté besoin d'une meilleure connaissance en matière sociétale. Un mécénat de compétence a donc été mis en place avec la Banque Alimentaire afin d'en élaborer l'empreinte environnementale » (Fonctionnel, réunion, 2010).

Ce partenariat semble gagnant-gagnant car l'ONG apporte à l'entreprise sa compétence en matière sociale ainsi que des déchets industriels à traiter :

« En contrepartie, elle nous apporte sa compétence sociale. (...) Après un an de fonctionnement, ce partenariat me semble gagnant-gagnant car la Banque Alimentaire nous apporte également des déchets industriels banals en contrepartie des aliments sauvés que nous leur apportons » (Fonctionnel, réunion, 2010).

Le second cas porte sur la mise en place d'un mécénat de compétences pour trouver des solutions techniques visant à l'éradication d'une source de pollution liée à une station d'épuration. Dans ce cadre, la Lyonnaise des Eaux, alertée par une ONG, a décidé de déployer un dialogue avec la *Surfrider Foundation* :

« Je vois ce sujet-là apparaître, il y avait une pollution dans la Seine, des millions de trucs sont sortis d'une station d'épuration, on s'est rencontré avec *Surfrider*. C'est eux qui remontaient un peu le sujet. Donc, je suis allé là, il faut qu'on discute de ça, c'est un vrai sujet ! Et là, ils ont joué leur rôle, c'est-à-dire qu'ils vont nous alerter. Ils nous ont dit : « Attention, on en trouve partout. » Ils ont fait un travail un petit peu d'enquête et après nous, on aura apporté nos compétences techniques » (LDE, entretien, 2010).

« C'est parce que eux, ils ont joué leur rôle de vigile qui nous ont alertés, qui nous ont aiguillés, eh ben, nous, on a dit : « OK, on va en parler. Cela ne vient pas de chez nous, mais on a des compétences pour vous aider » (LDE, entretien, 2010).

« Ensemble, on a envisagé des moyens pour qu'on ne retrouve pas ces trucs dans la nature. En fait, ce qui se passe, c'est que souvent, c'est une des stations d'épuration qui déborde parce qu'il y a trop de précipitations, donc, si ça déborde, les médias filtrants en question débordent aussi, et ils se retrouvent en milieu naturel. Donc, qu'est-ce qu'on fait autour des bassins pour retenir les médias filtrants, est-ce qu'on change la forme des médias filtrants pour être sûr qu'ils ne vont pas boucher les grillages qu'on va mettre pour éviter qu'ils débordent » (LDE, entretien, 2010).

- **Le mécénat financier**

S'il existe des opérations de mécénat sportif et culturel, nous n'avons pas identifié de mécénat financier directement lié aux activités de l'entreprise au sein du BMT.

Nous observons que les différents types de POE, au-delà de leurs apports respectifs, concourent à la construction d'une démarche de RSE. Cette démarche recouvre une dimension stratégique dans la mesure où la situation économique à long terme de l'entreprise impose la recherche de nouveaux leviers de croissance dans les domaines sociaux et environnementaux. Il s'agit pour Suez-Environnement de développer des solutions innovantes dans ces champs qui puissent être valorisées sur le plan économique.

1.4 Equation de profits du BMT

1.4.1 La performance économique

Les volumes de revenus sont relativement élevés (80% du chiffre d'affaires) et théoriquement proportionnels aux quantités vendues. Sur les marchés traditionnels, frappés par la saturation de la demande, les flux de revenus sont globalement constants. Les coûts sont liés aux

investissements ordinaires supportés par l'entreprise dans le cadre d'activités dites « traditionnelles ». Le déploiement du service ne nécessite généralement pas la remise à niveau des infrastructures pour l'exploitation de la zone mais éventuellement leur maintenance. Les marges sont relativement faibles (3 à 4%) sous l'effet de trois principaux phénomènes : les prix sont compétitifs sur les marchés dont la concurrence a été restaurée à la suite de mesures réglementaires (cf. chapitre V, section I) ; la consommation en eau tend à baisser sous l'effet d'une prise de conscience environnementale ; les coûts fixes sont élevés. La rentabilisation des activités est en principe quasi-certaine et relativement rapide. Cependant, de plus en plus de contrats sont en perte ou bien non renouvelés (Eau Vive, entretien, 2010).

1.4.2 Vers une prise en compte de la performance sociale

Face à différents éléments de contexte tels que la saturation des marchés matures, le stress hydrique, la diminution de la consommation d'eau, la montée en puissance de la société civile, l'entreprise est contrainte de réfléchir au développement d'un BM qui ne fonde plus exclusivement ses revenus sur les volumes vendus (cf. chapitre V, section I). Par conséquent, Suez-Environnement, qui par ailleurs intègre de façon croissante les enjeux sociétaux dans sa proposition de valeur, doit concevoir des moyens lui permettant d'évaluer sa performance sociale. A l'heure actuelle, l'entreprise est encore dans une phase d'exploration des solutions opérationnelles, qualifiant sa démarche « d'embryonnaire ». Suez-Environnement considère que sa performance future est dépendante de sa capacité à intégrer les enjeux sociétaux, à évaluer sa démarche et à fonder de manière croissante sa rémunération sur sa performance sociétale. Certains appels d'offre intègre déjà certains critères de performance sociétale :

« Certains appels d'offres prévoient déjà que la notation, pour l'attribution de l'appel d'offres, peut accorder une pondération de 40 % aux critères de performance environnementale. En outre, l'on peut envisager d'introduire, à la marge du prix de l'eau, une clause de bonus-malus liée aux performances environnementales atteintes dans le cadre d'un contrat » (Suez, CR, 2009).

« Par exemple en Australie, on fait ce que demande le client. C'est dans les documents contractuels. C'est dans l'enveloppe et tout est fluide et tout se fait. Etat et pourcentage de participation des populations autochtones, respect de l'environnement, association avec des organisations des surfeurs pour préserver le littoral, etc. Et tout va bien » (DIS, entretien, 2010).

« Il existe néanmoins des exemples, en Australie notamment, où le processus consiste à construire l'offre étape par étape avec le client. Cette logique va à l'inverse de tout ce qui se fait au niveau international, où les données de base manquent souvent au cahier des charges. Nous devons par conséquent agir en aveugle, sans contact entre le client et l'opérateur. La

deuxième dimension consisterait à intégrer pleinement les différents aspects de la RSE dans la formulation même des appels d'offres, en intégrant par exemple des notions de dialogue social. Un troisième élément intéressant à débattre avec les bailleurs porterait sur la systématisation de la transparence des contrats, par exemple en rendant le contrat disponible » (DIS, réunion, 2010).

Dans certains cas, l'obtention ou la pérennisation d'un contrat peut être déterminé par la capacité de l'entreprise à prouver l'authenticité et la qualité de sa démarche de responsabilité sociétale¹²⁷. Suez-Environnement a entrepris une réflexion pour concevoir une démarche d'évaluation de sa performance sociétale :

« Lorsque nous établissons le bilan carbone d'un site, d'une exploitation ou d'une société, nous prenons en compte tous les intrants, dans la logique de l'analyse du cycle de vie. Cela constitue une première prise en compte de l'impact des fournisseurs. Par ailleurs, nos politiques d'achat approfondissent de plus en plus le lien avec nos fournisseurs, afin de s'assurer que ceux-ci remplissent les exigences de nos chartes. Nous travaillons avec les directions des achats, au niveau central et au niveau local, afin qu'elles déploient progressivement, dans leurs procédures de contrôle et leurs tableaux de bord, des moyens permettant de vérifier le respect par nos fournisseurs du contenu de nos chartes » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Dans un souci de transparence, nous avons souhaité soumettre une sélection de nos indicateurs environnementaux et sociaux à la vérification de nos commissaires aux comptes. Chaque année, un programme de vérification est ainsi mis en œuvre. Nous nous efforçons d'être aussi transparents et pédagogiques que possible, dans ce travail, sur les référentiels que nous utilisons, en termes de définitions et de périmètres. En l'absence de normalisation de ces notions, il importe en effet d'être parfaitement transparent sur les méthodes utilisées » (DRIS2D, réunion, 2009).

Suez-Environnement suit une démarche d'évaluation nommée Vigéo visant à économiser la consommation d'eau dans certaines grandes villes. Cette démarche est révélatrice de la volonté de Suez-Environnement de faire évoluer son BM « *du volume vers la valeur* » :

« La spécificité de l'approche de Vigéo consiste à accepter d'entrer dans le référentiel que nous avons mis au point pour mesurer les efforts entrepris par Lyonnaise des Eaux en matière de développement durable. Pour chacune des actions prévues, des objectifs sont définis. En matière d'économies d'eau par exemple, nous avons fixé comme objectif pour 2010 d'économiser la consommation d'une ville de 700 000 habitants (alors que l'économie réalisée en 2008 représente la consommation d'eau d'une ville de 500 000 habitants). Des indicateurs nous permettent de mesurer l'atteinte de cet objectif et Vigéo mène son travail d'évaluation à partir de tels indicateurs dont sont appréciés la pertinence, la validité et le résultat. Vigéo se prononce aussi sur la pertinence des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Nous travaillons actuellement à l'après-2012 selon une démarche remontante, en sollicitant nos filiales pour comprendre dans quelle mesure elles peuvent contribuer à l'atteinte des

¹²⁷ DIS, entretien, 2010

objectifs du Groupe. Nous reviendrons vers vous avec des propositions d'indicateurs une fois ce travail assimilé » (DRIS2D, réunion, 2010).

L'intégration de ces enjeux doit faire l'objet d'une valorisation et d'une monétisation pour l'entreprise afin qu'elle puisse en faire un vecteur de performance économique. Dans ce cadre, les ONG apportent également leur expertise afin d'aider l'entreprise à concevoir et formaliser une démarche de valorisation de sa performance sociétale¹²⁸.

Tableau 53. Synthèse des grandes caractéristiques du BMT par dimension

Caractéristiques du BMT par dimension	
V	• Offre : standards internationaux + enjeux sociétaux • Bénéficiaires : solvables et accessibles + vulnérables • Interaction : principe de transparence + « demande informée » • Tarif : pression sur les tarifs (dispositifs pour les vulnérables)
RC	• RC historiques de l'entreprise (rôle d'opérateur privé marchand) • Expertise des OSC sur les enjeux sociétaux • Expertise des ONG • Dialogue institutionnel • Investissements dans les innovations sociétales
O	• Organisation historique • PPP (notamment délégation de service public) • Processus de concertation institutionnel et dialogue local • Partenariats OSC au niveau institutionnel • Dispositifs organisationnels de RSE
EPs	• Performance économique : revenus sur volumes élevés et constants (tendance à la baisse) – coûts élevés et constants (coûts fixe élevés) • Rentabilité de 3-4% environ • Performance sociale : revenus liés à la démarche RSE – coûts liés à la démarche RSE (biodiversité, péréquation, transparence, etc.)

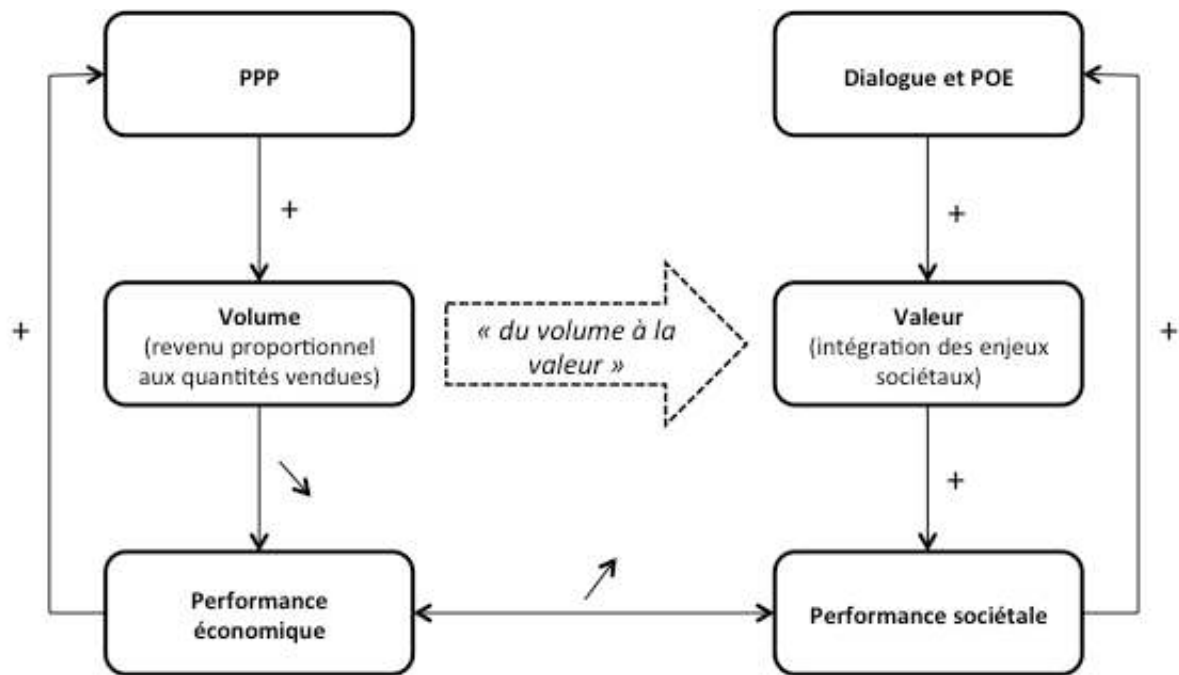
Conclusion sur la dynamique interne du BMT

Nous constatons les limites d'une équation de profit exclusivement fondée sur les volumes de quantités vendues. Nous saisissons ainsi la nécessité pour Suez-Environnement de valoriser sur le plan économique l'intégration d'enjeux sociétaux dans l'exercice de son métier. Cependant, ne possédant pas de compétences historiques dans le domaine sociétal, l'entreprise cherche à associer des parties prenantes à la stratégie de valorisation de sa performance sociétale. Les dispositifs de dialogue, institutionnels ou locaux, ou encore les

¹²⁸ Un atelier a été consacré à la performance sociétale dans le cadre de la « *Stakeholder Session* » de 2009 intitulée « Ethique et transparence ». Cet atelier a permis à Suez-Environnement de recueillir des remarques sur la démarche d'opérationnalisation de sa performance sociétale ainsi que des conseils.

POE institutionnels, jouent ainsi un rôle stratégique dans le développement durable de l'entreprise, et peuvent être considérés comme de véritables modalités de développement. La figure 41 ci-dessous représente la nouvelle dynamique au sein du BMT découlant de l'intégration des ONG à la conception et au déploiement des activités de Suez-Environnement.

Figure 41. Boucle vertueuse du BMT



La partie gauche du modèle représente l'ancien BMT, dépourvu de dispositifs de dialogue avec les parties prenantes. Le PPP y est la principale modalité relationnelle à l'œuvre pour la définition et la mise en œuvre des activités de l'entreprise. Ces PPP sont particulièrement adaptés pour le déploiement de services répondant à des standards internationaux de qualité technique, et dont la rémunération se fonde sur les quantités vendues. La performance dégagée par l'entreprise est alors essentiellement économique. L'efficacité et l'efficience sont *a priori* des facteurs de renouvellement du PPP. Or, l'étude du contexte stratégique de Suez-Environnement montre que ce modèle de revenu classique n'est pas pérenne.

La partie droite représente les nouvelles composantes du BMT. De nouvelles modalités relationnelles ont été intégrées : le dialogue avec les ONG, et plus largement avec les OSC, puis les autres POE. Si ces modalités ne sont pas directement intégrées au PPP, elles constituent un moyen pour l'entreprise d'obtenir des capacités stratégiques pour le

développement de solutions innovantes dans les champs sociaux et environnementaux. Ces modalités inscrivent l'entreprise dans une dynamique d'intégration croissante de la *valeur* au sein de ses activités : « *Nous réfléchissons à l'évolution de nos offres, (...) il faut aujourd'hui passer du volume à la valeur. (...) Or notre modèle économique repose uniquement sur le comptage et la vente, en fonction des volumes* » (DRIS2D, réunion, 2007). L'enjeu pour l'entreprise est de valoriser sur le plan économique la sophistication sociétale de ses services, et donc d'assurer la connexion entre la performance économique et la performance sociale. La mise en relation des deux parties du modèle passe en effet par la connexion de ces deux types de performance. La démarche d'évaluation nommée Vigéo témoigne du volontarisme de l'entreprise dans ce domaine. Nous constatons que les ONG jouent un rôle important dans la mise en place de cette nouvelle logique vertueuse de création de valeur, en se plaçant comme des acteurs clés du dialogue et du partenariat élargi.

Section II.2 Le business model « philanthropique »

Le BM « philanthropique » (BMP) correspond au segment stratégique baptisé « mécénat ». Une question vient immédiatement à l'esprit du chercheur spécialisé dans le champ du BM : Peut-on appliquer le concept de BM aux pratiques de « mécénat » ? Notre approche « socio-économique » du BM (cf. Chapitre I, Section I) nous offre *a priori* cette possibilité : « Le business model est une configuration de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influence la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et/ou sociale ». L'application du « modèle RCOV-EPs » nous a permis de traduire et de caractériser le segment stratégique associé au mécénat en terme de BM. Le BMP constitue donc un nouveau BM.

Nous présentons ici certaines caractéristiques du BMP au niveau de ses différentes dimensions. De la même manière que pour le BMT, l'objectif n'est pas tant d'explicitier le fonctionnement précis du BMP, que d'en identifier certaines grandes caractéristiques afin d'en montrer la spécificité. A partir du « modèle RCOV-EPs », nous caractérisons ce BMP à travers ses différentes dimensions. La description du contenu du BMP permet également d'apprécier la contribution relative des ONG dans ce BM.

Au niveau de la composante « proposition de Valeur » (V), Suez-Environnement propose une offre non marchande *ad'hoc* sur le segment « mécénat » dans le cadre de projets de

développement ou d'urgence menés par des ONG spécialisées. Elle propose également un transfert de ses compétences à destination des personnels locaux des pays en développement.

Tableau 54. Caractérisation de la composante « V » du BMP

Caractéristiques	Verbatims
V	
Segment de marché : «Mécénat»	« Le segment mécénat concerne des zones trop pauvres, et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être développé » (DRIS2D, réunion, 2008)
Offre <i>ad'hoc</i> via projet de développement et d'urgence	« L'intervention de Suez-Environnement dans ces zones passe par d'autres vecteurs que sont l'action humanitaire et le mécénat » (DRIS2D, réunion, 2008)
Transfert de compétences	« On fait également beaucoup de programmes pour former des cadres. Une des choses pour assurer la pérennité des projets dans les pays en développement, c'est de former du personnel » (DIS, entretien, 2008)
Offre non marchande	« Il s'agit de zones non commerciales où l'entreprise ne peut déployer ses services selon ses modalités contractuelles » (DRIS2D, réunion, 2008)

Au niveau de la composante « Ressources et Compétences » (RC), Suez-Environnement bénéficie des ressources et des compétences traditionnelles des ONG qui interviennent en tant qu'opérateurs privés non marchands. L'entreprise, en tant que bailleur de fonds, bénéficie également des co-financements des acteurs institutionnels de l'aide au développement. Enfin, l'entreprise mobilise les compétences de ses collaborateurs, soit dans le cadre d'un mécénat de compétences, soit dans le cadre d'un transfert de savoir-faire.

Tableau 55. Caractérisation de la composante « RC » du BMP

Caractéristiques	Verbatims
RC	
RC traditionnelles des ONG	« On a des partenariats avec des tas d'ONG de développement pour faire des projets dans des pays où les gens ont besoin d'assistance » (DIS, entretien, 2008)
Co-financement entreprise et bailleur de fonds institutionnel	« Tous ces projets sont cofinancés par des bailleurs de fonds institutionnels » (DIS, entretien, 2008)
Mécénat de compétences de l'entreprise	« Ces professionnels [de Suez-Environnement] mettent à disposition leurs compétences, leur savoir-faire et du matériel pour mener à bien des projets » (Aquassistance, réunion, 2009)

Au niveau de la composante « Organisationnelle » (O), l'entreprise intervient à travers des pratiques de mécénat financier ou de compétences au profit d'ONG spécialisées qui jouent

leur rôle d'opérateur privé non-marchand. Le mécénat financier repose sur la création en 2008 d'une structure dédiée : la Fondation d'entreprise « Eau pour tous ». Le mécénat de compétences repose quant à lui sur l'existence d'une ONG interne à l'entreprise nommée « Aquassistance ». Le dialogue institutionnel est un dispositif qui permet l'enrichissement des pratiques développées dans le cadre du mécénat en général.

Tableau 56. Caractérisation de la composante « O » du BMP

Caractéristiques	Verbatims
O	
ONG comme opérateur (privé non-marchand)	« Le patron du projet, c'est l'ONG, ce n'est pas nous » (DIS, entretien, 2008)
POE de mécénat financier via Fondation d'entreprise	« La Fondation d'entreprise permet à Suez-Environnement d'intervenir dans des zones du monde où elle ne peut pas exercer son activité habituelle. Elle favorise des actions de mécénat en faveur de l'accès à l'eau (...) » (DRIS2D, réunion, 2009)
POE de mécénat de compétences via ONG interne de l'entreprise	« Il existe une ONG chez Suez-Environnement qui s'appelle Aquassistance et qui regroupe l'ensemble des employés (...) et qui soutient des projets depuis très longtemps » (DIS, entretien, 2008)
Dialogue institutionnel non systématique	« La Fondation n'ayant qu'un an, elle doit encore être perfectionnée, d'où l'objet de cette concertation » (DRIS2D, réunion, 2009)

Au niveau de la composante « Equation de Profits » (EPs), Suez-Environnement ne génère pas de revenu financier. L'entreprise profite néanmoins de déductions fiscales dans le cadre de la Loi de 2003 sur le mécénat, et de co-financements de la part de bailleurs de fonds institutionnels qui s'associent aux projets. L'entreprise mesure la performance sociale issue de ces pratiques de mécénat, et l'optimise par la recherche d'une certaine efficacité.

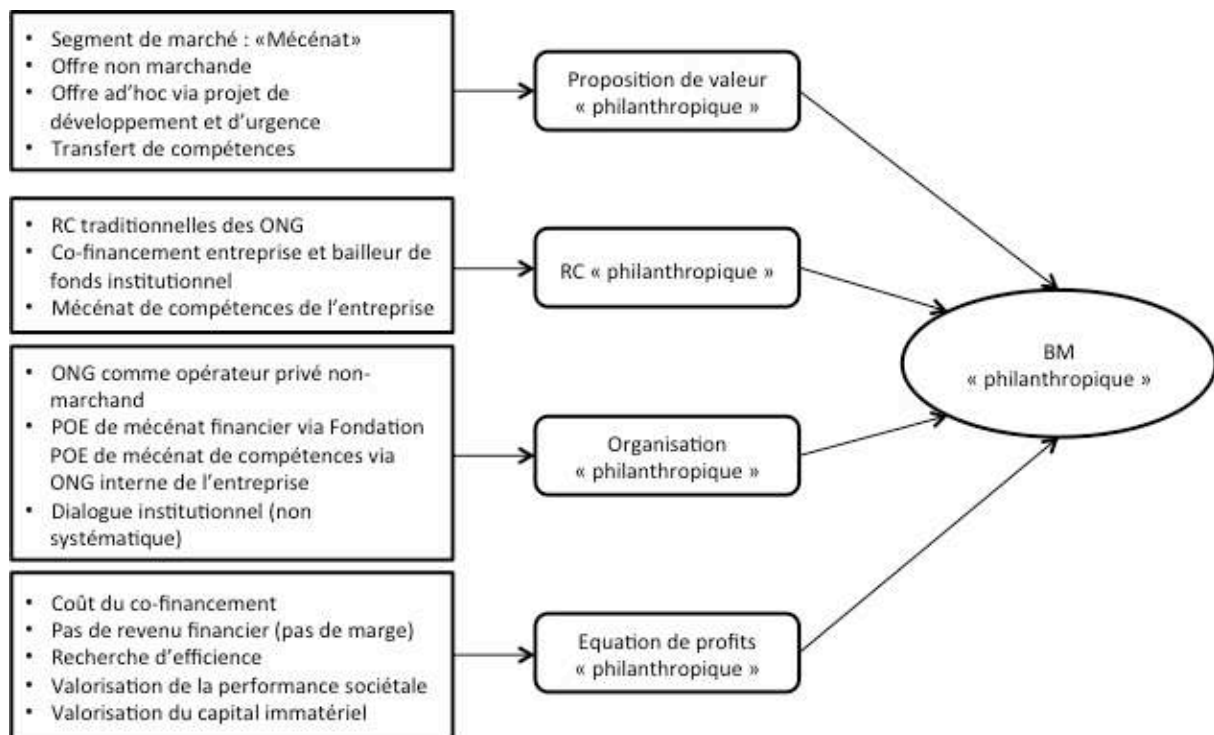
Tableau 57. Caractérisation de la composante « EPs » du BMP

Caractéristiques	Verbatims
EPs	
Coût du co-financement	« Le budget annuel de la Fondation des 3 millions d'euros » (DRIS2D, réunion, 2008)
Pas de revenu financier (pas de marge)	« L'activité commerciale n'est absolument pas envisageable, ni à court, ni à moyen terme » (DIS, entretien, 2008)
Recherche d'efficacité	« Il s'agit d'avoir une logique identique à celle du commerce classique, c'est à dire optimiser le coût par connexion, car plus on est efficace plus on fait de connexions » (DIS, réunion, 2010)

Valorisation de la performance sociétale	« Les indicateurs sont les suivants : le nombre de gens qu'on aura aidé à connecter, le nombre de cadres qu'on aura pu former, etc. » (DIS, entretien, 2008)

La figure 42 ci-après offre un panorama général des caractéristiques relatives à chacune des dimensions « RCOV-EPs » du BMP. Nous constatons que les caractéristiques du BMP relèvent de pratiques non marchandes au service de l'intérêt général. Cela nous incite à qualifier ce BM de « philanthropique », même si les pratiques à l'œuvre dans ce champ ne sont pas totalement désintéressées sur le plan économique et financier.

Figure 42. Principales caractéristiques « RCOV-EPs » du BMP



2.1 Proposition de valeur du BMP

2.1.1 Le segment « mécénat »

Le BMP correspond au segment « mécénat », c'est-à-dire aux marchés dans lesquels les conditions d'exercice efficace du métier de Suez-Environnement ne sont pas réunies. Les usagers potentiels des services d'eau et d'assainissement ne sont pas solvables : « *Le segment mécénat concerne des zones trop pauvres, et dont l'habitat est trop dispersé pour qu'aucun service marchand ne puisse y être développé* » (DRIS2D, réunion, 2008). Ce segment couvre

les pays en voie de développement tels que le Burkina Faso, le Sénégal, le Tchad, Haïti ou encore l'Indonésie.

Les bénéficiaires de l'offre de service du BMP peuvent être classés en deux catégories : les populations vulnérables des PED et les managers locaux de services d'eau et d'assainissement. Le champ d'intervention du BMP est mondial. En principe, l'entreprise n'intervient pas dans les pays dans lesquels elle déploie une activité commerciale pour éviter toute interférence avec le *business as usual* :

« L'objectif de la Fondation est de desservir la totalité de la population mondiale (son objet porte à la fois sur la France et l'international). Elle intervient plutôt – mais non de façon exclusive - dans des pays où l'entreprise n'est pas présente, pour éviter que cette action ne soit perçue comme un moyen de « pénétration commerciale ». Cependant, en cas d'intervention d'urgence, l'entreprise est plus encline à intervenir dans des pays où elle dispose d'entités opérationnelles qui lui permettent d'agir plus fortement » (Suez, CR, 2009).

« Nous intervenons plutôt dans des pays où nous ne sommes pas présents. Nous sommes attentifs au fait que la Fondation ne doive pas constituer un moyen de pénétration commerciale. Pour éviter tout risque de confusion ou d'amalgame, nous nous dirigeons plutôt vers des pays où nous ne travaillons pas. Nous sommes peu implantés dans les pays en développement de certaines zones africaines où les besoins sont énormes. Nous n'excluons toutefois pas totalement la possibilité de mener des actions de mécénat dans un pays où nous sommes présents » (DIS, réunion, 2009).

Cependant, l'exemple de Jakarta montre que des exceptions sont toutefois possibles :

« L'opération Mercy Corps concerne des populations de quartiers très pauvres à Jakarta dans le domaine de l'assainissement. Une de nos filiales assure la distribution d'eau potable à Jakarta mais elle n'est absolument pas présente dans l'activité d'assainissement. Nous sommes préoccupés par le fait que, dans cette immense ville, l'eau est distribuée mais l'assainissement est négligé. Nous avons donc accepté de financer le projet Mercy Corps. (...) Reste qu'en général, la Fondation intervient dans des pays où l'entreprise n'a pas d'activité marchande » (DRIS2D, réunion, 2009).

2.1.2 Une offre *ad hoc* non marchande

Les interventions de Suez-Environnement dans le cadre du BMP ne font pas l'objet d'une rémunération financière. Les activités sont « en général » à but non lucratif :

« L'activité commerciale n'est absolument pas envisageable, ni à court, ni même à moyen terme, c'est vraiment de l'assistanat dans le sens où ce sont vraiment des populations qui ont besoin d'un coup de main » (DIS, entretien, 2008).

L'offre de service du BMP se décline en trois volets : le financement de projets de développement dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, la mise en place d'opérations d'assistance dans des zones sinistrées et le transfert de savoir-faire. Dans le cadre du mécénat financier, l'entreprise soutient via sa Fondation des ONG dans leurs projets de développement. Ces projets prennent plusieurs formes : mise en place de plate-forme d'urgence d'accès à l'eau ; extension de service d'eau au bénéfice des habitants des quartiers périphériques ; programme de sécurité alimentaire et de nutrition comportant un volet eau et assainissement ; réparation d'installations de production d'eau ; etc. Voici quelques exemples de projets de développement financés par la Fondation au bénéfice du Secours Catholique, de la Croix Rouge, du GRET, d'Action contre la Faim et de Mercy Corps :

« Nous travaillons par exemple sur un projet au Burkina Faso avec le Secours Catholique. C'est un projet dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène sur les zones d'Ouagadougou, Kaya et Manga (...) Une mission mixte Secours Catholique-Suez Environnement nous a permis de découvrir le projet et de discuter de son fonctionnement. Nous prévoyons une seconde mission d'appui avec la Fondation Ensemble qui cofinance le projet. Un tel projet permet donc des échanges entre différents acteurs » (DIS, réunion, 2009).

« La Fondation finance d'autres projets de développement dont deux projets avec la Croix Rouge. L'un de ces projets consiste en la mise en place d'une plate-forme d'urgence régionale pour l'Océanie et le Pacifique sud. (DIS, réunion, 2009).

« Nous menons aussi un projet d'extension de service d'eau au bénéfice des habitants des quartiers périphériques de Moundou au Tchad » (DIS, réunion, 2009).

« Je voudrais aussi citer deux projets du GRET : un appui aux structures communautaires de gestion de l'eau dans les bidonvilles de Port-aux-Princes et un projet d'accès à l'eau en milieu rural sur Madagascar. Nous travaillons également avec Eau Vive sur un programme de sécurité alimentaire et de nutrition au Sénégal dans lequel nous finançons le volet eau et assainissement » (DIS, réunion, 2009).

« Nous travaillons avec Action contre la Faim sur les problématiques d'urgence avec la pérennisation de l'accès à l'eau et à l'assainissement d'un camp de réfugiés au Tchad » (DIS, réunion, 2009).

« Du 15 janvier au 28 février, Aquassistance a mis en place avec ACF des unités de production sur l'agglomération de Port-au-Prince et dans les villes voisines ; Suez Environnement a pour sa part dépêché des techniciens pour aider à réparer les fuites des conduites principales et pour remettre en service des installations de production d'eau sans aucun moyen. La Direction Nationale de l'Eau Potable (DINEPA) nous a par ailleurs demandé de pérenniser notre mission d'assistance technique grâce aux fonds collectés auprès de la communauté internationale » (Opérationnel, réunion, 2010).

« L'opération Mercy Corps concerne des populations de quartiers très pauvres à Djakarta dans le domaine de l'assainissement. Une de nos filiales assure la distribution d'eau potable à Djakarta mais elle n'est absolument pas présente dans l'activité d'assainissement. Nous sommes préoccupés par le fait que, dans cette immense ville, l'eau est distribuée mais l'assainissement est négligé. Nous avons donc accepté de financer le projet Mercy Corps. Les

équipes de Suez qui sont sur place pourront apporter un soutien au projet mais il n'existe aucun lien commercial entre les deux dimensions » (DRIS2D, réunion, 2009).

Dans le cadre du mécénat de compétences, Aquassistance développe deux types d'actions. Premièrement l'association est amenée à déployer bénévolement des ressources humaines pour venir en aide aux populations sinistrées dès lors que se pose un problème d'accès à l'eau :

« Les premières actions sont les actions d'urgence, très ponctuelles, qui font suite à des événements graves tels que le tremblement de terre dans la province du Sechuan ou encore le passage des ouragans à Haïti. Notre rôle consiste alors à produire de l'eau et à la distribuer aux populations sinistrées pour un à six mois. Les unités de traitement que nous utilisons sont conçues par les techniciens d'Aquassistance. Elles permettent de produire jusqu'à 5m³ d'eau par heure. A Haïti, nous avons réussi à produire jusqu'à 185 m³ par jour pour répondre aux besoins de 20 000 habitants de Gonaïves » (Aquassistance, réunion, 2009).

Deuxièmement, Aquassistance intervient, en tant qu'opérateur privé non marchand, dans le cadre de projets de développement :

« Nous développons aussi des projets dits de développement. Aquassistance est alors cofinancier mais surtout assistant à la maîtrise d'œuvre et à la maîtrise d'ouvrage. Nous visons l'amélioration des infrastructures d'eau mais aussi de la gestion. A l'heure actuelle, l'association gère un portefeuille de 75 projets dans plus de vingt pays, dont 80 % de pays africains. Aquassistance intervient dans des projets d'eau (66 % du portefeuille), des projets d'assainissement et des projets de déchets. 16 % des projets englobent les aspects eau et assainissement. En effet, les bailleurs de fonds nous incitent à ne plus traiter uniquement le volet eau » (Aquassistance, réunion, 2009).

Dans certains cas, une opération d'urgence peut ensuite déboucher sur un projet de développement. Ce fut le cas en Haïti où l'entreprise possède une grande expérience :

« Deux actions ont été engagées après le tremblement de terre du 12 janvier 2010 [en Haïti]. La première, lancée par Aquassistance, s'est déroulée sous l'égide d'Action Contre la Faim (ACF); Suez Environnement a également décidé d'envoyer une mission financée sur ses fonds propres pour aider l'agglomération de Port-au-Prince à remettre ses installations hydrauliques en place » (Opérationnel, réunion, 2010).

Le transfert de compétences prend également deux formes. La première vise à l'augmentation des compétences dans les pays en développement. La Fondation finance une Chaire d'enseignement en partenariat avec AgroParisTech pour développer les compétences des acteurs locaux :

« La première [forme] repose sur l'augmentation des compétences dans les pays en développement *via* la création d'une chaire d'enseignement en France (...). Nous avons donc créé une chaire d'enseignement en collaboration avec ParisTech et notamment avec l'ENGREF. Cet enseignement donnera lieu à un master de management destiné aux cadres qui gèreront des services urbains d'eau potable et d'assainissement dans les pays émergents ou dans les pays en développement. Une formation en alternance de douze mois sera dispensée en français au centre ENGREF de Montpellier. Nous travaillons actuellement à la mise en place de la première promotion qui devrait commencer à étudier en septembre prochain » (Fondation, réunion, 2010).

La seconde vise à promouvoir les innovations en matière de services d'eau et d'assainissement pour les PED par le biais d'un concours. Pour être éligibles, ces innovations doivent pouvoir être déployées dans ces pays et doivent être libres de droits de propriété intellectuelle :

« Le transfert de savoir-faire passe aussi par la création d'un Grand prix Eau pour tous qui sera attribué à des établissements universitaires ou à des établissements de recherche avec pour objectif de récompenser chaque année deux innovations exemplaires. Ces innovations doivent contribuer à apporter l'eau et l'assainissement à des populations pauvres ou défavorisées de pays en développement. Elles doivent aussi apporter la preuve de leur efficacité et être aisément reproductibles. Elles doivent être exemptes de tous droits de brevet. Elles doivent finalement permettre de diffuser les bonnes pratiques » (DRIS2D, réunion, 2009).

Une proposition de valeur générique se dégage : la mise en place de services *ad'hoc* non marchands à destination des populations de certains PED, pour lesquels les conditions d'exercice efficace des activités ne sont pas réunies. Cette proposition de valeur générique se décline en trois propositions de valeur sous jacentes : les interventions dans le cadre de projets de développement ; les opérations dans le cadre de projets d'urgence ; et le transfert de savoir-faire. Le transfert de savoir-faire prend deux formes : la formation d'une part, et la promotion de l'innovation en matière de services d'eau et d'assainissement pour les PED d'autre part. Au sein des projets de développement et d'urgence, l'ONG joue un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et les usagers. L'ONG joue donc le rôle d'interface « clients » ou plutôt d'interface « bénéficiaires ».

2.1.3 L'ONG comme interface « bénéficiaires »

L'entreprise est en contact avec les populations par le biais des ONG partenaires ou bien d'Aquassistance. À Jakarta par exemple, une ONG est en charge de déterminer la volonté des populations d'être connectées à un réseau de distribution d'eau officiel :

« So, again we will have to kind of cooperation with an NGO because it's one of the requirements of the World Bank to determine the willingness to connect in these areas. So to a 100% of that permission, how many people are willing to connect? So this willingness to connect, it sets our targets. So for example you have a community with a hundred households and 40% wants to get connected, we will get reimbursed if 40% are able of connections » (Palyja¹²⁹, entretien, 2010).

Par ailleurs, il existe des systèmes de représentation des populations des quartiers de la ville qui vont exprimer leurs besoins auprès d'une ONG. Cette ONG a ensuite pour responsabilité de relayer les demandes auprès de l'entreprise :

« Il y a une ONG qui s'appelle Coalition Rights to Water et qui joue un rôle de représentant des différents quartiers de la ville et eux ils interviennent. Le rapporteur va leur dire, écoutez, on a fait ce projet pour les pauvres et eux ils vont venir nous voir avec des demandes particulières » (Palyja, entretien, 2010).

Les bénéficiaires sont donc amenés à exprimer leurs besoins en termes de services afin que l'offre soit adaptée à leurs attentes, selon le principe de « demande informée ». Dans le BMP ce processus a lieu par le biais des ONG.

2.2 Ressources et compétences du BMP

Nous identifions empiriquement six principales catégories de ressources et de compétences¹³⁰ au sein du BMP : les ressources financières de la Fondation d'entreprise ; les co-financements des bailleurs de fonds ; les compétences des bénévoles de l'ONG interne ; les formateurs professionnels et académiques intervenant dans le cadre de la Chaire d'enseignement (compétences historiques) ; l'expertise des ONG de développement ; l'expertise des OSC participant au processus de concertation.

2.2.1 Les ressources financières de la Fondation d'entreprise

En 2008, Suez-Environnement a créé une Fondation d'entreprise appelée « Eau pour Tous » pour financer des projets de développement et d'urgence dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Cette Fondation sera transformée en 2010 par un fonds de dotation appelé « Fonds Suez Initiatives » afin d'en renforcer l'activité. Pour des raisons pratiques liées à la

¹²⁹ Palyja est la filiale indonésienne de Suez-Environnement en Indonésie.

¹³⁰ Notons que certaines caractéristiques de la dimension « ressources et compétences » se recoupent avec la dimension organisationnelle du BM. Ceci révèle par ailleurs la logique de dynamique interne du BM.

restitution des résultats, nous parlerons tout au long de notre travail de « Fondation » pour qualifier la structure destinée à financer les actions de mécénat.

Le budget annuel de la Fondation s'élève à 3 millions d'euros et le budget total cumulé en 2010 est de 9 millions d'euros dont 7 ont été alloués :

« Sa dotation annuelle s'élève à 3 millions d'euros par an soit un total de 9 millions d'euros. 7 millions d'euros ont été dépensés à ce jour. Une réserve non encore dépensée sera allouée à des projets actuellement en cours d'instruction » (DRIS2D, réunion, 2010).

Nous identifions trois principaux postes budgétaires¹³¹ : le financement des projets de développement ou d'aide humanitaire qui représente la majorité du budget (environ 50%), les opérations de transfert de savoir-faire (environ 35%) et les frais de fonctionnement et de communication (environ 15%). La répartition du budget au cours des 3 premières années d'activité a légèrement évolué¹³². En 2009, le coût de financement des projets fluctue entre 50 000 et 310 000 euros¹³³.

Le budget n'a pas évolué sur les trois premières années d'activité de la Fondation mais l'entreprise projette en 2010 de l'augmenter d'un million d'euros, ce qui témoigne de la volonté du groupe de pérenniser les pratiques de mécénat :

« Le Groupe envisage en outre d'augmenter la dotation annuelle de 1 million d'euros. Ce fonds aura pour objectif de poursuivre les actions de la Fondation dans le domaine de l'accès aux services essentiels au profit des populations défavorisées des pays en développement » (DRIS2D, réunion, 2010).

Notons néanmoins que certaines parties prenantes considèrent que le budget de la Fondation n'est pas suffisamment important et qu'il devrait être corrélé au chiffre d'affaires de l'entreprise :

« Ce budget demeure trop limité, fondamentalement déconnecté du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés. Dans le cadre des Objectifs du Millénaire, sur lesquels un groupe tel que Suez Environnement est très attendu, le budget doit être « à la hauteur des enjeux », être déterminé en termes de pourcentage du chiffre d'affaires réalisé, et faire preuve de davantage de transparence » (OSC, réunion, 2008).

¹³¹ DRIS2D, réunion, 2010.

¹³² DRIS2D, réunion, 2008 ; Suez, CR, 2009 ; DRIS2D, réunion, 2010.

¹³³ Suez-Environnement, dossier d'informations, 2009, p.12.

L'entreprise considère quant à elle que le montant à lui seul ne peut constituer un indicateur de l'implication et de l'engagement de l'entreprise. En effet, l'entreprise s'inscrit également dans une logique de transfert de savoir-faire, source de création de valeur future :

« Le budget n'a pas été fixé selon un quelconque pourcentage des résultats mais la fondation soutient des projets précisément définis auxquels Suez Environnement peut apporter de la professionnalisation. Cette fondation sera l'une des plus importantes fondations dans l'Institut de France en matière de dotations annuelles » (Fondation, réunion, 2008).

De plus, la Fondation n'intervient que dans le cadre de co-financements en partenariat avec des bailleurs de fonds institutionnels, ce qui permet de créer un effet de levier.

2.2.2 Les co-financements des bailleurs de fonds institutionnels

Une autre spécificité du BMP en termes de ressources est la participation de bailleurs de fonds institutionnels au financement des projets. La quasi-totalité des projets, qu'ils entrent dans le cadre de la Fondation ou d'Aquassistance ou les deux, sont cofinancés en amont des projets :

« Généralement dans ces projets on profite d'une chose qui est assez positive, dans le sens où tous ces projets sont cofinancés par des bailleurs de fonds institutionnels » (DIS, entretien, 2008).

« J'ai oublié d'indiquer que la Fondation intervenait en cofinancement, aux côtés de l'Union européenne ou d'autres fondations » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Aquassistance est alors cofinanceur mais surtout assistant à la maîtrise d'œuvre et à la maîtrise d'ouvrage » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Nous pouvons aussi compter sur des bailleurs de fonds extérieurs qui peuvent être des communes, des régions ou encore des agences de l'eau. En 2008, nous avons reçu environ 700 000 euros de subvention de ces bailleurs de fonds » (Aquassistance, réunion, 2009).

« Le fait de financer un projet doit permettre de fédérer d'autres financements dans le cadre de la coopération décentralisée. Aquassistance fonctionne d'ailleurs sur la base du cofinancement » (Comité 21, réunion, 2009).

Voici une sélection de références à des projets co-financés par l'entreprise et par des bailleurs de fons institutionnels :

« Pour mener à bien ce projet, nous avons monté un partenariat avec ACF. Nous avons obtenu 112 000 euros de la part du Sedif » (Aquassistance, réunion, 2009).

« Nous prévoyons une seconde mission d'appui avec la Fondation Ensemble qui cofinance le projet » (DIS, réunion, 2009).

« Il y a dans le cadre d'un projet, une entreprise, un fond public, l'AFD, des collectivités locales, qui mettent du fric sur la table pour faire un programme X ou Y, dont l'opérateur est Eau Vive, et qui vient en appui à une collectivité locale africaine, pour monter un programme de service en eau par exemple » (Eau Vive, entretien, 2010).

« Oui ! Et bien aujourd'hui, pour être très concret, on a un programme au Sénégal qui mêle, ce qui est pour nous vraiment génial : une ONG, l'Union Européenne, de l'argent public français, de l'argent de collectivités locales, et Suez, en l'occurrence » (Eau Vive, entretien, 2010).

« L'autre exemple qu'on a, c'est au Burkina, donc il y a Suez avec la Fondation Ensemble » (Eau Vive, entretien, 2010).

Cette modalité de financement est en outre très appréciée des partenaires comme en témoigne le Directeur de l'ONG Eau Vive, également président de la Coalition Eau, réseau d'ONG spécialisées dans le domaine de l'eau et de l'assainissement :

« Là maintenant, moi je crois beaucoup à la mise en œuvre conjointe de programmes de terrain, avec une entreprise qui donne 100000, 200000, 300000 qui viennent s'adosser à d'autres financements » (Eau Vive, entretien, 2010).

« Par ailleurs, l'entreprise est amenée là à côtoyer d'autres bailleurs de fonds, d'autres intervenants, qui sont des bailleurs de fonds, puisqu'en général un programme est mené avec de l'argent public national, avec de l'argent public déconcentré, avec de l'argent privé, qui vient de grosses structures d'entreprises, et avec des donateurs lambdas » (Eau Vive, entretien, 2010).

Il existe par ailleurs une autre modalité de co-financement dans le cadre de projets opérationnels adaptés aux zones en difficultés. L'entreprise joue son rôle d'opérateur privé marchand et bénéficie d'un cofinancement de bailleurs de fonds institutionnels en aval des projets. L'entreprise avance le montant lié aux investissements des infrastructures et se fait rétrocéder cette somme progressivement en fonction d'objectifs économiques et sociétaux fixés au préalable¹³⁴. À ce jour, seul le projet « GPOBA » mené à Jakarta a pu être identifié dans ce domaine.

« GPOBA stands for *Global Partnership Operator Based Aid*. It's a financing mechanism based on a subsidy mechanism based on results. So the funds are here but they are not available. The funds will be available after the completion of the projects. Once the project has been audited by an independent auditor, ok, and they reply that we have met predefined outputs results. So once of all they receive the co permission from the auditor that we did achieve the targets then we get reimbursed. That's the basis of the subsidy mechanism » (Palyja, entretien, 2010).

« So this is for the first phase to have been audited by the auditor and we already got back one million dollar of expenses reimbursed by the World Bank » (Palyja, entretien, 2010).

¹³⁴ Nous décrivons ce mécanisme dans la partie consacrée à l'organisation du BMP.

2.2.3 Les compétences des bénévoles de l'ONG interne

Le mécénat de compétences consiste à mettre à la disposition d'acteurs locaux (ONG, collectivités locales, etc.) des compétences techniques et managériales de l'entreprise. Celles-ci sont mobilisées dans le cadre d'une action bénévole des collaborateurs de l'entreprise au sein d'une ONG interne, appelée Aquassistance :

« Il y a une ONG qui existe depuis très longtemps à Suez-Environnement, qui est de la Lyonnaise des Eaux, qui s'appelle « Aquassistance ». En fait, il s'agit d'une ONG qui regroupe l'ensemble des employés, qui a un budget alloué par Suez-Environnement, et qui fait appel au bénévolat, au volontariat des techniciens, des employés à tout niveau de l'entreprise, et qui soutient des projets depuis très longtemps » (DIS, entretien, 2008).

Une étude statistique réalisée par l'association en 2009 a permis de retracer l'évolution de l'activité de cette dernière sur six années consécutives. L'étude montre le dynamisme de l'association qui maintient un niveau d'activité constant.

Tableau 58. Activité d'Aquassistance entre 2004 et 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de missions	46	57	64	75	68	64
Nombre intervenants	91	106	120	144	122	121
Dont distincts	62	76	78	87	72	76
Dont nouveaux	25	30	28	33	23	20
Dont retraités	42	45	53	68	61	62
Nombre de jours de missions	1004	1192	1261	1325	1318	1318
Dont bénévolat	971	1141	1172	1280	1289	1290
% bénévolat	97%	96%	93%	97%	98%	98%

L'association peut compter sur l'engagement d'une centaine de collaborateurs ou anciens collaborateurs. L'implication des collaborateurs ne se limite pas au bénévolat mais se traduit également par une participation au financement de la Fondation qui soutient les actions d'Aquassistance :

« L'engagement des collaborateurs de Suez-Environnement dans ces actions humanitaires peut prendre la forme d'une participation bénévole à Aquassistance ou d'un financement de ses différentes instances. En outre, les salariés pourront contribuer au fonds de dotation en bénéficiant des avantages fiscaux rattachés. Il n'est cependant pas prévu de faire transiter l'épargne salariale vers les comptes de la Fondation » (DRIS2D, réunion, 2010).

2.2.4 Les formateurs de la Chaire d'enseignement

Le BMP bénéficie des compétences des formateurs professionnels ou académiques de la Chaire d'enseignement nommée « Eau pour Tous » :

« Nous avons également créé la chaire « Eau pour Tous » en collaboration avec AgroParisTech. Cette formation est destinée à renforcer la compétence des cadres qui se destinent à la gestion des services urbains de l'eau et de l'assainissement dans les pays en développement. Cette formation diplômante délivre un master spécialisé dans le domaine de la gestion des eaux. 700 000 euros ont à ce jour été consacrés à la mise en place de cette chaire d'enseignement et l'engagement se poursuivra au-delà de la durée la Fondation puisqu'il a été conclu pour une durée de 5 ans. La première promotion a été reçue cette année et comporte 8 diplômés » (DRI2D, réunion, 2010).

Cette Chaire a pour principal objectif de transférer des savoir-faire auprès de futurs managers de services d'eau et d'assainissement dans les pays en développement :

« ParisTech et la Fondation Suez-Environnement - Eau pour Tous -, abritée à l'Institut de France, nouent un partenariat long terme sur le thème du développement de l'accès à l'eau et de l'assainissement dans les pays en développement à travers la chaire Eau Pour Tous, portée par AgroParisTech et MINES ParisTech. Cette chaire d'enseignement et de recherche a pour objectifs de :

- 1) renforcer les compétences des futurs managers du service d'eau et d'assainissement dans les pays en développement, émergents ou en transition,
- 2) lancer des programmes de recherche appliqués à partir des problématiques rencontrées dans ces pays,
- 3) contribuer à la diffusion des connaissances, des savoir-faire et des pratiques opérationnelles de gestion des services urbains d'eau potable et d'assainissement en réseau dans les pays » (Suez, Communiqué de presse, 2009).

Ces formateurs sont composés d'enseignants de l'école d'ingénieur AgroParisTech et d'autres établissements, de managers et d'opérationnels de Suez-Environnement ainsi que de représentants d'OSC¹³⁵ (ONG, chercheurs, experts).

¹³⁵ Nous sommes intervenus dans ce *Master Executives* à la demande de Suez-Environnement à trois reprises en 2009, 2010 et 2011 dans le cadre d'un séminaire intitulé : « *Stakeholders' Strategic Management & Business-NGOs Partnerships. NGOs' participation in the Evolution of Companies' Business Models* ». Nous avons animé ce séminaire auprès d'une cinquantaine d'auditeurs professionnels du domaine de la gestion des services d'eau et d'assainissement de pays en développement (Afrique, Caraïbes, Asie du Sud-Est).

2.2.5 L'expertise des ONG de développement

Le BMP bénéficie également de l'expertise des ONG de terrain dans le cadre de projets de développement ou bien d'urgence dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Les ONG interviennent en tant qu'opérateurs privés non marchands :

« On a des partenariats avec des tas d'ONG de développement, pour faire des projets dans des pays où les gens ont besoin d'assistance, et on le fait avec des ONG de qualité » (DIS, entretien, 2008).

Dans certains cas, les ONG accompagnent Suez-Environnement dans la mise en place de comités de représentation des usagers ; la sensibilisation des usagers ; la remontée d'informations du terrain ; ou plus largement dans sa réflexion opérationnelle :

« So the role of the NGO is to assist the community to create a community organization that will first finance and construct then maintain the network after the Master Meter » (Palyja, entretien, 2010).

« Also on the way they explain about the importance of maintaining the bail so the community should inform Palyja as fast as they can if they see any liquid or any high broken-down or something. So it is good for the sustainability of this project. And also they teach the community on how to save your salary, you income in order to pay to monthly bill for Palyja. So, from their heaviest of they paying their water bill for everyday and now they are being taught to be more careful with their expenses in order to for the community to pay they water bill for Palyja. And that's also good for Palyja because we have good money collected from the community. Otherwise, they become... they are becoming outstanding to Palyja » (Palyja, entretien, 2010).

« Par ailleurs, la Fondation « Eau pour Tous » n'a pas vocation à satisfaire l'Entreprise par l'envoi de chèques à quelques ONG mais bien à réfléchir à l'évolution structurelle et à l'exercice des activités de Suez Environnement pour prendre en compte les populations en difficulté » (DRIS2D, réunion, 2008).

Ces POE constituent des leviers d'apprentissage pour l'entreprise :

On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages, etc., développent un savoir-faire que nous n'avons pas, et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques » (DIS, entretien, 2008).

« En plus du financement, nous voulons créer une relation de confiance, d'échange et d'apprentissage avec les ONG. Suez Environnement renforce ainsi sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et améliore ses principes d'intervention sur des zones connues. Les méthodologies participatives par exemple sont aussi bien utilisées pour le développement de l'accès à l'eau dans les bidonvilles que sur des projets du GRET » (DIS, réunion, 2009).

Un atelier partenarial avec la Fondation Ensemble a par ailleurs été mis en place dans l'objectif de renforcer le transfert de compétences des ONG :

« Avec la Fondation Ensemble, un atelier partenarial est mis en place dans l'idée que les ONG partagent leur expertise. En effet, les ONG ne se parlent pas assez, les méthodologies des unes ne sont pas connues des autres. Cet atelier est une bonne chose mais le même travail pourrait être conduit avec les bailleurs de fonds. Les ONG sont devenues les championnes du montage financier. Elles sont bien placées pour savoir qu'en termes de priorités, de critères de sélection, de montage financier, les différences sont considérables. Le mécanisme d'instruction et de délibération des fonds de Suez n'a rien à voir avec celui d'un Conseil régional ou d'une commune. Il serait donc intéressant de mutualiser dans ce domaine. Je ne souhaite pas par là obtenir dix fois plus d'argent avec un seul dossier. Je crois que les entreprises et les ONG détiennent une responsabilité partagée pour travailler avec un troisième acteur qui est l'acteur du Sud. Nous devons examiner comment apporter l'appui le plus pertinent et le plus efficace à la stricte demande du maire local » (ONG, réunion, 2009).

2.2.6 L'expertise des OSC participant au processus de concertation

Le BMP bénéficie également des commentaires des OSC dans le cadre du processus de concertation. Un atelier a été spécifiquement dédié au « mécénat » dans le cadre d'une des deux *Stakeholders Sessions* de 2009 :

« La Fondation n'a qu'un an. Nous souhaitons être plus efficaces et multiplier les collaborations. Nous attendons de vous que vous nous disiez comment la Fondation devrait travailler » (DRIS2D, réunion, 2009).

À cette occasion, une vingtaine de représentants d'OSC ont pu faire part de leurs commentaires et de leurs critiques. Certains commentaires portent directement sur l'amélioration et le renforcement des activités déployées dans le BMP. Les OSC contribuent au renforcement de l'ensemble des dimensions du BMP, à savoir le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profits. Le tableau 59 (p.329) donne des exemples de *verbatim* portant sur la contribution des OSC au renforcement des différentes dimensions du BMP.

Tableau 59. Contribution des OSC aux différentes composantes du BMP

RC	« Le profil de la fondation, tout comme la répartition de son budget (3 millions d’euros par an) ne sont pas clairement définis et paraissent avoir été déterminés de manière arbitraire. Ce budget demeure trop limité, fondamentalement déconnecté du chiffre d’affaires et des bénéfices réalisés. Dans le cadre des Objectifs du Millénaire, sur lesquels un groupe tel que Suez Environnement est très attendu, le budget doit être « à la hauteur des enjeux », être déterminé en termes de pourcentage du chiffre d’affaires réalisé, et faire preuve de davantage de transparence » (OSC, CR, 2008). « L’action de mécénat de Suez Environnement ne doit pas être envisagée uniquement sous l’angle de simples donations et, de ce point de vue, les missions et objectifs des différents dispositifs doivent être clarifiés (fondation « Eau pour tous », Aquassistance, WDA...) » (OSC, CR, 2008).
O	« Comment sont choisis les projets ? » (OSC, CR, 2009). « Les évaluations du personnel tiennent-elles compte de la capacité des collaborateurs à se mobiliser à travers Aquassistance? » (OSC, CR, 2009).
V	« L’absence de marché pour Suez Environnement ne signifie pas qu’il n’existe pas de marché pour de très petits entrepreneurs et les dispositifs d’assistance doivent être adaptés en conséquence » (OSC, CR, 2008). « La terminologie retenue « Eau pour tous » peut poser problème (incompréhensions, voire quiproquos), sachant que les difficultés de financement concernent avant tout l’assainissement » (OSC, CR, 2008).
EPs	« Des objectifs d’impact, des critères de réussite ont-ils été fixés en amont ? » (OSC, CR, 2009). « L’entreprise s’est-elle fixé des objectifs financiers à plus long terme pour sa Fondation ? Un principe de cofinancement permanent avec des bailleurs institutionnels ne serait-il pas plus intéressant afin d’obtenir un impact substantiel, plutôt que de « diluer » l’argent dans de nombreux petits projets ? » (OSC, CR, 2009).

Notons par ailleurs que l’idée de créer une Fondation d’entreprise a été insufflée par une partie prenante lors de la réunion de 2007 qui se tenait à New York : « *La Fondation est vraiment le résultat de la première phase de concertation menée il y a un peu plus de deux ans et de la réflexion entamée avec vous et qui a conduit à la segmentation de nos marchés* » (DRIS2D, réunion, 2009) :

« If it works for the company’s business model, **Suez could partner with NGOs or donate its services when needed.** Suez could build relationships with NGOs. These relationships would help to create a foundation of trust that could be drawn upon if problems emerge in a contract. It would be useful to have a publication that describes how models like insurance funds have worked in local contexts. It could be a starting point for discussion between governments and NGOs » (OSC, CR, 2007).

2.3 Organisation du BMP

Nous identifions trois principales spécificités organisationnelles du BMP. Tout d'abord, les pratiques de mécénat financier sont gérées au niveau d'une Fondation d'entreprise baptisée « Eau pour Tous ». Cette Fondation assure la sélection, le financement, le suivi et l'évaluation des projets de développement. La Fondation gère également les opérations de transfert de savoir-faire. Ensuite, les pratiques de mécénat de compétences sont déployées dans le cadre d'une ONG interne à Suez-Environnement, appelée « Aquassistance ». Aquassistance met des ressources et des compétences de collaborateurs volontaires de l'entreprise à la disposition d'ONG externes pour la réalisation de projets d'urgence. Enfin, le BMP intègre divers types de POE. Les principaux types de POE concernés par ce BM sont bien entendu les POE de mécénats financier et de compétences. Ces POE peuvent néanmoins intégrer d'autres types de POE comme le dialogue local ou encore le POE opérationnel. Le dialogue institutionnel quant à lui joue un rôle moteur dans la conception et l'enrichissement du BMP¹³⁶.

2.3.1 La Fondation « Eau pour Tous »

La Fondation d'entreprise « Eau pour Tous » a pour objet de cofinancer des projets de développement liés à l'eau et à l'assainissement dans le cadre d'un mécénat financier :

« La Fondation d'entreprise permet à Suez Environnement d'intervenir dans des zones du monde où elle ne peut pas exercer son activité habituelle. Elle favorise des actions de mécénat en faveur de l'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène des populations » (DRIS2D, réunion, 2009).

La Fondation d'entreprise de Suez-Environnement est abritée par l'Institut de France¹³⁷. Elle est administrée par un conseil de dix membres ; cinq d'entre eux sont nommés par l'Institut de France et cinq sont désignés par le fondateur, c'est à dire Suez-Environnement :

¹³⁶ En 2009, la « *Stakeholder Session* » consacrée à « l'accès à l'eau » prévoyait un atelier intitulé « Mécénat ». Comme son nom l'indique, cet atelier portait spécifiquement sur les pratiques de mécénat. Par ailleurs, l'idée de la création d'une Fondation a émergé lors de la « *Stakeholder Session* » de 2007.

¹³⁷ DRIS2D, réunion, 2008, 2009.

L'Institut de France est une institution académique française créée le 25 octobre 1795, siégeant dans l'ancien bâtiment parisien du Collège des Quatre-Nations. Cet institut regroupe l'Académie française, l'Académie des inscriptions et belles-lettres, l'Académie des sciences, l'Académie des beaux-arts et l'Académie des sciences morales et politiques. Plusieurs fondations, suite à des legs à cette institution, dépendent de l'Institut, regroupant des musées, des monuments historiques, des propriétés en France et à l'étranger.

« Notre Fondation est composée de deux collèges à parité : cinq membres nommés par l'Institut et cinq membres nommés par Suez Environnement. Le Président de la Fondation est le chancelier de l'Institut de France Gabriel de Broglie. Le Vice-président et fondateur est Jean-Louis Chaussade, Directeur général de Suez Environnement. Un bureau gère les activités de la Fondation entre les réunions du Conseil d'administration » (DRIS2D, réunion, 2009).

La Fondation fut au départ créée pour une durée de trois ans. En 2008, année de sa création, la DRIS2D annonce aux OSC la volonté du groupe de pérenniser cette structure, ce qui témoigne de l'engagement de l'entreprise d'inscrire l'activité de la Fondation sur le long terme :

« La Fondation a été créée pour une durée de trois ans mais elle sera pérennisée » (DRIS2D, réunion, 2008).

Aujourd'hui, la Fondation a été effectivement pérennisée et transformée en fonds de dotation :

« Cette fondation ayant été créée pour trois ans et arrivant désormais à son terme, nous préconisons, afin de poursuivre son action, de créer le fonds de dotation « Suez Environnement Initiative ». Ce fonds sera géré de manière autonome par Suez Environnement et sera géré par un Conseil d'Administration au sein duquel siégeront des personnalités reconnues pour leur engagement humanitaire. Le Groupe envisage en outre d'augmenter la dotation annuelle de 1 million d'euros. Ce fonds aura pour objectif de poursuivre les actions de la Fondation dans le domaine de l'accès aux services essentiels au profit des populations défavorisées des pays en développement » (DIRS2D, réunion, 2010)

L'objet de la Fondation a par ailleurs été élargi à l'intégration des populations vulnérables sur le territoire français :

Un deuxième volet serait ajouté à ce qui existait dans la Fondation : l'intégration économique et urbaine des populations défavorisées en France » (DRIS2D, réunion, 2010).

Comme nous l'avons vu précédemment, le budget de la Fondation concerne majoritairement les projets de développement ou d'urgence. La Fondation vient également en support des activités de l'ONG interne Aquassistance :

« La plus grande partie du budget [de la Fondation] est consacrée à des projets de développement ou parfois d'urgence, en cas de cataclysme. (...) Un tiers du budget sert à financer une association bien spécifique qui s'appelle Aquassistance » (DRIS2D, réunion, 2009).

Ces projets concernent uniquement les opérations d'aide humanitaire dans le domaine de l'eau et de l'assainissement :

« Nous finançons aussi en partenariat avec d'autres ONG des opérations d'aide humanitaire portant bien sûr sur l'objet de la Fondation - l'eau et l'assainissement - au sens large » (DRIS2D, réunion, 2009).

La fondation finance également la Chaire d'enseignement « Eau pour Tous » montée en partenariat avec AgroParisTech :

« Nous avons également créé la chaire « Eau pour Tous » en collaboration avec AgroParisTech. (...) 700 000 euros ont à ce jour été consacrés à la mise en place de cette chaire d'enseignement et l'engagement se poursuivra au-delà de la durée de la Fondation puisqu'il a été conclu pour une durée de 5 ans » (DRIS2D, réunion, 2009).

Cette Chaire a pour objet de transférer une partie des savoir-faire du groupe à des futurs managers de services d'eau et d'assainissement dans les pays en voie de développement :

« Cette formation est destinée à renforcer la compétence des cadres qui se destinent à la gestion des services urbains de l'eau et de l'assainissement dans les pays en développement. Cette formation diplômante délivre un master spécialisé dans le domaine de la gestion des eaux. (...) La première promotion a été reçue cette année et comporte 8 diplômés » (DRIS2D, réunion, 2009).

La sélection des projets est assurée par un comité de sélection réunissant des collaborateurs de Suez-Environnement¹³⁸. La qualité des ONG est un critère de première importance pour la sélection des projets¹³⁹. À ce titre, la Fondation peut s'appuyer sur l'expérience de l'ONG interne Aquassistance et de la DIS pour préciser ses choix. En revanche, le processus de sélection semble encore expérimental et nécessite l'expertise des OSC pour affiner la méthodologie :

« Nous allons donc devoir nous montrer sélectifs. Comment devons-nous être sélectifs ? Je n'ai pas la réponse à cette question. Vous avez vu l'échantillon de ce qui est engagé aujourd'hui. Que faut-il faire pour la suite ? » (DRIS2D, réunion, 2009).

La Fondation est également chargée de sélectionner des projets d'innovation dans le domaine de l'eau et de l'assainissement pour la remise d'un prix :

¹³⁸ DRIS2D, réunion, 2009

¹³⁹ DIS, entretien, 2008

« Une trentaine de dossiers nous sont parvenus. Neuf ont été retenus pour la deuxième étape de la sélection. Le jury, composé du Conseil d'administration de la Fondation, se réunira le 11 juin prochain pour attribuer le Grand prix de 100 000 euros et le prix spécial de 30 000 euros » (DRIS2D, réunion, 2009).

Cette opération a pour objectif de stimuler le transfert de savoir-faire dans les pays en développement. Il s'agit également pour l'entreprise d'établir une veille et de bénéficier des connaissances produites dans ce cadre. L'un des critères d'éligibilité est d'ailleurs l'absence de droits de propriété intellectuelle sur les projets :

« Nous avons dû refuser certains dossiers soumis à un brevet ou à une licence et où les chercheurs avaient déposé un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer. Nous envisageons de contribuer à la diffusion et à la reproductibilité du projet primé en répandant largement le savoir-faire par tous les moyens à notre disposition. (...) Le Grand prix n'est pas destiné à financer le développement du projet mais à faire connaître un progrès technologique particulièrement adapté à des zones spécifiques » (DRIS2D, réunion, 2009).

En ce qui concerne les projets de développement, une fois qu'ils sont sélectionnés, ceux-ci font l'objet d'une convention cadre qui permet de modifier ou d'ajuster le contenu du partenariat. Ce document offre également la possibilité de faire évoluer l'accord initial vers une autre forme, éventuellement complémentaire :

« C'est un document qui est flexible, qui est censé s'enrichir et se modifier. On laisse une liberté de conception de ce document à chaque ONG, et on fait nos commentaires, et peu à peu on avance sur le document. Sachant qu'il s'agit un peu du document de réflexion. Il s'agit de l'espace de réflexion sur les partenariats ONG-entreprises » (DIS, entretien, 2008).

Les projets de partenariat impliquent une diversité d'acteurs : ONG, bailleurs de fonds institutionnels, autorité publique et communautés locales. Chaque partie prenante du projet joue un rôle particulier. L'ONG joue son rôle d'opérateur privé non marchand. Celle-ci prend en charge la conception et la mise en œuvre opérationnelle des services d'eau et d'assainissement :

« Le patron du projet, c'est l'ONG, ce n'est pas nous. Ils nous sollicitent en revanche si ils le souhaitent. (...) On ne se permettrait pas de poser des critères, ce sont les ONG qui décident. Vous savez elles ont telles villes comme partenaires, telles entreprises, ou telles Fondations, nous n'avons absolument rien à dire sur le sujet » (DIS, entretien, 2008).

L'ONG conçoit le service sur la base des attentes et des besoins exprimés par les autorités locales. L'entreprise cofinance le projet via la Fondation avec le concours de bailleurs de fonds institutionnels :

« Généralement dans ces projets on profite d'une chose qui est assez positive, dans le sens où tous ces projets sont cofinancés par des bailleurs de fonds institutionnels » (DIS, entretien, 2008).

Sur le plan opérationnel, l'entreprise et les bailleurs de fonds jouent cependant des rôles distincts. L'entreprise s'acquitte des dimensions « métier » en se mettant au service de l'ONG :

« On peut davantage se concentrer sur les dimensions de fond, et sur les différentes dimensions d'un projet : les dimensions techniques, institutionnelles, sociales, culturelles, etc. Toujours dans un esprit de partenariat, en disant « on est à votre disposition » (DIS, entretien, 2008).

Les bailleurs de fonds quant à eux jouent davantage un rôle d'audit des projets :

« Mais on ne veut pas jouer ce rôle d'audit, on se débarrasse totalement de ce rôle administratif, parce que l'autre bailleur de fonds est capable de le jouer » (DIS, entretien, 2008).

Les communautés locales sont intégrées à la conception de la proposition de valeur dans le cadre du « processus de demande informée¹⁴⁰. Enfin, même si aucun cas n'a permis de mettre en évidence la participation des entreprises ou entrepreneurs locaux, ceux-ci peuvent tout à fait être invités à contribuer à la conception et/ou à la mise en œuvre du service :

« Nous n'avons aucun obstacle par rapport à ça. Cela fera simplement plus de bénéficiaires. Il s'agit de notre motivation première. (...) On n'a pas besoin d'être les seuls propriétaires du projet. Au contraire, plus il y a de partenaires, plus on apprend » (DIS, entretien, 2008).

2.3.2 L'ONG interne Aquassistance

L'ONG interne Aquassistance met à disposition des compétences de l'entreprise dans le cadre de projet d'urgence :

¹⁴⁰ DIS, entretien, 2008

« il existe depuis très longtemps à Suez environnement, une ONG qui s'appelle Aquassistance, qui est faite par les employés et qui est basée sur le bénévolat » (DIS, entretien, 2008).

L'ONG interne Aquassistance, association loi 1901, a été créée en 1994 à l'initiative des collaborateurs de Suez-Environnement à la suite du drame du Rwanda¹⁴¹. Aquassistance bénéficie par son ancienneté d'une expérience significative des situations de grande précarité. Le mandat de l'association est d'apporter une aide opérationnelle dans le secteur de l'eau et de l'assainissement à destination des populations les plus vulnérables :

« Le Conseil d'administration de l'association lui a donné pour vocation de permettre un accès à l'eau potable, à l'assainissement et à la gestion des déchets pour les populations les plus démunies » (Aquassistance, réunion, 2009).

La possibilité d'un cofinancement figure néanmoins parmi les critères de sélection des projets d'urgence :

« L'un des critères d'éligibilité pour Aquassistance est de disposer d'un partenaire avec qui travailler, ce qui n'est généralement pas le cas dans des zones très enclavées » (Suez, CR, 2009).

Comme nous l'avons vu précédemment, Aquassistance est composée d'environ 120 membres actifs, d'une équipe de sept animateurs, et de plus de 800 adhérents dont la plupart sont issus de la Lyonnaise de Eaux, filiale de Suez-Environnement spécialisée dans les métiers de l'eau et de l'assainissement :

« Cette association repose sur différents types de ressources humaines. Les 840 adhérents sont des professionnels salariés ou retraités du groupe GDF Suez. La plupart viennent de l'entreprise Lyonnaise des Eaux. Ces professionnels mettent à disposition leurs compétences, leurs savoir-faire et du matériel pour mener à bien des projets. L'association s'appuie aussi sur l'équipe d'animation centrale composée de sept personnes » (Aquassistance, réunion, 2009).

Les membres actifs s'investissent uniquement à titre bénévole, et en dehors de leur temps de travail :

« Elle est composée de personnels du groupe Suez Environnement qui sont des bénévoles, volontaires pour des actions sur le terrain. Aquassistance a la particularité de travailler sur la base d'un bénévolat complet. Les personnes partent en effet en mission sur leur temps de congés ou sur leur temps disponible. Ce ne sont pas des personnes payées par Suez

¹⁴¹ Aquassistance, réunion, 2009.

« Environnement et détachées pour un temps déterminé sur une opération » (DRIS2D, réunion, 2009).

Aquassistance possède trois sources de financement. L'association est principalement financée par la Fondation d'entreprise et par des bailleurs de fonds extérieurs. Celle-ci possède également des ressources propres provenant de dons des adhérents et de la vente de matériel des centres régionaux de la Lyonnaise des Eaux :

« Les ressources propres de l'association, enfin, proviennent de dons des adhérents et de la vente de matériels que nous recevons des centres Lyonnaise des Eaux pour un montant total en 2008 de 200 000 euros » (Aquassistance, réunion, 2009).

Aquassistance bénéficie d'une grande autonomie par rapport au groupe¹⁴². Cette autonomie se fonde à la fois sur le principe de volontariat des bénévoles ainsi que sur une grande liberté dans le choix des projets :

« Aquassistance dispose de son propre Conseil d'administration qui détient une très grande liberté de choix par rapport aux projets retenus. Le bénévolat et la liberté de décision garantissent cette absence d'interférence avec le groupe » (Aquassistance, réunion, 2009).

Afin de préserver cette autonomie, l'entreprise a décidé de ne pas créer de dispositif pour inciter les collaborateurs à s'impliquer dans la vie de l'association :

« La capacité des salariés à se mobiliser n'est pas prise en compte dans le cadre de l'évaluation, puisque cela fausserait une approche « rationnelle ». Suez-Environnement souhaite s'appuyer sur ce mouvement spontané » (Suez, CR, 2009).

2.3.3 Types de POE représentés au sein du BMP

Dans le BMP, l'apport des ONG est considérable dans la mesure où la collaboration est orientée vers ses propres activités. En tant qu'opérateurs privés non marchands, les ONG fournissent la majeure partie des ressources utiles au déploiement des projets, notamment l'expertise des méthodologies d'intervention adaptées aux zones sous développées. La proposition de valeur est quasi-exclusivement conçue par l'ONG qui obéit à une logique non marchande basée sur la solidarité. L'entreprise, quant à elle, redistribue une partie de son profit constitué dans le BMT ou bien met à disposition des compétences. Ce BM repose donc

¹⁴² Opérationnel, réunion, 2010

essentiellement sur du mécénat financier et/ou de compétences. D'autres formes de POE sont représentées dans le BMP comme les POE opérationnels, le dialogue institutionnel et le dialogue local. Les POE-I ne sont quant à eux pas représentés à notre connaissance.

- **Le mécénat financier**

Pour ce qui concerne le mécénat financier¹⁴³, des dizaines de projets ont été soutenus par la Fondation « Eau pour Tous ». Au Sénégal, par exemple, un don au bénéfice de l'ONG « Eau Vive » a été réalisé pour son programme d'accès à l'eau et à l'assainissement dans la région de Tambacounda. Les objectifs assignés à ce programme sont de renforcer les compétences des acteurs locaux, d'améliorer l'accès durable à l'eau potable et à l'assainissement, et de promouvoir l'hygiène pour améliorer les conditions de vie des populations : 39 000 personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau. Parallèlement, un soutien a été apporté dans le cadre du plaidoyer sur l'accès à l'eau. Le tableau 60 ci-après représente certaines actions menées dans le cadre du mécénat financier de Suez-Environnement en 2009 :

Tableau 60. Projets de la Fondation actifs en 2009 (Suez-Environnement, dossier d'information, 2009 : 12)

Projets	Institutions partenaires	Financement Suez	Bénéficiaires
L'entrepreneuriat social et la formation au service de la distribution d'eau dans les quartiers urbains défavorisés de Manille	Eau Vive	50 000€	Amélioration de l'accès à l'eau potable de 8000 familles (environ 50.000 personnes), création de 50 emplois
Programme de nutrition communautaire et de sécurité alimentaire durables au Burkina Faso	Eau Vive	200 000€ (sur 2 ans)	200.000 bénéficiaires directs (femmes, enfants, membres des comités villageois de développement et des groupements de base) pour 800.000 bénéficiaires finaux
Projet Fédedlo : appui à la structuration d'une fédération des comités Dlo à Port-au-Prince en Haïti	GRET	300 000€ (sur 3 ans)	Système de gestion d'eau pérenne pour plus d'un demi million de personnes
Programme d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement sur le site de déplacés de Dogdoré – Est tchadien	Action contre la faim	150 000€	30 000 personnes (27 500 bénéficiaires « personnes déplacées »)

¹⁴³ La Loi de 2003 relative au mécénat favorise ce type d'actions en offrant des déductions fiscales incitatives sur les dons.

Programme d'accès à l'eau et à l'assainissement à Tambacounda au Sénégal	Eau Vive	310 000€ (sur 3 ans)	Amélioration de l'accès à l'eau potable pour 17 villages (38 950 habitants) et de l'accès à l'assainissement pour plus de 56 000 habitants
Programme Méddea – Madagascar. Mise en place de mécanismes durables de développement de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement en zones rurales	GRET	200 000€ (sur 2 ans)	Amélioration de l'accès aux services de base d'eau et d'assainissement de 30 000 personnes

• Le mécénat de compétences

En ce qui concerne le mécénat de compétences, 75 actions d'assistance ont été menées dans plus de 20 pays par l'ONG interne. Dans 16% des cas, l'ONG interne, à la demande des bailleurs de fonds institutionnels, met en place des solutions d'assainissement ce qui favorise la pérennisation des services d'eau :

« Aquassistance est alors cofinanceur mais surtout assistant à la maîtrise d'œuvre et à la maîtrise d'ouvrage. Nous visons l'amélioration des infrastructures d'eau mais aussi de la gestion. À l'heure actuelle, l'association gère un portefeuille de 75 projets dans plus de vingt pays, dont 80 % de pays africains. Aquassistance intervient dans des projets d'eau (66 % du portefeuille), des projets d'assainissement et des projets de déchets » (Aquassistance, réunion, 2009).

« 16 % des projets englobent les aspects eau et assainissement. En effet, les bailleurs de fonds nous incitent à ne plus traiter uniquement le volet eau » (Aquassistance, réunion, 2009).

Généralement, les actions d'Aquassistance sont déployées à la suite de catastrophes naturelles ayant des implications sur l'accès à l'eau des populations sinistrées. Le rôle de l'ONG interne consiste à restaurer ces services :

« Les premières sont les actions d'urgence, très ponctuelles, qui font suite à des événements graves tels que le tremblement de terre dans la province du Sechuan ou encore le passage des ouragans à Haïti » (Aquassistance, réunion, 2009).

« Notre rôle consiste alors à produire de l'eau et à la distribuer aux populations sinistrées pour un à six mois. Les unités de traitement que nous utilisons sont conçues par les techniciens d'Aquassistance. Elles permettent de produire jusqu'à 5m³ d'eau par heure. A Haïti, nous avons réussi à produire jusqu'à 185 m³ par jour pour répondre aux besoins de 20 000 habitants de Gonaïves » (Aquassistance, réunion, 2009).

« Du 15 janvier au 28 février, Aquassistance a mis en place avec ACF des unités de production sur l'agglomération de Port-au-Prince et dans les villes voisines ; Suez

Environnement a pour sa part dépêché des techniciens pour aider à réparer les fuites des conduites principales et pour remettre en service des installations de production d'eau sans aucun moyen » (Aquassistance, réunion, 2009).

Il arrive par ailleurs que ces opérations d'assistance soient pérennisées à la demande des organisations locales dédiées à la gestion des services d'eau. Dans ce cadre, les actions d'Aquassistance continuent d'être soutenues financièrement par des bailleurs de fonds institutionnels :

« La Direction Nationale de l'Eau Potable (DINEPA) nous a par ailleurs demandé de pérenniser notre mission d'assistance technique grâce aux fonds collectés auprès de la communauté internationale » (Opérationnel, réunion, 2010).

- **Les POE opérationnels**

Nous identifions un seul POE-O dans le BMP. Il s'agit d'un partenariat dans lequel l'entreprise joue son rôle d'opérateur privé marchand dans le cadre de projets de développement en collaboration avec une ou plusieurs ONG. L'affectation de ce type de POE au BMP justifie la participation de la Fondation au cofinancement du projet et le fait que les bénéficiaires se situent dans une situation de grande précarité. Un partenariat opérationnel entre Palyja, filiale de Suez-Environnement en Indonésie, et « Mercy Corps », ONG internationale d'aide humanitaire à destination de populations touchées par des crises, a été initié en 2008 dans le cadre d'un projet nommé « *Global Partnership on Output-Based Aid* » (GPOBA) :

« L'opération Mercy Corps concerne des populations de quartiers très pauvres à Jakarta dans le domaine de l'assainissement. (...) Les équipes de Suez qui sont sur place » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Actually the first cooperation we have had with an NGO was on the GPOBA. On the GPOBA, we took care as elaborator of the usual construction stuff, building the network and creating the customer purse and so on » (Palyja, entretien, 2010).

Ce projet innovant mené avec le concours de la Banque Mondiale a pour principal objectif de permettre l'accès à l'eau potable aux populations les plus isolées de la région Ouest de Jakarta. Le BM associé repose sur un principe de cofinancement différé. Les investissements réalisés par l'entreprise sont remboursés progressivement en fonction des résultats socio-économiques obtenus par la firme évalués en nombre de connexions construites. Le

remboursement est effectué par une coalition de bailleurs de fonds placés sous l'autorité de la Banque Mondiale. Par conséquent, les marges de l'entreprise augmentent dans le temps à mesure que les coûts diminuent par remboursement progressif des investissements de la firme par les bailleurs de fonds, et à mesure que les volumes de revenus augmentent par l'accroissement progressif du réseau. À terme, les marges sont élevées et portent sur des volumes à fort potentiel de croissance.

L'ONG « Mercy Corps » accompagne quant à elle l'entreprise dans de nombreux domaines comme l'identification des besoins des populations concernées, la résolution des problèmes sanitaires, la détection des systèmes informels de distribution d'eau, etc. :

« Palyja a travaillé à Jakarta à Mercy Corps, où finalement, sur certains sujets, les ONG interviennent généralement dans un double aspect. Un aspect de relation avec la communauté, ça c'est assez classique. Et puis, un aspect de savoir-faire spécifique dans la mise en place de solutions adaptées, puisque finalement, c'est des situations dont elles ont encore plus l'expérience » (DIS, entretien, 2010).

Mercy Corps a ainsi participé à la gestion des relations avec les communautés locales :

« But on this project, we needed some support from NGOs in terms of social engineering so in that case the NGO Mercy Corp provided Palyja with knowledge on this biodynamic of poor neighborhoods as they have a local knowledge of the community's disputes, which we don't have » (Palyja, entretien, 2010).

« But they also provided some information on the problems of these areas, how to see and how to create presumption from these areas, what do we need actually to build their need. And second of all, they have... they have been working on the... maybe you've heard about it, the community based organizations, so they... actually they joined us in doing this program for many months and their work was to develop the community profiles » (Palyja, entretien, 2010).

« So they have supported us in terms of knowledge of the community. And they provided us some inputs on the socialization, how to send the message or the correct message to the community. So for this program they were really as supporters » (Palyja, entretien, 2010).

« So the role of the NGO is to assist the community to create a community organization that will first finance and construct then maintain the network after the Master Meter » (Palyja, entretien, 2010).

L'ONG apporte également sa légitimité auprès des autorités locales :

« Donc les ONG nous apportent leurs connaissances du terrain mais aussi leur légitimité » (Palyja, entretien, 2010).

Mercy Corps a produit une étude à la demande de l'entreprise afin d'obtenir l'autorisation de connecter les quartiers desservis de manière illégale. Cette étude comporte des informations relatives aux « quartiers illégaux » telles que la localisation et le nombre de zones concernées, le taux de foyers désirant être connectés légalement, etc. Le fait que l'étude soit produite par l'ONG crédibilise et authentifie la démarche de l'entreprise auprès des autorités de façon à ce que celle-ci ne soit pas interprétée comme un moyen de développer son marché :

« On préfère avoir une étude qui n'est pas faite par nous même. (...) Ça rajoute un point à l'étude. Ça rajoute un nom » (Palyja, entretien, 2010).

« Mais seulement, eux ils vont nous dire vous n'êtes pas légitimes à faire ça. Déjà, d'une vous n'avez pas le droit de travailler dans les quartiers illégaux, donc votre étude vous n'avez pas le droit de le faire. Et puis de deux, vous pouvez manipuler toutes les données comme vous voulez. C'est pour ça que nous on s'est dit bon et bien on va prendre Mercy Corp qui peut faire cette étude et qui à la fin va pouvoir montrer des résultats tangibles qui ont eux une légitimité » (Palyja, entretien, 2010).

« On a demandé à Mercy Corp de faire une étude pour localiser et quantifier les quartiers illégaux par la régulation. Palyja n'a pas le droit de connecter les quartiers illégaux. On n'a pas le droit du tout de travailler là-dessus » (Palyja, entretien, 2010).

« So another project is the one we talked about recently about the illegal settlements, the quantification, identification and location of illegal settlements in western Jakarta. So basically, we hired for a two months period Mercy Corp to do it within the first fund a GPS analysis of the map, of the area, of Palyja's section network, satellite image and so on, different information from governments and so on and after a month they presented us a map with the identified and verified illegal settlements » (Palyja, entretien, 2010).

« All this information will be useful for Palyja when we have to advocate to the government the needs of illegal settlements and how much it represents in terms of business » (Palyja, entretien, 2010).

Par ailleurs, d'autres ONG contribuent au projet et aident l'entreprise à la mise en œuvre de ses activités :

« Je sais qu'il y a une organisation qui s'appelle Coalition Rights to Water qui est un représentant des différents quartiers de la ville et eux ils interviennent. C'est un acteur... le reporteur il va leur dire, écoutez, on a fait ce projet pour les pauvres et eux ils vont venir nous voir avec des demandes particulières » (Palyja, entretien, 2010).

« So, again we will have to kind of cooperation with an NGO called Fokami because it's one of the requirements of the World Bank to determine the willingness to connect in these areas. So to a 100% of that permission, how many people are willing to connect? So this willingness to connect, it sets our targets. So for example you have a community with a hundred households and 40% wants to get connected, we will get reimbursed if 40% are able of connections » (Palyja, entretien, 2010).

- **Le dialogue institutionnel**

Le dialogue institutionnel avec les OSC, dont les ONG, joue un rôle moteur dans la conception et l'enrichissement du BMP. Tout d'abord, la création de la Fondation est intimement liée aux remarques qui ont été faites par les parties prenantes dans le cadre des premières réunions :

« If it works for the company's business model, Suez could partner with NGOs or donate its services when needed. Suez could build relationships with NGOs. These relationships would help to create a foundation of trust that could be drawn upon if problems emerge in a contract » (OSC, CR, 2007).

« Le deuxième engagement c'est la redistribution d'une part du bénéfice à des activités de solidarité. Ceci a également été acté, avec la mise en place d'une Fondation » (DIS, entretien, 2008).

« La Fondation est vraiment le résultat de la première phase de concertation menée il y a un peu plus de deux ans » (DRIS2D, réunion, 2009).

Ensuite, une réunion a été consacrée à l'enrichissement du BMP dans une logique d'amélioration continue. En 2009, les OSC dont les ONG ont été invitées à s'exprimer sur les pratiques de mécénat financier et de compétences de l'entreprise :

« Nous allons aujourd'hui nous concentrer sur les aspects Mécénat et 4P. (...) Il me revient de vous proposer une synthèse de l'atelier Mécénat » (Comité 21, réunion, 2009).

- **Le dialogue local**

Le dialogue local avec les ONG est également une composante importante du BMP. Comme nous l'avons vu précédemment, les pratiques de mécénats, financiers et/ou de compétences, intègrent systématiquement des pratiques de dialogue, notamment à travers le processus de « demande informée » :

« C'est ce qu'on appelle la demande informée, c'est à dire que l'utilisateur doit choisir en connaissance de cause. (...) Et ceci s'applique aussi bien dans un contrat traditionnel, que dans un contrat d'intervention humanitaire, ou encore dans le deuxième segment où c'est encore plus vital » (DIS, entretien, 2008).

Dans le BMP, ce processus est assuré par les ONG de développement dans le cadre du mécénat financier ou bien par Aquassistance dans le champ du mécénat de compétences.

2.4 Equation de profits du BMP

Dans le BMP, l'équation de profits doit être appréhendée au sens large et intégrer trois dimensions : la performance économique, la performance sociale et la valorisation du capital immatériel.

2.4.1 La performance économique : une logique d'efficience

Le BMP ne génère pas de revenu financier. En revanche celui-ci comporte des coûts qui peuvent être estimés à hauteur du budget réel de la Fondation « Eau pour Tous », à savoir 3 millions d'euros annuels impôts déduits. Le système de co-financement sur lequel repose la Fondation offre cependant un effet de levier intéressant en terme de coût/impact. Dans certains cas, où l'activité commerciale cohabite avec les activités du BMP, les activités à caractère philanthropique permettent de préserver la performance économique et sociale du BMT :

« Palyja n'a pas le droit de connecter les quartiers illégaux. Donc ça fait quelques mois qu'on leur dit que de toute manière il faudrait leur fournir un service parce que si tu ne connectes pas ces quartiers illégaux, ils vont se connecter d'une manière ou d'une autre et que ça va augmenter des pertes en eaux. Ça impacte le business. Ça fait comprendre au gouvernement que même s'ils sont « illégaux » il faut les connecter. Donc, juste pour la petite histoire, depuis que nous on est arrivé ici à Jakarta, la catégorie qui a le plus bénéficiée du nombre de connexion c'est la catégorie *low income*. Donc, c'est les pauvres. En terme de croissance, on a fait plus de 700 %. Donc ça représente un grand écart » (Palyja, entretien, 2010).

Au delà de la préservation de la performance économique, ces opérations permettent de développer le marché des bas revenus (« *low income* »). Si les revenus dégagés sont inférieurs par foyer fiscal, ils permettent de dégager un revenu fondé sur les volumes. De plus, dans le cadre de cofinancements en aval des projets, comme c'est le cas à Jakarta, l'atteinte de certains objectifs sociétaux permet d'assurer le remboursement par des bailleurs de fonds d'une partie des investissements liés aux infrastructures. Dans ce cas de figure, la Fondation est remboursée ce qui permet également d'économiser sur son budget :

« It's a financing mechanism based on... it's a subsidy mechanism based on the results. So the funds are here but they are not available. So the funds will be available after the completion of the projects. Once the project has been audited by an independent auditor, ok, and they reply that we have met predefined outputs results. So once of all they receive the co permission from the auditor that we did achieve the targets then we get reimbursed. That's the basis of the subsidy mechanism » (Palyja, entretien, 2010).

« So this is for the first phase to have been audited by the auditor and we already got back one million dollar of expenses reimbursed by the World Bank » (Palyja, entretien, 2010).

« So we achieved both outputs without currently waiting for the reimbursement of the second output and we are on the preparation of the second phase » (Palyja, entretien, 2010).

Ces mécanismes montrent qu'il existe un lien entre la performance sociale, évaluée notamment en terme de nombre de personnes vulnérables connectées à un service de qualité, et la performance économique, appréhendée sous l'angle d'une économie sur le budget de la Fondation.

2.4.2 La performance sociale

En ce qui concerne la performance sociale plus précisément, l'évaluation peut se baser sur plusieurs indicateurs : le nombre de personnes vulnérables connectées, nombre de managers formés, ou encore la diminution du taux de maladies liées à l'eau dans certaines zones d'intervention, etc. :

« Il y a effectivement l'aspect des gens qu'on aura réussi à connecter à l'eau. On fait également beaucoup de programmes pour former des cadres. Une des choses pour assurer la pérennité des projets dans les pays en voie de développement, c'est de former du personnel. Donc les indicateurs sont les suivants : le nombre de gens qu'on aura aidé à connecter, le nombre de cadres qu'on aura pu former, etc. C'est plus ça nos indicateurs en terme d'impact » (DIS, entretien, 2008).

« Nous essayons de mesurer notre impact pas seulement en chiffres mais aussi en regardant à combien de personnes chaque projet bénéficie. Nous sommes, en effet, toujours focalisés sur les objectifs du millénaire. Avec des moyens modestes à l'échelle des enjeux mondiaux, nous essayons de les attribuer à des opérations vraiment exemplaires et qui ont un effet multiplicateur » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Ces actions ont permis d'apporter l'eau à plus de 150 000 personnes qui n'y avaient pas accès, essentiellement en Afrique » (Suez, CR, 2010).

« Les unités de traitement que nous utilisons sont conçues par les techniciens d'Aquassistance. Elles permettent de produire jusqu'à 5m³ d'eau par heure. A Haïti, nous avons réussi à produire jusqu'à 185 m³ par jour pour répondre aux besoins de 20 000 habitants de Gonaïves » (Aquassistance, réunion, 2009).

« We have to finalize already the first phase so we achieved the minimum from the target, the minimum target to get the reimbursement of the World Bank was set around 4,700 house connections to be connected. And we connected by the end 5,042 connections for the first phase (...). The second phase is much smaller. It's not about 5,000 households. It concerns only a maximum of 1,700 households » (Palyja, entretien, 2010).

Les exigences de l'entreprise en terme de *reporting* extra-financier des activités des ONG soutenues ont pour objectif d'accroître l'impact sociétal des activités philanthropique :

« Quand une entreprise fait du mécénat, elle ne doit pas abandonner ce qui la caractérise, et ce qui en fait sa qualité, c'est à dire sa logique de résultats. Elle ne doit pas se transformer en bailleur de fonds, et adopter un logique de moyens. Il faut qu'on garde notre spécificité, notre identité, c'est à dire d'avoir des résultats. Il s'agit d'avoir une logique identique à celle qu'on a dans le commerce classique, c'est à dire optimiser le coût par connexion, car plus on est efficace plus on fait de connexions » (DIS, réunion, 2010).

« Il y a quand même des entreprises qui ont envoyé de l'argent et qui vont vous mettre des tas de critères. Chaque facture de 1€, il faudra la produire. Une extrême rigueur, ce qui peut se comprendre, dans le *reporting* financier » (Eau Vive, entretien, 2010).

Afin d'améliorer l'acceptation sociale de l'entreprise, celle-ci souhaite que les futurs usagers expriment leur envie d'être connecté au service. Par conséquent, le taux de personnes souhaitant être connectées au service légal d'accès à l'eau peut également être vu comme un indicateur de performance sociale :

« So at the end of the time, after we install the network, we're trying to maximize the number of customer that would apparently apply for a new connection » (Palyja, entretien, 2010).

L'entreprise est cependant à la recherche de nouveaux critères de performance sociétale :

« Comment faut-il mesurer cet impact ? Faut-il le mesurer en termes de contribution aux objectifs du millénaire ? Si nous prenons le montant qui est dédié aux opérations à caractère de développement et que nous le divisons par le coût d'une adduction pour une personne, nous obtenons un petit nombre de personnes. Comment exprimer cette ambition ? Nous l'avons exprimée en donnant un objet à la Fondation. Comment aller plus loin ? » (DRIS2D, réunion, 2009).

2.4.3 La valorisation du capital immatériel

Nous identifions une troisième source de performance : la valorisation du capital immatériel (cf. Chapitre II, Section II) de l'entreprise. L'ensemble des actions déployées dans le BMP est potentiellement générateur de nouvelles ressources immatérielles pour l'entreprise. Nous considérons quatre catégories d'actifs immatériels : les compétences, l'image, le réseau/SI et la capacité d'innovation. Ces ressources, nous y reviendrons, pourront être éventuellement redéployées dans les autres segments stratégiques. En ce sens, le BMP peut être considéré comme un investissement immatériel.

En ce qui concerne la valorisation des compétences, nous identifions deux principaux phénomènes : l'apprentissage et l'enrichissement de la vision des collaborateurs. L'entreprise développe de nombreuses connaissances sur les logiques d'intervention dans les PED :

« On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages, etc., développent un savoir-faire que nous n'avons pas, et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques » (DIS, entretien, 2008).

« Quand on coopère avec des ONG qui travaillent en Afrique sub-saharienne, ou dans des pays comme ça, nous ne sommes absolument pas experts de ce genre de situations. On est autant là pour apprendre que pour aider, puisqu'il est possible qu'une question technologique, de traitement d'eau, puisse être de notre ressort » (DIS, entretien, 2008).

« La fondation a aussi pour but de travailler sur la professionnalisation des services de l'eau, notamment dans les pays émergents » (DRIS2D, réunion, 2008).

« L'ensemble de ces projets fera l'objet d'un rapport régulier, publié et communiqué chaque année » (DRIS2D, réunion, 2008).

« En nous intéressant à ces populations et à ces zones difficiles, nous obtenons de l'information et des enseignements sur la manière d'exercer notre *business* dans les zones défavorisées de pays où nous sommes déjà implantés » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Nous préparons donc un atelier de formation autour des méthodologies participatives afin de nous enrichir mutuellement dans nos activités opérationnelles » (DIS, réunion, 2009).

Les collaborateurs enrichissent également leur vision de la société et du business de l'entreprise :

« L'ONG a énormément à apporter à l'entreprise, notamment en terme de sensibilité, de vision de la société, de ce que sont les situations, de pédagogie vis-à-vis de l'entreprise » (DIS, entretien, 2008).

« De plus en plus de managers qui voient ça comme, réellement, une opportunité d'améliorer le business. Il y a le travail même qui est fait sur le terrain avec le client, avec les usagers. Donc, il se rendent compte que c'est des vecteurs très intéressants, enrichissants » (DIS, entretien, 2010).

En ce qui concerne la valorisation de l'image, nous identifions deux principaux phénomènes : les retombées en terme de réputation et le renforcement du sentiments d'appartenance des collaborateurs. Les activités du BMP favorisent la diffusion d'une image positive en externe. Les retombées peuvent profiter à l'image institutionnelle de l'entreprise ou bien à celle des projets :

« De la même manière, il est vrai que financer des projets, c'est aussi améliorer l'image de l'entreprise. Mais c'est un cercle vertueux. Si l'entreprise est valorisée, elle va en faire plus et tant mieux. Il y aura de plus en plus de gens qui pourront bénéficier de cette redistribution des bénéfices » (DIS, entretien, 2008).

« La Fondation peut tout à fait être appelée à un moment pour dire ce qu'elle fait. Ou bien tout simplement ça se sait » (DIS, entretien, 2008).

« C'est vrai que pour nous, quel est l'intérêt ? Il y a un intérêt d'image, c'est vrai » (DIS, entretien, 2010).

« Nous sommes mieux vécus dans la société, on a moins de contestations parce qu'on fait les choses bien. Cela va exactement dans le bon sens » (DIS, entretien, 2008).

« L'image peut se construire d'un tas de manières. Il y a aussi le fait que dans le monde professionnel de l'eau ça se sache, c'est déjà un énorme bénéfice » (DIS, entretien, 2008).

« So the really... the impact in terms of marketing... you improve the marketing, you improve the number of people who wants to be connected » (Palyja, entretien, 2010).

Le gain le plus significatif en terme d'image semble avoir lieu en interne. Les activités du BMP renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et donne du sens à l'action des collaborateurs. Il constitue ainsi un levier de motivation pour le personnel :

« C'est créer de la richesse, au sens humain du terme. Et il y a un retour pour l'entreprise. Il est là le cercle vertueux (c'est émergent et non planifié). Faire quelque chose de bien c'est positif à tous les niveaux. En interne, les salariés renforcent leur sentiment d'appartenance, nous sommes plus efficaces » (DIS, entretien, 2008).

« L'image, à la limite, c'est cette perception de nous-mêmes : « Quel est notre rôle ? ». L'idée est qu'on se sente à l'aise avec ce qu'on fait en tant qu'entreprise. C'est plus dans ce sens là, l'image. Ce n'est pas aller placarder des affiches dans Paris pour dire qu'on finance le Sahel, ou telle ONG. Pour ce qui nous concerne on y voit pas d'intérêt » (DIS, entretien, 2008).

« Il y a un intérêt d'image, c'est vrai. Il y a un intérêt d'appartenance » (DIS, entretien, 2010).

« L'impact de l'implication des collaborateurs dans ces sujets est assez extraordinaire. Lors du tsunami, l'implication des collaborateurs du groupe a dépassé le cadre d'Aquassistance puisque nous avons été submergés par les demandes pour se rendre sur place. Comme nous disposons de nombreuses implantations dans les pays touchés par ces catastrophes, nous avons établi un lien entre les équipes locales et les équipes françaises. En termes d'animation interne, une telle démarche est extrêmement profitable » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

« Ce qui est intéressant, c'est la qualité du débat qui intervient dans l'entreprise dans ces situations. Nous comprenons alors que le métier que nous exerçons possède une dimension « noble », « missionnaire » sur un certain nombre d'aspects » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

« Cette approche présente également la vertu de fédérer en interne. Cela ne se chiffre pas mais permet de réaliser de réels gains en termes de motivation » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

En ce qui concerne la catégorie « réseau/SI », nous identifions deux types de phénomènes : l'enrichissement du réseau de partenaires issus de la société civile et l'accès à de l'information stratégique pour le déploiement d'activité commerciale ou non commerciale dans les PED.

Le BMP est un vecteur de réflexion sur les principes relationnels à l'œuvre dans les partenariats :

« Cela crée des espaces de réflexion qui sont très enrichissants. Ça alimente également cet espace de réflexion macro, en disant : « quel type de partenariat souhaitons nous concevoir en général entre l'entreprise et l'ONG ? » (DIS, entretien, 2008).

Celui-ci permet également de nouer des relations de confiance avec les partenaires pour renouveler les partenariats ou bien les faire évoluer vers d'autres formes :

« Et on vise à démultiplier le partenariat avec le Secours Populaire dans les centres régionaux pour que, localement, il y ait aussi des partenariats locaux qui s'instaurent » (LDE, Direction fonctionnelle, entretien, 2010).

Au niveau opérationnel, les activités du BMP permettent éventuellement de renforcer les liens avec certains acteurs du développement :

« So for instance, the government with these two pilot projects with the NGOs heard about the Master Meter initiatives and got interested into it » (Palyja, entretien, 2010).

L'accès à de l'information stratégique pour le déploiement d'activité commerciale ou non commerciale dans les PED est également un enjeu stratégique du BMP :

« Je suis sûr que c'est une mine d'informations pour leur propre structure. Et pas uniquement pour le côté développement social, pour la structure : « voilà comment ce présente le marché local, voilà comment les gens réfléchissent, voilà les limites du système » (Eau Vive, entretien, 2010).

« Et celles qui mettent réellement à disposition du personnel, qui va vraiment suivre les choses, qui va vraiment s'y intéresser, qui va ramener de l'information, et diffuser de l'information » (Eau Vive, entretien, 2010).

Cette information stratégique est également utile au niveau des projets comme en témoigne un opérationnel de la filiale Palyja :

« Ok, so all this information will be useful for Palyja when we have to advocate to the government the needs of illegal settlements and how much it represents in terms of business, yeah simple business » (Palyja, entretien, 2010).

« So basically, we hired for a two months period Mercy Corp to do it within the first fund a GS analysis of the map, of the area, of Palyja's section network, satellite image and so on, different information from governments and so on and after a month they presented us a map with the identified and verified illegal settlements. During the second month, they will run the questionnaire in these illegal settlements to assess what are their current water sources and water expenses also. Ok, so all this information will be useful for Palyja » (Palyja, entretien, 2010).

Au delà des phénomènes d'apprentissage utiles à la création de solutions innovantes pour les PED, le BMP intègre des dispositifs de promotion de l'innovation, tels que des concours visant à récompenser les initiatives les plus intéressantes dans ce domaine. L'objectif de ces dispositifs est la répllication potentielle des solutions innovantes proposées :

« Le prix de la Fondation a pour objectif de diffuser des savoir-faire pratiques adaptés aux zones fragiles. Par « reproductibilité », l'entreprise veut signifier que la technologie primée doit être suffisamment simple à mettre en œuvre pour être facile à développer dans des pays aux ressources limitées. Certains dossiers soumis à un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer n'ont donc volontairement pas été retenus » (Suez, CR, 2009).

« Le Grand prix n'est pas destiné à financer le développement du projet mais à faire connaître un progrès technologique particulièrement adapté à des zones spécifiques » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Par reproductibilité, nous voulons dire que la technologie primée doit être suffisamment simple à mettre en œuvre pour être facile à diffuser et à développer dans des pays aux ressources limitées. Nous avons dû refuser certains dossiers soumis à un brevet ou à une licence et où les chercheurs avaient déposé un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer. Nous envisageons de contribuer à la diffusion et à la reproductibilité du projet primé en répandant largement le savoir-faire par tous les moyens à notre disposition » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Les opérations retenues feront l'objet d'une dissémination partout où elles pourront participer aux progrès de la distribution de l'eau et de l'assainissement » (DRIS2D, réunion, 2009).

Les bonnes pratiques des filiales sont également récompensées en vue de capitaliser sur leurs expériences les plus prometteuses :

« All these projects that we have been doing are initiatives among the group that we usually present these projects in different contexts organized by the group, like last time we were selected for the... as one of the finalist of the Suez Environment innovation trophy. So it helps Palyja to show to the rest of the group that we are actually doing something innovative in order to answer, to address the need of the poor. That's mainly it » (Palyja, entretien, 2010).

Enfin, l'entreprise met en place des dispositifs de rencontre entre les ingénieurs du centre de recherche de Suez-Environnement et les partenaires de la société civile afin de stimuler encore davantage les innovations dans le champ des PED :

« Nous prévoyons par ailleurs des rencontres avec des experts du centre de recherche de Suez Environnement sur des problématiques techniques de traitement d'eau potable et de traitement des eaux usées. Nos partenaires pourront ainsi soumettre des questions aux experts du centre de recherche » (DIS, réunion, 2009).

Le BMP permet donc de valoriser le capital immatériel de Suez-Environnement. Les quatre catégories d'actifs immatériels sont concernées par cette valorisation : les compétences, l'image, le réseau/SI et la capacité d'innovation.

Tableau 61. Synthèse des grandes caractéristiques du BMP par dimension

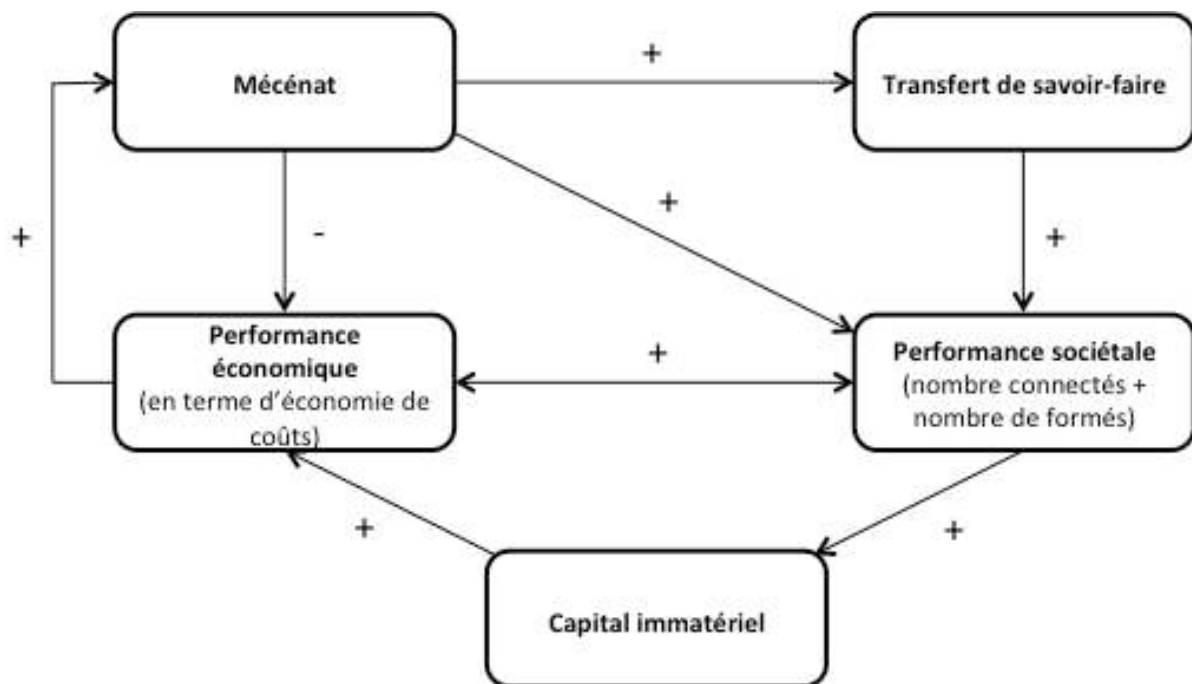
Caractéristiques	
V	• Offre : projets de développement + projets d'urgence + transfert de compétences • Bénéficiaires : populations non solvables des PED + managers des services d'eau des PED • Interaction : ONG + « demande informée » • Tarif : service non marchand à but non lucratif
RC	• RC historiques de l'entreprise • Expertise des ONG partenaires dans les projets • Expertise des OSC dans le processus de concertation • Ressources financières de la Fondation • Co-financement des autres bailleurs de fonds • Ressources humaines bénévoles de l'ONG interne • Les formateurs
O	• Organisation historique de l'entreprise • Fondation et mécénat financier • Aquassistance et mécénat de compétences • Processus de concertation institutionnel • Ingénierie des projets de développement* (non traité plus haut – dialogue local) • Freins et résistances
EPs	• Performance économique : revenu nul – budget réel de la Fondation (+ co-financement) / rentabilité de 0% • Performance sociale : nombre de personnes connectées, nombre de personnes formées, etc. => facteur d'amélioration de performance économique (préservation du budget de la Fondation) • Valorisation du capital immatériel de l'entreprise (slack organisationnel)

Conclusion sur la dynamique interne du BMP

Le BMP ne correspond à aucune problématique stratégique préalablement identifiée (cf. Chapitre V, Section I). Il est donc légitime de nous poser la question suivante : en quoi ce BM

serti-il les intérêts stratégiques de Suez-Environnement ? Une réponse semble pouvoir être trouvée dans l'analyse du contenu de l'équation de profits du BMP. En effet, ce BM comporte plusieurs spécificités susceptibles d'intéresser le BMT qui s'inscrit, rappelons le, dans une logique de valorisation croissante de sa performance sociétale. Le BMP peut constituer un terrain d'apprentissage sur les manières de valoriser la performance sociale, et sur les façons de connecter la performance sociale à la performance économique. La figure 43 ci-dessous est une représentation de la dynamique intra-BMP découlant de l'intégration des ONG à la conception et au déploiement des activités non marchandes de Suez-Environnement. Cette représentation met en lumière les logiques vertueuses à l'œuvre au sein de l'équation de profits du BMP.

Figure 43. Boucle vertueuse du BMP



Nous identifions plusieurs relations positives, directes et indirectes, entre la performance économique et la performance sociale. En ce qui concerne les relations directes, nous observons une contribution de la performance sociale à la performance économique. Pour un budget donné, l'augmentation de la performance sociale, évaluée en nombre de nouveaux connectés et en nombre de nouveaux formés, permet de renforcer la performance économique du BMP, évaluée en termes de coût par connexion et de coût par personnel formé. Nous observons aussi une contribution de la performance économique à la performance sociale. La

recherche d'efficacité dans l'organisation des activités non marchandes permet d'accroître le nombre de bénéficiaires pour un budget donné.

En ce qui concerne les relations indirectes, nous constatons que la performance sociale favorise l'enrichissement du capital immatériel, qui lui-même, favorise la performance économique. D'abord, la performance sociale permet d'enrichir le capital immatériel du BMP. Cette performance est source de valorisation de l'image du projet auprès des partenaires et des populations. Celle-ci permet de renforcer les liens entre les partenaires du projet, que ce soit les ONG, attentives à l'intérêt des bénéficiaires, ou les bailleurs de fonds institutionnels, marqués par une culture du résultat. L'augmentation de la performance sociale est également source d'apprentissage et de développement de nouvelles compétences. Elle permet de se référer à des expériences concluantes éventuellement répliquables, ou bien de trouver des idées innovantes pour le déploiement de futurs projets, que ce soit dans le segment « mécénat » ou dans d'autres segments. La performance dégagée au sein du BMP est également source de valorisation du capital immatériel de l'entreprise d'une manière plus générale¹⁴⁴. Ensuite, l'enrichissement du capital immatériel est potentiellement vecteur de performance économique dans la mesure où les nouvelles compétences, le renforcement des liens entre les partenaires et la capacité d'innovation permettent logiquement d'être plus efficaces. L'ensemble de ces phénomènes, propres au BMP, est susceptible de nourrir la réflexion stratégique présente au niveau du BMT.

Nous remarquons que l'ONG, qu'elle soit interne ou externe, joue un rôle central dans la dynamique interne du BMP. En tant qu'opérateur privé non marchand, l'ONG déploie ses propres activités, avec le concours de la collectivité territoriale, des populations représentées, et des co-financeurs, dans le cadre d'un POE de type « mécénat ». Il s'agit d'un acteur indispensable à la création de la logique vertueuse du BMP. Plus les pratiques de mécénat se développeront, plus il y aura de personnes connectées ou formées à la gestion des services d'eau et d'assainissement, plus le capital immatériel s'enrichira, plus les partenaires seront efficaces, plus l'entreprise sera en mesure de financer de nouveaux projets, etc. La mise en évidence concomitante de l'intérêt stratégique du BMP pour le BMT qui représente la quasi-totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise, et du rôle central de l'ONG au sein du BMP, contribue à asseoir l'idée que les POE représentent un véritable atout stratégique pour Suez-Environnement.

¹⁴⁴ Nous abordons plus en détail ce point dans la section III de ce même chapitre.

Section II.3 Le business model « composite »

Le troisième BM, que nous baptisons BM « composite » (BMC), correspond au segment dit « intermédiaire »¹⁴⁵. Le terme « intermédiaire » suppose que le BMC obéit à des logiques de fonctionnement qui se situent à l'intersection du BMT et du BMP. Le BMC est donc susceptible d'incorporer certaines caractéristiques relatives aux activités « traditionnelles » et aux activités « philanthropiques » de Suez-Environnement.

En terme de « proposition de Valeur » (V)¹⁴⁶, Suez-Environnement propose une offre marchande *ad hoc* sur le segment « intermédiaire » qui est associé aux marchés en développement pour lesquels une activité commerciale est envisageable. L'offre est évolutive et progressive, c'est-à-dire qu'elle est amenée à évoluer selon trois phases correspondant à des degrés différents de « maturité » du marché : les deux premières phases ont pour objet de créer les conditions d'exercice efficace des activités relatives à la phase suivante¹⁴⁷. Chaque période de transition d'une phase à une autre donne lieu à un espace de concertation entre les parties prenantes du projet – entreprise, collectivité territoriale, bailleurs de fonds institutionnels, ONG, représentants des usagers – dans le cadre de « comités stratégiques ». Les services sont facturés à un prix qui évolue en fonction des différentes phases du contrat, et qui est concerté entre les parties prenantes. Des systèmes de tarification sociale sont envisagés de manière à préserver l'équilibre socio-économique des activités.

Tableau 62. Caractérisation de la composante « V » du BMC

Caractéristiques	Verbatims
V	
Segment de marché : « Intermédiaire »	« Et puis au milieu, il y a tout un univers entre ces deux franges, (...), qui sont les situations de ces fameux objectifs du millénaire, là où les gens n'ont pas accès à l'eau, pas accès à l'assainissement, et dans lequel il faut développer de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies » (DIS, entretien, 2008)
Offre <i>ad hoc</i> et progressive	« Ces situations comportent systématiquement trois phases : le diagnostic qui permet de remettre à niveau les informations, d'identifier les indicateurs de base et de créer les conditions de la durabilité, la phase de réhabilitation et la phase d'autonomie » (DIS, réunion, 2009)
Comités stratégiques	« Les méthodes d'organisation du dialogue et de la concertation ont été fixées dans leur principe pour chaque passage d'une étape à l'autre. Dans les moments clés, le comité stratégique peut organiser une audience publique avec les usagers et les non usagers » (Suez, CR, 2009)

¹⁴⁵ Le terme « intermédiaire » est propre à l'entreprise (Suez, CR, 2008, 2009).

¹⁴⁶ Pour faciliter la compréhension du BMC, il nous semble plus pertinent de commencer la présentation des caractéristiques par la proposition de valeur (V) du « modèle RCOV-EPs ».

¹⁴⁷ La DIS utilise le terme de « montée en puissance » (DIS, entretien, 2010).

Prix concerté et évolutif	« Dans le 4P, nous estimons en effet que la population doit contribuer au prix du service public. Il est donc important de savoir jusqu'à quel niveau elle peut participer » (Opérationnel, réunion, 2009)
Tarification sociale	« La sixième clé de succès réside dans un tarif équilibré et équitable. Il faut qu'au minimum, le tarif vise à équilibrer l'exploitation et la maintenance et que soient intégrés les mécanismes permettant l'accès aux services aux plus pauvres » (Fondation, réunion, 2008)

Au niveau de la composante « Ressources et Compétences » (RC), Suez-Environnement, en tant qu'opérateur privé marchand, mobilise ses RC traditionnelles, mais fait également appel aux ressources financières de bailleurs de fonds institutionnels et à l'expertise des ONG internationales et/ou locales dans le cadre de POE. Cette mise en commun de RC entre les différents acteurs du projet permet, entre autres, de partager les risques liés au déploiement des activités de Suez-Environnement dans des zones dont elle n'a pas l'expérience.

Tableau 63. Caractérisation de la composante « RC » du BMC

Caractéristiques	Verbatims
RC	
RC traditionnelles de l'entreprise	« Il faut donc à la fois conserver et développer les savoirs compétences spécifiques que Suez-Environnement a su capitaliser et mettre ces derniers à la disposition de contrats plus difficiles et pour des business en périphérie de contrats du segment <i>business as usual</i> » (Fondation, réunion, 2008)
Co-financement entreprise et bailleur de fonds institutionnel	« Le bailleur de fonds doit s'engager dès le départ sur une somme, qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic » (Suez, CR, 2009)
Expertise des ONG	« Les représentants de la société civile (associations de quartier, associations de consommateurs, ONG) doivent contribuer aux décisions. (...) La participation de la société civile permet de réfléchir sur la totalité du réseau, de faire émerger d'autres besoins et de mesurer la capacité de paiement des populations » (Opérationnel, réunion, 2009)

Au niveau de la composante « Organisationnelle » (O), l'entreprise œuvre dans le cadre de PPP « participatifs » (cf. « modèle 4P »). Plusieurs catégories de parties prenantes sont contractuellement liées : l'entreprise, la collectivité territoriale, les bailleurs de fonds institutionnels, les ONG, et les systèmes de représentation des populations locales. Le PPP est également « progressif » dans la mesure où il comporte trois phases distinctes correspondant à des modalités d'exercice du métier différentes. Les relations contractuelles entre les partenaires évoluent en fonction des phases du projet. Par exemple, les ONG sont amenées à

« sortir » du projet lors de la dernière phase. Elles doivent être « biodégradables »¹⁴⁸. Le BMC prévoit différentes modalités partenariales avec les ONG, comme notamment le dialogue local (cf. « comités stratégiques ») ou encore le mécénat de compétences. Le dialogue institutionnel contribue également à la conception théorique du modèle d'intervention¹⁴⁹. Les projets spécifiques au BMC sont gérés par une société dédiée baptisée « Suez-Environnement Eau et Développement » (SEED).

Tableau 64. Caractérisation de la composante « O » du BMC

Caractéristiques	Verbatims
O	
PPP « participatif » et « progressif »	« Suez Environnement souhaite s'appuyer sur un processus continu en trois phases, entrecoupé de moments décisionnels clés (phases go/no go), qui conditionnent l'appropriation des solutions envisagées, à la fois par l'autorité publique et par les usagers. Le modèle 4P se veut donc à la fois « participatif » et « progressif » (Suez, CR, 2009)
Dialogue local et mécénat de compétences	« La Fondation permet à Suez-Environnement de construire des partenariats [avec des ONG], de créer des relations de confiance, d'échange et d'apprentissage. Elle lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et d'améliorer ses principes d'intervention sur des zones connues » (Suez, CR, 2009)
Société dédiée	« En réponse à ces objectifs, le département « Eau pour tous » de Suez-Environnement propose la création d'une société, Suez Environnement Eau et Développement. Sa vocation est de se dédier entièrement au modèle 4P » (Fondation, réunion, 2008)

Au niveau de la composante « Equation de Profits » (EPs), l'entreprise génère des volumes de revenus croissants, qui augmentent par paliers en fonction des phases du projet. Les marges dégagées sont supérieures à celles du BMT et se situent entre 8 et 10% du chiffre d'affaires. Une partie des coûts du projet sont co-financés par des bailleurs de fonds institutionnels, ce qui constitue une économie sur les investissements potentiels de l'entreprise. Le BMC intègre une évaluation de sa performance sociale issue d'opérations de transfert de savoir-faire ou de mécénat de compétences. Plus globalement, la performance du BMC peut être appréhendée par la création réussie d'un nouveau marché : les différentes phases du projet permettent de créer les conditions d'exercice efficace des activités de l'entreprise sur un segment initialement difficilement exploitable.

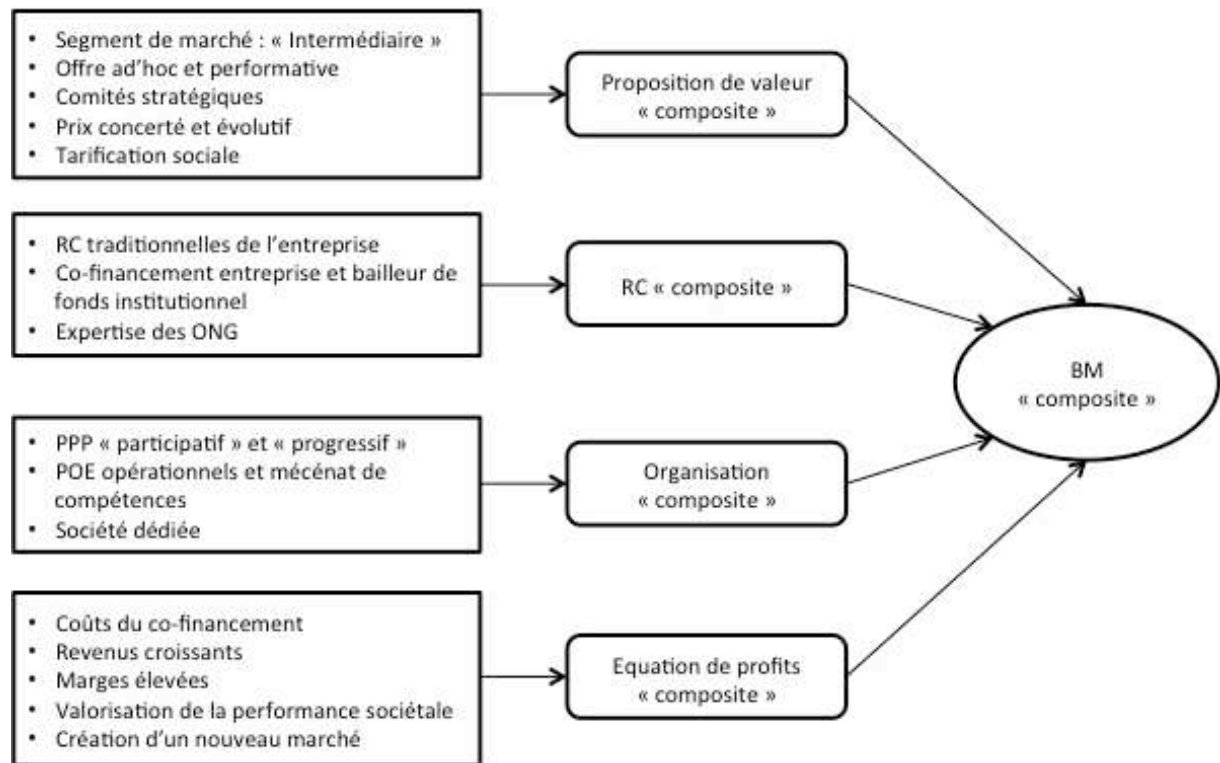
¹⁴⁸ DIS, entretien, 2008 ; DIS, réunion, 2009.

¹⁴⁹ En 2009, un atelier intitulé « Modèle 4P » a été entièrement consacré à la concertation autour du BMC.

Tableau 65. Caractérisation de la composante « EPs » du BMC

Caractéristiques	Verbatims
	EPs
Coûts et économies du co-financement	<i>Pas de verbatim</i>
Revenus croissants	« Par ailleurs, il est question d’une approche par paliers » (Fondation, CR, 2009).
Marges élevées	« Concernant la rémunération enfin, vous proposez sur les deux premières phases un montant équivalent à 8 ou 10 % du chiffre d’affaires » (Bailleur de fonds, réunion, 2009).
Valorisation de la performance sociétale	« Sur ce terrain, un savoir-faire spécifique peut être développé et diffusé de manière non commerciale. La première mission sociale de Suez Environnement est d’ailleurs de permettre que son savoir-faire soit utile également en-dehors des exploitations propres à l’entreprise » (DIS, réunion, 2010)
La création d’un nouveau marché	« Le modèle 4P a vocation à n’être que temporaire. Après la prise de connaissance et l’appropriation, la maturité du système doit normalement déboucher sur un système contractuel classique (affermage, etc.) » (Suez, CR, 2009)

La figure 44 (p.357) offre un panorama général des caractéristiques relatives à chacune des dimensions « RCOV-EPs » du BMC. Les caractéristiques des dimensions du BMC combinent certaines caractéristiques des deux précédents BM. Par exemple, le BMC se fonde sur des PPP, modalité relationnelle que nous retrouvons au sein du BMT. Le BMC prévoit également des pratiques non commerciales, à l’instar du BMP, à travers des opérations de transfert de savoir-faire auprès des personnels locaux. Ainsi, nous décidons de qualifier ce BM de « composite ». Le nom donné au segment correspondant, à savoir segment « intermédiaire », confirme la pertinence de notre approche.

Figure 44. Principales caractéristiques « RCOV-EPs » du BMC

3.1 Proposition de valeur du BMC

3.1.1 Le segment « intermédiaire »

Le BMC, que l'entreprise qualifie de « modèle 4P », est un BM en cours de construction théorique et d'expérimentation correspondant au segment « intermédiaire » :

« Et puis au milieu, il y a tout un univers entre ces deux franges, parce que ce sont des situations dont on parle, qui sont les situations de ces fameux objectifs du millénaire, là où les gens n'ont pas accès à l'eau, pas accès à l'assainissement, et dans lequel il faut développer de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies (« modèle 4P ») » (DIS, entretien, 2008)

Nous identifions deux types de bénéficiaires sur ce segment : les populations des villes moyennes de pays émergents ou en voie de développement et les managers locaux. Parmi les usagers potentiels des services, il est nécessaire de distinguer les populations solvables qui vivent dans des zones généralement capables d'accueillir les infrastructures et les populations moins solvables vivant plus en périphéries et dont la capacité d'accueil des infrastructures est

généralement insuffisante. Cette hétérogénéité pose des problèmes techniques relatifs à la connexion des zones périphériques :

« le degré d'urbanisation des villes, de pauvreté, et de maturité de la société civile (présence d'une collectivité locale forte, démocratie, structure associative sur laquelle s'appuyer, etc.) varie fortement d'une région à l'autre » (OSC, CR, 2009).

« La faisabilité du modèle nécessite donc une réflexion en amont sur « l'ajustement entre le type de service et le type de société ». Jusqu'où va-t-on dans la prise en compte des caractéristiques locales (consentement à payer vs capacité à payer, etc.) ? » (OSC, CR, 2009).

Cette hétérogénéité nécessite de développer une offre adaptée à chacune des zones qui composent le marché ciblé. Les disparités sociales, les différences culturelles, l'hétérogénéité des infrastructures urbaines et des lieux d'habitation, sont autant de facteurs qui justifient la mise en place d'une approche *ad hoc*.

3.1.2 Une offre *ad hoc* marchande

L'offre de service du BMC se décline en deux volets : la mise en place et la gestion de services d'eau et d'assainissement adaptés aux marchés dont les conditions d'exercice efficace du métier de l'entreprise ne sont que partiellement réunies et le transfert de savoir-faire.

L'adaptation des services et des méthodes d'intervention constitue un enjeu primordial pour l'entreprise. Cette adaptation relève par ailleurs d'un engagement pris auprès des parties prenantes dans le cadre du processus de concertation :

« L'autre responsabilité qui est inhérente à nos métier, c'est d'enrichir notre offre commerciale pour qu'elle puisse correspondre à des situations qui ne sont pas forcément des situations de pays développés, c'est à dire faire en sorte que le panel des produits proposés puissent aussi s'adapter à des situations auxquelles on n'a pas forcément l'habitude d'être confronté » (DIS, entretien, 2008).

« Et nous notre travail ce n'est pas d'être présents quantitativement, en faisant le commerce habituel qu'on fait, mais par contre c'est notre responsabilité de pouvoir insuffler des modèles, de pouvoir transférer des technologies qui permettent la résolution de ces problèmes » (DIS, entretien, 2008).

L'offre est évolutive et se structure autour de trois phases d'un seul et même projet : diagnostic, réhabilitation et autonomisation. L'offre varie en fonction de ces trois phases de

développement du projet. Par exemple, le transfert de savoir-faire est particulièrement important dans la phase de diagnostic et de réhabilitation :

« Lorsque nous parlons de contrat de diagnostic et de management, la dimension transfert de savoir-faire est très importante. L'objectif des contrats de management est de rendre autonomes et compétentes les ressources locales. Nous disposons en effet d'un programme de formation et d'évaluation des compétences » (Opérationnel, réunion, 2009).

Par ailleurs, le contenu de l'offre peut être ajusté chemin faisant :

« C'est en passant un ou deux ans dans le pays que nous pouvons identifier les besoins réels et très souvent remettre en cause le plan d'investissement initial. Une certaine dose de flexibilité est donc indispensable » (Opérationnel, réunion, 2009).

Egalement, la connexion des populations les plus vulnérables se fait de manière progressive, à mesure que le projet avance dans ses phases de réhabilitation et d'autonomisation :

« La finalité n'est pas nécessairement de raccorder tout le monde individuellement mais bien d'améliorer progressivement la qualité du service en accord avec les politiques locales » (Suez, CR, 2010).

Le système de tarification obéit à une logique de péréquation tarifaire et donc de tarification sociale :

« La sixième clef de succès réside dans un tarif équilibré et équitable. Il faut qu'au minimum, le tarif vise à équilibrer l'exploitation et la maintenance et que soient intégrés les mécanismes permettant l'accès aux services aux plus pauvres » (Fondation, réunion, 2008).

« Il repose sur l'autonomie du management, des tarifications équilibrées et équitables » (Suez, CR, 2008).

« Dans le 4P, nous estimons en effet que la population doit contribuer au prix du service public. Il est donc important de savoir jusqu'à quel niveau elle peut participer » (Opérationnel, réunion, 2009).

Il s'agit de faire participer les populations les plus solvables au financement de l'accès à l'eau pour les plus vulnérables. Ce dispositif est complété par les mécanismes de co-financements des bailleurs de fonds visant, entre autres, à soutenir le coût des connexions périphériques. Ainsi, nous retrouvons des logiques similaires à celles étudiées dans le BMP. De la même manière que pour les couples produits/marchés, la tarification est évolutive. Celle-ci évolue en

fonction du degré de réhabilitation et d'autonomisation du service. Par exemple, le transfert de savoir-faire peut se faire de manière non commerciale dans la phase de diagnostic¹⁵⁰.

3.1.3 Les ONG comme représentants des usagers au sein de « comités stratégiques »

Le mode d'interaction avec les usagers repose sur plusieurs dispositifs organisationnels qui permettent leur participation à la conception et à la mise en œuvre du projet. La participation des usagers est particulièrement cruciale dans le BMC :

« il est parfois préférable de créer des « interactions » entre les catégories d'usagers, entre les espaces géographiques et entre différents types de ressources en eau (cf. notion de gouvernance polycentrique) » (OSC, CR, 2009).

« Contribuer à l'évolution du marché des contrats de concession vers des contrats de gestion, qui intègrent davantage les populations non connectées au réseau et évaluent la performance » (OSC, CR, 2010).

« Il importe que ce diagnostic soit partagé entre les habitants, les pouvoirs publics et l'entreprise afin d'envisager les meilleures solutions à apporter pour alimenter ces quartiers en eau. La finalité n'est pas nécessairement de raccorder tout le monde individuellement mais bien d'améliorer progressivement la qualité du service en accord avec les politiques locales » (DIS, réunion, 2010).

De même que pour le BMP et le BMT, les communautés locales peuvent exprimer leurs besoins et leurs attentes en termes de services d'eau et d'assainissement via le processus de « demande informée » :

« la 'demande informée' (...) s'applique aussi bien dans un contrat traditionnel, que dans un contrat d'intervention humanitaire, ou encore dans le deuxième segment où c'est encore plus vital » (DIS, entretien, 2008).

Le « comité stratégique » est un espace de discussion qui a lieu à chaque étape du projet et dans lequel des représentants des communautés locales peuvent exprimer leurs point de vue auprès des autres parties prenantes :

« Dans les moments clés, le comité stratégique peut organiser une audience publique avec les usagers et les non usagers » (Suez, CR, 2009).

Ces systèmes de représentation formels des usagers sont des organisations issues de la société civile qui peuvent être considérées comme des ONG. En effet, les représentants sont amenés à

¹⁵⁰ Suez, CR, 2008.

se constituer en association. Par ailleurs, une ONG indépendante peut organiser les élections des représentants des usagers, et accompagner ces derniers dans la constitution de leur propre association.

Enfin, la facture est un autre mode d'interaction avec les usagers. Celle-ci doit répondre aux exigences exprimées par les ONG en matière de transparence. En ce sens, la démarche de RSE, notamment dans le champ de la transparence, peut être bénéfique au BMC :

« Dans des situations difficiles, un niveau de transparence supérieur, plus participatif et plus souple peut être envisagé » (Fondation, réunion, 2008).

« L'exigence de transparence pour des contrats de cette nature doit être supérieure au niveau de transparence appliqué sur des contrats du segment *Business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

La proposition de valeur du BMC intègre des dimensions relatives aux deux autres BM. Par exemple, l'offre est marchande, comme dans le BMT. En revanche, cette offre ne correspond pas aux standards internationaux développés dans les marchés traditionnels, mais s'adapte aux enjeux locaux, comme dans le BMP. Le processus de « demande informée » est une modalité d'interaction avec les usagers qui s'applique aux trois BM.

3.2 Ressources et compétences du BMC

Le BMC se situe à l'intersection des deux précédents BM. Par conséquent, nous y retrouvons un certain nombre de ressources et de compétences qui ont déjà été mentionnées plus haut. Nous nous contenterons ici de reprendre les principales caractéristiques des deux précédents BM parmi celles qui sont théoriquement intégrées au BMC. Nous étudierons ensuite les caractéristiques spécifiques au BMC.

3.2.1 Les ressources et les compétences transversales

Nous observons l'existence de ressources et de compétences communes au BMT et au BMC, ainsi qu'au BMP et au BMC. Nous qualifions ces ressources et compétences de « transversales », dans la mesure où nous les retrouvons dans au moins deux BM de Suez-Environnement. Cela contribue à justifier la pertinence de la qualification de notre BMC, correspondant au segment stratégique dit « intermédiaire ». Ces ressources et ces compétences transversales peuvent être considérées comme des synergies inter-BM.

Parmi les ressources et les compétences communes au BMT et au BMC nous identifions : les ressources et les compétences historiques de l'entreprise, l'expertise des OSC sur les enjeux sociétaux accessibles dans le cadre des réunions de concertation, le dialogue institutionnel et les investissements dans les innovations sociétales.

Les ressources et les compétences communes au BMP et au BMC sont : l'expertise des ONG partenaires dans les projets, l'expertise des OSC dans le processus de concertation, le co-financement des autres bailleurs de fonds et les logiques d'apprentissage. Notons que nous retrouvons ainsi dans les trois BM les ressources et les compétences liées au processus de concertation avec les parties prenantes.

Comme pour les deux autres BM, les parties prenantes de la société civile ont été amenées à exprimer leurs commentaires et critiques sur le BMC. Un atelier spécifique, intitulé « modèle 4P », lui a d'ailleurs été consacré en 2009. Plus d'une vingtaine d'acteurs de la société civile ont ainsi pu participer à l'enrichissement de la réflexion de l'entreprise sur ce BM. Par ailleurs, la décision d'ouvrir une réflexion sur ce segment « intermédiaire » est en partie liée aux commentaires des parties prenantes réalisés en 2007 et 2008.

En ce qui concerne les ressources et les compétences spécifiques au BMC, nous identifions : les expériences liées aux échecs des BMT dans les pays émergents, les expériences issues des activités de mécénat de l'entreprise, le partage des risques sur les ressources et l'évolution du système de ressources et de compétences au cours du processus de contractualisation.

- **Les expériences issues du BMT**

L'entreprise bénéficie de compétences développées dans le cadre d'expériences issues du déploiement du BMT dans les pays en développement. Des phénomènes d'apprentissage ont pu émerger de ces situations :

« Nous essayons de générer une discussion avec l'ensemble des acteurs en nous basant sur les leçons de l'expérience de Suez à l'étranger » (DIS, réunion, 2009).

« Notre action à Alger résulte des conséquences tirées de notre apprentissage et de l'émergence d'une demande formulée par l'Etat algérien, et que nous avons aidé à structurer » (DIS, réunion, 2010).

Ces expériences ont permis à Suez-Environnement de clarifier le rôle qui lui revient en tant qu'opérateur privé marchand œuvrant dans des zones complexes :

« L'un des principaux enseignements retirés de notre expérience à l'étranger consiste à savoir rester à notre place » (DIS, réunion, 2010).

L'entreprise a également développé une expertise de ce type de situation, qu'elle souhaite mettre à la disposition d'autres acteurs du développement ayant acquis un savoir-faire complémentaire :

« Il faut donc à la fois conserver et développer les savoirs compétences spécifiques que Suez Environnement a su capitaliser et mettre ces derniers à la disposition de contrats plus difficiles et pour des *business* en périphérie de contrats du segment *business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

« Nous proposons aux institutions internationales d'apporter notre expertise par le biais d'opérations de démonstration dans les pays où Suez-Environnement n'a pas trouvé le bon modèle de fonctionnement mais où des ONG, des institutions, des entreprises privées ou des acteurs publics ont acquis des savoir-faire » (DRIS2D, réunion, 2007).

- **Les expériences issues du BMP**

L'entreprise peut également compter sur les compétences tirées de son expérience développée dans le cadre de ses activités de mécénat :

« La Fondation permet à Suez-Environnement de construire des partenariats, de créer des relations de confiance, d'échange et d'apprentissage. Elle lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et d'améliorer ses principes d'intervention sur des zones connues » (Suez, CR, 2009).

« Suez est présent en Haïti depuis plus de vingt ans, à travers l'action de la Lyonnaise des Eaux et d'Aquassistance. Suite au tremblement de terre, celle-ci s'est engagée sous l'égide d'Action contre la faim (ACF) pour la remise en marche d'unités de production, tandis que les techniciens de Suez Environnement proposaient leurs services afin de réparer les fuites sur le réseau et rétablir des installations » (Suez, CR, 2010).

3.2.2 Le partage des risques sur les ressources

L'une des spécificités du système de ressources et de compétences du BMC est le partage des risques encourus sur les ressources investies entre les différentes parties prenantes du projet. Suez-Environnement mentionne quatre types de parties prenantes contractuellement liées dans le cadre d'un « modèle participatif » : les autorités locales, l'opérateur, les institutions nationales et la société civile. Les institutions nationales jouent le rôle de bailleurs de fonds institutionnels. La société civile regroupe, selon l'approche de l'entreprise, les ONG, les associations de quartier, et les associations de consommateurs.

« Un modèle participatif : les risques sont partagés entre les 4 types de parties prenantes (autorités locales, opérateur, institutions nationales et société civile) » (Suez, CR, 2009).

« Nous devons nous interroger sur la nature de la contribution de Suez Environnement dans ce genre de contexte. Nous sommes en train de parler de l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation d'un projet, globalité qui dépasse largement le rôle de Suez Environnement. Certaines activités et décisions ne doivent pas être du ressort d'un opérateur privé » (DIS, réunion, 2009).

« La première clef de succès du modèle 4P réside dans la complémentarité « solidaire » des rôles répartis entre les acteurs : les autorités délégataires, l'opérateur et les partenaires qui soutiennent le projet comme les institutions financières internationales et la société civile, trop souvent négligée » (Fondation, réunion, 2008).

« La plupart des pays et villes en voie de développement ne présentent pas des conditions politiques, économiques et de stabilité sociale compatibles avec la mise en place de contrats à long terme qui comportent des prises de risque » (Fondation, réunion, 2008).

Le partage des risques entre les quatre catégories d'acteurs est censé garantir la rentabilité et la pérennité des opérations de l'entreprise sur le terrain :

« Ainsi, si les acteurs ne sont pas capables de créer collectivement ce nouveau marché, de sérieux problèmes de rentabilité s'en suivront. Il faut alors réfléchir à la meilleure manière de construire une offre avec d'autres partenaires dont les ONG, les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics » (Entreprise privée, réunion, 2008).

Ce partage des risques suppose une répartition spécifique des rôles entre les acteurs. Ces rôles doivent être en accord avec les mandats traditionnels des différentes catégories même si cette répartition spécifique suppose certains ajustements. L'affectation des rôles entre les parties prenantes suppose des contributions différenciées en termes de ressources et de compétences. Les autorités locales assurent la mise en place de conditions favorables à l'exercice des activités à travers des réformes institutionnelles. Elles fixent également le cahier des charges et définissent un modèle de revenu. Ce dernier point pourra être renégocié au cours du projet dans le cadre des « comités stratégiques » :

« Les autorités locales travaillent sur les réformes institutionnelles, définissent les tarifs, les objectifs à long terme et le planning, supervisent l'opérateur et définissent sa rémunération » (Opérationnel, réunion, 2009).

L'opérateur est quant à lui en charge de la réalisation technique et du management du projet. La performance de l'entreprise comporte une dimension économique, via des objectifs quantitatifs, ainsi qu'une composante sociale, à travers des objectifs plus qualitatifs :

« L'opérateur gère le management du projet avec des objectifs qualitatifs et quantitatifs, fait appliquer et gérer le contrat, donne les orientations générales et gère la communication » (Opérationnel, réunion, 2009).

Les institutions nationales assurent le financement des investissements ne relevant pas directement de la responsabilité de l'entreprise. Ceci permet de répartir le risque financier lié au déploiement des activités de Suez-Environnement dans des zones moins stables que celles du BMT. Ces institutions, compte tenu de leur engagement financier, contribuent au suivi du contrat et contrôlent les résultats :

« Les institutions nationales financent les infrastructures et subventionnent les coûts d'opération (énergies, ressources humaines, frais de fonctionnement). Elles participent aussi au partage des risques et assurent le suivi du contrat » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Le bailleur de fonds doit s'engager dès le départ sur une somme, qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic » (Suez, CR, 2009).

« Des fonds garantis doivent permettre les investissements nécessaires » (Opérationnel, réunion, 2009).

« L'opérateur doit pouvoir (...) sur un financement garanti » (Suez, CR, 2009).

Cette contribution des bailleurs de fonds est d'autant plus stratégique que les sommes engagées sont très importantes¹⁵¹, et qu'elles sont susceptibles de remettre en cause l'équilibre économique du contrat¹⁵². Par ailleurs, la pérennisation du projet semble dépendre de l'implication des bailleurs de fonds. Suez-Environnement et certains bailleurs de fonds perçoivent le cofinancement comme l'une des clés du succès du projet :

« La cinquième clé de succès correspond à un financement et à des investissements soutenables. Toutes les exploitations dans les pays développés sont nées de financements extérieurs à l'eau. Il n'existe donc aucune raison d'exiger des pays en voie de développement que ce financement provienne de l'eau. Ces financements sont issus de subventions extérieures, parfois grâce à la solidarité internationale » (Fondation, réunion, 2008).

« (...) je reconnais qu'il faut trouver, dans un périmètre suffisamment large, les ressources permettant de maintenir tous les services. C'est pour cette raison qu'une collaboration dès l'origine du projet avec les partenaires et les clients est primordiale » (Bailleur de fonds, réunion, 2008).

¹⁵¹ « Les institutions internationales, les gouvernements locaux ou des institutions publiques - se gardant de toute corruption - devraient financer ces actions, car notre compagnie n'est pas en mesure de le faire » (DRIS2D, réunion, 2007).

¹⁵² Cf. cas de Aguas Argentinas à Buenos Aires (Chapitre V, Section I).

Les représentants de la société civile contribuent pour leur part aux décisions relatives au contrat dans le cadre des « comités stratégiques ». Ce dispositif peut être considéré comme un partenariat de dialogue local avec les ONG, recouvrant une dimension particulièrement stratégique, compte tenu du rôle joué par ces acteurs dans la prise de décision. La concertation porte sur certaines dimensions essentielles du contrat, comme le contenu de la proposition de valeur :

« Les représentants de la société civile (associations de quartier, associations de consommateurs, ONG) doivent contribuer aux décisions. (...) La participation de la société civile permet de réfléchir sur la totalité du réseau, de faire émerger d'autres besoins et de mesurer la capacité de paiement des populations. Dans le 4P, nous estimons en effet que la population doit contribuer au prix du service public. Il est donc important de savoir jusqu'à quel niveau elle peut participer » (Opérationnel, réunion, 2009).

La dimension « participative » du PPP se fonde sur une répartition des rôles entre les différents acteurs de la « triple régulation » : les sphères de compétences publique, privée marchande et privée non marchande sont représentées. L'affectation des rôles entre les parties prenantes détermine la répartition des risques qui portent sur les ressources stratégiques du contrat. Ces rôles sont néanmoins appelés à évoluer chemin faisant, en fonction des différentes phases qui structurent le modèle contractuel du BMC. L'évolution des rôles suppose une évolution du système de ressources et de compétences du BMC. Il existe donc une dynamique de changement « intrinsèque » au BMC.

3.2.3 L'évolutivité du système de ressources et de compétences

Une autre spécificité du BMC porte sur l'évolution significative de son système de ressources et de compétences en fonction de l'étape du contrat. Si Suez-Environnement maintient ses ressources sur la totalité de la durée du contrat, leur importance relative peut varier en fonction de la phase du projet :

« L'objectif des contrats de management est de rendre autonomes et compétentes les ressources locales. La présence de Suez-Environnement se fait tout au long du processus, le pic du nombre de salariés correspondant aux années de montée en puissance » (Suez, CR, 2009).

« Dans la deuxième étape, nous débutons la réhabilitation, la gestion et la montée en puissance. Nous formons le personnel » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Si la société d'eau emploie une centaine de personnes, la période de forte participation de Suez correspond aux années 3 à 7, au moment de la montée en puissance. A aucun moment, le

nombre de salariés de Suez n'est nul. A la quatorzième année, quelques ressources de Suez restent en place (Opérationnel, réunion, 2009).

Le nombre de représentants de Suez diminue au fil du temps en fonction de la maturité de l'opération » (Opérationnel, réunion, 2009).

La représentation des parties prenantes est également appelée à évoluer au cours du temps¹⁵³, ce qui suppose des changements au niveau de la composante « ressources et compétences ». Par exemple, les bailleurs de fonds sont particulièrement présents lors de la phase de diagnostic, afin d'assurer les investissements nécessaires à la mise en place des activités et à leur pérennisation. Les ONG sont « biodégradables » et ne contribuent théoriquement qu'aux décisions relatives aux deux premières phases du projet. A partir du moment où les services sont jugés « autonomes », c'est-à-dire lorsque l'équilibre financier des activités ne nécessite plus d'apports de ressources extérieures¹⁵⁴, les ONG n'interviennent plus dans le processus contractuel. Lors de la phase d'autonomisation, en fonction du type de PPP retenu, Suez-Environnement peut être amené à transférer son savoir-faire auprès de personnels locaux :

« L'ensemble du personnel est transféré à la société privée qui gère ses investissements et réalise des profits. Seuls les nouveaux investissements lourds ne sont pas à la charge de la société » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Dans les contrats d'affermage, les locaux montent peu à peu en puissance dans la société » (Opérationnel, réunion, 2009).

Nous allons étudier maintenant la manière dont les caractéristiques relatives à la composante « ressources et compétences » se traduisent au niveau organisationnel.

3.3 Organisation du BMC

De la même manière que pour les ressources et les compétences, l'organisation du BMC englobe certaines caractéristiques du BMT et du BMP. Après avoir mentionné les différents points communs entre les différents BM au niveau organisationnel, nous nous focaliserons sur les spécificités du BMC.

¹⁵³ « Le nombre certains représentants diminue au fil du temps en fonction de la maturité de l'opération » (Opérationnel, réunion, 2009).

¹⁵⁴ « L'autonomie – ou la pérennité - est la situation dans laquelle le service peut fonctionner indépendamment de fonds extérieurs » (Suez, CR, 2009).

3.3.1 Caractéristiques organisationnelles transversales

Parmi les caractéristiques organisationnelles communes au BMT et au BMC, nous identifions : l'organisation historique de l'entreprise, le processus de concertation institutionnel et le dialogue local. Le BMC prend également la forme d'un PPP mais comprenant des dimensions très spécifiques sur lesquelles nous reviendrons. Les caractéristiques organisationnelles communes au BMP et au BMC sont : le processus de concertation institutionnel et l'ingénierie des projets de développement.

Notons qu'encore une fois nous retrouvons le processus de concertation avec les parties prenantes, caractéristique commune des trois BM. Tout comme pour les deux autres BM, les parties prenantes de la société civile ont été amenées à exprimer leurs commentaires et critiques sur le BMC dans le cadre de réunions. Ce modèle comporte néanmoins plusieurs caractéristiques propres. Le modèle est participatif, progressif, « biodégradable », adaptable et revêt encore une dimension expérimentale.

3.3.2 Le BMC : un modèle contractuel « progressif » et « participatif »

Le BMC repose sur le « modèle 4P » qui est un modèle contractuel générique adaptable. Ce BM n'a pas vocation à être appliqué partout de la même manière. Nous verrons plus loin que les premières expérimentations du BMC donnent lieu à des différences dans l'application de ses principes de fonctionnement. Celui-ci repose néanmoins sur de grands principes de fonctionnement qui sont amenés à être adaptés en fonction du contexte d'intervention :

« Je crois qu'il faut procéder à des différenciations à partir d'études techniques. Ce n'est pas la même chose de desservir 50 000 habitants et un million d'habitants. Le degré d'urbanisation de la ville et l'état des lieux social de la société civile (présence d'une collectivité locale forte, démocratie, structure associative sur laquelle s'appuyer) doivent aussi être examinés avec précision » (ONG, réunion, 2009).

Les caractères « participatif » et « progressif » du modèle constituent les deux principes théoriques fondamentaux de la démarche « 4P » :

« Dans le modèle, deux mots sont importants : participatif et progressif » (Opération, réunion, 2009).

« Le 4P repose sur deux principes de base. D'une part, nous ne parlons plus d'un choix de modèles contractuels mais d'un processus de mise en place en visant un objectif de durabilité. D'autre part, le rôle des parties prenantes est beaucoup plus formalisé et contractualisé » (DIS, réunion, 2009).

« Le 4P associe davantage la responsabilité des autorités locales, des bailleurs et des opérateurs qui doivent travailler en partenariat dès le début du projet dans le cadre d'un contrat évolutif » (Fondation, réunion, 2008).

« Pour ce faire, Suez Environnement souhaite s'appuyer sur un processus continu en trois phases, entrecoupé de moments décisionnels clés (phases go/no go), qui conditionnent l'appropriation des solutions envisagées, à la fois par l'autorité publique et par les usagers. Le modèle 4P se veut donc à la fois « participatif » et « progressif » (Suez, CR, 2009).

« C'est dans le cadre de ces situations que nous avons émis la possibilité de développer un modèle plus évolutif et plus participatif que les modèles actuels » (DIS, réunion, 2009).

« Il s'agit finalement d'assurer un processus continu entrecoupé de moments décisionnels clés qui conditionnent l'appropriation des solutions envisagées, à la fois par l'autorité publique et par les usagers. Ce processus doit être évolutif, flexible et bien sûr participatif » (DIS, réunion, 2009).

Les dimensions « participative » et « progressive » du BMC sont indissociables. En effet, la nature de la participation des parties prenantes du « modèle 4P » peut varier d'une phase à une autre du contrat.

- **La dimension « progressive » du modèle**

Nous présentons dans un premier temps la dimension « progressive » du modèle qui permet d'appréhender plus facilement sa logique de fonctionnement. Le BMC repose sur un modèle contractuel intrinsèquement « progressif » donnant lieu à une logique de processus :

« Il semble essentiel de remplacer cette logique de mono-modèle contractuel par une logique de processus. En effet, ces situations comportent systématiquement trois phases : le diagnostic qui permet de remettre à niveau les informations, d'identifier les indicateurs de base et de créer les conditions de la durabilité, la phase de réhabilitation et la phase d'autonomie » (DIS, réunion, 2009).

« Le contrat comporte trois étapes : diagnostic (2 ans), réhabilitation (5 ans) et autonomie (8 ans). L'opérateur doit pouvoir compter sur l'autonomie et la responsabilité de la société civile tout au long du processus et sur un financement garanti » (Suez, CR, 2009).

Deux enjeux inter-reliés justifient la progressivité du modèle. D'une part, celle-ci permet de réduire les risques liés à la rentabilisation des projets, et d'autre part de bâtir chemin faisant les conditions efficaces d'exercice du métier de l'entreprise :

« Dans un premier temps l'objectif pour Suez Environnement est de s'assurer qu'elle sera bien payée pour le travail effectué » (Suez, CR, 2009).

« L'entreprise ne veut pas prendre le risque d'un contrat où tout est « défini d'avance » (Suez, CR, 2009).

« Grâce à notre réflexion, nous nous apercevons qu'un seul modèle contractuel est incapable de couvrir le temps nécessaire à la mise en place d'un service durable » (DIS, réunion, 2009).

« Avec les autorités publiques et les bailleurs de fonds, Suez Environnement imagine plusieurs phases de développement pour amener l'opération à un niveau de maturité suffisante » (Fondation, réunion, 2008).

« Il faut distinguer la précision des objectifs fixés suivant la maturité du contrat, en les réévaluant périodiquement. Les objectifs ne peuvent être seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs » (Fondation, réunion, 2008).

Le modèle comporte trois étapes ponctuées de phases de transition. Dans un premier temps nous présentons les trois étapes du modèle et mentionnerons ensuite les principes qui gouvernent les moments de transition. Le modèle comprend une phase de diagnostic, une phase de réhabilitation et une phase d'autonomie d'une durée respective d'environ 2 ans, 5 ans et 8 ans. Le modèle 4P couvre donc une période d'environ 15 ans.

La **phase de diagnostic** correspond à un contrat de type assistance technique et management de 2 ans renouvelable une fois 1 an :

« La première étape repose sur un contrat de type assistance technique et management qui dure environ deux ans. Au bout de deux ans, les parties prenantes examinent si les objectifs ont été atteints. Si besoin, cette phase peut être prolongée d'un an. En cas d'échec complet, le contrat est interrompu » (Opérationnel, réunion, 2009).

Les objectifs de cette phase sont de définir les besoins des zones d'intervention en terme d'accès à l'eau et à l'assainissement, d'évaluer les investissements nécessaires à la mise en œuvre d'une réponse adaptée, de mettre en place des indicateurs de performance et de réaliser les premiers investissements d'urgence :

« L'objectif de la phase de diagnostic, qui est flexible, est de définir les besoins réels du pays » (Suez, CR, 2009).

« Une première étape consistera à la prise de connaissance de la situation pour mesurer l'état des actifs et valeur de la ressource » (Fondation, réunion, 2008).

« Lorsque nous arrivons sur un secteur public, nous ne disposons d'aucune donnée. Nous essayons donc de récupérer toutes les données de base et de réfléchir à des indicateurs de performance. C'est donc une période de diagnostic et d'observation » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Dans la première étape, le client attend de l'opérateur qu'il gère une infrastructure en mauvais état et amène l'eau à toute la population. Nous prenons en main la société et nous réalisons les investissements d'urgence » (Opérationnel, réunion, 2009).

Il est important que la population soit associée à la phase de diagnostic dans une logique de « demande informée ». Cette démarche favorise la conception d'une offre adaptée aux besoins des usagers :

« Il importe que ce diagnostic soit partagé entre les habitants, les pouvoirs publics et l'entreprise afin d'envisager les meilleures solutions à apporter pour alimenter ces quartiers en eau » (DIS, réunion, 2010).

Dans ce cadre, les ONG interviennent de différentes manières. Elles peuvent accompagner les populations dans la construction de leurs systèmes de représentation. Les systèmes de représentation, une fois constitués en associations, peuvent également être considérés comme des ONG. Les ONG peuvent également faire bénéficier à l'entreprise de leur connaissance des populations locales et de leurs besoins. Elles peuvent aussi réaliser des études pour le compte de l'entreprise, notamment des études de marché comportant une évaluation du « consentement à payer » des populations.

La **phase de réhabilitation** correspond à un contrat de management d'une durée de 5 ans, et peut déboucher ou non sur un contrat d'affermage classique :

« En cas de succès, la deuxième étape - un contrat de management de cinq ans - peut être engagée et peut elle-même être suivie d'un contrat d'affermage d'environ huit ans » (Opérationnel, réunion, 2009).

L'objectif principal du contrat de management est de tendre vers l'autonomie du service, c'est à dire sa capacité à être pérennisé sans que des ressources extérieures ne l'alimentent :

« L'objectif des contrats de management est de rendre autonomes et compétentes les ressources locales. La présence de Suez Environnement se fait tout au long du processus, le pic du nombre de salariés correspondant aux années de montée en puissance » (Suez, CR, 2009).

Les sous-objectifs assignés à cette étape sont la montée en puissance et l'appropriation du projet. Ces objectifs passent par la mise en place d'un *business plan* et la formation du personnel :

« La deuxième phase (de trois à quatre ans) correspond à la montée en puissance ou à l'appropriation » (Suez, CR, 2009).

« Dans la deuxième étape, nous débutons la réhabilitation, la gestion et la montée en puissance. Nous formons le personnel. Nous mettons en place un *business plan* » (Opérationnel, réunion, 2009).

Dans la phase de réhabilitation, des objectifs de performance économiques et sociétales intermédiaires sont fixés :

« Nous essayons de respecter les objectifs qualitatifs et quantitatifs définis par le comité, même s'il est impossible d'atteindre des objectifs ambitieux sur tous les sujets » (Opérationnel, réunion, 2009).

« La rémunération de l'opérateur ne pourra être totalement assise sur l'équilibre économique du service car les inconnues seront encore très nombreuses » (Suez, CR, 2009).

Encore une fois, des dispositifs participatifs intégrant les communautés locales sont envisagés afin de garantir l'acceptabilité sociale de l'entreprise et d'assurer le transfert de savoir-faire auprès des personnels locaux :

« Il faut faire participer les communautés aux décisions, prendre en compte les fournisseurs d'eau alternatifs et transférer le savoir-faire aux ressources humaines locales » (Fondation, réunion, 2008).

Ici, les ONG participent à travers les systèmes de représentation des communautés locales. Elles peuvent également intervenir dans le cadre d'un transfert de savoir-faire.

La **phase d'autonomie** correspond à un contrat d'affermage d'une durée théorique de 8 ans qui peut éventuellement déboucher sur une formule contractuelle proche de celles que nous retrouvons dans le BMT :

« La troisième étape repose sur un contrat de type affermage dans lequel la société est autonome. L'ensemble du personnel est transféré à la société privée qui gère ses investissements et réalise des profits. Seuls les nouveaux investissements lourds ne sont pas à la charge de la société » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Une dernière phase de maturité verra la mise en place d'une stabilisation avec un affermage classique » (Fondation, réunion, 2008).

« Dans la phase d'autonomisation l'entreprise entre dans le cadre d'un contrat d'affermage classique. A la quatorzième année, quelques ressources de Suez Environnement restent en place » (Suez, CR, 2009).

« Tout à fait. Nous entrons dans le cadre d'un contrat d'affermage classique qui à son échéance est renouvelé ou transféré à un autre fermier » (Opérationnel, réunion, 2009).

Cette phase d'autonomisation constitue l'objectif principal du modèle 4P, à savoir la mise en place des conditions d'exercice efficace du métier de l'entreprise. Dans cette phase, le projet

ne nécessite théoriquement plus de ressources extérieures pour être pérennisé¹⁵⁵, et les ONG ne sont plus censées intervenir. Par ailleurs, le BMC n'a pas vocation à être durable et consiste idéalement à déboucher sur un contrat de type BMT, d'où son caractère « biodégradable » :

« Le modèle 4P s'appuie sur deux composantes, l'une économique, l'autre technique. Le modèle 4P n'existe que temporairement » (Fondation, réunion, 2008).

« Le modèle 4P a vocation à n'être que temporaire » (Suez, CR, 2008).

« Lorsque le cycle sera terminé, soit au bout de dix ou douze années, le modèle obtenu sera proche de celui utilisé pour les contrats du segment *Business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

Le modèle 4P, qui rappelons-le obéit à une logique de processus, est entrecoupé de **phases de transitions**, aussi appelées « moments clés », qui viennent ponctuer le passage d'une étape à l'autre du projet. Ces moments clés sont formalisés par des espaces de concertation, appelés « comités stratégiques », qui permettent aux parties prenantes, et notamment les ONG, d'évaluer les conditions de pérennisation du projet dans une logique d'intérêts partagés :

« Ces moments clés sont des moments privilégiés dans lesquels l'organisation professionnelle et systématique du dialogue avec les parties prenantes assure cette appropriation. A partir du moment où l'opérateur, le client et le bailleur se sont mis d'accord sur le processus, il faut adapter les instruments financiers aux différentes phases et intégrer la facilitation du dialogue, le renforcement des capacités et une assistance spécifique dans les moments de transition » (DIS, réunion, 2009).

« Les méthodes d'organisation du dialogue et de la concertation ont été fixées dans leur principe pour chaque passage d'une étape à l'autre. Dans les moments clés, le comité stratégique peut organiser une audience publique avec les usagers et les non usagers » (Suez, CR, 2009).

« Ce dispositif scelle la création de la logique d'intérêts partagés avec l'objectif que tous les acteurs contribuent à la prise de décision, sur la base d'une information minimum, afin de garantir la pérennité du système » (DIS, réunion, 2009).

Même si le fonctionnement des « comités stratégiques » fait encore l'objet d'une réflexion partagée entre l'entreprise et ses parties prenantes¹⁵⁶, celui-ci est « *normalement*

¹⁵⁵ « L'autonomie – ou la pérennité – est la situation dans laquelle le service peut fonctionner indépendamment de fonds extérieurs » (Suez, CR, 2009).

¹⁵⁶ « Le fonctionnement du comité stratégique est normalement contractualisé. C'est à ce niveau que la parole est donnée aux différentes parties prenantes et qu'il faut réfléchir à la manière d'harmoniser les objectifs » (Opérationnel, réunion, 2009).

contractualisé ». Par conséquent, la participation des parties prenantes, dont celle des ONG, est clairement formalisée :

« Le fonctionnement du comité stratégique est normalement contractualisé » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Dans tous les moments de transition, de passage d'une étape à l'autre, la création d'une instance institutionnelle formalisée doit permettre la participation de toutes les parties prenantes aux prises de décision » (DIS, réunion, 2009).

Ces comités stratégiques ont également vocation à délibérer sur la pérennisation du projet et notamment sur le passage d'une étape à l'autre du processus. Cette délibération est qualifiée de « *go/no go* » :

« Nous avons prévu des moments *go/no go* entre les différentes étapes. A la fin des deux ans, les autorités décisionnelles se mettent autour de la table pour examiner la situation et décider ou non de s'engager pour la suite, en se basant sur le plan d'investissement, les indicateurs de performance et différentes données quantitatives. Si aucun accord n'est trouvé, l'opération est interrompue » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Le bailleur de fonds doit s'engager dès le départ sur une somme, qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic. Les moments *go/no go* entre les différentes étapes ont pour but de vérifier régulièrement la durabilité du projet. Si aucun accord n'est trouvé, l'opération est interrompue » (Suez, CR, 2009).

« Le choix du *go* ou du *no go* repose sur des critères de bon sens. Il n'est pas lié au fait de choisir d'aller ou non dans un pays. C'est un espace de discussion avec l'ensemble des acteurs pour permettre l'appropriation de l'étape suivante. Personne ne doit se sentir piégé » (Suez, CR, 2009).

En réduisant les barrières à la sortie du projet, le processus de « *go/no go* » permet à l'entreprise de mieux gérer les risques liés à son engagement sur des marchés jugés particulièrement difficiles.

- **La dimension « participative » du modèle**

Le BMC repose sur un modèle contractuel « participatif » que l'entreprise qualifie de « modèle 4P ». Le terme « 4P » renvoie à l'acronyme « PPPP » signifiant « Partenariat Public-Privé Participatif ». L'ajout de ce quatrième « P » témoigne de l'importance de la dimension participative¹⁵⁷ dans le segment « intermédiaire ».

¹⁵⁷ Voir Braïlowsky, A. 2009. « Du PPP au "4P", la nécessaire gestion participative des partenariats public-privé ». *La revue Proparco* (2):9-11.

« Le modèle a été baptisé « Partenariat Public-Privé Participatif » ou « 4P » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Selon lui, l'aspect participatif est le pivot du modèle 4P » (ONG, réunion, 2008).

« Le nombre d'acteurs représente pour Suez Environnement la principale difficulté liée à la mise en œuvre des processus participatifs » (Suez, CR, 2009).

Quatre principales catégories d'acteurs ont pu être identifiées : l'entreprise, les collectivités publiques, les représentants de la société civile au sens large – c'est-à-dire les ONG, les associations de quartier et les associations de consommateur – et les bailleurs de fonds institutionnels :

« Ce segment requiert un modèle contractuel spécifique associant étroitement l'opérateur, les collectivités publiques, les ONG et représentants de la société civile et les bailleurs qui financent les infrastructures nécessaires » (Comité 21, CR, 2008).

L'un des principaux enjeux de ce modèle participatif est, comme nous l'avons vu précédemment, le partage des risques liés aux ressources :

« Les risques sont partagés entre les 4 types de parties prenantes (autorités locales, opérateur, institutions nationales et société civile), représentées au sein d'un « strategic advisory board », comité qui associe tous les parties prenantes afin d'orienter les décisions stratégiques » (Suez, CR, 2009).

« Le 4P suppose bien un partage des risques entre les différentes parties prenantes y compris le financeur international qui doit être présent tout au long du contrat » (Opérationnel, réunion, 2009).

Le partage des risques entre les acteurs est censé garantir la rentabilité des opérations de l'entreprise sur le terrain :

« Ainsi, si les acteurs ne sont pas capables de créer collectivement ce nouveau marché, de sérieux problèmes de rentabilité s'en suivront. Il faut alors réfléchir à la meilleure manière de construire une offre avec d'autres partenaires dont les ONG, les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics » (Entreprise privée, réunion, 2008).

Ce partage des risques suppose une répartition spécifique des rôles entre les acteurs (cf. la partie 3.2 Ressources et compétences du BMC). Ces rôles doivent être en accord avec les mandats traditionnels des différentes catégories même si cette répartition spécifique suppose certains ajustements. Notre thèse s'intéresse à la contribution spécifique des POE à

l'évolution du BM de la grande entreprise. Par conséquent, nous décidons de nous focaliser sur le rôle des ONG dans la conception et le déploiement des activités du BMC.

3.3.3 Les types de POE représentés au sein du BMC

Le dialogue local est une modalité partenariale prépondérante au sein du BMC. En effet, ce BM prévoit théoriquement la participation des ONG lors de « comités stratégiques » venant ponctuer les différentes phases du processus. Dans ce cadre, les ONG participent aux décisions relatives à l'évolution du projet.

Deux expérimentations de BMC ont été lancées : l'une à Alger et l'autre à Port-au-Prince en Haïti. L'expérimentation de Port-au-Prince nous a permis d'identifier la contribution de deux autres types de POE. Ce BMC repose sur un double dispositif de mécénat financier et de compétences intégrant une dimension de dialogue local. Dans ce cadre, l'ONG interne de Suez-Environnement et l'ONG « Action contre la Faim » (ACF) se sont associées avec le soutien solidaire de la Fondation et d'autres bailleurs de fonds institutionnels. Le projet d'Alger repose quant à lui sur un contrat de management, ce qui correspond à la phase de réhabilitation du « modèle 4P ». Mis à part le dialogue local, aucun autre POE n'a pu être identifié dans ce cadre, notamment en raison d'une bonne gouvernance des relations mises en place avec les autorités publiques, la société de gestion locale et les usagers. Par conséquent, l'appui des ONG ne s'est pas révélé nécessaire.

Le dialogue institutionnel tient une place importante dans le BMC. De la même manière que pour le BMT et le BMP, le dialogue institutionnel avec les OSC, dont les ONG, joue un rôle moteur dans l'enrichissement du BMC. Ce rôle est d'autant plus crucial que le BMC se situe dans une phase de construction théorique et d'expérimentation. Les réunions de parties prenantes sont donc nécessaires à la maturation du modèle.

- **Le dialogue local**

La phase de diagnostic est marquée par la participation de la population à la formulation de la proposition de valeur dans une logique de « demande informée ». La proposition de valeur est co-conçue par les parties prenantes du projet via un processus de « demande informée ». Ce processus consiste à inviter les usagers à exprimer eux-mêmes leurs attentes et leurs besoins en termes de solutions techniques et commerciales. Cette logique nécessite la création de systèmes de représentation des usagers des services qui sont assimilables à des ONG. Par

ailleurs, d'autres ONG peuvent aider l'entreprise à bâtir les organes de représentation à travers lesquels ces demandes pourront être exprimées, agrégées et ensuite évaluées et négociées. Le principe est d'obtenir un consensus de l'ensemble des parties prenantes sur la proposition de valeur. Ce processus favorise donc la conception d'une offre adaptée aux besoins des usagers :

« C'est ce qu'on appelle la demande informée, c'est à dire que l'utilisateur doit choisir en connaissance de cause. (...) Et ceci s'applique aussi bien dans un contrat traditionnel, que dans un contrat d'intervention humanitaire, ou encore **dans le deuxième segment où c'est encore plus vital** » (DIS, entretien, 2008).

« Il importe que ce diagnostic soit partagé entre les habitants, les pouvoirs publics et l'entreprise afin d'envisager les meilleures solutions à apporter pour alimenter ces quartiers en eau » (DIS, réunion, 2010).

Dans les phases de transition, des espaces de concertation, appelés « comités stratégiques », permettent aux parties prenantes d'évaluer les conditions de pérennisation du projet dans une logique d'intérêts partagés :

« Ces moments clés sont des moments privilégiés dans lesquels l'organisation professionnelle et systématique du dialogue avec les parties prenantes assure cette appropriation » (DIS, réunion, 2009).

« Dans les moments clés, le comité stratégique peut organiser une audience publique avec les usagers et les non usagers » (Suez, CR, 2009).

« Ce dispositif scelle la création de la logique d'intérêts partagés avec l'objectif que tous les acteurs contribuent à la prise de décision, sur la base d'une information minimum, afin de garantir la pérennité du système » (DIS, réunion, 2009).

« Le dernier groupe de parties prenantes est la société civile. Ses représentants (associations de quartier, associations de consommateurs, ONG...) doivent contribuer aux décisions. (...) La participation de la société civile permet de réfléchir sur la totalité du réseau, de faire émerger d'autres besoins et de mesurer la capacité de paiement des populations » (Opérationnel, réunion, 2009).

Dans ce cadre, les ONG contribuent aux décisions relatives à la préparation des phases suivantes, et donc l'évolution du projet.

- **Le mécénat financier et/ou de compétences**

Les mécénats financier et de compétences ont été expérimentés dans le cadre du BMC. Les actions d'urgence puis de développement menées par Aquassistance en partenariat avec ACF en Haïti ont débouché sur la proposition d'un contrat de management via un appel d'offres :

« Notre rôle consiste alors à produire de l'eau et à la distribuer aux populations sinistrées pour un à six mois. Les unités de traitement que nous utilisons sont conçues par les techniciens d'Aquassistance. Elles permettent de produire jusqu'à 5m³ d'eau par heure. A Haïti, nous avons réussi à produire jusqu'à 185 m³ par jour pour répondre aux besoins de 20 000 habitants de Gonaïves » (Aquassistance, réunion, 2009).

« Du 15 janvier au 28 février, Aquassistance a mis en place avec ACF des unités de production sur l'agglomération de Port-au-Prince et dans les villes voisines ; Suez Environnement a pour sa part dépêché des techniciens pour aider à réparer les fuites des conduites principales et pour remettre en service des installations de production d'eau sans aucun moyen » (Aquassistance, réunion, 2009).

L'opération a souhaité être pérennisée par l'organisation locale dédiée à la gestion des services d'eau qui ont lancé un appel d'offres pour la conclusion d'un contrat de management soutenu par un co-financement institutionnel. Ainsi le BMP se transforme en BMC :

« La Direction Nationale de l'Eau Potable (DINEPA) nous a par ailleurs demandé de pérenniser notre mission d'assistance technique grâce aux fonds collectés auprès de la communauté internationale » (Opérationnel, réunion, 2010).

« Cet appel d'offres a été lancé début septembre pour une remise des offres fixée au 3 décembre. Nous avons bien entendu déposé la nôtre. Cet appel d'offre, qui porte sur une mission d'une durée de 3 ans, consiste à placer auprès de la mairie de Port-au-Prince des conseillers dont le rôle sera de remettre en marche la régie d'eaux, de mettre en place un plan de formation prévoyant un transfert de savoir-faire et de superviser les travaux de première urgence tels que la chlorisation » (Opérationnel, réunion, 2010).

Cependant, compte tenu d'un contexte risqué et potentiellement néfaste pour l'image de l'entreprise, Suez-Environnement a décidé de proposer une offre marchande à but non lucratif :

« Notre démarche humanitaire dans un premier temps pouvait en effet être interprétée en deuxième intention comme une démarche plus commerciale. En outre, l'absence de pouvoir décisionnaire sur ce contrat nous a amené à nous interroger sur notre capacité à obtenir les résultats escomptés. Le risque était donc fort. De plus, l'appel d'offres nous obligeait à justifier notre prix en détaillant par exemple la rémunération des personnes détachées sur place et la marge produite » (Opérationnel, réunion, 2010).

« Suez Environnement a spécifiquement décidé, concernant Haïti, de répondre sans marge. En outre, tout profit tiré des actions et bonus prévus dans l'appel d'offres seront versés à la fondation Suez Environnement » (Opérationnel, réunion, 2010).

Ce système astucieux permet à l'entreprise d'économiser sur l'allocation des moyens financiers destinés à la constitution du budget de la Fondation. D'une manière générale, l'entreprise capitalise sur les expériences de mécénat développées dans le cadre du BMP :

« La fondation permet à Suez-Environnement de construire des partenariats, de créer des relations de confiance, d'échange et d'apprentissage. Elle lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir » (Suez, CR, 2009).

« Suez est présent en Haïti depuis plus de vingt ans, à travers l'action de la Lyonnaise des Eaux et d'Aquassistance. Suite au tremblement de terre, celle-ci s'est engagée sous l'égide d'Action contre la faim (ACF) pour la remise en marche d'unités de production, tandis que les techniciens de Suez Environnement proposaient leurs services afin de réparer les fuites sur le réseau et rétablir des installations » (Suez, CR, 2010).

• Le dialogue institutionnel

Même s'il fait d'ores et déjà l'objet d'expérimentations concrètes, le BMC est encore en phase de construction théorique. Les remarques des OSC dont les ONG dans les réunions de parties prenantes alimentent la réflexion de l'entreprise sur la construction théorique du BMC¹⁵⁸. Le dialogue institutionnel avec les parties prenantes de la société civile alimente donc la réflexion de l'entreprise dans ce domaine :

« Nous ne présentons pas un produit fini. Nous essayons de générer une discussion avec l'ensemble des acteurs en nous basant sur les leçons de l'expérience de Suez » (DIS, réunion, 2009).

« Il nous reste à définir des critères d'objectifs pour les différentes phases mais aussi les mécanismes et les niveaux de rémunération de l'opérateur professionnel, les mécanismes financiers adaptés à cette logique de processus et les mécanismes d'intégration de la dimension de dialogue » (DIS, réunion, 2009).

« Les prochaines étapes vont consister à définir des critères d'objectifs pour les différentes phases, les mécanismes et les niveaux de rémunération de l'opérateur professionnel, les mécanismes financiers adaptés et enfin les mécanismes d'intégration du dialogue. Des partenariats entre opérateurs sont indispensables » (Suez, CR, 2009).

Les différentes remarques effectuées par les ONG dans le cadre des réunions de parties prenantes, formalisées dans des comptes rendus, mettent en lumière ce processus de construction théorique :

« Le rôle des acteurs doit être clarifié si l'on veut parvenir à une vision partagée de la durabilité, tant au niveau national que local. La force du modèle 4P peut résider précisément dans sa capacité à rendre compatibles des logiques d'acteurs différentes, mais toutes légitimes, dans un esprit de « partenariat harmonisé ». L'entreprise elle-même a intérêt à cette clarification des rôles, qui peut la prémunir contre une « injonction » à aller au-delà de son rôle et de ses compétences » (OSC, CR, 2009).

¹⁵⁸ « Nous allons aujourd'hui nous concentrer sur les aspects (...) 4P » (Comité 21, réunion, 2009).

« Un dialogue entre les acteurs locaux pourrait être provoqué par les bailleurs de fonds, qui ont un rôle central à jouer dans le modèle 4P, malgré le fait qu'ils se considèrent comme soumis à l'arbitraire des Etats qui « fixent les règles du jeu ». Ce dialogue donnerait alors lieu, éventuellement avec l'appui de la coopération décentralisée, à une démarche de contractualisation avant l'intervention d'un opérateur » (OSC, CR, 2009).

Cependant, l'implication de certains acteurs clés du BMC semble en partie dépendre de la capacité de l'entreprise à mener des expérimentations concrètes dans ce champ. Ces expérimentations ont pour objectif de nourrir la réflexion théorique :

« Pour que le modèle 4P fonctionne et qu'il séduise les bailleurs de fonds, il faut rentrer dans des cas précis, et le compléter avec des éléments de caractérisation (composition du comité d'orientation stratégique, rôle de ses membres, critères d'évaluation de la durabilité et du transfert de compétences, etc.) » (OSC, CR, 2009).

Comme nous l'avons vu, des expérimentations de BMC sont en cours, ce qui témoigne de la volonté de l'entreprise de développer plus avant les activités du segment « intermédiaire ». Une expérimentation a par exemple été lancée dans la ville d'Alger sur un contrat de management d'une durée de 5 ans, ce qui correspond à la deuxième phase du modèle :

« La SEEAL est une entreprise totalement publique détenue par deux organismes – l'Algérienne des Eaux et l'Office National de l'Assainissement – lesquels ont conclu, en parallèle de la constitution de cette société dédiée, un contrat de management avec Suez Environnement. Durant ces 5 années et demie, Suez Environnement devra donc manager la SEEAL et lui faire atteindre un certain nombre d'objectifs techniques mais également mener à bien des transferts de savoir-faire, assurant l'épanouissement durable du service public » (Organisation publique, réunion, 2010).

Ce contrat prévoit « des organes de suivi et de contrôle » permettant à l'ensemble des parties prenantes de participer aux modalités d'évolution du processus :

« L'Etat algérien a alors arrêté un plan d'actions, un calendrier et un budget permettant à Alger de rejoindre les normes internationales en 5 ans et demi. L'une des particularités de ce contrat est d'avoir défini très clairement les rôles entre les parties en mettant en place notamment des organes de suivi et de contrôle du contrat permettant d'avancer de façon totalement conjointe » (Organisation publique, réunion, 2010).

Au delà de la formalisation progressive du processus de contractualisation à l'œuvre dans le BMC, d'autres dispositifs organisationnels viennent compléter la démarche.

3.3.4 Les autres dispositifs organisationnels du BMC

Nous identifions la création de trois principaux dispositifs organisationnels consacrés au BMC : une société dédiée nommée « Suez-Environnement Eau et Développement » (SEED), une association nommée « Water Development Alliance » (WDA) et un outil de transfert de compétences nommé « Water International Knowledge Transfer Initiative » (WIKTI).

La société SEED a pour objectif de se consacrer au développement de contrats dans le cadre du modèle 4P. Nous ne possédons pas à ce jour davantage d'informations sur les spécificités organisationnelles de cette structure :

« En réponse à ces objectifs, le département « Eau pour tous » de Suez-Environnement propose la création d'une société, Suez Environnement Eau et Développement. Sa vocation est de se consacrer entièrement au modèle 4P » (Fondation, réunion, 2008).

La WDA est une association qui a pour objet de rassembler des opérateurs spécialisés dans la gestion des services d'eau et d'assainissement, qu'ils soient publics ou privés, afin d'échanger leurs expertises et leurs expériences dans le champ des interventions dans les PED :

« Le *Water and Development Alliance*, association créée par Suez Environnement ayant pour ambition de rassembler des opérateurs de services d'eau publics ou privés. Tous seront exclusivement actifs dans les pays en voie de développement. Ces opérateurs partageront une charte forte en termes d'éthique et d'approche sociale des métiers » (Fondation, réunion, 2008).

« L'ambition de ce réseau est de permettre à tous les acteurs de bénéficier d'un niveau de confiance très élevé pour échanger leurs savoir-faire et créer ainsi un effet de levier de façon à ce qu'un savoir-faire puisse être repris par d'autres acteurs » (Fondation, réunion, 2008).

« Enfin, la spécificité du *Water and Development Alliance* consiste en sa vocation à être dédiée à des opérateurs de services d'eau. A l'heure actuelle, la seule association d'opérateurs de services d'eau quelque peu internationale est Aquafed, bien qu'elle ne s'occupe pas exclusivement de problématiques d'eau et de développement. En revanche, la WDA rassemble des acteurs issus d'univers variés qui coopéreront pleinement entre eux. Cette association n'exclut aucune autre association et travaille en partenariat avec toutes. Elle a vocation à devenir un véritable cadre de coopération dans un climat de confiance et de transparence » (Fondation, réunion, 2008).

A ce dispositif vient d'adosser un outil de transfert de compétences :

« Le *Water Development Alliance* est un réseau en cours de création associé à l'outil de transfert de connaissances WIKTI » (Fondation, réunion, 2008).

Cet outil, lancé il y a deux ans dans le cadre du contrat de management d'Alger, a pour objectif d'assurer le transfert de compétences dans la phase de réhabilitation :

« Cette initiative a été lancée voilà deux ans dans le cadre spécifique du contrat d'Alger, *management contract* établi sur cinq ans. Suez Environnement a la responsabilité du transfert des savoir-faire vis-à-vis du personnel local sur une durée courte de cinq ans pour la société devienne autonome » (Opérationnel, réunion, 2008).

« WIKTI a été créé pour répondre aux attentes des collectivités locales et leur apporter l'expertise de l'Entreprise en tant que *leader* mondial par la mise en place d'une solution sur mesures qui passe par le transfert de savoir-faire envers les cadres locaux tout en assurant une traçabilité continue » (Opérationnel, réunion, 2008).

La méthodologie du WIKTI s'articule autour de principaux trois volet : diagnostic, déploiement et évaluation du transfert de savoir-faire :

« Une méthodologie en trois phases a été développée. Elle s'appuie sur un diagnostic des besoins de transfert en savoir-faire ; un déploiement de ces savoir-faire ; une mesure du transfert » (Opérationnel, réunion, 2008).

Cette méthodologie se décline sur un référentiel de 36 métiers pour chacun desquels est nommé un responsable local doté d'un kit métiers :

« Ce transfert se base sur une segmentation en 36 métiers dans les branches de l'eau potable, de l'assainissement, de la clientèle et des fonctions support » (Opérationnel, réunion, 2008).

« Un responsable local ou référent métier est nommé pour chaque métier : il sera le garant du transfert de savoir-faire dans la société. Sa mission sera d'étudier un métier en particulier au travers de l'ensemble des secteurs de la société. L'accompagnement de ces responsables locaux est soutenu par la création de kit métiers qui donnent les clés d'un métier » (Opérationnel, réunion, 2008).

« La traçabilité de ce transfert est assurée par la mise en œuvre de nombreux référentiels métiers. Des règles de base par métiers et des critères d'évaluation ont notamment été créées. Des indicateurs classiques tout comme des indicateurs plus novateurs sont utilisés » (Opérationnel, réunion, 2008).

Un mécanisme de coordination des différents responsables locaux a été créé pour favoriser les échanges et la capitalisation des savoir-faire :

« Une animation du réseau des référents métiers est assurée en continu et des binômes ont été créés avec les expatriés » (Opérationnel, réunion, 2008).

3.4 Equation de profits du BMC

Le BMC comporte deux leviers de performance inter-reliés : la performance économique et la performance sociale.

3.4.1 La performance économique

L'offre de services proposée dans le cadre du BMC est marchande. L'entreprise entend donc tirer un revenu financier des activités qui y sont associées :

« Le modèle 4P répond à divers objectifs de business, à savoir permettre à l'entreprise de se développer et de préparer des marchés tout en restant dans une situation économiquement saine, et à des objectifs de responsabilité sociale et environnementale » (DIS, réunion, 2008).

Le BMC étant à ce jour expérimental, les objectifs de performance économique pour les différentes phases d'un projet ne sont pas encore clairement formalisés. A ce titre, l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'exploration des solutions envisageables en collaboration avec les OSC participant aux réunions de parties prenantes :

« Les prochaines étapes vont consister à définir des critères d'objectifs pour les différentes phases, les mécanismes et les niveaux de rémunération de l'opérateur professionnel » (DIS, réunion, 2009).

« Il nous reste à définir des critères d'objectifs pour les différentes phases mais aussi les mécanismes et les niveaux de rémunération de l'opérateur professionnel, les mécanismes financiers adaptés à cette logique de processus et les mécanismes d'intégration de la dimension de dialogue » (DIS, réunion, 2009).

Les parties prenantes réclament davantage de précisions et de transparence quant aux critères de rémunération de l'entreprise dans ce BM :

« Clarifier le modèle économique qui justifie la présence de Suez-Environnement sur le segment d'activité « business en situation difficile », notamment en termes de rémunération des savoir-faire » (OSC, CR, 2008).

« A cet égard, l'analyse des profits doit être plus fine et plus transparente afin d'être crédible, même si le prix ne doit pas être le critère d'appréciation principal dans le cadre d'un appel d'offre : quels sont les coûts et les frais généraux pris en compte ? Quel degré de rentabilité escompté ? » (OSC, CR, 2009).

« Concernant les profits, vous ne pouvez pas seulement dire que vous réalisez ou non des profits. Vous devez être plus fins dans l'analyse pour être crédibles. Quels sont les coûts et les frais généraux pris en compte ? Vous devez aussi être transparents. A quel degré de rentabilité vous situez-vous ? 0 %, 2 % ou plus ? Dans les villes de moins de 50 000 habitants, il est impératif de passer par de petits opérateurs locaux. Le rôle de Suez Environnement pourrait

alors consister à faciliter l'émergence de ces opérateurs privés afin de créer une expertise locale » (OSC, réunion, 2009).

« Les parties prenantes se sont aussi interrogées sur le modèle économique retenu. Quels sont les frais généraux qui sont inclus dans le modèle ? Quel est le niveau de rémunération ? Quel est le degré de rentabilité espéré sur ces contrats ? Il a été dit qu'il ne fallait pas exagérer le savoir-faire requis. L'organisation de services d'eau demande des compétences qui doivent être rémunérées à leur juste valeur. En France, le niveau est d'environ 3 % mais il concerne des chiffres d'affaires bien plus conséquents. Les parties prenantes ont invité l'entreprise à plus de transparence sur ces questions » (Chercheur, CR, 2009).

L'entreprise a donc proposé, compte tenu du caractère adaptable du BMC, et des conséquences que cela peut avoir en terme de rémunération, de développer des études de cas qui permettront de clarifier le modèle de revenu :

« Nous devons donc être plus concrets, via des études de cas, et plus transparents sur la logique de profits et sur les coûts » (DIS, réunion, 2009).

Néanmoins, l'entreprise propose des hypothèses et des principes de rémunération pour les différentes phases. L'une des caractéristiques du modèle de revenu du BMC est notamment sa dimension progressive :

« Par ailleurs, il est question d'une approche par paliers » (Fondation, CR, 2009).

La rémunération de chaque phase est différente dans la mesure où ces phases correspondent à des propositions de valeur distinctes : diagnostic, réhabilitation et autonomisation. En ce qui concerne la **première phase**, le niveau de rentabilité théorique attendu est de 7 à 8% du chiffre d'affaires :

« Les chiffres indiqués pour la rémunération de la première phase (7 à 8 % du CA) sont à titre indicatif ; à terme le calcul sera basé sur une mesure en « hommes/mois » (Suez, CR, 2009).

« Dans les documents, nous avons en effet indiqué un niveau de 7 à 8 % du chiffre d'affaires pour la première phase. Il s'agit simplement de donner un ordre de grandeur. Le calcul financier sera basé sur des hommes/mois. Nous essayerons de valoriser au juste prix ce que nous apportons » (DIS, réunion, 2009).

« Tu as atteint ta première étape qui est rentable en soi, qui était une vraie activité d'avoir un vrai diagnostic, de faire des premiers investissements pour avoir des améliorations un peu constatables pour que les gens soient un peu motivés, pour qu'ils sentent l'intérêt de le faire » (DIS, entretien, 2010).

Le niveau de rémunération de la **deuxième phase** est équivalent. Le ratio s'assoit en revanche sur des volumes de revenus supérieurs et donc de coûts supérieurs. Si les chiffres avancés sont théoriques, les parties prenantes estiment que le niveau de rémunération attendu lors des deux premières phases est trop important. Les critères doivent être selon elles réappréciés :

« Attention à ne pas exagérer les savoir-faire nécessaires à la gestion d'un service d'eau d'une petite ville. Les chiffres avancés pour les deux premières phases sont trop élevés (8 à 10% du CA), d'autant plus que le risque financier est nul » (OSC, CR, 2009).

« Concernant la rémunération enfin, vous proposez sur les deux premières phases un montant équivalent à 8 ou 10 % du chiffre d'affaires. C'est à mon avis beaucoup trop dans la mesure où le risque financier est nul. La mesure de la rémunération peut consister à évaluer le nombre d'hommes/jour. C'est en effet un critère de base » (Bailleur de fonds, réunion, 2009).

« En France, un contrat de gérance vous rapporte 3 % d'un chiffre d'affaires important. Je suis donc d'accord pour dire que le pourcentage doit être plus élevé dans le 4P puisque le chiffre d'affaires est plus faible. Il me semble toutefois qu'il ne faut pas exagérer les savoir-faire nécessaires à la gestion d'un service d'eau d'une petite ville. Vous devez accepter d'être très transparents sur la rémunération. Les hommes/jour doivent certes être rémunérés à leur tarif mais soyez plus transparents » (Bailleur de fonds, réunion, 2009).

L'entreprise tente néanmoins de justifier le niveau de rémunération de la phase de réhabilitation en fondant sa réflexion sur deux principaux arguments. Tout d'abord le chiffre d'affaires du BMC est inférieur à celui du BMT. Ensuite les volumes de coûts sont plus importants que dans le cadre d'un transfert de savoir-faire en situation traditionnelle :

« Le *management fee* doit être compris comme la participation légitime demandée pour que le système continue à fonctionner. Ce système aura besoin de soutien, qu'il soit téléphonique, issu de recherches, légal etc. Ce soutien a un coût qui se chiffre de 5 % à 10 % d'un chiffre d'affaires. Dans les contrats du segment business en situation difficile, le chiffre d'affaires sera bien inférieur par unité de service au chiffre d'affaires qui serait obtenu ailleurs. La contribution de ces opérations est proportionnelle à la taille de ces opérations mais qui n'est pas seulement fonction du coût direct » (Fondation réunion, 2008).

Rappelons cependant que les volumes de coûts de l'entreprise des deux premières phases sont allégés par les mécanismes de cofinancements déployés par les bailleurs des fonds institutionnels :

« Les amortissements seront vus au cas par cas. La communauté de l'eau s'accorde aujourd'hui pour estimer que les investissements de premier établissement et de grande réhabilitation doivent être amortis par l'exploitation du service. Ces investissements doivent donc être subventionnés par ailleurs avant que le service ne puisse les rembourser » (Fondation réunion, 2008).

En ce qui concerne la **phase d'autonomisation**, le niveau de rémunération de l'entreprise est équivalent à celui du BMT, à savoir 3 à 4% si nous nous fondons sur le taux de rentabilité moyen de l'entreprise en 2010 :

« Le modèle 4P a vocation à n'être que temporaire. Après la prise de connaissance et l'appropriation, la maturité du système doit normalement déboucher sur un système contractuel classique (affermage, etc.) » (Suez, CR, 2009).

« Sur cette troisième phase marquée par un schéma classique de société, Suez est un opérateur qui détient des parts d'une entité » (ONG, réunion, 2009).

« Tout à fait. Nous entrons dans le cadre d'un contrat d'affermage classique qui à son échéance est renouvelé ou transféré à un autre fermier » (DIS, réunion, 2009).

Une fois les objectifs des trois phases du processus du BMC atteints, l'entreprise envisage de basculer sur un BMT :

« Une dernière phase de maturité verra la mise en place d'une stabilisation avec un affermage classique. Lorsque le cycle sera terminé, soit au bout de dix ou douze années, le modèle obtenu sera proche de celui utilisé pour les contrats du segment *Business as usual* » (Suez, réunion, 2008).

3.4.2 La performance sociale

Nous identifions différents facteurs inter-reliés de performance sociale de l'entreprise : la contribution à l'autonomisation des services d'eau et d'assainissement en contexte difficile, le nombre de personnes connectées ou réintégrées au réseau, le nombre de managers locaux formés, le renforcement de la légitimité sociale de l'entreprise et la création d'espace « philanthropiques ». Notons que certains de ces objectifs se recoupent avec ceux du BMP, notamment le nombre de personnes connectées et le nombre de managers locaux formés dans le cadre du transfert de savoir-faire.

Dans le cadre du BMC, l'entreprise a vocation à générer de la performance sociale. L'authenticité de cette démarche est d'ailleurs validée par certaines parties prenantes :

« Les objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale sont tout aussi importants » (DIS, entretien, 2010).

« Les objectifs ne peuvent être seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs » (Suez, CR, 2009).

« Nous mettons en place un *business plan* et nous essayons de respecter les objectifs qualitatifs et quantitatifs définis par le comité » (Opérationnel, réunion, 2009).

| « J’y retrouve d’ailleurs des paramètres relatifs à l’intérêt général » (ONG, réunion, 2009).

L’un des principaux objectifs du BMC est l’autonomisation des services :

| « L’objectif est bien l’autonomie et la durabilité du système » (DIS, réunion, 2009).

La contribution de l’entreprise à l’autonomisation des services d’eau et d’assainissement en contexte difficile se traduit notamment par la création de systèmes de régulation innovants et par la réhabilitation et la maintenance des réseaux physiques :

| « Le système doit permettre de déboucher sur un nouveau système de régulation, qui s’appuie sur des composantes à la fois économiques et techniques. Il repose sur l’autonomie du management, des tarifications équilibrées et équitables et une rémunération de l’opérateur. Sur le terrain, des transferts de savoir-faire spécifiques peuvent être développés et diffusés par Suez Environnement de manière non commerciale. Le modèle 4P a vocation à n’être que temporaire. Après la prise de connaissance et l’appropriation, la maturité du système doit normalement déboucher sur un système contractuel classique » (Opérationnel, réunion, 2010).

| « Vous nous avez par ailleurs interrogés sur les critiques formulées à l’encontre de la SEEAL. La première porte sur la qualité de finalisation de nos travaux sur voirie publique. Nous réparons 22 000 fuites par an à Alger et avons réalisé 1 000 chantiers lourds en l’espace de 4 ans pour amener le « H24 » (Opérationnel, réunion, 2010).

L’augmentation du nombre de personnes connectées et/ou intégrées aux services d’eau et d’assainissement coïncide avec les engagements pris par l’entreprise sur l’atteinte des Objectifs du Millénaire :

| « Il faut donner des réponses nouvelles aux défis des objectifs du millénaire à travers des modes de partenariats entre public et privé plus transparents – or la transparence n’est pas forcément un outil d’application universellement similaire » (DIS, réunion, 2009).

L’expérimentation en cours dans la ville d’Alger témoigne des résultats obtenus par l’entreprise en la matière. Suez-Environnement a augmenté significativement le taux d’assainissement et a réintégré des populations défavorisées au réseau légal :

| « A ce jour, l’ensemble de la population algéroise a accès à l’eau potable 24h/24. En outre, le taux d’assainissement des eaux est passé de 6% en 2006 à 53% ; nous devrions atteindre un taux de 75% à un horizon de 3 ou 4 ans. 20 nouvelles plages ont par ailleurs été ouvertes à Alger, traduisant la remise à niveau du service de l’assainissement en termes d’amélioration de la qualité de vie des Algérois » (Opérationnel, réunion, 2010).

| « Sur la question des populations défavorisées, en 2006, le service de l’eau algérois répertoriait environ 400 000 abonnés pour environ 650 000 usagers, soit 250 000 clandestins.

Cela tient à l'histoire récente d'Alger, où des quartiers entiers se sont développés sans le concours de l'Etat. Nous avons normalisé la situation d'environ 120 000 d'entre eux, que ce soit par la création de lotissements nouveaux par l'Etat ou par l'intégration de quartiers informels. 40 à 50 000 usagers de ces quartiers ont été intégrés ainsi » (Opérationnel, réunion, 2010).

Le nombre de managers locaux formés est également un enjeu crucial du BMC, notamment dans la phase de réhabilitation. Encore une fois, l'expérience d'Alger témoigne de l'efficacité de Suez-Environnement dans ce secteur :

« De gros efforts ont par ailleurs été fournis concernant les transferts de savoir-faire, notamment en termes de lisibilité de la méthode. Nous avons ainsi, tout au long du processus, mis en place des séminaires et réunions permettant aux parties prenantes de bien se rendre compte de l'évolution des savoir-faire. Cela s'est traduit, notamment, par une mise en avant progressive des cadres locaux algériens. Pour illustrer ce propos, 100 % de la formation était, au début du contrat, assuré par Suez Environnement. Aujourd'hui, environ 53 % du volume total de formation est dispensé par des cadres locaux » (Opérationnel, réunion, 2010).

Le renforcement de la légitimité de l'entreprise est un autre enjeu de performance sociale de l'entreprise. L'évaluation de cette légitimité peut s'opérationnaliser par le développement d'étude de satisfaction :

« La perception du service de l'eau est quant à elle en progression constante : en août 2010, 89% des Algérois se déclaraient satisfaits ou très satisfaits de nos services. Quelques points faibles restent néanmoins soulignés par les usagers et font l'objet de plan d'actions correctives » (Opérationnel, réunion, 2010).

Enfin, l'entreprise envisage de créer des espaces « philanthropiques » notamment dans le cadre de la phase de diagnostic :

« Sur ce terrain, un savoir-faire spécifique peut être développé et diffusé de manière non commerciale. La première mission sociale de Suez Environnement est d'ailleurs de permettre que son savoir-faire soit utile également en-dehors des exploitations propres à l'entreprise » (DIS, réunion, 2010).

Une des expérimentations de BMC en Haïti a par ailleurs donné lieu à des opérations marchandes sans but lucratif. Les profits ont été redistribués à la Fondation « Eau pour Tous » ce qui permet d'économiser indirectement sur l'allocation du budget de la structure :

« De plus, l'appel d'offres nous obligeait à justifier notre prix en détaillant par exemple la rémunération des personnes détachées sur place et la marge produite. Suez Environnement a spécifiquement décidé, concernant Haïti, de répondre sans marge. En outre, tout profit tiré des

actions et bonus prévus dans l'appel d'offres seront versés à la fondation Suez Environnement » (Fondation, réunion, 2010).

Tableau 66. Synthèse des grandes caractéristiques du BMC par dimension

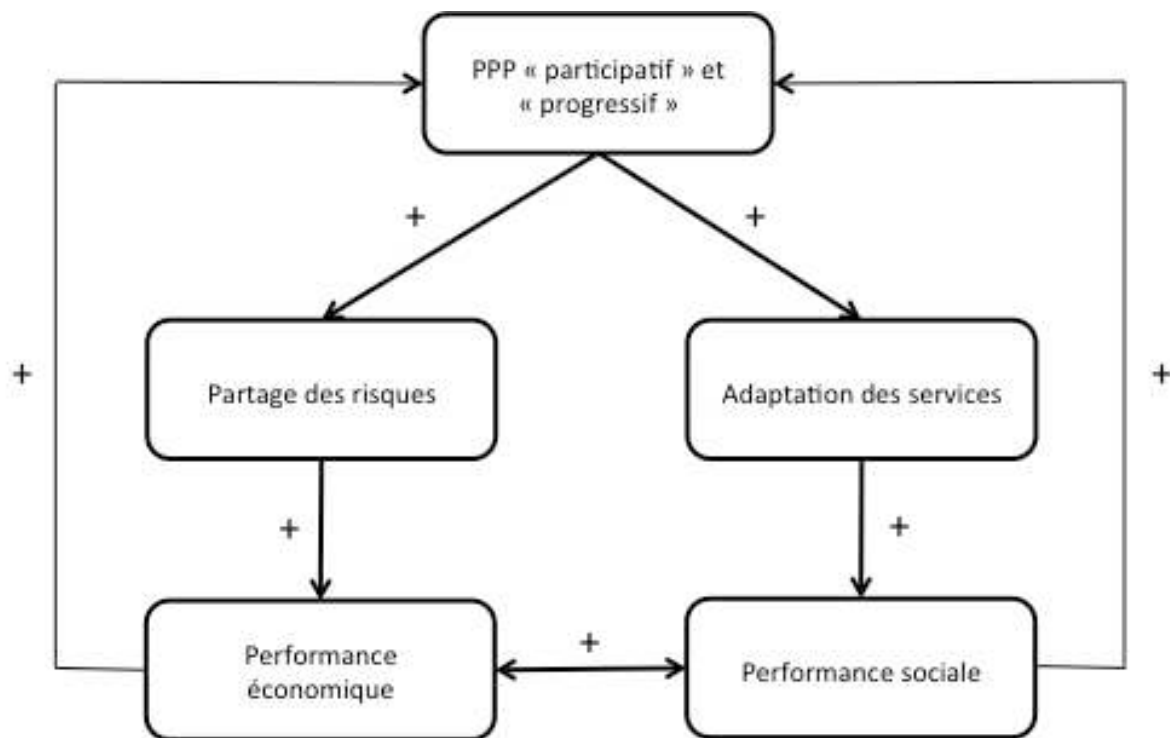
Caractéristiques	
V	• Offre (évolutif) : services <i>ad hoc</i> + transfert de compétences • Bénéficiaires (évolutif) : populations solvables et non solvables des PED (hétérogénéité) + managers des services d'eau des PED • Interaction (évolutif) : comités stratégiques + « demande informée » + principe de transparence • Tarif (évolutif) : principe de péréquation et d'équité (tarification sociale)
RC	• RC historiques de l'entreprise • Expertise des OSC sur les enjeux sociétaux • Dialogue institutionnel • Investissements dans les innovations sociétales • Expertise des ONG partenaires dans les projets • Co-financement des autres bailleurs de fonds • Apprentissage • Expériences du BMT et du BMP • Partage des risques sur les ressources
O	• Organisation historique • Processus de concertation institutionnel • Dialogue local • Ingénierie des projets de développement • Freins et résistances (Bailleurs de fonds notamment) • PPP « participatif » et « progressif » • Projets <i>ad hoc</i> • Expérimentations • Dispositifs organisationnels spécifiques (SEED, WDA, WIKTI)
EPs	• Performance économique (évolutive par palier et performative) : - Revenus : hypothèses de 7 à 8% du CA (diagnostic et réhabilitation) puis de 3 à 4% du CA (autonomisation) puis BMT - Coûts : répartis (co-financement des bailleurs de fonds institutionnels) - Dynamique : potentiel de croissance élevé en fonction des zones • Performance sociale (évolutive par palier et performative) : réhabilitation, nombre de personnes connectées, nombre de personnes formées, légitimité, espaces « philanthropiques » (logique de redistribution)

Conclusion sur la dynamique interne du BMC

Le BMC constitue une réponse à l'une des deux problématiques identifiées dans la première section de notre chapitre de résultat. Face à la saturation des marchés traditionnels, l'internationalisation constitue l'une des voies privilégiées pour le développement des activités de Suez-Environnement. Cependant, les expériences de l'entreprise à l'international

ont montré les difficultés liées aux implantations dans des pays où les conditions d'exercice efficace du métier ne sont que partiellement réunies. L'entreprise cherche donc à développer un nouveau modèle d'intervention – le BMC ou le « modèle 4P » – permettant à la fois de réduire les risques et de formuler des propositions de valeur mieux adaptées aux besoins locaux. Ce modèle, par ses caractéristiques, semble répondre aux enjeux des marchés en développement. Le BMC, modèle générique adaptable, repose sur deux principes de fonctionnement fondamentaux : la « participation » et la « progressivité ». En ce qui concerne la participation, nous relevons l'existence de quatre catégories de parties prenantes – opérateur, collectivité territoriale, ONG et bailleurs de fonds – qui sont contractuellement liées au projet. En ce qui concerne la progressivité, nous observons la conception de trois phases successives visant à assurer la pérennité du projet : le diagnostic, la réhabilitation et l'autonomisation.

Figure 45. Boucle vertueuse du BMC



La participation favorise à la fois le partage des risques sur les ressources et la formulation d'une offre adaptée. Par exemple, des bailleurs de fonds institutionnels vont s'associer au financement du projet, en prenant en charge une partie des investissements nécessaires au déploiement des activités. Ceci permet à Suez-Environnement de réduire ses risques

financiers. De plus, la participation des ONG au processus de « demande informée » favorise l'identification des besoins des populations, et favorise la légitimité des décisions prises dans le cadre du projet.

La « progressivité » favorise également le partage des risques sur les ressources et la formulation d'une offre adaptée. Les phases de transition font l'objet de « comités stratégiques » au cours desquels les parties prenantes évaluent l'avancement du projet et statuent sur sa pérennisation. Dans ce cadre, les parties prenantes peuvent activer un droit prévu au contrat, celui du « *no go* ». Le cas échéant, ce dispositif permet à Suez-Environnement de sortir du projet dans des conditions acceptables, ou de renégocier plus facilement sa rémunération. Ces « comités stratégiques » constituent également un moyen de réajuster la proposition de valeur en fonction de l'évolution des besoins des usagers.

Les principes de « participation » et de « progressivité » favorisent donc la gestion des risques et l'adaptation de l'offre de services. La gestion des risques favorise quant à elle la performance économique. Le coût des investissements est partagé, les provisions pour risques sont moins importantes, le projet a davantage de chances d'être pérennisé tout en générant une rentabilité supérieure à la moyenne du marché. L'adaptation des services améliore la performance sociale par l'augmentation du nombre de personnes connectées ou encore par le renforcement de la légitimité de l'entreprise. L'atteinte des objectifs de performance économique et sociale sur une phase donnée, favorise la continuité du projet, et le passage à la phase suivante. Nous observons ainsi une boucle vertueuse de création de valeur dans laquelle les ONG jouent un rôle clé, notamment à travers leur contribution aux « comités stratégiques ».

Synthèse des caractéristiques « RCOV-EPs » des trois BM

Le tableau 67 (cf. p. 392) synthétise les caractéristiques des différentes composantes des trois BM correspondant aux segments nouvellement créés (application du « modèle RCOV-EPs ») ainsi que les différents types de concours des POE à ces BM.

Tableau 67. Caractéristiques « RCOV-EPs » des trois BM

	BMT	BMC	BMP
RC	<u>Entreprise :</u> Rôle : Opérateur privé marchand dans PPP Apport : RC historiques <u>ONG :</u> Rôle : Consultant RSE (support éventuel sur un projet) Apports : - Détection et la lutte contre les externalités négatives sociales et environnementales - Evaluation de la performance sociétale « License to operate »	<u>Entreprise :</u> Rôle : Opérateur privé marchand dans PPP « participatif » Apport : Expériences BMT et BMP <u>ONG :</u> Rôle : Partenaire du projet Apports : - Connaissance des populations locales : besoins et attentes, contextes, niveaux et modes de vie, culture, etc. - Solutions techniques, managériales et commerciales innovantes - Négociations avec les autorités locales	<u>Entreprise :</u> Rôle : Bailleur de fonds et/ou ONG d'entreprise dans projet humanitaire Apport : Ressources financières et/ou RH <u>ONG :</u> Rôle : Opérateur privé non marchand Apports : - RC historiques (intervention en zones difficiles) - Retombées en terme d'image - Expérience partagée
O	PPP classiques Participation relativement marginale et non systématique des ONG via dialogue et POE institutionnels	PPP participatifs Participation élevée et systématique des ONG via dialogue local	Projets de mécénat Participation élevée et systématique des ONG via partenariats de mécénat financier et/ou de compétences
V	Segment « <i>business as usual</i> » Offre marchande standardisée (standard international de qualité et prix du marché)	Segment « intermédiaire » Offre marchande <i>ad hoc</i> (adaptée aux besoins des populations locales et tarification sociale)	Segment « mécénat » Offre non marchande <i>ad hoc</i> (adaptée aux besoins des populations locales et gratuit)
EPs	coûts économique et/ou social – revenus économique et/ou social = marge économique et/ou sociale		
Coûts	Investissements habituels supportés par l'entreprise dans le cadre de son activité traditionnelle	Investissements élevés pour la « remise à niveau » des infrastructures co-financés par des bailleurs de fonds institutionnels	Investissement immatériel évalué en termes de ressources financières et humaines consacrées à la Fondation d'entreprise et à l'ONG interne
Rev.	Volumes de revenus élevés proportionnels aux quantités vendues (Flux de revenus constants) Pas de rémunération de la performance sociale	Volumes de revenus faibles à court terme, mais élevés à long terme (Flux de revenus croissants) Rémunération de la performance sociale	Pas de revenu financier mais recherche d'efficience Evaluation de la performance sociale source d'économie de coûts
Marge	Marges relativement faibles (3-4%) sur des volumes élevés et constants.	Marges élevées (8-10%) sur des volumes croissants. Rentabilisation incertaine et relativement lente.	Hypothèse de valorisation du capital immatériel de l'entreprise.

Synthèse de la section II

La deuxième section de notre chapitre de résultats nous permet d'identifier un portefeuille composé de trois BM correspondant à des segments stratégiques différents : le BM « traditionnel » (BMT), le BM « philanthropique » (BMP), et le BM « composite » (BMC). Nous constatons également la présence de certains types de POE au niveau de la composante organisationnelle de chacun des BM.

Le BMT correspond au segment « business as usual ». Il est mobilisé lorsque les conditions d'exercice du métier de Suez-Environnement sont totalement réunies. L'entreprise opère dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé (PPP) classique. En fonction du contexte d'intervention, les ONG peuvent contribuer selon deux principales modalités : dans le cadre de partenariats de dialogue local ou bien dans le cadre de POE institutionnels. Le processus de concertation, que nous considérons comme un POE de type dialogue institutionnel, est quant à lui, mobilisé de façon systématique.

Le BMP correspond au segment « mécénat ». Il est déployé sur des marchés dans lesquels les conditions d'exercice du métier de Suez-Environnement ne sont pas réunies. Dans ce contexte, la contribution des ONG est systématique dans la mesure où celles-ci jouent leur rôle d'opérateur privé non marchand à but non lucratif. L'entreprise quant à elle fournit gratuitement à son partenaire un certain nombre de ressources financières et/ou humaines pour permettre la mise en œuvre de projets de développement ou d'urgence liés à l'eau.

Le BMC correspond au segment « intermédiaire ». Il est envisagé pour les marchés dans lesquels les conditions d'exercice du métier de Suez-Environnement sont partiellement réunies. Dans ce contexte, la contribution des ONG est systématique dans la mesure où elles jouent un rôle clé dans le cadre de PPP « participatif » nommé « modèle 4P ». L'entreprise s'associe avec des ONG dans le cadre de POE opérationnels ou de partenariats de dialogue local. Le dialogue institutionnel quant à lui participe à la conception de ce nouveau BM.

Nous répondons ainsi à la question de recherche suivante : « Comment les différents types de POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? ». Chaque type de POE contribue de manière spécifique à la mise en œuvre des différents BM de l'entreprise via différentes modalités de partenariat. Dans le BMT, les dialogues institutionnel et local jouent un rôle prépondérant, notamment pour l'intégration des enjeux sociétaux. Les POE institutionnels et opérationnels sont mobilisés de manière plus sporadique. Dans le BMP, les

mécénats financier et de compétences sont systématiques. Les autres types de POE y jouent un rôle plus marginal. Dans le BMC, les dialogues institutionnel et local jouent un rôle prépondérant. Le dialogue institutionnel contribue à la construction théorique du BMC et le dialogue local fait partie intégrante de ce dernier. Dans le cadre d'expérimentations du BMC, nous identifions certaines pratiques relatives au mécénat financier et de compétences.

Tableau 68. Synthèse des rôles des types de POE au sein du portefeuille de BM (POE classés par ordre d'importance)

Conception des BM		Mise en œuvre des BM
Type de POE	Type de BM	Type de POE
- Dialogue institutionnel - POE-I	BMT	- Dialogue local - POE-O
	BMC	- Dialogue local - Mécénat financier et/ou de compétences
- Dialogue institutionnel	BMP	- Mécénat financier et/ou de compétences - POE-O - Dialogue local

La contribution des ONG se décline sur les différentes composantes principales de chaque BM. Dans le BMT, la contribution des ONG porte sur l'apport de certaines ressources et compétences dans les champs social et environnemental visant à enrichir la proposition de valeur de l'entreprise. L'intégration des enjeux sociétaux est destinée à être valorisée au niveau de l'équation de profits. Ainsi, l'entreprise explore de nouveaux leviers de croissance dans le cadre des PPP classiques. Dans le BMP, les ONG apportent la plupart des ressources et compétences nécessaires à la formulation d'une proposition de valeur spécifique aux projets humanitaires. L'entreprise peut ainsi valoriser son capital immatériel et accroître sa performance sociétale. Dans le BMC, les ONG apportent certaines ressources et compétences (connaissances des populations locales, expertise des situations complexes) utiles à la conception et à la mise en œuvre d'une proposition de valeur spécifique aux contextes d'intervention « difficiles ». Elles participent également au processus de contractualisation qui va notamment permettre de définir les rôles des parties prenantes du projet ainsi que les critères dévaluation des activités. L'entreprise peut ainsi investir de nouveaux marchés qui, en cas de succès, pourront constituer des relais de croissance aux activités dites « traditionnelles ».

Section III. Partenariats ONG-entreprises et évolution du portefeuille de business models

« Nous ce que nous voulons ce sont des preuves d'amour » (Eau Vive, entretien, 2010)

Objectifs :

- Retracer l'évolution chronologique des trois BM – et par là mettre en évidence celle du portefeuille de BM – et des POE associés ;
- Identifier les logiques de changement des trois BM découlant de l'intégration des POE à partir du modèle de Moyon (2011) ;
- Identifier le rôle des différents types de POE dans le changement des trois BM ;
- Comprendre le processus d'évolution du portefeuille de BM sous le prisme de la dynamique inter-BM.

Résultats :

- Nous identifions trois principales phases d'évolution du portefeuille de BM :
 - Avant 2008 : un seul BM (BMT) ;
 - A partir de 2008 : deux BM (BMT et BMP) ;
 - A partir de 2010 : trois BM (BMT, BMP et BMC) ;
- Nous identifions trois logiques de changement issues des POE relatives aux trois BM :
 - Pour le BMT : « changement du périmètre à l'intérieur d'un système d'activité » ;
 - Pour le BMP : « nouveau BM » ;
 - Pour le BMC : « nouveau BM » ;
- Les différents types de POE jouent un rôle spécifique dans le changement des BM :
 - Les POE « institutionnels » jouent un rôle moteur dans la construction d'une politique de RSE favorable au passage du BMT vers la valeur ;
 - Les POE de mécénat sont déterminants pour la création du BMP ;
 - Le dialogue est nécessaire à la construction du BMC.
- Le processus d'évolution s'explique par trois modalités de relations inter-BM dans lesquelles les différents types de POE jouent un rôle :
 - Les chevauchements de BM ;
 - Les transferts entre BM ;
 - Les mutations de BM.

Introduction

L'application du « modèle RCOV-EPs » nous a permis d'identifier trois BM différents chez Suez-Environnement – le BMT, le BMP et le BMC – formant un portefeuille de BM. L'étude du contenu de la composante organisationnelle des différents BM met en lumière la contribution de certains types de POE à leur fonctionnement respectif. De plus, l'analyse de la dynamique interne des trois BM met en lumière l'influence des POE dans les différents processus de création de valeur. Les POE apportent certaines ressources et certaines compétences à l'entreprise, lui permettant d'enrichir, d'ajuster ou de construire ses propositions de valeur en fonction du contexte d'intervention. Cette dynamique influence le contenu de l'équation de profits respective de chaque BM.

L'alignement conceptuel qui découle de la traduction des trois « *logiques d'intervention* » en terme de BM, autorise l'étude des relations inter-BM. Nous proposons que l'analyse des relations inter-BM permet de mieux comprendre le processus d'évolution du portefeuille de BM. Cette démarche nous permettra d'approfondir notre analyse du rôle des POE au processus d'évolution, dans la mesure où ceux-ci jouent un rôle dans la dynamique interne des différents BM. A partir du modèle « RCOV-EPs », nous allons tenter d'identifier les relations entre les différentes dimensions des différents BM, et de comprendre l'influence de ces relations inter-BM dans le processus d'évolution du portefeuille de BM.

Dans un premier temps, nous retraçons l'évolution chronologique des trois BM, et par là celle du portefeuille de BM. Nous mobilisons le modèle de changement de BM de Moyon (2011) pour appréhender le poids et la contribution spécifique des POE dans l'évolution des trois BM. Les logiques de changement sont déterminées par le nombre et la qualité des composantes impactées. Il s'agit d'identifier la logique de changement qui découle de l'intégration des ONG dans la conception et le déploiement des différents BM. Dans un second temps, nous étudions plus avant le processus d'évolution du portefeuille de BM sous le prisme de la dynamique inter-BM dans laquelle les différents types de POE jouent un rôle stratégique.

Section III.1 Partenariats ONG-entreprise et logiques de changement des business models

A partir du modèle de Moyon (2011), nous identifions les logiques de changement relatives aux trois BM découlant de l'intégration des POE. Le BMT connaît un changement de périmètre à l'intérieur de son système d'activité. Le périmètre de l'entreprise a été élargi aux ONG de manière à assurer la transition vers un nouveau BM intégrant « la valeur ». Le BMP est un nouveau BM créé en 2008 par le biais de la Fondation d'entreprise. En tant qu'opérateur privé non marchand, les ONG jouent un rôle indispensable dans le déploiement de ce nouveau BM. Le BMC est également un nouveau BM. A la différence du BMP, le BMC est en cours de construction, et fait l'objet d'expérimentations. Les POE jouent un rôle moteur dans la conception de ce BM, et sont invitées à participer activement à son déploiement.

1.1 POE et logique de changement du BMT

1.1.1 Lecture chronologique du changement du BMT

De 2005 à 2007, nous observons un processus de remise en cause du BMT sur les marchés traditionnels (cf. Chapitre V, Section I). Suez-Environnement se trouve face à la nécessité de trouver de nouveaux leviers de croissance dans des marchés saturés et de faire évoluer son BM « vers la valeur » par la valorisation de l'intégration des enjeux sociétaux.

Ne possédant pas de compétences historiques dans ce domaine, Suez-Environnement décide de faire appel aux ONG, et plus largement aux OSC, dans le cadre d'un processus de concertation. En 2007 sont lancées les premières *Stakeholders Sessions* permettant d'ouvrir la réflexion de l'entreprise sur l'intégration des enjeux sociétaux.

En 2008 et en 2009 sont proposés un certain nombre de dispositifs stratégiques et organisationnels de RSE soumis à l'appréciation des OSC dans le cadre de trois nouvelles *Stakeholders Sessions* et de comptes rendus systématiques. Les premières actions de Suez-Environnement font l'objet de remarques et de commentaires visant à renforcer cette politique de RSE.

En 2010, Suez-Environnement concrétise les efforts réalisés en matière de RSE, notamment dans le cadre d'un contrat pour une usine de dessalement en Australie. L'appel d'offre intégrait ses propres dispositifs de RSE. L'entreprise a remporté ce contrat, notamment grâce

à l'expertise récemment développée auprès des OSC dans le cadre du processus de concertation.

Tableau 69. Lecture chronologique de l'évolution du BMT

	2005/2007	2007	2008	2009	2010
BMT	Remise en cause du BMT	Réflexion sur l'intégration des enjeux sociétaux	Création de dispositifs RSE et logique d'intégration		Logique de valorisation (Australie)

1.1.2 Contribution des POE à la logique de changement

Les types de POE les plus représentés dans le BMT sont le dialogue institutionnel (processus de concertation) et les POE institutionnels. Ces dispositifs au niveau du siège ont pour objet de nourrir la stratégie de développement durable de l'entreprise¹⁵⁹. A travers ces modalités partenariales, les ONG jouent un rôle de consultant en accompagnant Suez-Environnement dans l'intégration des enjeux sociétaux lui permettant de faire évoluer son BM « vers la valeur ». La présence systématique du dialogue institutionnel et des POE institutionnels suppose une évolution des composantes « ressources et compétences » et « organisation ». Cette évolution du BMT peut être qualifiée de « changement du périmètre à l'intérieur d'un système d'activité » (Moyon, 2011). Le périmètre de l'entreprise a été élargi aux ONG de manière à assurer la transition vers un nouveau BM intégrant « la valeur ». Ces pratiques sont cependant trop récentes pour pouvoir établir un changement effectif de la proposition de valeur de l'entreprise, et donc de son équation de profits.

1.2 POE et logique de changement du BMP

1.2.1 Lecture chronologique du changement du BMP

En 2007, lors des premières *Stakeholders Sessions*, l'entreprise a été interpellée sur sa responsabilité en tant que leader de la gestion des services d'eau et d'assainissement. L'entreprise est appelée à contribuer à l'accès à l'eau pour les populations non solvables des pays en développement¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Comité 21, CR, 2008, 2009.

¹⁶⁰ DIS, entretien, 2008 ; Suez, CR, 2008, 2009.

Dans ce cadre, Suez-Environnement a décidé de re-segmenter ses activités¹⁶¹ afin de pouvoir intégrer ces « nouveaux marchés ». Le segment « mécénat » voit le jour en 2008 grâce à la création d'une Fondation d'entreprise destinée à financer des projets de développement et d'urgence dans le domaine de l'eau et de l'assainissement¹⁶².

En 2009, Suez-Environnement présente ses premières actions de mécénat auprès des OSC dans le cadre d'une *Stakeholders Session*. Un atelier nommé « Mécénat » est spécifiquement dédié à la concertation sur ce type d'activités. Les premières actions de Suez-Environnement font l'objet de remarques et de commentaires visant à renforcer cette politique de mécénat.

En 2010, Suez-Environnement décide de pérenniser ces pratiques en transformant la Fondation d'entreprise en fonds de dotation : « Fonds Suez Initiatives ». Ce fonds a pour objet de poursuivre le financement de projets d'ONG en matière d'actions de développement et d'urgence.

Tableau 70. Lecture chronologique de l'évolution du BMP

	2005/2007	2007	2008	2009	2010
BMP	-	Réflexion sur la redistribution de ressources	Création de la Fondation « Eau pour Tous » et POE de mécénat	Retours d'expériences (Afrique, Asie)	Création du fonds de dotation « Suez Initiatives »

1.2.2 Contribution des POE à la logique de changement

Les types de POE les plus représentés dans le BMP sont le mécénat financier et le mécénat de compétences. Le BMP ne pourrait exister sans ces partenariats dans lesquels l'ONG, qu'elle soit interne ou externe, joue un rôle d'opérateur. Par conséquent, la contribution des ONG est indispensable à la création du BMP en 2008. Par ailleurs, la re-segmentation des activités de Suez-Environnement, ayant débouché sur la création de la Fondation d'entreprise est directement issu du dialogue institutionnel. La logique de changement associée au BMP est celle d'un « nouveau business model » (Moyon, 2011).

¹⁶¹ DIS, entretien, 2008 ; DRIS2D et DIS, réunions, 2008, 2009.

¹⁶² DIS, entretien, 2008, 2010 ; Fondation, réunions, 2009 ; Eau Vive, entretien, 2010.

1.3 POE et logique de changement du BMC

1.3.1 Lecture chronologique du changement du BMC

De 2005 à 2007, nous observons un processus de remise en cause du BMT sur les marchés en développement face aux difficultés rencontrées par le groupe à l'international (cf. Chapitre V, Section I). Suez-Environnement se trouve face à la nécessité d'inventer un nouveau BM plus adapté aux contextes locaux.

Entre 2007 et 2008, l'entreprise ouvre une réflexion en interne sur les principes de fonctionnement de ce nouveau BM qu'elle décide de nommer « modèle 4P ». Ce modèle prévoit la participation des parties prenantes de la société civile, dont les ONG, dans la conception et la mise en œuvre du projet.

En 2009, Suez-Environnement décide d'intégrer les OSC dans la réflexion théorique consacrée à ce nouveau BM. Un atelier nommé « modèle 4P » est spécifiquement dédié à la concertation sur ce type d'activités. Les premières réflexions de Suez-Environnement font l'objet de remarques et de commentaires visant à enrichir la formalisation de ce BM.

En 2010, Suez-Environnement décide de concrétiser cette réflexion en lançant deux expérimentations, l'une à Alger et l'autre en Haïti. Ces expérimentations ont pour objet de tester certaines phases du « modèle 4P » et de compléter sa construction théorique.

Tableau 71. Lecture chronologique de l'évolution du BMC

	2005/2007	2007	2008	2009	2010
BMC	Remise en cause du BMT dans les PED	Construction théorique en interne (phase1)		Construction théorique avec l'externe (phase2)	Expérimentation (Algérie, Haïti)

1.3.2 Contribution des POE à la logique de changement

Les types de POE les plus représentés dans le BMC sont le dialogue institutionnel et le dialogue local. Le dialogue institutionnel joue un rôle important dans la conception du BMC qui se situe dans une phase de construction théorique. Les ONG, et plus largement les OSC, apportent leur expertise des zones d'intervention difficiles pour nourrir la réflexion de l'entreprise dans la formalisation des principes de fonctionnement du BMC. Le dialogue

local, quant à lui, est un dispositif indissociable du BMC dans la mesure où il en constitue l'un des principes organisationnels. Dans ce cadre, les ONG contribuent à la construction de la composante organisationnelle du BMC, ce qui implique l'insertion de leurs ressources et de leurs compétences. Cette contribution a pour objectif la construction d'une proposition de valeur adaptée aux contextes locaux. Par conséquent, la contribution des ONG est indispensable à la création du BMC. La logique de changement associée au BMC est celle d'un « nouveau business model » (Moyon, 2011).

Conclusion

En 2005/2006, l'entreprise ne possédait qu'un seul BM, que nous avons qualifié de « traditionnel » (BMT). La remise en question de ce BM, en raison d'une réflexion stratégique sur la recherche de nouveaux leviers de croissance sur les marchés matures et sur les marchés en développement, a provoqué la création en 2007 d'un processus de concertation avec les parties prenantes externes, que nous considérons comme un POE de type « dialogue institutionnel ».

En 2008, la concrétisation des engagements a donné lieu à trois décisions relatives à la création de dispositifs organisationnels RSE, la construction théorique en interne d'un nouveau BM, que nous qualifions de BM « composite » (BMC), et la création d'une Fondation nommée « Eau pour Tous », impliquant l'émergence d'un autre BM, que nous qualifions de « philanthropique » (BMP). L'année 2008, correspond ainsi à l'émergence d'un portefeuille de BM comportant deux BM en activité, que sont le BMT et le BMP. Le BMC demeure en phase de conception.

En 2009, l'entreprise se lance dans une phase d'intégration des enjeux sociétaux au sein de son BMT, ce qui suppose une relative évolution de ce dernier et, *a fortiori*, de son portefeuille de BM. Suez-Environnement entreprend également une démarche de capitalisation d'expériences en ce qui concerne ses deux autres BM dans le cadre d'une des réunions de 2009, comportant deux ateliers de concertation avec les OSC : un atelier nommé « mécénat » et un autre atelier nommé « modèle 4P ». En ce qui concerne le BMP, il s'agissait d'une capitalisation d'expériences empiriques. L'entreprise a rendu compte aux OSC de ses activités de mécénat dans le cadre de projets d'urgence et/ou de développement. En ce qui concerne le BMC, il s'agissait d'une capitalisation d'expériences théoriques. L'entreprise a présenté le résultat de la première phase de construction théorique du « modèle 4P », spécifique au BMC.

En 2010, l'entreprise s'inscrit dans une logique de valorisation de ses innovations sociétales relatives au BMT. Suez-Environnement remporte un appel d'offres en Australie comportant des dimensions relatives à l'intégration des enjeux sociétaux. L'entreprise lance également ses deux premières expérimentations de BMC en Algérie et en Haïti. L'année 2010 correspond donc à une première évolution majeure du portefeuille de BM à travers l'intégration effective du troisième BM. Enfin, l'entreprise renforce les activités du BMP en remplaçant la Fondation par une structure plus moderne et plus flexible : le fonds de dotation « Suez Initiatives ». Nous identifions en 2010 deux phénomènes de changements du portefeuille de BM. Un changement majeur lié à l'intégration effective du BMC. Deux changements plus superficiels liés au renforcement des logiques à l'œuvre dans le BMT et le BMP.

En résumé, nous identifions trois principales phases de l'évolution du portefeuille de BM :

- En 2005/2006, la remise en cause du BMT.
- En 2008, l'émergence d'un portefeuille de BM articulant deux BM différents : le BMT et le BMP.
- En 2010, l'intégration effective du BMC au sein du portefeuille de BM comprenant trois BM : le BMT, le BMC et le BMP.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des événements décrits précédemment par ordre chronologique.

Tableau 72. Lecture chronologique de l'évolution du portefeuille de BM

	2005/2007	2007	2008	2009	2010
BMT	Remise en cause du BMT	Réflexion sur l'intégration des enjeux sociétaux	Création de dispositifs organisationnels RSE et logique d'intégration		Logique de valorisation (Australie)
BMC	Remise en cause du BMT dans les PED	Construction théorique en interne (phase1)		Construction théorique avec l'externe (phase2)	Expérimentation (Algérie, Haïti)
BMP	-	Réflexion sur la redistribution de ressources	Création de la Fondation « Eau pour Tous » et POE de mécénat	Retours d'expériences (Afrique, Asie)	Création du fonds de dotation « Suez Initiatives »
PBM	1 seul BM : BMT		Portefeuille de 2 BM : BMT et BMP		Portefeuille de 3 BM : BMT, BMC et BMP

Nous proposons que l'analyse des relations inter-BM permet de mieux comprendre le processus d'évolution du portefeuille de BM. Cette démarche offre des possibilités d'approfondissement de notre analyse du rôle des POE au processus d'évolution. À partir du modèle « RCOV-EPs », nous allons tenter d'identifier les relations entre les dimensions des différents BM, pour mieux comprendre leur influence sur le processus d'évolution du portefeuille de BM.

Section III.2 La dynamique du portefeuille de business models

A partir du « modèle RCOV-EPs », nous identifions deux catégories de relations entre les différents BM. Nous identifions d'une part des phénomènes de chevauchements entre les dimensions des différents BM, c'est-à-dire des caractéristiques communes à l'ensemble de BM ou à deux BM. Au niveau de la composante organisationnelle par exemple, le dialogue institutionnel avec les ONG nourrit la réflexion stratégique de l'entreprise sur la conception et le déploiement de ses trois BM. Nous identifions ensuite des phénomènes de transferts entre les dimensions des différents BM. Par exemple, une partie des profits générés dans le BMT sert à financer les projets de la Fondation au sein du BMP. Nous identifions une troisième catégorie de relation entre les BM qui ne repose pas sur l'approche « RCOV-EPs ». Nous observons des possibilités de mutations de BM. Par exemple, le BMC a vocation à devenir un BMT, une fois les trois phases de diagnostic, de réhabilitation et d'autonomisation réalisées.

2.1 Les chevauchements entre business models

Nous identifions deux types de chevauchement au sein du portefeuille de BM. Premièrement, certaines caractéristiques sont communes aux trois BM. Il s'agit de caractéristiques transversales. Deuxièmement, certaines caractéristiques sont communes à deux BM. Il s'agit ici de caractéristiques partiellement transversales qui vont concerner à la fois le BMT et le BMC, ou bien le BMP et le BMC. Nous n'identifions pas de caractéristiques dites « partiellement transversales » entre les BMT et le BMP qui s'inscrivent sur des situations de marchés antagonistes.

2.1.1 Caractéristiques communes aux trois BM

A partir du « modèle RCOV-EPs », nous identifions des caractéristiques transversales aux niveaux des quatre dimensions des BM. En termes de **ressources et de compétences**, nous identifions trois caractéristiques communes aux trois BM : les ressources et les compétences

historiques de l'entreprise ; l'expertise des OSC dans le cadre du processus de concertation ; et l'expertise des ONG dans le cadre des différents types de POE.

Chaque BM nécessite des ressources et des compétences historiques de l'entreprise. Le BMT fait appel à l'expertise de l'entreprise dans le champ des PPP classiques. Le BMC nécessite également l'expertise de l'entreprise dans le champ des PPP, même si ceux-ci sont caractérisés par leur dimension participative. Dans le BMP, l'expertise de l'entreprise est mobilisée dans le cadre de la sélection des projets de développement et d'urgence ainsi que dans le cadre du transfert de compétences.

Chaque BM nécessite aussi l'expertise des OSC dans le cadre du processus de concertation. Tout d'abord, ce processus de concertation a débouché sur la re-segmentation des activités de l'entreprise donnant naissance aux trois BM. Ensuite, chaque BM bénéficie des apports des OSC pour leur conception. Le BMT doit évoluer « vers la valeur » et intégrer des compétences des OSC afin de valoriser sa politique de RSE. Le BMC et le BMP ont tous deux bénéficié d'un atelier spécifique.

Chaque BM nécessite enfin l'expertise des ONG dans le cadre de POE. Le BMT combine majoritairement des POE de types « dialogue institutionnel » et « POE institutionnel ». Le BMP combine de manière systématique des POE de mécénat financier et de compétences. Le BMC prévoit quant à lui l'intégration systématique du dialogue local.

En termes d'**organisation**, nous identifions quatre caractéristiques communes aux trois BM : l'organisation historique de l'entreprise ; le processus de concertation institutionnel ; les POE ; et les dispositifs organisationnels de RSE. Les trois premières caractéristiques organisationnelles communes découlent directement des lots de ressources et de compétences précédemment cités. Les dispositifs organisationnels de RSE constituent également un point commun entre les différents BM. En ce qui concerne le BMT, nous pouvons citer quelques exemples :

- la Charte éthique ;
- le WIKTI, outil de transferts de compétences ;
- le « Toolkit », outil de dialogue local ;
- le programme « SITA Rebond » ;
- les plans d'action biodiversité.

En ce qui concerne le BMP, nous pouvons citer :

- La Fondation d'entreprise transformée en fonds de dotation ;
- Aquassistance, l'ONG interne de Suez-Environnement ;
- Le WDA, réseau d'acteurs spécialisés dans les interventions en contextes difficiles.

En ce qui concerne le BMC, nous identifions également des dispositifs de RSE, dont certains sont présents dans le BMT ou dans le BMP :

- la SEED, société dédiée au « modèle 4P » ;
- le WIKTI, la Charte éthique et le « toolkit » (commun au BMT) ;
- le WDA (commun au BMP)

En ce qui concerne la **proposition de valeur**, deux caractéristiques communes à l'ensemble des BM ont été identifiées : le marché de l'eau et de l'assainissement et le processus de « demande informée ».

En termes d'**équation de profits**, nous identifions un point commun lié à la recherche cumulée de performance économique et de performance sociale. Dans le BMT, l'entreprise cherche à valoriser l'intégration des enjeux sociétaux liés à ses métiers pour préserver sa performance économique. Dans le BMP, la performance sociale est liée à une certaine efficacité liée à l'optimisation des coûts. Dans le BMC, la pérennisation des contrats est dépendante d'une certaine acceptabilité sociale.

2.1.2 Caractéristiques communes au BMT et au BMC

Au niveau de leurs propositions de valeur, l'offre des deux BM est marchande et se destine à des populations globalement solvables. Les principes de transparence sont appliqués dans les deux BM. Sur le plan organisationnel, le BMT et le BMC partagent un principal point commun, à savoir la mise en place de PPP. Enfin, les deux BM sont soumis à une logique de rentabilisation des activités et à la formation d'un revenu financier.

2.1.3 Caractéristiques communes au BMP et au BMC

Au même titre que pour le BMP, la proposition de valeur BMC intègre une offre pour des populations non solvables des PED. Les deux BM intègrent également des dispositifs de transfert des compétences. Sur le plan organisationnel, les deux BM bénéficient de

mécanismes de co-financement des bailleurs de fonds institutionnels. Ces BM sont aussi l'occasion de développer une expertise des projets *ad hoc* en contextes difficiles. Enfin, les deux BM sont caractérisés par un lien fort entre la performance économique et la performance sociale.

2.2 Les transferts entre business models

A partir du « modèle RCOV-EPs », nous étudions ici les relations inter-BM au sein du portefeuille de BM. Dans une approche dynamique, nous identifions trois catégories de relations dyadiques entre les différents BM : entre le BMT et le BMP, entre le BMT et le BMC, et entre le BMP et le BMC. Ces relations sont bilatérales, c'est-à-dire qu'elles s'expriment « dans les deux sens ».

Il est intéressant d'observer que les ONG soutiennent l'entreprise dans une démarche de transferts inter-BM. Certaines ONG souhaitent que des principes de fonctionnement du BMP puissent être intégrés dans le BMT. Il s'agirait par exemple de développer des pratiques de mécénat sur les marchés traditionnels à destination des populations les plus vulnérables. Ceci suppose un transfert de ressources et de compétences du BMP à destination du BMT :

« En matière de segmentation du marché, il est apparu qu'il fallait éviter l'étanchéité entre les trois segments (...). Les parties prenantes ont en effet demandé que des principes issus du mécénat puissent être inclus dans le segment *business as usual*. (...) (Comité 21, réunion, 2009).

« Les parties prenantes ont exprimé des attentes sur la nécessité d'intégrer de nouveaux critères dans le *business as usual*. La segmentation en trois volets n'a pas été remise en cause mais elle vous a paru un peu trop cloisonnée » (DRIS2D, réunion, 2009).

Mais certaines ONG souhaitent également que des principes du BMT puissent être intégrés au BMP. Il s'agirait ici de développer des pratiques marchandes sur des marchés peu solvables dans une logique de développement des territoires :

« Encore une fois, les parties prenantes conseillent d'éviter l'étanchéité. Dans le *business as usual*, il ne faut pas fermer la porte à des actions de mécénat et dans les actions de mécénat, il ne faut pas fermer la porte à du *business* » (Comité 21, réunion, 2009).

Par ailleurs, les ONG invitent l'entreprise à réfléchir à certains principes transversaux – comme l'accès à l'eau pour tous ou la redistribution locale d'une partie des profits – qui impliquent potentiellement des transferts inter-BM :

« Quel que soit le segment, les parties prenantes invitent Suez à respecter certains principes : un accès à l'eau pour tous indépendamment du débat sur la gratuité, une redistribution locale des profits et une capacité à faire émerger d'autres projets » (Comité 21, réunion, 2009).

« Il me semble qu'il serait bien de trouver un ciment aux trois blocs. Le renforcement des capacités ou le transfert de compétences qui sont présents dans les trois blocs pourrait constituer une piste » (ONG, réunion, 2009).

Le dialogue institutionnel avec les ONG contribue donc à enrichir la réflexion de l'entreprise sur la mise en relation des différents BM et sur les possibilités de transferts inter-BM.

2.2.1 Les transferts entre le BMT et le BMP

Nous étudions tout d'abord les relations inter-dimensions entre le BMT et le BMP. Nous distinguons les transferts allant du BMT vers le BMP des transferts du BMP vers le BMT.

- **Apports du BMT au BMP**

Nous identifions tout d'abord deux principaux types d'apports du BMT au profit du BMP : la redistribution des profits ainsi que le partage des compétences et des connaissances.

La redistribution des profits

Une partie des profits réalisés dans le BMT sont redistribués à des actions philanthropiques exercées dans le cadre de la Fondation et d'Aquassistance. La part du profit redistribué est allouée au budget de la Fondation dont environ 50% sert au financement des projets de développement d'ONG ou de projets d'urgence menés dans le cadre d'Aquassistance :

« Les sommes finançant le mécénat et l'action humanitaire sont directement prélevées sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, si les résultats sont satisfaisants, il sera normal d'en réinjecter une part, avec l'accord du management et des actionnaires, dans des secteurs dans lesquels Suez-Environnement ne peut exercer son métier suivant les principes libéraux traditionnels » (DRIS2D, réunion, 2008).

« A l'inverse, dans le troisième segment, même si les populations s'inscrivent dans un système avec logique économique et marge bénéficiaire sur la vente des services, nous sommes des contributeurs c'est-à-dire que nous redistribuons une partie de nos bénéfices » (DIS, réunion, 2009).

« Cette politique vise à financer des opérations *non profit* grâce à des montants prélevés sur les résultats de l'Entreprise » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Tant que l'entreprise gagne de l'argent, elle peut certes donner une partie de ses bénéfices pour des actions humanitaires mais nous souhaitons aller plus loin » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Il n'est pas toujours facile de répondre à cette question. Nous ne sommes pas motivés par des déductions fiscales - puisqu'une partie des bénéfices va toujours au fisc - mais par la volonté de consacrer une partie de notre résultat à des actions de solidarité » (DRIS2D, réunion, 2009).

Le montant alloué est de 3 millions d'euros annuels. Selon le Directeur de la Stratégie de Suez-Environnement, l'entreprise « *se positionne relativement favorablement, eu égard à ses résultats et aux profits réalisés.* » (DRIS2D, réunion, 2008) :

« Suez-Environnement s'est engagé à affecter 3 millions d'euros, pris sur ses résultats, aux opérations précédemment décrites pendant trois ans » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Une rapide comparaison de Suez-Environnement avec d'autres entreprises créatrices de fondations montre que Suez Environnement se positionne relativement favorablement, eu égard à ses résultats et aux profits réalisés » (DRIS2D, réunion, 2008).

Nous identifions ainsi une relation de transfert entre l'équation de profits du BMT et les ressources du BMP. Les ONG impliquées dans le processus de concertation réclament néanmoins qu'un effort plus significatif soit effectué dans ce cadre :

« Un système de péréquation avec le business est en cours d'installation pour montrer que l'argent récolté grâce à la gestion de l'eau des plus riches sert l'accès en eau des plus pauvres. Il faut que cette logique soit plus manifeste. Suez-Environnement est critiquée car les bénéfices obtenus sur la gestion de l'eau ne sont pas réinvestis dans la ressource mais investis dans des fonds de pension » (ONG, réunion, 2008).

« Je déplore le manque de précisions financières ainsi que les limites du mécanisme de péréquation. Il faut que l'engagement pour tous apparaisse plus nettement » (ONG, réunion, 2008).

Les ONG proposent à l'entreprise que le montant du budget alloué soit évalué en fonction des résultats obtenus par l'entreprise dans le BMT :

« Est-il envisageable d'imaginer un système dans lequel, en fonction des résultats de l'année, Suez s'engagerait dans le secteur du mécénat à telle hauteur pour prendre en compte les besoins sociétaux dans des zones sinistrées ? » (ONG, réunion, 2009).

« Nous n'avons pas d'actionnaires mais des donateurs qui sont au moins aussi prégnants. Ils sont d'accord pour financer des pompes à eau mais le sont-ils pour financer la démocratie locale et le changement des rapports Nord-Sud ? De la même manière, votre actionnaire accepterait-il que 25 % des bénéfices de Suez retournent au développement local dans les sociétés les plus démunies ? » (ONG, réunion, 2009).

« L'entreprise peut-elle s'engager sur une part de son chiffre d'affaires réinjecté dans des projets *non profit* ? » (Comité 21, réunion, 2008).

Par ailleurs, les ONG s'interrogent sur la pérennisation de ce dispositif ainsi que sur la qualité du soutien des actionnaires dans ce domaine :

« Elles ont cherché à savoir jusqu'où les actionnaires pourraient soutenir ce type de projet de mécénat en cas de crise. Il est à noter que les entreprises estiment qu'il est important de développer des actions à caractère humanitaire et de faire en sorte qu'elles diffusent dans tous les marchés de l'entreprise » (Comité 21, réunion, 2009).

En réponse à cette critique, Suez-Environnement a décidé de pérenniser les actions de mécénat en créant en 2010 un fonds de dotation appelé « Fonds Suez Initiatives ».

Le partage des ressources et des compétences

Le deuxième type d'apport concerne le partage des ressources et des compétences dans le cadre du mécénat de compétences ou du transfert de savoir-faire effectué via Aquassistance. Les ressources et les compétences historiques de l'entreprise sont mobilisées pour assurer ces activités :

« Nous avons déjà mis en œuvre un certain nombre d'action parmi lesquelles la mise en place d'un mécénat de compétences dans le domaine de la biodiversité. Cette démarche, plus longue à mettre en place qu'un simple mécénat financier, consiste à donner du temps de nos ingénieurs aux parties prenantes afin de travailler ensemble » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

« Le budget n'a pas été fixé selon un quelconque pourcentage des résultats mais la fondation soutient des projets précisément définis auxquels Suez-Environnement peut apporter de la professionnalisation » (Fondation, réunion, 2008).

« Beaucoup de nos collaborateurs sont membres d'Aquassistance. Ils mettent leurs compétences techniques au service des autres. Des collaborateurs viennent nous voir au bout de dix ans en expliquant qu'ils voudraient faire une parenthèse pendant quelques années pour mener un projet humanitaire. Je ne sais pas si c'est fréquent dans d'autres entreprises » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

Nous identifions donc un transfert entre le système de ressources et de compétences du BMT et celui du BMP. Par ailleurs, les ressources et les compétences historiques de l'entreprise permettent l'optimisation des coûts dans le cadre du BMP. La motivation et l'implication de certains collaborateurs mobilisés au sein d'Aquassistance sont potentiellement vectrices d'efficience :

« Pourquoi nos collaborateurs entrent-ils dans l'entreprise ? L'un des premiers critères est que nous travaillons dans le domaine de l'environnement avec une dimension service public. Nous sommes dans une entreprise où les collaborateurs sont sensibles à cette idée de service public.

Beaucoup de nos collaborateurs sont membres d'Aquassistance. Ils mettent leurs compétences techniques au service des autres. Des collaborateurs viennent nous voir au bout de dix ans en expliquant qu'ils voudraient faire une parenthèse pendant quelques années pour mener un projet humanitaire. Je ne sais pas si c'est fréquent dans d'autres entreprises » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

« Nous ne l'avons pas encore fait mais nous pouvons nous appuyer sur un levier fort qui vient des collaborateurs. Lors du tsunami, les collaborateurs membres ou non d'Aquassistance, se sont prêtés main forte. A nous de nous appuyer sur ce mouvement spontané pour trouver la voie pour délivrer un message » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

Certains actifs immatériels permettent ainsi de construire une relation fertile entre le système de ressources et de compétences du BMT et l'équation de profits du BMP. Les ressources et compétences historiques de l'entreprise permettent par ailleurs de renforcer la performance sociale du BMP :

« Nous avons déjà mis en œuvre un certain nombre d'actions parmi lesquelles la mise en place d'un mécénat de compétences dans le domaine de la biodiversité. Cette démarche, plus longue à mettre en place qu'un simple mécénat financier, consiste à donner du temps de nos ingénieurs aux parties prenantes afin de travailler ensemble » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

« Une approche identique est actuellement adoptée avec la Banque Alimentaire sur une région test : Sita Est. Ce test s'est révélé très intéressant car la Banque Alimentaire se trouve confrontée à une problématique environnementale forte à laquelle nous savons répondre. (...) Un mécénat de compétences a donc été mis en place avec la Banque Alimentaire afin d'en élaborer l'empreinte environnementale » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

- **Apports du BMP au BMT**

Le BMP ne correspond à aucune problématique stratégique préalablement identifiée. Il est légitime de s'interroger sur les raisons qui incitent Suez-Environnement à déployer des activités « philanthropique ». Une étude des transferts du BMP vers le BMT met en lumière différents types d'apports immatériels. En effet, nous détectons sept principaux types d'apports du BMP au profit du BMT relatifs à la valorisation du capital immatériel de l'entreprise : l'enrichissement des compétences et des connaissances ; le renforcement de la motivation et de l'implication des collaborateurs ; la diffusion d'une vision sociétale au sein du personnel ; la valorisation de l'image en interne ; la valorisation de l'image en externe ; le développement du réseau de partenaires ; et l'accès à de l'information stratégique.

Nous proposons que la valorisation du capital immatériel découlant des activités du BMP débouche sur la constitution d'un *slack organisationnel* favorisant le déploiement des

activités dans le BMT. Le BMP peut ainsi être considéré comme un investissement immatériel. Les propositions de valeur déployées dans le BMP sont génératrices de nouvelles ressources immatérielles pour la conception et la mise en œuvre des activités du BMT.

Pour ce qui concerne la valorisation des ressources et des compétences, nous identifions trois principaux apports : l'enrichissement des compétences et des connaissances ; le renforcement de la motivation et de l'implication des collaborateurs ; et la diffusion d'une vision sociétale au sein du personnel.

L'enrichissement des compétences et des connaissances

Les pratiques développées dans le BMP permettent de développer des compétences et des connaissances qui pourront se révéler nécessaires dans l'exercice des activités du BMT et qui sont sources d'innovations dans le champ sociétal. La connaissance développée dans le cadre du BMP permet à Suez-Environnement de mieux appréhender les besoins des populations vulnérables sur ses marchés traditionnels :

« Par ailleurs, la Fondation « Eau pour Tous » n'a pas vocation à satisfaire l'Entreprise par l'envoi de chèques à quelques ONG mais bien à réfléchir à l'évolution structurelle et à l'exercice des activités de Suez-Environnement pour prendre en compte les populations en difficulté. (...) Il s'agit bien là d'un système transversal » (DRIS2D, réunion, 2008).

« On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages, etc., développent un savoir-faire que nous n'avons pas, et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques » (DIS, entretien, 2008).

« L'activité de cette fondation aidera aussi Suez Environnement dans l'exercice propre de ses métiers grâce à des échanges avec les partenaires pour mieux comprendre les attentes, l'état du marché et les besoins » (DRIS2D, réunion, 2008).

« Les opérations retenues feront l'objet d'une dissémination partout où elles pourront participer aux progrès de la distribution de l'eau et de l'assainissement (DRIS2D, réunion, 2009).

Les expériences communes avec les ONG créent des conditions favorables au dialogue avec l'entreprise. Suez-Environnement est ainsi en mesure d'associer les acteurs de la société civile à sa réflexion stratégique pour développer des « méthodologies participatives » favorables à la création de valeur dans le champ sociétal qui constitue l'un des leviers de développement :

« Nous avons organisé il y a peu de temps une demi-journée d'échange sur le partenariat ONG-entreprise. Le sujet n'est pas forcément simple à appréhender et à délimiter de manière

« claire. Nous préparons donc un atelier de formation autour des méthodologies participatives afin de nous enrichir mutuellement dans nos activités opérationnelles » (DIS, réunion, 2009).

L'entreprise assume une posture qui consiste à capitaliser sur les expériences issues du BMP pour créer de la performance dans le BMT :

« De plus en plus de managers voient ça [le BMP] comme, réellement, une opportunité d'améliorer le business. Il y a le travail même qui est fait sur le terrain avec le client, avec les usagers. Donc, il se rend compte que c'est des vecteurs très intéressants, enrichissants » (DIS, entretien, 2010).

Le renforcement de la motivation et de l'implication

Les pratiques développées dans le BMP permettent de renforcer la motivation et l'implication des collaborateurs ce qui peut se révéler nécessaire dans l'exercice des activités du BMT :

« L'impact de l'implication des collaborateurs dans ces sujets est assez extraordinaire. Lors du tsunami, l'implication des collaborateurs du groupe a dépassé le cadre d'Aquassistance puisque nous avons été submergés par les demandes pour se rendre sur place. (...) En termes d'animation interne, une telle démarche est extrêmement profitable » (Direction fonctionnel, réunion, 2009).

« Après un an de fonctionnement, ce partenariat me semble gagnant-gagnant car la Banque Alimentaire nous apporte également des déchets industriels banals en contrepartie des aliments sauvés que nous leur apportons. Cette approche présente également la vertu de fédérer en interne. Cela ne se chiffre pas mais permet de réaliser de réels gains en termes de motivation » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

« Nous avons même reçu des témoignages très encourageants de la part de certains actionnaires. Les salariés nous disent eux aussi leur fierté que Suez investisse dans des actions très éloignées de son *business* » (Fondation, réunion, 2009).

« Nous sommes aujourd'hui en train de vivre ces opérations avec une grande satisfaction parce que tout se déroule bien et que nous apprenons beaucoup » (DRIS2D, réunion, 2009).

Par ailleurs ces pratiques « philanthropiques » coïncident avec la mission de l'entreprise, qui se spécialise dans les métiers liés à l'environnement et qui intègre une dimension de service public :

« Nous sommes dans une entreprise où les collaborateurs sont sensibles à cette idée de service public. Beaucoup de nos collaborateurs sont membres d'Aquassistance. Ils mettent leurs compétences techniques au service des autres. Des collaborateurs viennent nous voir au bout de dix ans en expliquant qu'ils voudraient faire une parenthèse pendant quelques années pour mener un projet humanitaire. Je ne sais pas si c'est fréquent dans d'autres entreprises » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

Au-delà de la cohérence qui relie les métiers de l'entreprise au déploiement d'actions « philanthropiques », les activités du BMP contribuent à diffuser une culture de responsabilité sociétale auprès des collaborateurs de Suez-Environnement.

La diffusion d'une vision sociétale

Les pratiques développées dans le BMP favorisent la diffusion d'une vision sociétale auprès du personnel. Le développement de cette vision est crucial pour le BMT dans la perspective de son « passage à la valeur ». L'entreprise souhaite davantage intégrer les enjeux sociétaux dans ses métiers traditionnels :

« Nous ne l'avons pas encore fait mais nous pouvons nous appuyer sur un levier fort qui vient des collaborateurs. (...) A nous de nous appuyer sur ce mouvement spontané pour trouver la voie pour délivrer un message » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

« Nous avons même reçu des témoignages très encourageants de la part de certains actionnaires. Les salariés nous disent eux aussi leur fierté que Suez investisse dans des actions très éloignées de son *business* » (Fondation, réunion, 2009).

« Ce qui est intéressant, c'est la qualité du débat qui intervient dans l'entreprise dans ces situations. Nous comprenons alors que le métier que nous exerçons possède une dimension « noble », « missionnaire » sur un certain nombre d'aspects » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

En ce qui concerne maintenant la valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise, nous identifions deux principaux apports : les retombées en terme de réputation et le renforcement du sentiment d'appartenance des collaborateurs. Les propositions de valeur du BMP favorisent la diffusion d'une image positive en externe, ce qui constitue une ressource nouvelle pour le BMT. Cela permet de renforcer les liens avec les partenaires de l'entreprise, qu'ils soient fournisseurs ou clients.

La valorisation de l'image externe

Les activités du BMP profitent à l'image institutionnelle de l'entreprise ou bien à celle des projets : « *Si Suez parvient à communiquer autour de ces enjeux, les bénéfices du groupe en terme d'image seront très grands* » (ONG, réunion, 2007) :

« De la même manière, il est vrai que financer des projets, c'est aussi améliorer l'image de l'entreprise. Mais c'est un cercle vertueux. Si l'entreprise est valorisée, elle va en faire plus et tant mieux. Il y aura de plus en plus de gens qui pourront bénéficier de cette redistribution des bénéfices » (DIS, entretien, 2008).

« La Fondation peut tout a fait être appelée à un moment pour dire ce qu'elle fait. Ou bien tout simplement ça se sait » (DIS, entretien, 2008).

« C'est vrai que pour nous, quel est l'intérêt ? Il y a un intérêt d'image, c'est vrai » (DIS, entretien, 2010).

« Nous sommes mieux vécus dans la société, on a moins de contestations parce qu'on fait les choses bien. Cela va exactement dans le bon sens » (DIS, entretien, 2008).

« L'image peut se construire d'un tas de manières. Il y a aussi le fait que dans le monde professionnel de l'eau ça se sache, c'est déjà un énorme bénéfice » (DIS, entretien, 2008).

« So the really... the impact in terms of marketing... you improve the marketing, you improve the number of people who wants to be connected » (Palyja, entretien, 2010).

Si la réputation auprès de ses parties prenantes externes se voit renforcée, l'entreprise bénéficie également d'une adhésion plus grande de ses collaborateurs.

La valorisation de l'image en interne

Le gain le plus significatif en terme d'image semble avoir lieu en interne. Les activités du BMP renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et donne du sens à l'action des collaborateurs. Il constitue ainsi un levier de motivation pour le personnel :

« C'est créer de la richesse, au sens humain du terme. Et il y a un retour pour l'entreprise. Il est là le cercle vertueux. Faire quelque chose de bien c'est positif à tous les niveaux. En interne, les salariés renforcent leur sentiment d'appartenance, nous sommes plus efficaces » (DIS, entretien, 2008).

« L'image, à la limite, c'est cette perception de nous-mêmes : « Quel est notre rôle ? ». L'idée est qu'on se sente à l'aise avec ce qu'on fait en tant qu'entreprise. C'est plus dans ce sens là, l'image. Ce n'est pas aller placarder des affiches dans Paris pour dire qu'on finance le Sahel, ou telle ONG. Pour ce qui nous concerne, on y voit pas d'intérêt » (DIS, entretien, 2008).

« Il y a un intérêt d'image, c'est vrai. Il y a un intérêt d'appartenance » (DIS, entretien, 2010).

« L'impact de l'implication des collaborateurs dans ces sujets est assez extraordinaire. Lors du tsunami, l'implication des collaborateurs du groupe a dépassé le cadre d'Aquassistance puisque nous avons été submergés par les demandes pour se rendre sur place. Comme nous disposons de nombreuses implantations dans les pays touchés par ces catastrophes, nous avons établi un lien entre les équipes locales et les équipes françaises. En termes d'animation interne, une telle démarche est extrêmement profitable » (Direction fonctionnelle, réunion, 2009).

« Cette approche présente également la vertu de fédérer en interne. Cela ne se chiffre pas mais permet de réaliser de réels gains en termes de motivation » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

Une autre catégorie d'actifs immatériels bénéficie des activités développées au sein du BMP. En effet, nous identifions deux principaux apports relatifs à la catégorie « réseau/SI » : l'enrichissement du réseau de partenaires issus de la société civile et l'accès à de l'information stratégique pour le déploiement d'activités commerciales ou non dans les PED.

L'enrichissement du réseau de partenaires

Le BMP est un vecteur de réflexion sur les principes relationnels à l'œuvre dans les partenariats :

« Cela crée des espaces de réflexion qui sont très enrichissants. Ça alimente également cet espace de réflexion macro, en disant : « quel type de partenariat souhaitons nous concevoir en général entre l'entreprise et l'ONG ? » (DIS, entretien, 2008).

Celui-ci permet également de nouer des relations de confiance avec les partenaires pour renouveler les partenariats ou bien les faire évoluer vers d'autres formes :

« Et on vise à démultiplier le partenariat avec le Secours Populaire dans les centres régionaux pour que, localement, il y ait aussi des partenariats locaux qui s'instaurent » (LDE, Direction fonctionnelle, entretien, 2010).

L'accès à de l'information stratégique

Ces pratiques permettent en outre de recueillir un certain nombre d'informations stratégiques potentiellement utiles au déploiement des activités dans le BMT :

« En nous intéressant à ces populations et à ces zones difficiles, nous obtenons de l'information et des enseignements sur la manière d'exercer notre *business* dans les zones défavorisées de pays où nous sommes déjà implantés » (DRIS2D, réunion, 2009).

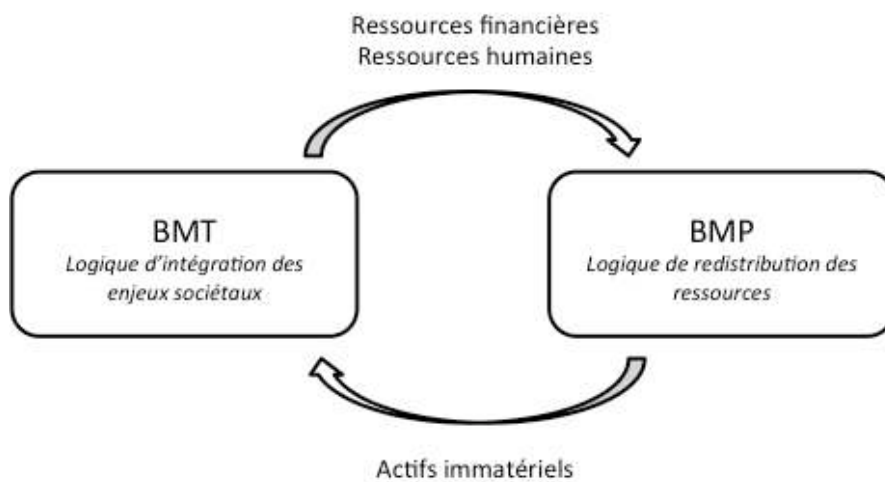
« Je suis sûr que c'est une mine d'informations pour leur propre structure. Et pas uniquement pour le côté développement social, pour la structure : « voilà comment se présente le marché local, voilà comment les gens réfléchissent, voilà les limites du système » (Eau Vive, entretien, 2010).

« Et celles qui mettent réellement à disposition du personnel, qui va vraiment suivre les choses, qui va vraiment s'y intéresser, qui va ramener de l'information, et diffuser de l'information » (Eau Vive, entretien, 2010).

En ce qui concerne la relation BMT-BMP, trois types de transferts jouent un rôle significatif : les ressources financières et humaines du BMT ainsi que les actifs immatériels sécrétés au

sein du BMP. En effet, le BMP ne pourrait pas exister sans la redistribution d'une partie des ressources financières et humaines du BMT. De la même manière, les actifs immatériels du BMP contribuent à l'enrichissement des compétences de l'entreprise et à la mise en place des conditions d'exercice efficace des activités du BMT qui nécessite de nouveaux actifs lui permettant d'assurer son évolution du volume vers la valeur. La figure 46 représente la boucle vertueuse découlant des transferts inter-BM entre le BMT et le BMP.

Figure 46. Les transferts entre le BMT et le BMP



Le BMP apporte certaines ressources immatérielles¹⁶³ nécessaires à l'intégration des enjeux sociétaux dans les activités du BMT. La dimension « EPs » du BMP nourrit donc la composante « RC » du BMT. Le BMT apporte des ressources humaines et financières indispensables au déploiement du BMP, dont l'objet officiel est la redistribution d'une partie des ressources de l'entreprise. Les dimensions « RC » et « EPs » du BMT nourrissent donc la composante « RC » du BMP. Les transferts du BMT vers le BMP peuvent ainsi être considérés comme des investissements immatériels dans la mesure où ils sont générateurs de nouvelles ressources intangibles.

2.2.2 Les transferts entre le BMT et le BMC

Nous étudions ensuite les relations inter-dimensions entre le BMT et le BMC. Nous distinguons les transferts allant du BMT vers le BMC des transferts du BMC vers le BMT.

¹⁶³ Les ressources immatérielles du BMP découlent d'un apprentissage développé dans le cadre des activités « philanthropiques » et sont considérées comme un élément de son équation de profits.

- **Apports du BMT au BMC**

Le BMT et le BMC sont des BM marchands qui ne correspondent pas aux mêmes situations de marché. Par sa maturité, le BMT apporte un certain nombre de ressources et de compétences utiles à l'émergence du BMC. Nous identifions quatre principaux types d'apports du BMT au BMC : les ressources financières ; les ressources et les compétences historiques ; les expériences de PPP traditionnels en situations difficiles ; et les investissements dans les enjeux sociétaux.

Les ressources financières du BMT

Même si le BMC prévoit des mécanismes de co-financement par des bailleurs de fonds institutionnels, les ressources financières du BMT, représentant actuellement la quasi-totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise, sont évidemment mobilisées dans le cadre des investissements réalisés dans le BMC :

« Ainsi, si les résultats sont satisfaisants, il sera normal d'en réinjecter une part, avec l'accord du management et des actionnaires, dans des secteurs dans lesquels Suez-Environnement ne peut exercer son métier suivant les principes libéraux traditionnels » (DRIS2D, réunion, 2008).

Il s'agit ici d'un transfert de ressources entre la dimension « EPs » du BMT et la dimension « RC » du BMC.

Les ressources et les compétences historiques de l'entreprise

Le BMC requière des ressources et des compétences historiques de l'entreprise pour la mise en œuvre de ses activités. Tout d'abord, le BMC intègre la notion de PPP, inhérente aux activités du BMT. Ensuite, les différentes étapes prévues dans le modèle 4P du BMC nécessite la mobilisation d'un panel de ressources et des compétences du BMT :

« Dans le cadre des contrats traditionnels, Suez-Environnement continue à mener ces actions tant au niveau des pays industrialisés qu'au niveau des pays émergents, comme à Casablanca. Ces pratiques permettent de capitaliser du savoir-faire et de le transférer par la suite sur d'autres situations » (DIS, réunion, 2008).

« Il faut donc à la fois conserver et développer les savoirs et les compétences spécifiques que Suez-Environnement a su capitaliser et mettre ces derniers à la disposition de contrats plus difficiles et pour des *business* en périphérie de contrats du segment *business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

« Le modèle 4P porte en lui l'expérience acquise sur le terrain » (DRIS2D, réunion, 2008).

Le modèle comprend une phase de diagnostic, une phase de réhabilitation et une phase d'autonomie. La phase de diagnostic correspond à un contrat de type assistance technique et management :

« La première étape repose sur un contrat de type assistance technique et management qui dure environ deux ans. Au bout de deux ans, les parties prenantes examinent si les objectifs ont été atteints. Si besoin, cette phase peut être prolongée d'un an. En cas d'échec complet, le contrat est interrompu » (Opérationnel, réunion, 2009).

Les objectifs de cette phase sont de définir les besoins des zones d'intervention en terme d'accès à l'eau et à l'assainissement, d'évaluer les investissements nécessaires à la mise en œuvre d'une réponse adaptée, de mettre en place des indicateurs de performance et de réaliser les premiers investissements d'urgence :

« L'objectif de la phase de diagnostic, qui est flexible, est de définir les besoins réels du pays » (Suez, CR, 2009).

« Une première étape consistera à la prise de connaissance de la situation pour mesurer l'état des actifs et valeur de la ressource » (Fondation, réunion, 2008).

« Lorsque nous arrivons sur un secteur public, nous ne disposons d'aucune donnée. Nous essayons donc de récupérer toutes les données de base et de réfléchir à des indicateurs de performance. C'est donc une période de diagnostic et d'observation » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Dans la première étape, le client attend de l'opérateur qu'il gère une infrastructure en mauvais état et amène l'eau à toute la population. Nous prenons en main la société et nous réalisons les investissements d'urgence » (Opérationnel, réunion, 2009).

Cette étape nécessite des ressources et les compétences historiques de l'entreprise, notamment dans le cadre d'un transfert de savoir-faire. Il en va de même pour la phase de réhabilitation qui correspond à un contrat de management :

« En cas de succès, la deuxième étape - un contrat de management de cinq ans - peut être engagée et peut elle-même être suivie d'un contrat d'affermage d'environ huit ans » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Il me semble qu'il serait bien de trouver un ciment aux trois blocs. Le renforcement des capacités ou le transfert de compétences qui sont présents dans les trois blocs pourraient constituer une piste » (ONG, réunion, 2009).

Les sous-objectifs assignés à cette étape sont la montée en puissance et l'appropriation du projet. Ces objectifs passent par la mise en place d'un *business plan* et la formation du personnel, appelant encore une fois des RC historiques de l'entreprise :

« Dans la deuxième étape, nous débutons la réhabilitation, la gestion et la montée en puissance. Nous formons le personnel. Nous mettons en place un *business plan* » (Opérationnel, réunion, 2009).

La phase d'autonomie correspond à un contrat d'affermage d'une durée théorique de 8 ans qui peut éventuellement déboucher sur une formule contractuelle proche de celles retrouvées dans le BMT :

« La troisième étape repose sur un contrat de type affermage dans lequel la société est autonome. L'ensemble du personnel est transféré à la société privée qui gère ses investissements et réalise des profits. Seuls les nouveaux investissements lourds ne sont pas à la charge de la société » (Opérationnel, réunion, 2009).

« Une dernière phase de maturité verra la mise en place d'une stabilisation avec un affermage classique » (Fondation, réunion, 2008).

« Dans la phase d'autonomisation l'entreprise entre dans le cadre d'un contrat d'affermage classique. A la quatorzième année, quelques ressources de Suez Environnement restent en place » (Suez, CR, 2009).

« Nous entrons dans le cadre d'un contrat d'affermage classique qui à son échéance est renouvelé ou transféré à un autre fermier » (Opérationnel, réunion, 2009).

Cette phase d'autonomisation constitue l'objectif principal du modèle 4P, à savoir la mise en place des conditions d'exercice efficace du métier de l'entreprise. Ici la formule contractuelle est une formule que nous retrouvons dans le BMT. Par conséquent, nous identifions plusieurs relations de transferts entre les composantes « RC » respectives du BMT et du BMC.

Les investissements dans les innovations sociétales

Le BMC bénéficie également des investissements effectués par l'entreprise dans les innovations sociétales afin de faire évoluer son BMT dans le sens d'une meilleure intégration de la valeur. En effet, dans un contexte de saturation de ses marchés traditionnels et de pression concurrentielle, l'entreprise doit trouver de nouveaux relais de croissance tout en préservant un taux de rentabilité acceptable sur ses marchés traditionnels. Le système de rémunération actuel de l'entreprise étant essentiellement fondé sur les volumes de quantités vendues, l'entreprise est à la recherche de nouvelles sources de revenus. Dans ce cadre,

l'entreprise s'est investie dans une démarche de renforcement et de valorisation de ses démarches sociétales en collaboration avec les OSC :

« La montée en puissance du *reporting* extra financier est très bénéfique pour l'Entreprise. Il s'agit pour nous d'une façon de se projeter à moyen terme dans un environnement de plus en plus court termiste. Bien entendu, le déséquilibre entre les ressources allouées au *reporting* financier et extra financier demeure patent. Nous devons par conséquent poursuivre notre démarche de professionnalisation en partenariat avec nos parties prenantes » (DG, réunion, 2010).

Ces investissements sont d'autant plus utiles que le BMC nécessite une bonne prise en compte des enjeux sociétaux :

« L'exigence de transparence pour des contrats de cette nature doit être supérieure au niveau de transparence appliqué sur des contrats du segment *Business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

Les expériences de PPP en situations difficiles

Le BMC bénéficie enfin des compétences héritées des expériences liées aux échecs des BMT dans les pays émergents :

« L'un des principaux enseignements retirés de notre expérience à l'étranger consiste à savoir rester à notre place » (DIS, réunion, 2010).

« Il faut donc à la fois conserver et développer les savoirs et les compétences spécifiques que Suez Environnement a su capitaliser et mettre ces derniers à la disposition de contrats plus difficiles et pour des *business* en périphérie de contrats du segment *business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

« Nous proposons aux institutions internationales d'apporter notre expertise par le biais d'opérations de démonstration dans les pays où SUEZ Environnement n'a pas trouvé le bon modèle de fonctionnement mais où des ONG, des institutions, des entreprises privées ou des acteurs publics ont acquis des savoir-faire » (DRIS2D, réunion, 2007).

« Nous cherchons enfin à attendre que les conditions soient réunies sur un marché. Si cette question s'apparente à celle de la maturation du cadre sectoriel dans les pays qui disposent de la capacité économique pour financer leur besoin, elle relève, dans bon nombre d'autres pays de la communauté internationale et des agences de financements. Malgré nos discussions avec ces acteurs, nous ne pouvons que constater le plus souvent que le cadre d'intervention ne réunit pas aujourd'hui les conditions nécessaires à notre participation, en ne donnant pas les garanties minimum pour assurer le succès du projet » (DIS, réunion, 2010).

« Nous ne présentons pas un produit fini. Nous essayons de générer une discussion avec l'ensemble des acteurs en nous basant sur les leçons de l'expérience de Suez » (DIS, réunion, 2009).

« Notre action à Alger résulte ainsi des conséquences tirées de notre apprentissage et de l'émergence d'une demande formulée par l'Etat algérien, et que nous avons aidé à structurer » (DIS, réunion, 2010).

- **Apports du BMC au BMT**

Nous identifions trois principaux types d'apports du BMC au BMT : la préparation de nouveaux marchés, l'accroissement de la capacité de réponse aux appels d'offres innovants, le renforcement des compétences dans l'intégration des enjeux sociétaux et la valorisation de l'image institutionnelle de l'entreprise.

La capacité de réponse aux appels d'offres innovants

Le BMC, par ses enseignements en matières d'intégration des enjeux sociétaux, constitue un levier d'apprentissage pour le BMT, ce qui accroît la capacité de réponse de l'entreprise aux appels d'offres innovants dans le champ traditionnel. En effet, certains appels d'offres classiques intègrent des critères de performance sociétale :

« Nous nous sommes également interrogés tout au long de la journée sur la question de savoir si la RSE pouvait représenter un avantage concurrentiel. (...) Il me semble néanmoins que cet enjeu est un passage obligatoire. Ainsi, l'application de la norme ISO 26000 nous permet, dans nos réponses aux appels d'offres, de coller au plus près de la politique de développement durable de nos clients industriels ou à l'agenda 21 de nos clients institutionnels » (Direction fonctionnelle, réunion, 2010).

« Oui, c'est comme les partenariats pour avoir des clauses sociales. Pour répondre aux appels d'offre avec des clauses sociales » (Volonteer, entretien, 2010).

Les expérimentations menées dans le BMC ont favorisé l'obtention d'un contrat pour la construction d'une usine de dessalement d'eau de mer à Melbourne en Australie. L'appel d'offre contenait des objectifs de performance sociétale, comme par exemple le recrutement de personnels locaux. La réponse du groupe à cet appel d'offre et les arguments propres à sa capacité à relever les défis relatifs à la performance sociétale ont pu être optimisés grâce à la politique de coopération établie avec les ONG :

« Par exemple en Australie, on fait ce que demande le client. C'est dans les documents contractuels. C'est dans l'enveloppe et tout est fluide et tout se fait. Etat et pourcentage de participation des populations autochtones, respect de l'environnement, association avec des organisations des surfeurs pour préserver le littoral, etc. Et tout va bien » (DIS, entretien, 2010).

« Tout ça c'est autant d'expertises qui existaient déjà dans les ONG et qui, je pense, nous a permis de gagner du temps, pour avoir des critères de plus en plus exigeants en termes environnementaux. Donc je pense que dans l'environnement, il y a un sujet qui se porte par nature à ces POE, en termes d'efficacité. Est-ce qu'il y a vraiment un rapport d'expertise partagée, complètement différente, mais une expertise partagée » (DIS, entretien, 2010).

« Il existe néanmoins des exemples, en Australie notamment, où le processus consiste à construire l'offre étape par étape avec le client. Cette logique va à l'inverse de tout ce qui se fait au niveau international, où les données de base manquent souvent au cahier des charges. (...) La deuxième dimension consisterait à intégrer pleinement les différents aspects de la RSE dans la formulation même des appels d'offres, en intégrant par exemple des notions de dialogue social » (DIS, réunion, 2010).

« Ça c'est un cercle permanent. On a appris de l'Australie. On a appris aussi des pays du sud, et tout ça vient enrichir un peu nos offres et nos compétences et nos capacités » (DIS, entretien, 2010).

Les compétences dans l'intégration des enjeux sociétaux

Le BMC constitue également une source de valorisation du capital immatériel de l'entreprise notamment à travers le renforcement des compétences de l'entreprise en matière d'intégration des enjeux sociétaux :

« Il faut donc à la fois conserver et développer les savoirs et les compétences spécifiques que Suez-Environnement a su capitaliser et mettre ces derniers à la disposition de contrats plus difficiles et pour des *business* en périphérie de contrats du segment *business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

« Nous y trouvons tout de même un intérêt d'image, un intérêt de positionnement sur un marché et un moyen d'apprentissage extraordinaire, y compris pour d'autres logiques d'intervention. Le moment où nous passerons à une logique commerciale et de rentabilité n'est pas encore d'actualité » (DIS, réunion, 2009).

« L'exigence de transparence pour des contrats de cette nature doit être supérieure au niveau de transparence appliqué sur des contrats du segment *Business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

Un certain nombre de dispositifs organisationnels développés dans le BMC peuvent par ailleurs être dupliqués dans le BMT :

« L'outil conseil d'orientation stratégique présenté dans le modèle 4P pourrait sans doute être dupliqué dans le *business as usual* » (ONG, réunion, 2009).

« L'idée centrale du programme « Eau pour tous » est de développer un savoir-faire en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement pour les quartiers défavorisés ou informels des villes où l'entreprise est présente, en lien avec les milieux associatifs/ONG. (...) La finalité n'est pas nécessairement de raccorder tout le monde individuellement mais bien d'améliorer progressivement la qualité du service en accord avec les politiques locales. Pour les années à

venir, le programme devra se doter d'une boîte à outils opérationnelle pour les personnes de terrain. Il conviendra également d'en revoir le périmètre notamment pour tenir compte des problématiques émergentes dans les pays du nord, liées à l'aggravation des phénomènes de précarité » (Suez, CR, 2010).

« La carte des pressions d'Alger constitue un exemple de ce qui pourrait être importé du sud vers le nord. Cet outil, qui permet aux opérationnels de prendre connaissance de la pression du réseau en temps réel est extrêmement utile et reproductible. Il pourrait tout à fait être déployé dans des villes d'Europe occidentale » (Opérationnels, réunion, 2010)¹⁶⁴.

« Un deuxième exemple réside dans l'extrapolation faite de la cartographie des savoir-faire métier, que nous avons totalement installée chez SEEAL en tant qu'outil de management. Cela nous offre un référentiel commun et partagé sur l'ensemble des segments d'activité d'une entreprise du service public de l'eau et de l'assainissement pour mesurer les étapes successives de progression vers une maturité. Le partage de cet outil nous permet d'élaborer des plans d'actions à moyen terme avec l'ensemble des directions concernées, pour la plupart pilotées par des cadres algériens. Cette approche a inculqué aux cadres locaux une méthodologie cohérente de management et un apprentissage de l'anticipation » (Opérationnels, réunion, 2010).

« Nous travaillons par ailleurs sur un outil d'évaluation des savoir-faire managériaux et comportementaux. Il est en effet extrêmement important, lorsque vous évoluez dans un pays émergent, de pouvoir déterminer avec précision les leviers pédagogiques qui permettront d'obtenir l'effet escompté. Cet outil pourrait avantageusement être utilisé par la suite afin d'adapter au mieux les compétences des experts, qui ne peuvent pas se cantonner à un strict rôle technologique » (Opérationnels, réunion, 2010).

La valorisation de l'image institutionnelle

Une autre composante du capital immatériel de la firme est impactée positivement par les activités déployées dans le BMC. Celui-ci constitue en effet un levier intéressant de valorisation de l'image de l'entreprise, qui se révèle particulièrement bénéfique au BMT qui représente la quasi-totalité du chiffre d'affaires :

« Enfin, l'intervention sur ces terrains conforte l'image institutionnelle de Suez Environnement qui renforce l'image de sa culture interne afin d'attirer des ressources humaines qui partagent cette vision » (Fondation, réunion, 2008).

« Les objectifs pour le segment *Business en situation difficile* est de conserver et de développer les savoirs et les compétences et de veiller aux futurs marchés potentiels, tout en améliorant l'image institutionnelle de Suez-Environnement » (Bailleur de fonds, réunion, 2008).

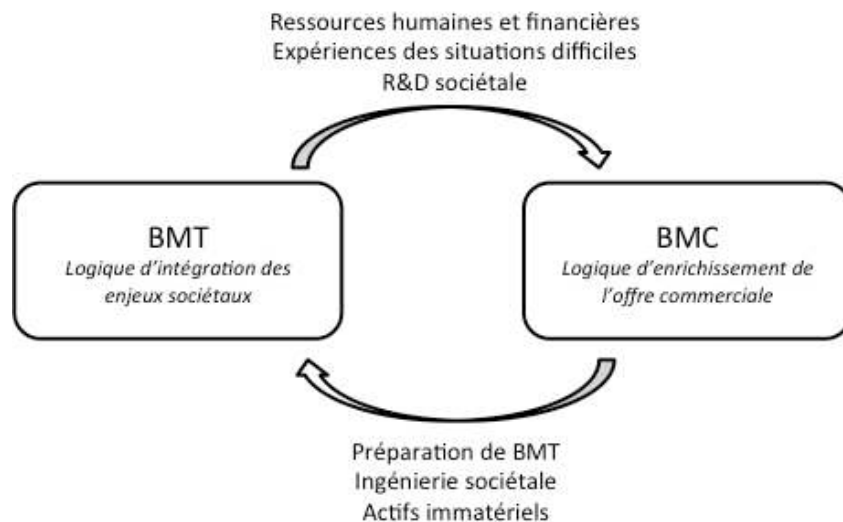
« Nous y trouvons tout de même un intérêt d'image, un intérêt de positionnement sur un marché et un moyen d'apprentissage extraordinaire, y compris pour d'autres logiques d'intervention » (DIS, réunion, 2009).

¹⁶⁴ Le cas d'Alger englobe des activités relatives à deux BM : le BMP et le BMC.

Il s'agit ici d'un apport de l'équation de profits du BMC au profit du système de ressources et de compétences du BMT.

En ce qui concerne la relation BMT-BMC, six types de transferts jouent un rôle significatif. Les principaux apports du BMT au BMC sont les ressources financières et humaines, les expériences des situations difficiles dans le cadre de contrats traditionnels et la R&D dans les innovations sociétales. Les principaux apports du BMC au BMT sont la préparation de nouveaux marchés « traditionnels », les compétences en terme d'ingénierie sociétale et les actifs immatériels. La figure 47 représente la boucle vertueuse découlant des transferts inter-BM entre le BMT et le BMC.

Figure 47. Transferts entre le BMT et le BMC



Certaines compétences du BMT sont mises au profit du BMC pour développer de nouveaux marchés nécessitant le déploiement d'une offre commerciale enrichie. Rappelons que l'enrichissement de l'offre commerciale figure parmi les principaux engagements pris par l'entreprise auprès de ses parties prenantes de la société civile. Des ressources financières du BMT sont également nécessaires au financement des activités du BMC. Ce type de transfert peut être considéré comme un investissement immatériel dans la mesure où il permet de développer des ressources et des compétences intangibles nécessaires à la création des conditions d'exercice efficace du métier de l'entreprise. Le BMC quant à lui permet de préparer de nouveaux marchés et de développer des compétences utiles à l'enrichissement de la réflexion RSE de Suez-Environnement dans le cadre du « passage à la valeur ».

2.2.3 Les transferts entre le BMP et le BMC

Nous étudions enfin les relations inter-dimensions entre le BMP et le BMC. Nous distinguons les transferts allant du BMP vers le BMC des transferts du BMC vers le BMP.

- **Apports du BMP au BMC**

Le BMP et le BMC correspondent à des situations de marché relativement proches, dans la mesure où celles-ci intègrent un nombre important d'usagers vulnérables. Cette proximité permet d'envisager de nombreux transferts utiles à leur développement respectif. Nous identifions huit principaux types d'apports du BMP au profit du BMC dont sept sont relatifs à la valorisation du capital immatériel : l'enrichissement des compétences et des connaissances, l'expérience des pratiques de co-financement, le renforcement de la motivation et de l'implication des collaborateurs, la valorisation de l'image en interne et en externe, l'accès à de l'information stratégique, la promotion des innovations pour les PED et la préparation de nouveaux marchés. Nous proposons que la valorisation du capital immatériel liée à la nature des activités dans le BMP permet la constitution d'un *slack organisationnel* favorisant le déploiement des activités dans le BMC. L'ensemble des actions déployées dans le BMP est générateur de nouvelles ressources immatérielles pour l'entreprise.

Pour ce qui concerne la valorisation des compétences, nous identifions trois principaux apports : l'enrichissement des compétences et des connaissances, l'expérience des pratiques de co-financement et la promotion de l'innovation dans les PED. Il s'agit ici d'un apport de l'équation de profits du BMP au système de ressources et de compétences du BMC.

L'enrichissement des compétences et des connaissances

Les pratiques développées dans le BMP permettent de développer des compétences et des connaissances qui pourront se révéler nécessaires dans l'exercice des activités du BMC et qui sont sources d'innovations : « *La fondation a-t-elle renforcé ses compétences depuis sa création et en fait-elle bénéficier le reste de l'entreprise ?* » (OSC, CR, 2010) :

« La Fondation « Eau pour Tous » n'a pas vocation à satisfaire l'entreprise par l'envoi de chèques à quelques ONG mais bien à réfléchir à l'évolution structurelle et à l'exercice des activités de Suez-Environnement pour prendre en compte les populations en difficulté. (...) Il s'agit bien là d'un système transversal » (DRIS2D, réunion, 2008).

« L'activité de cette fondation aidera aussi Suez-Environnement dans l'exercice propre de ses métiers grâce à des échanges avec les partenaires pour mieux comprendre les attentes, l'état du marché et les besoins » (DRIS2D, réunion, 2008).

« La fondation a aussi pour but de travailler sur la professionnalisation des services de l'eau, notamment dans les pays émergents » (DRIS2D, réunion, 2010).

« Il faut donc à la fois conserver et développer les savoirs et les compétences spécifiques que Suez-Environnement a su capitaliser et mettre ces derniers à la disposition de contrats plus difficiles » (Fondation, réunion, 2010).

Notons par ailleurs que certaines activités du BMC et du BMP se superposent. Les contrats d'Alger et d'Haïti constituent des expérimentations de la 2^{ème} phase du BMC, qui correspondent à un contrat de management pour le transfert de compétences. Bien que ces activités soient déployées à titre commercial, celles-ci s'apparentent à une activité de transfert de savoir-faire relative au BMP. Par conséquent, le BMC peut profiter de l'expérience du BMP pour le bon déploiement de ses activités :

« Suez-Environnement est présent en Haïti depuis plus de vingt ans, à travers l'action de la Lyonnaise des Eaux et d'Aquassistance. Suite au tremblement de terre, celle-ci s'est engagée sous l'égide d'Action contre la faim (ACF) pour la remise en marche d'unités de production, tandis que les techniciens de Suez-Environnement proposaient leurs services afin de réparer les fuites sur le réseau et rétablir des installations. Un appel d'offre international a été lancé afin de pérenniser l'action du privé dans la région, sous la forme d'une prestation de conseil, auquel Suez-Environnement a répondu » (Suez, CR, 2010).

L'expérience des pratiques de co-financement

Le BMC bénéficie également de l'expérience développée dans le BMP dans le domaine des pratiques de co-financement avec les bailleurs de fonds institutionnels. La quasi-totalité des projets, qu'ils entrent dans le cadre de la Fondation ou d'Aquassistance ou les deux, sont co-financés :

« Généralement dans ces projets on profite d'une chose qui est assez positive, dans le sens où tous ces projets sont cofinancés par des bailleurs de fonds institutionnels » (DIS, entretien, 2008).

« Le fait de financer un projet doit permettre de fédérer d'autres financements dans le cadre de la coopération décentralisée. Aquassistance fonctionne d'ailleurs sur la base du cofinancement » (Comité 21, réunion, 2009).

La promotion de l'innovation pour les PED

Le BMP intègre des dispositifs de promotion de l'innovation à destination des PED, tels que des concours visant à récompenser les initiatives les plus intéressantes dans ce domaine. L'objectif de ces dispositifs est la réplique potentielle des solutions innovantes, notamment dans le BMC :

« Le prix de la Fondation a pour objectif de diffuser des savoir-faire pratiques adaptés aux zones fragiles. Par « reproductibilité », l'entreprise veut signifier que la technologie primée doit être suffisamment simple à mettre en œuvre pour être facile à développer dans des pays aux ressources limitées. Certains dossiers soumis à un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer n'ont donc volontairement pas été retenus » (Suez, CR, 2009).

« Le Grand prix n'est pas destiné à financer le développement du projet mais à faire connaître un progrès technologique particulièrement adapté à des zones spécifiques » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Par reproductibilité, nous voulons dire que la technologie primée doit être suffisamment simple à mettre en œuvre pour être facile à diffuser et à développer dans des pays aux ressources limitées. Nous avons dû refuser certains dossiers soumis à un brevet ou à une licence et où les chercheurs avaient déposé un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer. Nous envisageons de contribuer à la diffusion et à la reproductibilité du projet primé en répandant largement le savoir-faire par tous les moyens à notre disposition » (DRIS2D, réunion, 2009).

« Les opérations retenues feront l'objet d'une dissémination partout où elles pourront participer aux progrès de la distribution de l'eau et de l'assainissement » (DRIS2D, réunion, 2009)

Les bonnes pratiques des filiales sont également récompensées en vue de capitaliser sur leurs expériences les plus prometteuses :

« All these projects that we have been doing are initiatives among the group that we usually present these projects in different contexts organized by the group, like last time we were selected for the... as one of the finalist of the Suez Environment innovation trophy. So it helps Palyja to show to the rest of the group that we are actually doing something innovative in order to answer, to address the need of the poor. That's mainly it » (Palyja, entretien, 2010).

Enfin, l'entreprise initie des rencontres entre les ingénieurs du centre de recherche de Suez-Environnement et les partenaires de la société civile afin de stimuler encore davantage les innovations dans le champ des PED, ou encore des réunions avec les ONG pour bénéficier de leurs compétences spécifiques en matière d'enjeux sociétaux :

« Nous prévoyons par ailleurs des rencontres avec des experts du centre de recherche de Suez Environnement sur des problématiques techniques de traitement d'eau potable et de traitement

des eaux usées. Nos partenaires pourront ainsi soumettre des questions aux experts du centre de recherche » (DIS, réunion, 2009).

- **Apports du BMC au BMP**

Nous identifions trois principaux apports du BMC au BMP : le renforcement des compétences de la Fondation en matière d'évaluation en amont et en aval des projets de développement et d'urgence, le développement des compétences en matière de pilotage des projets et les fonds financiers. Le renforcement des compétences en matière d'évaluation se décline en deux volets. D'une part, l'entreprise peut renforcer ses pratiques en matière de sélection de projets. D'autre part, l'entreprise peut enrichir ses pratiques d'évaluation de performance des projets de développement et d'urgence. Ensuite, le renforcement des compétences en matière de pilotage des projets est lié à l'expertise développée dans le BMC en matière de pratiques de gouvernance des projets de développement. Enfin, les fonds financiers constituent un apport plus marginal dans la mesure où il ne relève pas d'une pratique systématisée. Ce phénomène a été identifié dans le cadre d'un projet de BMC expérimental en Haïti.

Les compétences en matière d'évaluation en amont et en aval des projets

Ce renforcement des compétences en matière d'évaluation est lié à deux phénomènes à l'œuvre dans le BMC : l'enrichissement des compétences et des connaissances en matière d'ingénierie sociétale et l'expérience développée en tant que bénéficiaire de pratiques de co-financement. Il s'agit ici d'un apport de la composante organisationnelle du BMC au profit du système de ressources et de compétences du BMP.

Tout d'abord, le BMC permet l'enrichissement des compétences et des connaissances en matière d'ingénierie sociétale :

« Sur ce terrain, un savoir-faire spécifique peut être développé et diffusé de manière non commerciale. La première mission sociale de Suez Environnement est d'ailleurs de permettre que son savoir-faire soit utile également en-dehors des exploitations propres à l'entreprise » (Fondation, réunion, 2010).

En effet, les expérimentations développées dans le BMC offrent des enseignements précieux en termes de projets de développement et de transfert de compétences. Ces expérimentations sont d'autant plus bénéfiques que l'entreprise y joue son rôle d'opérateur privé marchand à la différence du BMP où l'ONG prend généralement en charge les activités opérationnelles (à

l'exception des activités d'Aquassistance). L'entreprise peut ainsi se mettre à la place de l'ONG opératrice dans le cadre de marchés en développement. Ce phénomène influence positivement les compétences de l'entreprise en matière de sélection des projets soumis à l'appréciation de la Fondation et d'évaluation de la performance des projets sélectionnés.

Ensuite, l'expérience développée en tant que bénéficiaire de pratiques de co-financement permet à l'entreprise de se mettre à la place de l'ONG qui joue le rôle de l'opérateur dans le BMP :

« Le bailleur de fonds doit s'engager dès le départ sur une somme, qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic » (Suez, CR, 2009).

« Les institutions internationales, les gouvernements locaux ou des institutions publiques - se gardant de toute corruption - devraient financer ces actions, car notre compagnie n'est pas en mesure de le faire » (DRIS2D, réunion, 2007).

« La cinquième clef de succès correspond à un financement et à des investissements soutenables. Toutes les exploitations dans les pays développés sont nées de financements extérieurs à l'eau. Il n'existe donc aucune raison d'exiger des pays en voie de développement que ce financement provienne de l'eau. Ces financements sont issus de subventions extérieures, parfois grâce à la solidarité internationale » (Fondation, réunion, 2008).

Ceci permet à l'entreprise d'évaluer la manière dont l'ONG tire profit de ces mécanismes. Cette expérience est également bénéfique pour la sélection future des projets et notamment des partenaires ONG. Ce phénomène favorise aussi l'évaluation de la performance des projets sélectionnés.

Les compétences en matière de pilotage des projets

Le renforcement des compétences en matière de pilotage des projets est lié à l'expertise développée dans le BMC sur les pratiques de gouvernance des projets de développement. Rappelons que l'une des spécificités du BMC est le partage des rôles au sein d'un projet :

« Un modèle participatif : les risques sont partagés entre les 4 types de parties prenantes (autorités locales, opérateur, institutions nationales et société civile) » (Suez, CR, 2009).

« La première clef de succès du modèle 4P réside dans la complémentarité « solidaire » des rôles répartis entre les acteurs : les autorités délégataires, l'opérateur et les partenaires qui soutiennent le projet comme les institutions financières internationales et la société civile, trop souvent négligée » (Fondation, réunion, 2008).

Dans le BMC, chaque partie prenante du projet joue un rôle bien déterminé. Les autorités locales « *travaillent sur les réformes institutionnelles, définissent les tarifs, les objectifs à long terme et le planning, supervisent l'opérateur et définissent sa rémunération.* » (Opérationnel, réunion, 2009). L'entreprise « *gère le management du projet avec des objectifs qualitatifs et quantitatifs, fait appliquer et gérer le contrat, donne les orientations générales et gère la communication* » (Opérationnel, réunion, 2009). Les bailleurs de fonds « *financent les infrastructures et subventionnent les coûts d'opération (énergies, ressources humaines, frais de fonctionnement) (...) participent au partage des risques et assurent le suivi du contrat.* » (Opérationnel, réunion, 2009). Et les OSC contribuent aux décisions et apportent leur expertise des projets de développement. L'expérience développée en matière de gouvernance de projets est ainsi bénéfique au pilotage des projets de mécénats déployés dans le cadre du BMP qui fonctionne selon un principe similaire de partenariat multipartite.

Les fonds financiers

Les fonds financiers constituent un apport plus marginal dans la mesure où il ne relève pas d'une pratique systématisée. Nous identifions néanmoins une relation entre l'équation de profits du BMC et le système de ressources et de compétences du BMP. Ce phénomène a été observé dans le cadre d'une expérimentation de BMC en Haïti où l'entreprise a décidé de répondre à un nouvel appel d'offre sans prétendre à un profit :

« La Direction Nationale de l'Eau Potable (DINEPA) nous a par ailleurs demandé de pérenniser notre mission d'assistance technique grâce aux fonds collectés auprès de la communauté internationale. (...) Cet appel d'offres a été lancé début septembre pour une remise des offres fixée au 3 décembre. Nous avons bien entendu déposé la nôtre. Cet appel d'offre, qui porte sur une mission d'une durée de 3 ans, consiste à placer auprès de la mairie de Port-au-Prince des conseillers dont le rôle sera de remettre en marche la régie d'eaux, de mettre en place un plan de formation prévoyant un transfert de savoir-faire et de superviser les travaux de première urgence tels que la chlorisation » (Opérationnel, réunion, 2010).

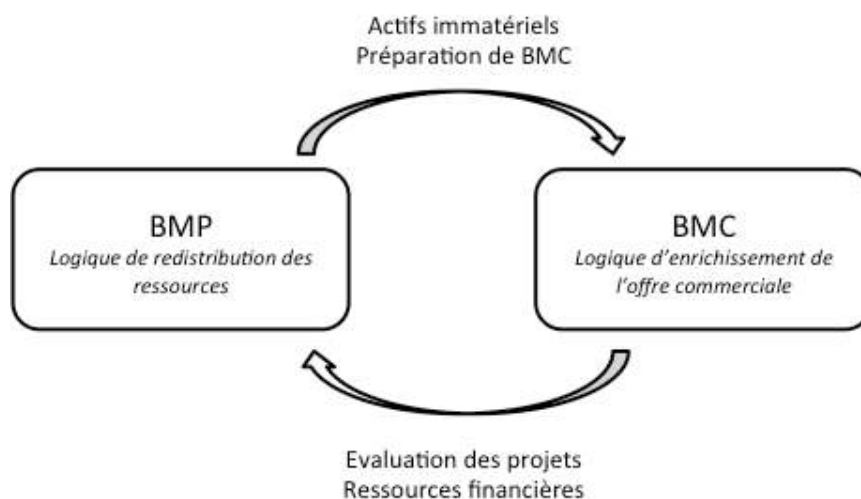
Compte tenu d'un risque de dénonciation pour « mélange des genres », l'entreprise a décidé de reverser les bénéfices « tirés des actions et bonus prévus par l'appel d'offres » à la Fondation :

« Si ne pas répondre privait une cause difficile de l'expertise et du savoir-faire de Suez Environnement, répondre nous plaçait en position de faire face à une double critique. Notre démarche, humanitaire dans un premier temps, pouvait en effet être interprétée, en deuxième intention, comme une démarche plus commerciale » (Opérationnel, réunion, 2010).

« Suez Environnement a spécifiquement décidé, concernant Haïti, de répondre sans marge. En outre, tout profit tiré des actions et bonus prévus dans l'appel d'offres seront versés à la fondation Suez Environnement » (Opérationnel, réunion, 2010).

En ce qui concerne la relation BMP-BMC, quatre types de transferts jouent un rôle significatif. Les principaux apports du BMP au BMC sont la préparation de nouveaux marchés « intermédiaires » et les actifs immatériels, notamment la connaissance des contextes d'intervention difficiles. Les principaux apports du BMC au BMP sont le développement des compétences en matière de sélection des projets et les ressources financières. La figure 48 représente la boucle vertueuse découlant des transferts inter-BM entre le BMP et le BMC.

Figure 48. Transferts entre le BMP et le BMC



Nous constatons que les trois BM sont en interaction. Il existe des relations de transferts entre les dimensions respectives des différents BM. Ces relations sont bilatérales dans la mesure où celles-ci « vont dans les deux sens ». Les BM qui composent le portefeuille se nourrissent ainsi mutuellement. Ces enrichissements mutuels permettent *in fine* la maturation des BM (BMP et BMC) ne présentant pas les conditions nécessaires au déploiement normal des activités de l'entreprise. La maturation de ces BM peut déboucher sur leur mutation.

2.3 Les mutations de business models

Nous observons des possibles phénomènes de mutation de BM. Dans certains cas, le BMP peut se transformer en BMC. Le BMC quant à lui a vocation à devenir un BMT.

2.3.1 La mutation du BMP en BMC

Le BMP peut déboucher sur un BMC comme ce fut le cas en Haïti. Les projets développés dans le cadre de la Fondation et d'Aquassistance ont souhaité être pérennisés par les institutions locales. L'entreprise a ainsi répondu à un appel d'offres relatif à un contrat de management, correspondant à la phase de réhabilitation du modèle 4P. La particularité du BMC en question est cependant son caractère marchand non lucratif puisque les bénéfices sont reversés à la Fondation :

« Sur ce terrain, un savoir-faire spécifique peut être développé et diffusé de manière non commerciale » (Fondation, réunion, 2010).

Le projet en question revêt un caractère expérimental :

« il faudrait veiller à ce que les projets puissent constituer des petits laboratoires d'expérience, notamment pour tester un nouveau business model » (Comité 21, réunion, 2009).

Dans l'encadré ci-dessous, un opérationnel de Suez-Environnement raconte la manière dont le BMP s'est transformé en expérimentation de BMC :

Encadré 7. La transformation du BMP en BMC

« Suez Environnement est présent à Haïti depuis plus de 20 ans au travers de missions humanitaires menées par Aquassistance, d'études ou d'audits menés par Lyonnaise des Eaux. Deux actions ont été engagées après le tremblement de terre du 12 janvier 2010. La première, lancée par Aquassistance, s'est déroulée sous l'égide d'Action Contre la Faim (ACF); Suez Environnement a également décidé d'envoyer une mission financée sur ses fonds propres pour aider l'agglomération de Port-au-Prince à remettre ses installations hydrauliques en place.

Il faut savoir qu'avant le tremblement de terre, le service public de l'eau n'était disponible que cinq heures par semaine pour environ la moitié de la population de Port-au-Prince. Le tremblement de terre n'a donc pas considérablement aggravé la situation. En outre, les points de production ne sont pas chlorés et il n'existe pas de processus d'assainissement. Cela pose problème notamment vis-à-vis du choléra. Le secteur privé s'est donc mis en position de suppléer au service public par le biais de sociétés qui livrent l'eau dans des camions ou des citernes fournissant l'eau aux populations locales.

Du 15 janvier au 28 février, Aquassistance a mis en place avec ACF des unités de production sur l'agglomération de Port-au-Prince et dans les villes voisines ; Suez Environnement a pour sa part dépêché des techniciens pour aider à réparer les fuites des conduites principales et pour remettre en service des installations de production d'eau sans aucun moyen. La Direction Nationale de l'Eau Potable (DINEPA) nous a par ailleurs demandé de pérenniser notre mission d'assistance technique grâce aux fonds collectés auprès de la communauté internationale. Nous avons formulé une proposition en ce sens mais il s'est avéré que les bailleurs de fonds ont préféré élargir le processus à un appel d'offres plutôt que de contracter de gré à gré avec Suez Environnement. Cet appel d'offres a

été lancé début septembre pour une remise des offres fixée au 3 décembre. Nous avons bien entendu déposé la nôtre. Cet appel d'offre, qui porte sur une mission d'une durée de 3 ans, consiste à placer auprès de la mairie de Port-au-Prince des conseillers dont le rôle sera de remettre en marche la régie d'eaux, de mettre en place un plan de formation prévoyant un transfert de savoir-faire et de superviser les travaux de première urgence tels que la chlorisation. Ce contrat est d'un type nouveau pour nous car il laisse le pouvoir décisionnaire dans les mains des directeurs du service local des eaux. Nous n'intervenons qu'en tant que conseil, ce qui n'est pas dans l'habitude de Suez Environnement. En outre, le contrat ne prévoit aucun objectif de résultat mais uniquement des obligations de moyens. Aucune pénalité ne sera donc payée en cas de résultats insuffisants. Néanmoins, des primes d'intéressement à l'amélioration du service seront versées en sus de la rémunération contractuelle forfaitaire.

Dans ce contexte, Suez Environnement s'est trouvée face au dilemme de répondre ou de ne pas répondre à l'appel d'offres. Si ne pas répondre privait une cause difficile de l'expertise et du savoir faire de Suez Environnement, répondre nous plaçait en position de faire face à une double critique. Notre démarche, humanitaire dans un premier temps, pouvait en effet être interprétée, en deuxième intention, comme une démarche plus commerciale. En outre, l'absence de pouvoir décisionnaire sur ce contrat nous a amené à nous interroger sur notre capacité à obtenir les résultats escomptés. Le risque était donc fort. De plus, l'appel d'offres nous obligeait à justifier notre prix en détaillant par exemple la rémunération des personnes détachées sur place et la marge produite. Suez Environnement a spécifiquement décidé, concernant Haïti, de répondre sans marge. En outre, tout profit tiré des actions et bonus prévus dans l'appel d'offres seront versés à la fondation Suez Environnement » (Opérationnel, réunion, 2010).

2.3.2 La mutation du BMC en BMT

Le BMC permet de préparer de nouveaux marchés dans une logique de recherche de leviers de croissance :

« Le modèle 4P répond à divers objectifs de business, à savoir permettre à l'Entreprise de se développer et de préparer des marchés tout en restant dans une situation économiquement saine, et à des objectifs de responsabilité sociale et environnementale » (Fondation, réunion, 2008).

« Il rappelle que les objectifs pour le segment *Business en situation difficile* est de conserver et de développer les savoirs et les compétences et de veiller aux futurs marchés potentiels, tout en améliorant l'image institutionnelle de Suez Environnement » (Bailleur de fonds, réunion, 2008).

« Nous y trouvons tout de même un intérêt d'image, un intérêt de positionnement sur un marché et un moyen d'apprentissage extraordinaire, y compris pour d'autres logiques d'intervention. Le moment où nous passerons à une logique commerciale et de rentabilité n'est pas encore d'actualité » (DIS, réunion, 2009).

Le BMC n'a pas vocation à être durable mais a débouché dans un premier temps sur des formules contractuelles proches de celles identifiées dans le BMT, et dans un second temps, sur un modèle spécifique au BMT :

« Une dernière phase de maturité verra la mise en place d'une stabilisation avec un affermage classique. Lorsque le cycle sera terminé, soit au bout de dix ou douze années, le modèle obtenu sera proche de celui utilisé pour les contrats du segment *Business as usual* » (Fondation, réunion, 2008).

« Le modèle économique de ce 4P se traduit par des prestations de conseil rémunérées au forfait sur les deux premières phases du contrat. Sur cette troisième phase marquée par un schéma classique de société, Suez est un opérateur qui détient des parts d'une entité. J'imagine que vous n'allez pas quitter le capital de cette société » (ONG, réunion, 2009).

« Tout à fait. Nous entrons dans le cadre d'un contrat d'affermage classique qui à son échéance est renouvelé ou transféré à un autre fermier » (Opérationnel, réunion, 2009).

Le BMC a pour objectif de gérer les risques inhérents à certains marchés qui ne possèdent pas les conditions d'exercice efficace du métier traditionnel de l'entreprise :

« Dans ces contrats 4P, nous ne voulons pas prendre le risque d'un contrat où tout est défini d'avance. En effet, si les données ne sont pas exactes ou si le plan d'investissement initial est inapproprié, nous nous trouvons bloqués. L'image de Suez souffre d'une telle situation » (Opérationnel, réunion, 2009).

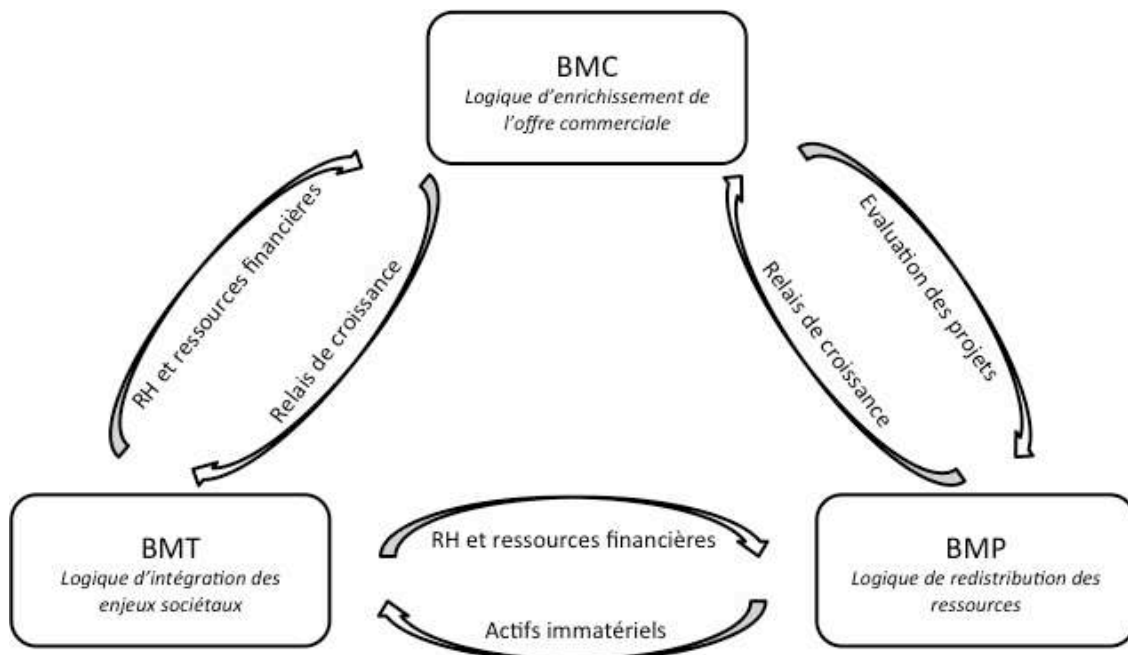
« Un modèle participatif : les risques sont partagés entre les 4 types de parties prenantes (autorités locales, opérateur, institutions nationales et société civile) » (Suez, CR, 2009).

« Nous devons nous interroger sur la nature de la contribution de Suez Environnement dans ce genre de contexte. Nous sommes en train de parler de l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation d'un projet, globalité qui dépasse largement le rôle de Suez Environnement. Certaines activités et décisions ne doivent pas être du ressort d'un opérateur privé » (DIS, réunion, 2009).

« La première clef de succès du modèle 4P réside dans la complémentarité « solidaire » des rôles répartis entre les acteurs : les autorités délégataires, l'opérateur et les partenaires qui soutiennent le projet comme les institutions financières internationales et la société civile, trop souvent négligée » (Fondation, réunion, 2008).

« La plupart des pays et villes en voie de développement ne présentent pas des conditions politiques, économiques et de stabilité sociale compatibles avec la mise en place de contrats à long terme qui comportent des prises de risque » (Fondation, réunion, 2008).

La figure 49 (p.435) agrège l'ensemble des relations inter-BM au sein du portefeuille de BM.

Figure 49. Relations inter-BM agrégées au sein du portefeuille de BM

Cette articulation met en lumière l'existence de deux principales boucles vertueuses complémentaires. Nous qualifions la première de « boucle vertueuse de gestion des opportunités ». Nous qualifions la seconde, de « boucle vertueuse de gestion des risques ».

La « boucle vertueuse de gestion des opportunités » met en scène la séquence suivante : ressources humaines et financières => relais de croissance (BMP-BMC) => relais de croissance (BMC-BMT) => ressources humaines et financières => etc. La redistribution des ressources humaines et financières du BMT au profit du BMP favorise l'émergence de nouveaux BMC, qui eux-mêmes favorisent l'émergence de nouveaux BMT, qui eux-mêmes favorisent la redistribution des ressources humaines et financières du BMT. L'enjeu qui sous-tend l'existence de cette boucle est la recherche de nouveaux leviers de croissance.

La « boucle vertueuse de gestion des risques » met en scène la séquence suivante : ressources humaines et financières => évaluations des projets => actifs immatériels => ressources humaines et financières => etc. La mise à disposition de ressources humaines et financières du BMT au BMC favorise le développement de compétences en matière de sélection des projets, favorisant elles-mêmes la constitution de nouveaux actifs immatériels, favorisant eux-mêmes la constitution de nouvelles ressources humaines et financières du BMT. L'enjeu qui sous-tend l'existence de cette boucle est la quête de pérennité des activités existantes de l'entreprise.

Synthèse de la section III

Une application du modèle de changement de BM de Moyon¹⁶⁵ (2011) nous permet d'identifier les logiques de changement à l'œuvre au sein du portefeuille de BM de Suez-Environnement impulsées par les POE. Nous répondons ainsi à la question de recherche suivante : « Dans quelle mesure les POE contribuent-ils à l'évolution du BM de la grande entreprise ? ». Le BMT connaît une logique de changement de périmètre à l'intérieur de son système d'activité entre 2007 et 2010. L'intégration des POE constitue une évolution des dimensions « RC » et « O » du BMT. Les POE institutionnels jouent un rôle moteur dans la construction d'une politique de RSE favorable au passage du BMT vers la valeur. Le BMP est un nouveau BM, dont la création en 2008 dépend de la participation active des ONG dans le cadre de pratiques de mécénat. Les POE de mécénat sont déterminants pour la création du BMP. Le BMC est un nouveau BM qui prévoit la contribution systématique des ONG à travers des partenariats de dialogue local, et dont les premières expérimentations ont été faites en 2010. Le dialogue avec les ONG est nécessaire à la construction du BMC.

Une étude de la dynamique inter-BM nous permet de mieux comprendre le processus d'évolution du portefeuille de BM, et par là, de mettre en évidence le rôle spécifique des POE dans ce processus. Nous répondons ainsi à la question de recherche suivante : « Comment les POE contribuent-ils à l'évolution des composantes du BM de la grande entreprise ? ». Nous identifions trois catégories de relations inter-BM impliquant les POE, et expliquant l'évolution du portefeuille de BM. Les chevauchements sont des caractéristiques communes aux composantes de deux ou trois BM. Par exemple, le dialogue institutionnel avec les ONG – les *Stakeholders Sessions* – constitue une modalité organisationnelle transversale ayant pour but de nourrir la réflexion stratégique de Suez-Environnement sur la conception et le déploiement de ses différents BM. Les transferts de ressources et de compétences entre les différents BM permettent de générer des évolutions au sein du portefeuille de BM. Par exemple, une partie des profits réalisés dans le BMT sont alloués au BMP pour financer des projets de mécénat, ce qui a permis sa création. Les mutations de BM sont des phénomènes de transformation issus de la maturation du BMC ou du BMP. Par exemple, le BMC a vocation à devenir un BMT une fois que les conditions d'exercice efficace du métier ont été créées dans les différentes phases du projet. Le dialogue local avec les ONG a pour but de créer ces conditions favorables.

¹⁶⁵ Le modèle de changement de BM de Moyon (2011) est compatible avec notre représentation multidimensionnelle de BM, le « modèle RCOV-EPs ».

L'identification des principales relations inter-BM met en lumière deux boucles vertueuses au sein du portefeuille de BM. La « boucle vertueuse de gestion des opportunités » met en scène la séquence suivante : la redistribution des ressources humaines et financières du BMT au profit du BMP favorise l'émergence de nouveaux BMC, qui eux-mêmes favorisent l'émergence de nouveaux BMT, qui eux-mêmes favorisent la redistribution des ressources humaines et financières du BMT. L'enjeu qui sous-tend l'existence de cette boucle est la recherche de nouveaux leviers de croissance. La « boucle vertueuse de gestion des risques » met en scène la séquence suivante : la mise à disposition de ressources humaines et financières du BMT au BMC favorise le développement de compétences en matière de sélection des projets, favorisant elles-mêmes la constitution de nouveaux actifs immatériels, favorisant eux-mêmes la constitution de nouvelles ressources humaines et financières du BMT. L'enjeu qui sous-tend l'existence de cette boucle est la quête de pérennité des activités existantes de l'entreprise.

L'ensemble de ces relations inter-BM met en lumière une logique globale de création de valeur qui s'exprime au niveau du portefeuille de BM. L'analyse des relations internes au portefeuille de BM indique l'existence de complémentarités et d'interdépendances entre les trois BM. Par ailleurs, ces relations internes induisent des processus de changements intrinsèques au portefeuille de BM. Nous proposons ainsi le concept de « méta-BM » (MBM) que nous mettons plus loin en discussion. Selon notre conceptualisation, le MBM peut se définir comme **« une métalogue de création de valeur socio-économique émergeant de relations inter-BM »**.

Synthèse du chapitre V

Dans la première section de notre chapitre de résultats, nous identifions une double dynamique d'évolution du BM de Suez-Environnement. Sur les marchés traditionnels, l'entreprise cherche à diversifier ses sources de revenus par la valorisation de sa politique de RSE. Sur les marchés en développement, Suez-Environnement cherche à inventer un nouveau BM fondé sur la participation de ses parties prenantes externes, dont les ONG. L'entreprise a décidé en 2007 d'associer les ONG à sa réflexion stratégique dans le cadre d'un processus de concertation. Ce dialogue institutionnel a débouché en 2008 sur une nouvelle segmentation stratégique des activités « eau et assainissement ». Nous identifions ainsi trois segments stratégiques correspondant à des « logiques d'intervention » adaptées aux marchés visés : le « *business as usual* », le segment « intermédiaire » ou le « business en situations difficiles », et le « mécénat ».

Dans la deuxième section, à partir du « modèle RCOV-EPs », nous traduisons les différentes « *logiques d'intervention* » en BM et caractérisons leurs différentes dimensions. Nous identifions trois BM, formant un portefeuille de BM, que nous qualifions respectivement de BM « traditionnel » (BMT), de BM « philanthropique » (BMP), et de BM « composite » (BMC). Nous observons la présence de différents types de POE au sein de ces BM. Le BMT combine essentiellement deux types de POE, le dialogue institutionnel et les POE institutionnels. Les ONG jouent un rôle de « consultant » dans l'intégration des dimensions sociétale de la performance. Le BMP combine systématiquement des POE de mécénat financier et de compétences. Les ONG jouent ici un rôle central dans le déploiement du BM en tant « qu'opérateur » privé non marchand. Le BMC prévoit des partenariats de dialogue local. L'ONG est « partenaire » du projet et participe aux décisions relatives à l'avancement du projet.

Dans la troisième section, à partir du modèle de changement de BM de Moyon (2011), nous identifions les trois logiques de changement à l'œuvre au sein du portefeuille de BM impulsées par les POE. Le BMT connaît une logique de changement de périmètre à l'intérieur de son système d'activité. Les POE institutionnels jouent un rôle moteur dans la construction d'une politique de RSE. Le BMP est un nouveau BM, dont la création dépend de la participation active des ONG dans le cadre de pratiques de mécénat. Le BMC est un nouveau BM qui prévoit la contribution systématique des ONG à travers des partenariats de dialogue

local. Une étude de la dynamique inter-BM nous permet de mieux comprendre le processus d'évolution du portefeuille de BM, et par là, de mettre en évidence le rôle spécifique des POE dans ce processus. Nous identifions trois catégories de relations inter-BM impliquant les POE, et expliquant l'évolution du portefeuille de BM : les chevauchements, les transferts et les mutations de BM. L'ensemble de ces relations inter-BM met en lumière une logique globale de créations de valeur socio-économique et de changements qui s'expriment au niveau du portefeuille de BM et que nous qualifions de « méta-BM » (MBM).

Chapitre VI

Discussion des résultats

Section I. Recul critique sur la recherche	442
Section I.1 La validité interne de la recherche.....	442
Section I.2 La fiabilité de la recherche	445
Section I.3 La validité externe de la recherche	445
Section II. Contributions conceptuelles et théoriques.....	447
Section II.1 Apports à la littérature sur les business models	448
Section II.2 Apports à la littérature sur les partenariats ONG-entreprise	461
Section III. Contributions managériales	470
Section III.1 Le potentiel stratégique des partenariats ONG-entreprise	470
Section III.2 Un processus d’analyse du méta-business model des organisations diversifiées	472
Section III.3 Un processus d’analyse du portefeuille de partenariats ONG-entreprise	476

Chapitre VI. Discussion des résultats

Section I. Recul critique sur la recherche

Plusieurs critères permettent d'apprécier la validité d'une recherche. Nous choisissons de nous référer aux recommandations de Kirk et Miller (1986), Drucker-Godard et al. (1999), Miles et Huberman (2003) et Yin (2003). Selon ces auteurs, trois critères doivent être impérativement discutés par le chercheur : la validité interne, la fiabilité et la validité externe de la recherche.

Section I.1 La validité interne de la recherche

Nous discutons la validité interne de notre recherche à travers trois aspects méthodologiques fondamentaux que sont la collecte, l'analyse et la restitution des données.

Comme dans toute recherche, les choix en terme de collecte des données doivent être adaptés à l'étude du ou des phénomène(s) observé(s). Notre thèse a pour objectif d'étudier la contribution des POE à l'évolution du BM d'une grande entreprise. L'étude de ce phénomène implique plusieurs impératifs pour la collecte des données.

Tout d'abord, compte tenu de l'articulation du concept de BM avec la stratégie (Warnier et al., 2004), la collecte des données doit pouvoir couvrir une période suffisamment longue. Nos données couvrent une période de 18 ans, de 1992 à 2010. Cette période se décline en deux phases avec un volet rétrospectif d'une durée de 15 ans, de 1992 à 2007, et un volet « en observation directe » d'une durée de 3 ans, de 2007 à 2010. Nous disposons de données pour chacune des 18 années.

Ensuite, compte tenu de la dimension stratégique du phénomène étudié, nous avons jugé pertinent de multiplier les sources de données afin de mieux cerner la complexité du sujet et d'assurer une triangulation des données. Nous avons collecté des données primaires à travers des entretiens et des réunions, ainsi que des données secondaires comme des comptes rendus de réunion, des rapports internes, des études spécialisées ou encore des articles de presse. Par ailleurs, les discussions informelles avec des acteurs de terrain ont permis de tester la validité des informations issues de différentes sources de données. Plus largement, le croisement des

différentes sources de données primaires et secondaires a permis d'évaluer la fiabilité des informations obtenues par le biais d'une vérification *ad hoc* (Baumard et Ibert, 1999).

Enfin, nous avons jugé pertinent d'obtenir des données auprès des principaux acteurs concernés par le phénomène d'évolution du BM de l'entreprise. Nous disposons du point de vue de représentants variés de l'entreprise : Direction générale ; Direction des relations institutionnelles, de la stratégie et du développement durable ; Direction de l'Ingénierie sociétale ; Directions fonctionnelles ; actionnaires (GDF-Suez) ; représentants de filiales en France et à l'étranger ; porteurs de projets RSE ; représentants du personnel. Nous avons également obtenu le point de vue de représentants variés d'OSC : ONG ; bailleurs de fonds institutionnels ; chercheurs ; représentants d'organisations publiques ; experts ; consultants ; journalistes français et étrangers. Le croisement de ces différents points de vue a permis de vérifier la fiabilité des informations collectées.

En revanche, même s'ils sont représentés par les OSC, nous ne disposons pas du point de vue direct des usagers des services d'eau et d'assainissement. De plus, un seul entretien a été mené auprès du concurrent principal de Suez-Environnement. Ces carences constituent une des limites de notre protocole de recueil des données. Nous proposons ainsi de compléter nos travaux en intégrant davantage ces acteurs.

Le protocole d'analyse des données doit également faire l'objet de précautions. Celui-ci, partiellement conditionné par le type de données collectées, doit être adapté à l'étude du phénomène que nous observons ainsi qu'au positionnement théorique.

Notre étude comporte un volet rétrospectif et un volet « en temps réel ». Nous avons donc bâti un protocole d'analyse spécifique pour chacune des deux périodes. L'analyse des données pour « l'observation en temps réel » s'est déroulée en plusieurs étapes, selon une démarche abductive de la recherche. Nous avons procédé à de nombreux « allers retours » entre le terrain et la littérature pour enrichir, stabiliser et enfin systématiser notre protocole d'analyse. C'est ainsi que nous avons codé sur Nvivo9 une partie de nos données selon des catégories correspondant aux différentes composantes de notre cadre d'analyse principal, le « modèle RCOV-EPs ». Un codage signalétique nous a également permis de classer nos données en fonction du type de sources, du type d'acteurs et de l'année. Au delà de l'avantage procuré pour se repérer dans l'amas de données, ce codage offre la possibilité d'affiner l'analyse d'un

phénomène qui concerne de nombreux acteurs différents, et dont il est par ailleurs important de vérifier la validité du point de vue livré.

Ensuite, compte tenu de la complexité du sujet, nous avons jugé important de soumettre chaque année l'état d'avancement de nos analyses à l'appréciation des acteurs de terrain. Dans cette perspective, nous avons présenté notre travail à quatre reprises, en 2008, 2010, 2011 et 2012. La première présentation s'est déroulée au siège de Suez-Environnement auprès d'une dizaine de représentants de l'entreprise et une dizaine de représentants d'ONG. Cette réunion nous a permis de réajuster notre positionnement théorique et de reconsidérer le rôle des collectivités territoriales dans l'évolution du BM de l'entreprise. Les trois présentations suivantes se sont déroulées dans les locaux de l'école d'ingénieurs AgroParisTech à Montpellier auprès d'une dizaine d'auditeurs originaires de pays différents, suivant une formation *executives* pour le développement de leurs compétences managériales en matière de gestion publique des services d'eau et d'assainissement. Ces présentations nous ont permis de valider et d'enrichir nos analyses intermédiaires en intégrant plus avant les commentaires des collectivités territoriales. La présence du Directeur de l'ingénierie sociétale dans notre jury de thèse s'inscrit également dans cette démarche de validation interne de la recherche.

Enfin, la validité interne d'une recherche doit apparaître dans sa restitution. Le chercheur doit rendre compte de sa démarche de la manière la plus claire, la plus détaillée et la plus transparente possible (Drucker-Godard et al. 1999).

Dans cette perspective, nous proposons tout d'abord une description précise de notre démarche méthodologique dans le quatrième chapitre de notre thèse. Nous y présentons le design de recherche ainsi que le protocole de collecte et d'analyse des données. Nous présentons également notre cas pour familiariser le lecteur aux enjeux qui gouvernent les POE au sein de l'entreprise étudiée. Cette présentation est alimentée de diverses sources de données primaires et secondaires.

Nous proposons ensuite dans notre chapitre de résultats une illustration quasi-systématique des informations, idées et analyses à l'aide de *verbatim*s. Dans la mesure du possible, nous illustrons notre propos par plusieurs *verbatim*s dans une optique de triangulation des données. Nous référençons systématiquement les *verbatim*s par trois informations complémentaires : le type d'acteur s'exprimant, le type de source et l'année.

L'organisation de nos trois sous-catégories de résultats en trois sections traduit la logique globale d'évolution du BM (au sens large) de l'entreprise : re-segmentation stratégique, émergence d'un portefeuille de BM et évolution du portefeuille de BM. Cette organisation est à la fois thématique et chronologique. Nous rendons simultanément compte des différentes étapes d'un processus ainsi que de la temporalité dans laquelle celles-ci s'insèrent.

Section I.2 La fiabilité de la recherche

La fiabilité d'une recherche s'apprécie par la capacité du protocole de recherche à produire des résultats similaires dans le cadre de sa réplication (Kirk et Miller, 1986). Il demeure difficile d'anticiper le résultat d'une telle entreprise. Cependant, nous pensons préciser suffisamment d'éléments de notre démarche de recherche pour permettre une appréciation de sa fiabilité par nos pairs. Nous décrivons scrupuleusement les différents aspects de notre protocole méthodologique, notamment notre design de recherche ainsi que les différents choix pour la collecte et l'analyse des données. Par ailleurs, la clarté de notre positionnement théorique sur le BM facilite l'appropriation du sujet. Ce positionnement formalise et structure notre démarche tout au long de la recherche.

En revanche, nous n'avons pas procédé au double codage tel que recommandé par certains chercheurs (Allard-Poesi, 2003). Nous reconnaissons qu'un double codage réalisé par des collègues eût été pertinent dans une logique d'objectivation. Cependant, la complexité du sujet et les fortes spécificités qui caractérisent le secteur de la gestion des services d'eau et d'assainissement implique une connaissance pointue du terrain (Ibert, 1997). Le processus de codage est soumis à des interprétations personnelles biaisées par un ensemble de facteurs inter-reliés : la culture au sens large, la maîtrise du langage, les capacités cognitives, les connaissances, etc. Nous assumons ainsi une « objectivité molle » qui implique l'éthique du chercheur (Morin, 2006). Par conséquent, nous avons choisi de ne pas avoir recours au double codage. Nous avons en revanche appliqué une extrême rigueur au codage de nos données. Nous avons systématiquement repris l'intégrabilité du codage à chaque étape décisive du processus abductif de notre recherche.

Section I.3 La validité externe de la recherche

La question de la validité externe de la recherche est fondamentale pour apprécier le potentiel de généralisation analytique des résultats. Dans le cadre d'une recherche qualitative, il s'agit de déterminer la propension des résultats à être extrapolés à d'autres contextes (Yin, 2003).

Cette question se pose de manière particulièrement décisive dès lors que nous réalisons une étude de cas unique. Après avoir rappelé les raisons qui nous ont motivés à la réalisation d'une étude de cas unique, nous apprécions le potentiel de généralisation de notre recherche.

L'étude de cas multiples comporte certains avantages, notamment la prise en compte de différents niveaux de contexte (Pettigrew, 1990 ; Pettigrew et al., 2001) et la mise en évidence d'asymétries entre les différents niveaux de contexte (Pettigrew et Whipp, 1991) pour expliquer les performances contrastées d'un même phénomène. Cependant, compte tenu de la complexité du sujet, ce design de recherche aurait nécessité d'importantes ressources. Un chercheur isolé peut difficilement mettre en œuvre un tel dispositif méthodologique (Musca, 2006 : 158). En revanche une étude longitudinale d'un cas unique se révèle à la portée du chercheur et n'en demeure pas moins intéressante sur le plan de la génération de connaissances originales et pertinentes.

Par ailleurs, certains auteurs défendent l'idée qu'une recherche très contextualisée permet d'obtenir des résultats généralisables : *« c'est par une connaissance approfondie, riche, intime du contexte de sa recherche que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes. »* (Drucker-Godard et al., 1999 : 281). Par ailleurs, le choix du nombre d'études de cas relève d'un arbitrage entre le degré de compréhension souhaité d'un phénomène et le potentiel de généralisation souhaité de ce même phénomène. Compte tenu de la complexité du sujet, nous avons privilégié l'option d'une compréhension fine du phénomène.

Nous reconnaissons cependant des obstacles à la généralisation de nos résultats liés à la spécificité du terrain. Tout d'abord, Suez-Environnement est une grande entreprise cotée, soumise, de par la nature de son métier, à la surveillance des OSC, dont les ONG. Dans une optique de gestion des risques, l'entreprise peut avoir une propension plus forte que la moyenne des grandes entreprises à nouer des relations de coopération avec les ONG. Dans une perspective de gestion de ses opportunités, l'entreprise peut également se montrer particulièrement active dans la recherche de solutions sociétales innovantes en collaboration avec des ONG. Par ailleurs, Suez-Environnement est une entreprise de gestion de services publics. Les entreprises du secteur de l'eau ont donc un intérêt stratégique à coopérer avec des organisations qui représentent les électeurs de leurs clients. Dans ce cadre, il est légitime de penser que cette entreprise s'inscrit dans une politique de partenariats volontariste. Le cas du

secteur de la gestion des services d'eau et d'assainissement est donc spécifique ce qui entrave le potentiel de généralisation de nos résultats.

Au delà des caractéristiques sectorielles, Suez-Environnement connaît des spécificités internes. Tout d'abord, l'entreprise a été attaquée par une coalition d'ONG en 2005 à la suite d'échecs successifs de ses activités en Amérique latine. Cet événement, qui semble avoir profondément marqué l'entreprise, a conditionné le comportement de l'entreprise vis-à-vis des ONG. Ensuite, la Direction de l'ingénierie sociétale, structurée à l'initiative de la professionnalisation des relations de coopération avec les ONG, est pilotée par un ancien Directeur d'ONG, Monsieur Alexandre Braïlowsky. Ce médecin de formation, investi pendant plus de vingt ans dans le secteur humanitaire dans de nombreux PED, eût « carte blanche » pour tenter de restaurer les relations de Suez-Environnement avec les ONG à la suite de la campagne de dénonciation. Cet acteur clé, empreint de ses valeurs et de sa vision, joue un rôle central dans le développement des POE chez Suez-Environnement. Son expérience et ses réseaux personnels ont influencé la stratégie relationnelle de l'entreprise. Enfin, Suez-Environnement est soumise à la pression de son concurrent direct, dans le cadre d'une « pseudo-duopole ». Dans un contexte de saturation des marchés traditionnels, la recherche de relais de croissance incite l'entreprise à développer des POE. Le cas de Suez-Environnement est donc très spécifique ce qui entrave le potentiel de généralisation de nos résultats.

Nous identifions néanmoins plusieurs « espaces » de généralisation de nos résultats. Tout d'abord, nos résultats sont extrapolables aux entreprises de gestion de services essentiels¹⁶⁶ à destination des collectivités territoriales. Ensuite, nos résultats sont applicables aux grandes entreprises développant des politiques de POE diversifiés. Enfin, le concept de « méta-BM » (MBM), que nous présentons plus loin, est applicable à toute organisation marchande ou non marchande disposant d'un portefeuille de BM dans le cadre d'une diversification liée.

Section II. Contributions conceptuelles et théoriques

Malgré les limites que nous venons d'exposer, nous dégagons six principales contributions théoriques ou conceptuelles déclinées dans le champ des BM et des POE. Dans le champ des

¹⁶⁶ Les services essentiels sont les services qui comportent des externalités sociétales importantes : eau et assainissement, déchets, énergie, télécommunications, etc.

recherches sur le BM, nous proposons tout d'abord une conception élargie du concept de BM en y intégrant la dimension sociale de la performance. Nous proposons ensuite une conception élargie du « modèle RCOV » en y intégrant la dimension « équation de profits » (au pluriel). Cette approche permet d'affiner l'analyse de la dynamique du BM. Nous introduisons ainsi le modèle « RCOV-EPs ». Nous introduisons également le concept de « méta-business model » (MBM) que nous définissons comme « une métalogique de création de valeur socio-économique émergeant de relations inter-BM ». Ce concept permet d'enrichir l'analyse du changement de BM.

Dans le champ des recherches sur les POE, nous proposons en premier lieu une définition des POE, ainsi qu'une typologie enrichie distinguant six types de POE selon deux variables. Notre étude empirique ainsi que nos apports conceptuels sur les POE permettent ensuite de nourrir les connaissances relatives à l'influence des POE sur la stratégie des entreprises. Nous mettons en évidence la contribution des POE à la stratégie d'une grande entreprise, et notamment les différents concours par lesquels les divers POE y contribuent. Enfin, nous dégagons une contribution qui se situe à l'intersection du champ de recherche sur les POE et le BM. Nous explicitons la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise.

Section II.1 Apports à la littérature sur les business models

1.1 Une approche élargie du concept de BM

La profusion des définitions du concept de BM témoigne à la fois de l'intérêt certain porté à cet objet de recherche et du flou conceptuel qui le caractérise. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient une cinquantaine de définitions différentes. Des tendances se dégagent et participent à la formalisation d'une définition consensuelle. Dans notre revue de la littérature, nous avons exprimé notre insatisfaction à l'égard de ces définitions qui se focalisent sur un seul type d'organisations que sont les entreprises et qui véhiculent une conception restreinte de la valeur n'en mentionnant que le caractère économique. Les travaux de définition de Moyon (2011 : 84) sont symptomatiques de la prédominance de cette approche. Sur la base d'une revue exhaustive de la littérature, ce dernier propose une définition « *consensuelle* » : le BM est « *une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit* ». Cette définition ne nous semble pas couvrir l'ensemble des principaux enjeux du BM.

D'une part, la définition se focalise uniquement sur la notion de performance économique et élude totalement la question de la performance sociale : « *business model research has traditionally identified the purpose of the business model as generation and delivery of economic value : here we extend the notion to argue that business model scan be viewed as generators of social value, and that economic and social value creation can be mutually reinforcing.* » (Dahan et al., 2010 : 3). Pourtant, les recherches portant sur les innovations de BM dans les pays en développement montrent l'importance de la dimension sociétale de la valeur (Eyring et al., 2011 ; Yunus et al., 2010 ; Dahan et al., 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010 ; Sánchez et Ricart, 2010 ; Manglik et al., 2010 ; Gradl et al., 2010 ; Seelos et Mair, 2007). Yunus et al. (2010) proposent par ailleurs le concept de « *social business model* ». Maguire (2009) propose quant à lui une réflexion sur les BM non marchands et à but non lucratif.

D'autre part, la définition de Moyon (2011) ne considère qu'un seul type d'organisation : les entreprises. Nous considérons que ce concept doit pouvoir s'appliquer à tout type d'organisations. Un travail sur les typologies de BM nous enseigne par ailleurs que d'autres types d'organisations peuvent être concernés par le concept de BM, comme par exemple les organisations non marchandes (Dahan et al., 2010 ; Yunus et al., 2010 ; Maguire, 2009) ou encore des formes plus *micro* ou hybrides d'organisations telles que les partenariats ou les projets. Dahan et al. (2010) montrent qu'un POE peut constituer un BM, comprenant une proposition de valeur, une organisation et un système de ressources et de compétences propres. L'intégration d'autres types d'organisations nous incite à élargir notre conception de la performance à sa dimension sociétale. Nous proposons donc une approche socio-économique de la finalité du BM.

Notre revue critique de la littérature débouche sur la proposition de définition suivante : « Le business model est une configuration de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influence la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et/ou sociale ». Cette approche intégrative suppose de ne plus considérer la performance économique comme l'unique « *bottom line* » du BM. Deux arguments viennent à l'appui de cette conception.

D'un point de vue empirique, notre étude de cas montre l'existence d'un lien entre la performance économique et la performance sociale. La recherche de levier de croissance sur les marchés traditionnels incite l'entreprise à diversifier ses sources de revenus par

l'intégration des enjeux sociétaux dans la formulation de sa proposition de valeur : « *Cette réflexion doit s'inscrire dans le cadre d'une évolution des offres de Suez Environnement et de son business model : le véritable service rendu ne réside pas dans la quantité d'eau distribuée mais dans l'accessibilité de la ressource à tout moment* » (DRIS2D, réunion, 2008). La valorisation et la monétisation de ces intégrations induisent une évolution de son BM du volume vers la valeur, et *a fortiori* de son équation de profits : « *Le monde actuel évolue de plus en plus rapidement et cette accélération a entraîné un changement de paradigme économique : passer du volume à la valeur. Dans le même temps, les modes de gestion des services publics étaient de plus en plus remis en question. Dans cette période de transition, le dialogue que nous vous invitons à mener est crucial* » (DIS, réunion, 2009). La vision de l'entreprise témoigne de la nécessité patente de renforcer les liens entre performance économique et performance sociale : « *Si nous ne changeons pas rapidement nos habitudes, certains pans de l'industrie disparaîtront. Notre actionnaire de référence comprend bien cette dimension.* » (DG, réunion, 2010).

La recherche de levier de croissance sur les marchés des PED incite également l'entreprise à davantage intégrer les dimensions sociales de la performance. L'adaptation des logiques d'intervention sur ces marchés, dont l'entreprise n'a pas l'expérience, implique la participation de parties prenantes de la société civile, dans une optique de partage des risques. Les bailleurs de fonds institutionnels, par exemple, contribuent au financement des infrastructures. Cependant, la continuité du projet nécessite l'intégration effective des attentes de ces parties prenantes en matière sociétale. L'expérience de Suez-Environnement à Jakarta constitue une illustration de ce processus. Le remboursement des investissements de l'entreprise par les bailleurs de fonds institutionnels, dans le cadre du programme GPOBA, est soumis à l'atteinte d'objectifs socio-économiques évalués notamment en terme de nombre de connexions construites dans des zones périphériques et précaires. Dans ce cas, la performance économique et la performance sociale sont interdépendantes :

« So let's start with GPOBA. The GPOBA it stands for Global Partnership Orator Based Aid. It's a financing mechanism based on... it's a subsidy mechanism based on the results. So the funds are here but they are not available. So the funds will be available after the completion of the projects. Once the project has been audited by an independent auditor, ok, and they reply that we have met predefined outputs results. So once of all they receive the co permission from the auditor that we did achieve the targets then we get reimbursed. That's the basis of the subsidy mechanism » (Palyja, entretien, 2010).

« So this is for the first phase to have been audited by the auditor and we already got back one million dollar of expenses reimbursed by the World Bank » (Palyja, entretien, 2010).

D'un point de vue pédagogique maintenant, il nous semble pertinent d'intégrer la dimension sociale de la performance dans la conceptualisation du BM. Cette référence systématique à la performance sociale permet, selon nous, de véhiculer un message de responsabilité auprès des publics concernés par la recherche en Sciences de Gestion. L'importance des défis sociaux et environnementaux actuels pose également la question de la responsabilité des chercheurs sur les concepts et théories qu'ils proposent et soumettent aux étudiants. A ce titre, l'évocation de la dimension sociétale de la performance nous semble pouvoir jouer un rôle positif en terme de sensibilisation.

Ainsi, nous proposons une approche intégrative du concept de BM à travers la définition suivante : « **Le *business model* est une configuration de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influence la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et sociale** ».

1.2 Une approche élargie du « modèle RCOV »

1.2.1 Le « modèle RCOV-EPs »

Dans sa version originelle, le « modèle RCOV » (Demil et Lecocq, 2010) est constitué de trois composantes principales dont les interactions vont déterminer la structure et le volume des coûts et des revenus, et *in fine* la marge secrétée. D'une part, le BM comporte une description de la nature des ressources et des compétences investies dans la conception et l'exercice du métier, mais également de leurs articulations spécifiques. D'autre part, il intègre une description de la proposition de valeur faite aux bénéficiaires directs et indirects du produit et/ou service. Enfin, le BM comporte une description de l'organisation : la chaîne de valeur interne de l'entreprise selon l'acception de Porter (1985), et le réseau de valeur (Nalebuff et Brandenburger, 1996), c'est à dire l'ensemble des liens avec les parties prenantes externes de l'entreprise. Les relations spécifiques entre les trois composantes, ressources et compétences, organisation et proposition de valeur, déterminent la marge dégagée. La partie inférieure du modèle représente l'équation de profit, qui met en rapport les coûts et les revenus pour faire émerger la marge.

Compte tenu du caractère intégrateur du « modèle RCOV », nous avons souhaité nous en inspirer pour en proposer une version enrichie. Nous qualifions notre approche de la façon suivante : « modèle RCOV-EPs ». Cet acronyme reprend l'ensemble des initiales des différentes composantes de notre configuration (« EPs » pour « équation de profits » au

pluriel). Nous considérons que l'équation de profits doit être vue comme une dimension à part entière, c'est à dire, non seulement comme la résultante de l'interaction des trois autres dimensions, mais également comme un choix effectué par l'organisation. Ce choix correspond à une certaine vision de la mission de l'organisation et de la manière dont elle souhaite tirer profit de ses activités. Le cas de Suez-Environnement valide notre conception élargie du « modèle RCOV ». En effet, l'entreprise a décidé de faire évoluer son BM « traditionnel » (BMT) dans le sens d'une valorisation financière de l'intégration des enjeux sociétaux au sein de ses activités. Dans cette perspective, l'entreprise cherche à optimiser les liens entre sa performance économique et sa performance sociale. Suez-Environnement a donc choisi d'intégrer de nouveaux critères de performance dans son équation de profits.

Le « modèle RCOV-EPs » se distingue du « modèle RCOV » par trois principaux aspects. Tout d'abord ce modèle intègre l'équation de profit et lui confère un statut de composante à part entière. Ensuite, cette équation de profits est plurielle. Elle intègre les dimensions économiques et sociétales de la performance. Enfin, le profit au sens économique du terme constitue une ressource qui pourra être mobilisée dans les activités futures de l'organisation. Ainsi, nous proposons un modèle intégrateur composé des différentes variables agrégées identifiées dans la littérature. Notre modèle, appelé « modèle RCOV-EPs », est constitué de quatre principales composantes fondées sur de grandes orientations stratégiques : le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profits (économique et sociétal).

1.2.2 Apport à l'analyse de la dynamique interne du BM

Demil et Lecocq (2010) proposent un modèle d'analyse intégrateur de la dynamique interne des BM au niveau intra-organisationnel nommé « RCOV model ». Ce modèle est constitué de trois composantes principales dont les interactions vont déterminer la structure et le volume des coûts et des revenus, et *in fine* la marge secrétée. Nous proposons une conception élargie de ce modèle, nommé « RCOV-EPs » en intégrant l'équation de profits comme composante à part entière. Cette équation de profits est plurielle, puisqu'elle intègre, selon notre conception intégrative de la finalité du BM, deux sources de performance : la performance économique et la performance sociale. Cette intégration permet d'affiner l'étude des relations entre l'équation de profits et les autres composantes du BM ainsi que les relations intra-équation de profits.

Si Demil et Lecocq (2010) avaient déjà pu identifier une relation entre l'équation de profit et les ressources et les compétences de l'organisation, nous complétons cette approche par l'identification d'une part de relations entre l'équation de profits et la proposition de valeur et d'autre part de relations entre l'équation de profits et l'organisation. Dans le cas de Suez-Environnement par exemple, l'intégration de nouveaux principes de transparence dans les différents dispositifs d'interaction avec les clients et les usagers est potentiellement source de performance sociale. La proposition d'une offre marchande ou non marchande à destination de populations isolées et précaires est également une source de performance sociale évaluée en nombre de personnes connectées. Les opérations de transfert de compétences à destination des managers des services d'eau et d'assainissement dans les PED sont une autre source de performance sociale évaluée en nombre de personnes formées. Dans cette perspective, la performance sociale ne résulte pas uniquement de l'interaction des trois composantes du modèle « RCOV » mais également d'une relation directe avec les choix effectués dans la proposition de valeur. Le cas de Suez-Environnement montre également des relations entre l'organisation et l'équation de profits. Par exemple, la promotion de la diversité et de l'insertion, à travers l'initiative « Sita Rebond », est vectrice de performance sociale. La création des structures de mécénats, comme la Fondation et l'ONG interne Aquassistance, constitue en soi un levier de performance sociale.

Notre conception intégrative de la finalité du BM, intégrant la dimension sociale de la performance, permet également d'appréhender plus finement les relations intra-équation de profits. L'étude des relations intra-dimension a par ailleurs déjà fait l'objet de travaux académiques, en focalisant l'analyse sur les interactions au sein d'une même proposition de valeur (Fay, 2004 ; Kasabov, 2010 ; Katona et Sarvary, 2008 ; Pauwels et Weiss, 2008). Notre conception socio-économique permet d'intégrer les réflexions existantes sur les liens entre performance économique et performance sociale (Allouche et Laroche, 2005) à l'analyse intra-BM. Preston et O'Bannon (1997) recensent trois types de relations positives entre la performance économique et la performance sociale. Le premier type suggère que la performance sociale favorise la performance économique (Freeman 1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et Sapienza, 1990). Cette conception repose sur l'hypothèse que la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise la performance économique et financière. Le deuxième type repose sur l'idée que la performance économique favorise la performance sociale (McGuire et al., 1988 ; Kraft et Hage, 1990 ; Preston et al., 1991). Cette conception repose sur l'hypothèse que la performance sociale dépend de la

capacité de l'organisation à dégager un surplus financier ou un « *slack organisationnel* », lui permettant de s'engager dans des pratiques de RSE. Le troisième type suggère l'existence de liens positifs réciproques (Waddock et Graves, 1997) : « *un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offrent la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables.* » (Allouche et Laroche, 2005).

Le cas de Suez-Environnement valide ces trois conceptions des relations entre la performance économique et la performance sociale. Tout d'abord, la performance économique favorise la performance sociale. En effet, les profits dégagés dans le BMT ont permis de constituer un budget pour la Fondation dédiée aux activités du BMP. Ensuite, la performance sociale favorise la performance économique. L'évolution du BMT dans le sens d'une intégration croissante des enjeux sociétaux obéit à une logique de pérennisation des activités de l'entreprise sur le long terme. Enfin, il existe des synergies positives réciproques entre les deux types de performance. Le cas de Palyja, filiale de Suez-Environnement à Jakarta, témoigne de ce phénomène. Le remboursement de certains investissements de l'entreprise par des bailleurs de fonds institutionnels est soumis à l'atteinte d'objectifs socio-économiques évalués en termes de nombres de connexions construites. La construction de ces connexions permet également la création d'un nouveau marché et dans le même temps la légalisation des systèmes d'approvisionnement des populations périphériques.

1.2.3 Apport à l'analyse de la dynamique du portefeuille de BM

Sabatier et al., (2010) introduisent le concept de portefeuille de BM qu'ils définissent comme : « *the range of different ways a firm delivers value to its customers to ensure both its medium term viability and future development.* » (Sabatier, et al., 2010 : 432) ou encore comme : « *a way to articulate and finance the firm's activities in the medium run and to ensure idiosyncrasy to protect its future health.* » (Sabatier, et al., 2010 : 432). Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) ont étudié l'émergence et le déploiement d'un nouveau BM au sein d'une entreprise existante dans le secteur des transports de fonds. Les auteurs mettent en évidence des problématiques liées à la cohabitation des deux BM, mais ne proposent pas d'analyse des relations positives éventuelles entre ces derniers.

Casadesus-Masanell et Tarziján (2012) dans leur article au titre évocateur « *When One Business Model is not Enough* », étudient la complémentarité et les synergies potentielles entre deux BM coexistant au sein d'une compagnie aérienne. Les auteurs introduisent la

notion de transfert de ressources et de compétences entre les différents BM mais ne procèdent pas à une analyse systématique des relations potentielles entre chacune des dimensions des deux BM. Dans le cadre de notre recherche, non seulement nous étudions les relations entre trois BM différents, mais nous identifions, à l'aide du modèle « RCOV-EPs », des transferts entre les différentes composantes des différents BM¹⁶⁷. L'intégration de l'équation de profits (au pluriel) permet de mieux saisir les logiques de transfert entre BM. En effet, la performance sociale et immatérielle du BMP génère de nouvelles ressources et de nouvelles compétences pour la mise en œuvre des changements relatifs au BMT. De plus, la performance économique du BMT permet à Suez-Environnement de mettre en place une Fondation dédiée aux activités du BMP qui sont créatrices de valeur sociétale.

1.2.4 Apport à l'analyse de la dynamique du BM « partenarial »

La notion de BM « partenarial » fait référence au BM d'un projet associant deux organisations différentes. Dahan et al. (2010) proposent une analyse de BM émergeant de la coopération d'une entreprise et d'une ONG pour la mise en place d'un projet commun. Ces BM prennent forme dans le cadre de situations où les deux parties ne possèdent aucun BM préexistant pour la mise en œuvre de tout ou partie de leurs activités. Les partenaires développent un nouveau BM commun pour le déploiement d'un projet, fondé sur l'apport des ressources et des compétences de chacun. Les deux parties tirent bénéfice de la collaboration mais ces bénéfices restent distincts. L'entreprise dégage des revenus financiers tandis que l'ONG crée de la valeur sociale et/ou environnementale. Les auteurs apportent des exemples concrets de la façon dont les entreprises et les ONG coopèrent, pour créer *ex nihilo* un BM innovant commun. L'analyse interne du BM du projet ne repose pas explicitement sur une approche multidimensionnelle du BM. L'absence de positionnement clair à ce sujet nuit à la scientificité de la démonstration des logiques vertueuses et rend l'analyse relativement statique. Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons pris soin de détailler de la manière la plus exhaustive possible l'ensemble des interactions entre les différentes composantes de chacun des BM. L'intégration de la dimension sociétale de la performance permet ici de mieux comprendre les ressorts d'une collaboration associant une ONG et une entreprise. Notre étude de cas chez Suez-Environnement permet de mettre en évidence des phénomènes

¹⁶⁷ Nous mettons aussi en évidence des phénomènes de métamorphose des BM au sein du portefeuille. Un BM *x* peut se transformer en un BM *y* tout en gardant une partie de ses propriétés d'origine. En effet, le BMP peut se transformer en BMC (cf. cas haïtien) et le BMC a vocation à se transformer en BMT à la suite de la phase de réhabilitation (cf. principes théoriques du « modèle 4P »).

de changements au niveau des différentes composantes du BM liés aux relations établies par l'entreprise avec les OSC. Par exemple, le système de ressources et de compétences du BMT s'est enrichi de l'expertise de certaines OSC, dont des ONG. Ce changement se répercute sur certaines autres dimensions, comme l'organisation, avec la mise en place du processus de concertation institutionnel.

1.3 Le concept de « méta-business model » (MBM)

1.3.1 Proposition de définition

Nous introduisons dans notre thèse le concept de « méta-business model » (MBM). Le terme « méta » comporte deux acceptions. D'un point de vue étymologique, le terme grec *meta* signifie « *élément exprimant la succession* [au sens de « l'après »], *le changement, la participation* » (Petit Robert, 1991 : 1189). D'un point de vue scientifique, le néologisme *méta-*, signifie « *ce qui dépasse, ce qui englobe* » (Petit Robert, 1991 : 1189). Nous choisissons de conserver ces deux acceptions. Ainsi, le terme « méta » exprime à la fois le changement et l'englobement. Le MBM se définit comme un BM global, c'est à dire englobant d'autres BM en interaction, et intégrant des phénomènes intrinsèques de changement que nous qualifions de « métabolisme ». Le terme métabolisme vient du grec *métabolê* qui signifie le changement, la métamorphose (Petit Robert, 1991 : 1189). Le métabolisme se définit en physiologie comme « *l'ensemble des transformations chimiques et physico-chimiques qui s'accomplissent dans tous les tissus de l'organisme vivant (dépenses énergétiques, échanges, nutrition, etc.).* » (Petit Robert, 1991 : 1189). Ce processus comporte deux phénomènes à la fois complémentaires et antagonistes d'assimilation (anabolisme) et de désassimilation ou de dégradation (catabolisme). Il comporte un troisième phénomène appelé « métabolisme basal » qui se définit comme une « dépense à minima », « une dépense de fond » (Larousse médical illustré, 1925 : 744).

Le MBM, selon notre conceptualisation intègre trois grandes caractéristiques :

- Le MBM **englobe** plusieurs BM en interaction (portefeuille de BM ou PBM)
- Le MBM comporte des **méta-dimensions**, c'est à dire un méta-système de ressources et de compétences, une méta-organisation, une méta-proposition de valeur, une méta-équation de profits (approche multidimensionnelle). Les méta-dimensions sont composées des **caractéristiques communes** identifiées parmi les différentes dimensions respectives de chaque BM (transversalité).

- Le MBM connaît des phénomènes de **changements** intrinsèques émergents (métabolisme). Ces phénomènes sont liés notamment aux évolutions des différents BM qui peuvent être impulsées par leurs interactions.

Dans une approche multidimensionnelle, le MBM peut se définir comme « **une métalogique de création de valeur socio-économique émergeant de relations inter-BM** ».

1.3.2 Les méta-dimensions : le « méta-RCOV-EPs »

Nous proposons le concept de méta-dimensions. Le MBM comporte des méta-dimensions qui sont composées des caractéristiques communes aux différentes dimensions respectives de chaque BM. Ces méta-dimensions peuvent être transversales ou bien quasi-transversales. Les méta-dimensions transversales sont les méta-dimensions qui comportent des caractéristiques communes à l'ensemble des BM qui composent le portefeuille de BM. Les méta-dimensions quasi-transversales sont les méta-dimensions qui comportent des caractéristiques communes à une partie des BM qui composent le portefeuille de BM.

Selon une « approche RCOV-EPs », nous identifions quatre méta-dimensions : un méta-système de ressources et de compétences, une méta-organisation, une méta-proposition de valeur, une méta-équation de profits. La mise en relation de ces quatre méta-dimensions amène à la proposition d'un nouveau modèle pour l'analyse des MBM : le « méta-RCOV-EPs ».

Notre étude empirique nous a permis d'identifier quatre méta-dimensions au sein du MBM de Suez-Environnement. La méta-RC comprend les RC historiques de l'entreprise, l'expertise des OSC, l'expertise des ONG, le dialogue institutionnel et les investissements dans les innovations sociétales. La méta-O comprend l'organisation historique, le processus de concertation institutionnel, les autres POE (dont le dialogue local), les dispositifs organisationnels de RSE et les PPP. La méta-V comprend le caractère marchand de l'offre, le caractère solvable des usagers et le processus de « demande informée ». La méta-EPs comprend les deux dimensions de la performance, à savoir la performance économique (rentabilité attendue) et la performance sociale (coûts liés à l'intégration des enjeux sociétaux). La présence de l'expertise des ONG et des différents types de POE dans les méta-dimensions témoigne de la contribution de ces derniers au MBM de l'entreprise.

1.3.3 Apport du MBM à l'analyse du changement de BM

- **Le « métabolisme » du MBM**

Nous proposons également le concept de « métabolisme » pour qualifier les phénomènes de changements intrinsèques émergents du MBM. Ces phénomènes sont liés notamment aux évolutions des différents BM qui peuvent être impulsées par leurs interactions. Le MBM englobant les différents BM au sein d'un portefeuille, toute évolution d'un des BM ou toute émergence d'un nouveau BM, génère une relative évolution du MBM. Dans le cadre de notre recherche empirique, nous identifions trois principaux facteurs d'évolution du MBM sur une période de cinq 5 ans (entre 2005 et 2010) : la remise en cause du BMT, l'émergence du BMP et l'intégration effective du BMC. Les différents types de POE ont joué un rôle relatif dans l'apparition de ces phénomènes. Ainsi, nous identifions un processus de changement du BM de l'entreprise auquel les différents types de POE ont apporté leurs concours. Ce processus comporte cinq étapes :

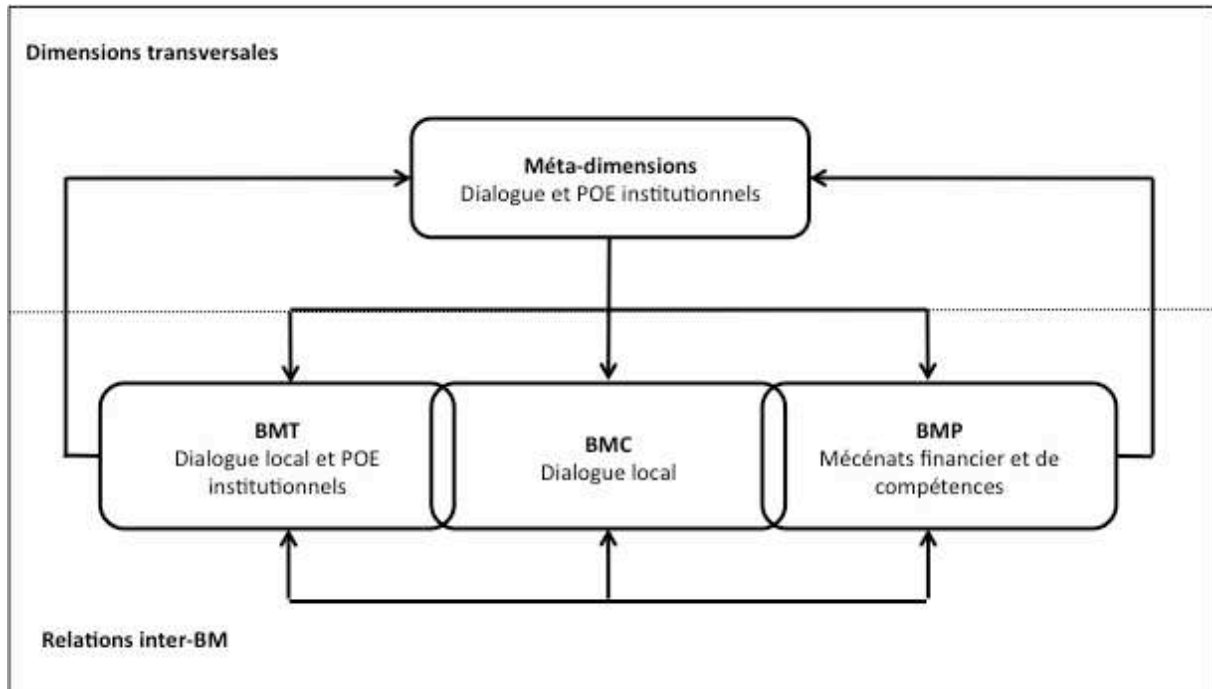
- Remise en cause du BMT (2005/2006)
- Re-segmentation des activités « eau et assainissement » (2007)
- Emergence d'un portefeuille de BM non entièrement effectif (2007/2008)
- Intégration effective du BMP et évolution du BMT (2008)
- Intégration effective du BMC (2010)

Ces évolutions relatives aux différents BM induisent une évolution du MBM. Par ailleurs, les relations inter-BM contribuent à renforcer ces évolutions. L'identification de la boucle vertueuse « gestion des opportunités » met en évidence ce phénomène. Cette boucle vertueuse met en scène la séquence suivante : la redistribution des ressources humaines et financières du BMT au profit du BMP favorise l'émergence de nouveaux BMC, qui eux-mêmes favorisent l'émergence de nouveaux BMT, qui eux-mêmes favorisent la redistribution des ressources humaines et financières du BMT.

Nous proposons enfin le concept de « métabolisme basal » pour qualifier les phénomènes de changements intrinsèques émergents du MBM liés à la dynamique interne des méta-dimensions. Si nous avons pu identifier une logique vertueuse entre les différentes méta-dimensions, nous ne possédons pas à ce jour de recul temporel suffisant pour mettre en évidence le phénomène de changement lié à ces interactions. La possible mise en lumière de ce phénomène fera l'objet de recherches futures.

La figure 50 ci-après représente le MBM de Suez-Environnement. Le MBM est composé de méta-dimensions et d'un portefeuille de trois BM en interactions.

Figure 50. MBM de Suez-Environnement et POE



Les méta-dimensions vont venir nourrir les pratiques mises en place dans le portefeuille de BM, notamment grâce au processus de concertation institutionnel avec les ONG. Les pratiques à l'œuvre au sein de chaque BM vont venir quant à elles enrichir les méta-dimensions, selon une boucle de rétroaction. Les *Stakeholders Sessions* sont l'occasion de rendre compte des pratiques déployées dans les trois BM auprès des ONG. Des comptes rendus produits par le Comité 21 servent de support à la réflexion engagée avec les parties prenantes. Nous observons par ailleurs qu'à chaque BM correspond une logique partenariale spécifique, ce qui valide la pertinence d'une approche globale des POE pour comprendre l'évolution du portefeuille de BM.

L'introduction du concept de MBM offre de nouvelles perspectives pour l'analyse des changements de BM. En effet, le concept de MBM suppose des interactions entre plusieurs BM au sein d'un portefeuille « lié ». Ces interactions sont de nature à faire évoluer les différents BM soit en renforçant leurs logiques de création de valeur, soit en les inhibant. Ces interactions peuvent avoir lieu sur chacune des différentes composantes des différents BM, ce qui permet *ex post* d'identifier des logiques de changement éventuel. Moyon (2011) a étudié

les logiques de changement de BM d'entreprises au sein de l'industrie phonographique. Ces logiques de changements intra-BM sont liées à des relations intra et inter-organisationnelles. Dans le cadre d'une application du modèle de Moyon (2011) au MBM, il serait envisageable d'identifier des logiques de changements inter-BM liées à des relations intra et inter-organisationnelles. Une telle analyse permettrait d'explicitier le rôle des relations inter-BM au sein du portefeuille dans l'évolution des BM qui le compose.

- **Apport au modèle de Moyon (2011)**

Moyon (2011) propose une typologie de changement de BM, fondée sur le modèle « RCOV », qui distingue quatre principales logiques de changement de BM. Ces logiques de changement sont fonction de trois variables : « la volonté de limiter les risques », « la volonté d'innover » et « le degré de création de valeur potentiel au sein du système d'activité » (fort ou faible). Cette typologie repose sur l'idée qu'il existe différents degrés de changement de la configuration du BM. Quatre logiques différentes ont pu être identifiées : la logique d'optimisation, la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité, la logique de redéfinition du périmètre d'activité et la logique d'émergence d'un nouveau BM.

La logique d'optimisation du BM n'implique de modifications que sur la composante « organisation ». La logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité implique des modifications sur les composantes « organisation » et « proposition de valeur ». La logique de redéfinition du périmètre d'activité implique des modifications sur les composantes « ressources et compétences » et « organisation ». Enfin, la logique d'émergence d'un nouveau BM implique des modifications sur l'ensemble des trois composantes du « modèle RCOV ».

Nous proposons une application de ce modèle sur les méta-dimensions du MBM. Ceci permettrait de dégager les logiques de changement exercées sur le MBM. Dans le cas de Suez-Environnement, nous ne bénéficions pas d'un recul temporel suffisant pour observer ces méta-changements. En revanche, nous pouvons considérer l'intégration effective du BMC dans le MBM comme une logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités. En effet, les deux méta-dimensions les plus impactées par cette intégration sont les composantes « organisation » et « proposition de valeur ». Le système de ressources et de compétences reste quant à lui relativement inchangé, dans la mesure où le BMC bénéficie des expériences du BMT et du BMP. La formulation « création de valeur dans de nouveaux

systèmes d'activité » semble relativement fidèle au sens de la démarche de l'entreprise. En effet, il s'agit pour l'entreprise d'investir de nouveaux marchés nécessitant de nouvelles logiques d'intervention plus adaptées.

1.3.4 L'articulation « stratégie *corporate* / PBM / MBM »

Notre étude empirique nous a permis d'identifier des relations entre les concepts de stratégie *corporate*, de portefeuille de BM « lié » et de MBM. La stratégie *corporate* porte sur les choix relatifs au périmètre de l'entreprise dans sa globalité (Johnson et al., 2011). Le périmètre de l'entreprise se définit par les choix effectués en termes d'activités ou de domaines d'activité stratégique ainsi que par le choix du périmètre géographique. Nous avons identifié une évolution de la stratégie *corporate* de Suez-Environnement diversifiant ses activités « eau et assainissement ». Non seulement l'entreprise a décidé de formuler trois propositions de valeur différentes, mais elle a également décidé d'investir de nouveaux marchés. Cette re-segmentation a débouché sur l'émergence d'un portefeuille de BM. Par conséquent, le PBM est une traduction opérationnelle des choix effectués au niveau *corporate*. A chaque BM correspond un domaine d'activité stratégique (DAS).

Dans l'hypothèse d'une diversification « liée » donnant naissance à un portefeuille de BM « lié », les interactions entre les différents BM peuvent aboutir à l'émergence d'un MBM. Les méta-dimensions du MBM peuvent être ainsi vues comme le cœur de métier de l'entreprise, dans la mesure où il s'agit de logiques globales et transversales déclinables dans tout ou partie des BM du portefeuille. La méta-RC peut être appréhendée sous l'angle d'une compétence centrale au sens de Hamel et Prahalad (1990). La méta-V peut être appréhendée sous l'angle de la mission de l'entreprise. La méta-EPs peut être appréhendée sous l'angle de la performance globale.

Section II.2 Apports à la littérature sur les partenariats ONG-entreprise

2.1 Définition et typologies de POE

2.1.1 Les POE : proposition d'une définition

Trouver une définition des POE dans la littérature en sciences de gestion n'est pas une tâche aisée. Il est étonnant de constater, que malgré le flou conceptuel qui entoure la notion d'ONG (Ryfman, 2004), aucun chercheur à notre connaissance n'a tenté de définir la notion de POE. Cette carence pose problème dans la mesure où elle est susceptible de provoquer de nombreux

écueils dans la compréhension de cet objet de recherche et de ses enjeux académiques et managériaux. Nous postulons également que ce manque de définition entrave une réelle structuration du champ de recherche. En revanche, cette carence semble vouloir être compensée par les chercheurs qui proposent une multitude de typologies de POE. Ceci témoigne de la volonté de clarifier la notion de POE et de la caractériser. La profusion de typologies montre également l'hétérogénéité et la diversité du « phénomène ONG-entreprise ».

Sur la base de notre typologie, nous proposons la définition suivante : **« Du point de vue de l'entreprise, le POE peut se définir comme tout accord de coopération formalisé entre une entreprise et une ONG, au niveau *corporate* ou opérationnel, prenant la forme d'un dialogue, d'un partenariat « au sens strict » ou bien d'un mécénat. »**

2.1.2 Typologies de POE

Notre étude de cas chez Suez-Environnement nous permet de valider en partie la typologie inspirée des travaux de Baddache (2004). L'auteur distingue cinq types de POE du point de vue de l'entreprise : le dialogue formel, les partenariats institutionnels, les partenariats opérationnels, le mécénat de compétences et le mécénat financier. Sur la base de cet apport, nous proposons une typologie enrichie qui se fonde sur nos observations empiriques. Il nous semble pertinent de distinguer les partenariats de dialogue formel en deux catégories : le dialogue institutionnel et le dialogue local. En effet, ces deux modalités jouent un rôle différent et n'obéissent pas aux mêmes modalités organisationnelles. Le dialogue institutionnel joue un rôle prépondérant dans la conception des activités au niveau *corporate*, tandis que le dialogue local a pour objet le pilotage des activités au niveau opérationnel. Le dialogue institutionnel, dans le cas de Suez-Environnement, donne lieu à un dispositif organisationnel très formalisé tandis que le dialogue local obéit à des logiques organisationnelles *adhocratiques*. Par ailleurs, nous choisissons de distinguer les POE développés au niveau *corporate* des POE développés au niveau opérationnel. Nous distinguons ainsi les partenariats « transversaux » des partenariats « locaux ».

Dans le tableau 73 (p.463), nous proposons une typologie enrichie des POE du point de vue de l'entreprise, et une organisation spécifique de ces derniers selon deux principales variables : l'échelon organisationnel et le type de modalité relationnelle.

Tableau 73. Typologie de POE du point de vue de l'entreprise

	Dialogue	Partenariat « au sens strict »	Mécénat
Transversal	Dialogue institutionnel	POE institutionnel	Mécénat financier
Local	Dialogue local	POE opérationnel	Mécénat de compétences

Nous distinguons ainsi trois grands types de POE transversaux : le dialogue institutionnel, les POE institutionnels et le mécénat financier ; ainsi que trois grands types de POE locaux : le dialogue local, les POE opérationnels et le mécénat de compétences.

Le dialogue institutionnel consiste pour une entreprise à développer des pratiques de dialogue avec les ONG au niveau *corporate* afin qu'elles contribuent à la (re)conception de certaines de ses activités. Le processus de concertation institutionnel (« *stakeholders sessions* ») constitue un exemple de dialogue institutionnel. Le POE institutionnel consiste pour une entreprise à développer un partenariat bipartite avec une ONG afin de mettre en place conjointement des dispositifs organisationnels (outils, processus) transversaux. Le partenariat qui associe Suez-Environnement à Transparency International France pour la mise en place d'une charte éthique et l'invention de mesures de lutte contre la corruption est un exemple de POE institutionnel. Le mécénat financier consiste pour une entreprise à redistribuer une partie de ses ressources financières pour soutenir des projets d'ONG. L'ensemble des pratiques développées dans le cadre de la Fondation « Eau pour Tous », puis dans le cadre du fonds de dotation Suez Initiatives, pour le financement de projets d'ONG est un exemple de mécénat financier.

Le dialogue local consiste pour l'entreprise à développer des pratiques de dialogue au niveau des *business units* afin qu'elles participent à la (re)conception des activités opérationnelles. Le partenariat de dialogue qui associe Suez-Environnement et l'ONG Trans'cub à Bordeaux est un exemple de dialogue local. Le POE opérationnel consiste pour une entreprise à développer un partenariat bipartite avec une ONG afin qu'elle participe au déploiement des activités opérationnelles de l'entreprise. Le partenariat qui associe Palyja, filiale de Suez-Environnement en Indonésie, et l'ONG Mercy Corps pour la mise en œuvre de systèmes d'approvisionnement en eau pour les quartiers périphériques de Jakarta est un exemple de POE opérationnel. Le mécénat de compétences consiste pour une entreprise à mettre à la

disposition d'une ONG ou d'une collectivité territoriale une partie de ses ressources humaines pour soutenir ou mettre en place des projets de développement ou d'urgence, ou bien pour transférer du savoir-faire.

Notre typologie de POE permet d'affiner l'analyse des relations inter-POE. Par exemple, les opérations de mécénat de compétences de l'ONG interne de Suez-Environnement sont pour la plupart financées par la Fondation d'entreprise. La Fondation d'entreprise quant à elle est née de la concertation de l'entreprise avec les OSC dont les ONG, dans le cadre de son dialogue institutionnel. Les réflexions menées dans les « *stakeholders sessions* » donnent lieu à l'émergence de différents types de POE. La capitalisation d'expériences sur les POE opérationnels au niveau *corporate* peut également conférer à ce dernier le statut de POE institutionnel. Certains POE opérationnels ou certaines opérations de mécénat de compétences peuvent intégrer le dialogue local. Il n'existe pas de frontières marquées entre les différents types de POE. Ces relations montrent l'intérêt pour une entreprise de développer une politique de POE diversifiés. En effet, nous identifions une boucle vertueuse associée à la mise en place d'une politique de POE diversifiés : plus l'entreprise développe de POE, plus sa capacité de développement de nouveaux POE est importante. Nous émettons l'hypothèse que plus l'entreprise développe son portefeuille de POE diversifiés, plus le potentiel d'influence des POE sur la stratégie de la grande entreprise sera important. Nous constatons par ailleurs que de nombreuses typologies de POE sont proposées dans la littérature pour montrer la diversité du phénomène « ONG-entreprises », mais que ces dernières ne sont pourtant pas mobilisées pour expliciter le rôle des différents types de POE dans la stratégie des entreprises.

Notre typologie permet également d'introduire la notion de « portefeuille de POE diversifiés ». Suez-Environnement développe une politique de POE diversifiés comprenant l'ensemble des différents types de POE proposés dans notre typologie, à savoir des partenariats de dialogue institutionnel ou local, des partenariats institutionnels ou opérationnels, et du mécénat financier ou de compétences. L'identification de la notion de « portefeuille de POE diversifiés » permet d'introduire celle de « portefeuille de POE non diversifiés ». Nous proposons ainsi une typologie des portefeuilles de POE. Nous distinguons les portefeuilles de POE diversifiés et les portefeuilles de POE non diversifiés. Le portefeuille de POE diversifiés comporte plusieurs types de POE différents. Le degré de diversification peut s'appréhender de plusieurs manières. Nous identifions trois variables possibles de cette diversification. Ces variables ne sont pas cumulables. La première variable repose sur le nombre de types de POE différents. Plus l'organisation dispose de différents types de POE,

plus son portefeuille de POE est diversifié. La deuxième repose sur la distinction *corporate*/local. Si l'organisation possède au moins un partenariat au niveau *corporate* et au niveau local, alors son portefeuille de POE est diversifié. La troisième repose sur la distinction faite en termes de modalités relationnelles : dialogue, partenariat « au sens » strict et mécénat. Si l'organisation possède au moins un partenariat dans au moins deux modalités relationnelles différentes, alors son portefeuille de POE est diversifié.

Dans le tableau 74 ci-dessous, nous proposons une typologie des portefeuilles de POE. Nous distinguons les portefeuilles diversifiés des portefeuilles non diversifiés en fonction du nombre et du type de POE développés par l'entreprise.

Tableau 74. Typologie des portefeuilles de POE

	Portefeuille de POE diversifiés	Portefeuille de POE non diversifiés
Nombre de types de POE différents	Relativement élevé	Relativement faible
Au moins un POE <i>corporate</i> et un POE local	Oui	Non
Au moins deux modalités relationnelles différentes	Oui	Non

Nous n'avons pas à ce jour identifié empiriquement de portefeuille de POE non diversifiés. Cependant, nous émettons l'hypothèse que les organisations développant des POE disposent de portefeuilles plus ou moins diversifiés. Nous émettons également l'hypothèse que certaines ONG ne bénéficient que du mécénat financier dans le cadre de leurs POE.

2.2 POE et stratégie des grandes entreprises

De nombreux auteurs reconnaissent le caractère « stratégique » de certains POE. Nous identifions dans la littérature deux approches stratégiques des POE du point de vue de l'entreprise : les approches que nous qualifions de « socio-politiques » et les approches que nous qualifions de « socio-économiques ». Ces approches mettent en lumière deux types de contributions partielles et complémentaires des POE à la stratégie de la grande entreprise.

Les approches socio-politiques reposent sur une vision relativement pessimiste et conflictuelle des relations entre les deux types d'organisation (Campbell, 2006 ; Egels-Zandén et Hyllman, 2007 ; Van Huijstee et Glasbergen, 2010a). Dans ce cadre, le POE se veut réactif et défensif

(LaFrance et Lehmann, 2005) et est orienté vers la gestion des risques des entreprises (Collins, 2009 ; Yajizi, 2004), que ces risques soient liés ou non à l'activité des ONG. L'intégration des attentes de la société civile (Boyle et Boguslaw, 2007 ; Spitzeck, 2009 ; Van Heerdenn et Bosson, 2009) et l'atteinte d'une certaine forme de légitimité (Skippari et Pajunen, 2010) ou d'acceptabilité (Grolin, 1998 ; Van Luijk, 2000), sont perçues comme des facteurs de pérennisation des activités de la firme, fortement soumise aux contraintes de son environnement.

Les approches socio-économiques reposent, quant à elles, sur une vision relativement optimiste et coopérative des relations entre les deux types d'organisation (Lewis, 1998 ; Heap, 2000 ; London et al., 2004) et sur une conception constructive de leurs partenariats (Dahan et al., 2010). Dans ce cadre, le POE se veut volontariste et offensif et est orienté vers la gestion des opportunités des entreprises, que ces opportunités soient liées ou non à l'activité des ONG. L'apport de ressources et/ou de compétences spécifiques de l'ONG (Hartman et al., 1999 ; Harvey et Schaefer, 2001 ; Yajizi, 2004 ; Wilburn, 2009 ; Joutsenvirta et Uusitalo, 2010), leurs combinaisons idiosyncratiques avec celles de l'entreprise (Brugmann et Prahalad, 2007), la conception et le déploiement de projets communs via les POE (Cummins, 2004), sont perçus comme des facteurs de compétitivité pour les activités de la firme (Yajizi, 2004), fortement exposées aux pressions concurrentielles sur leur marché.

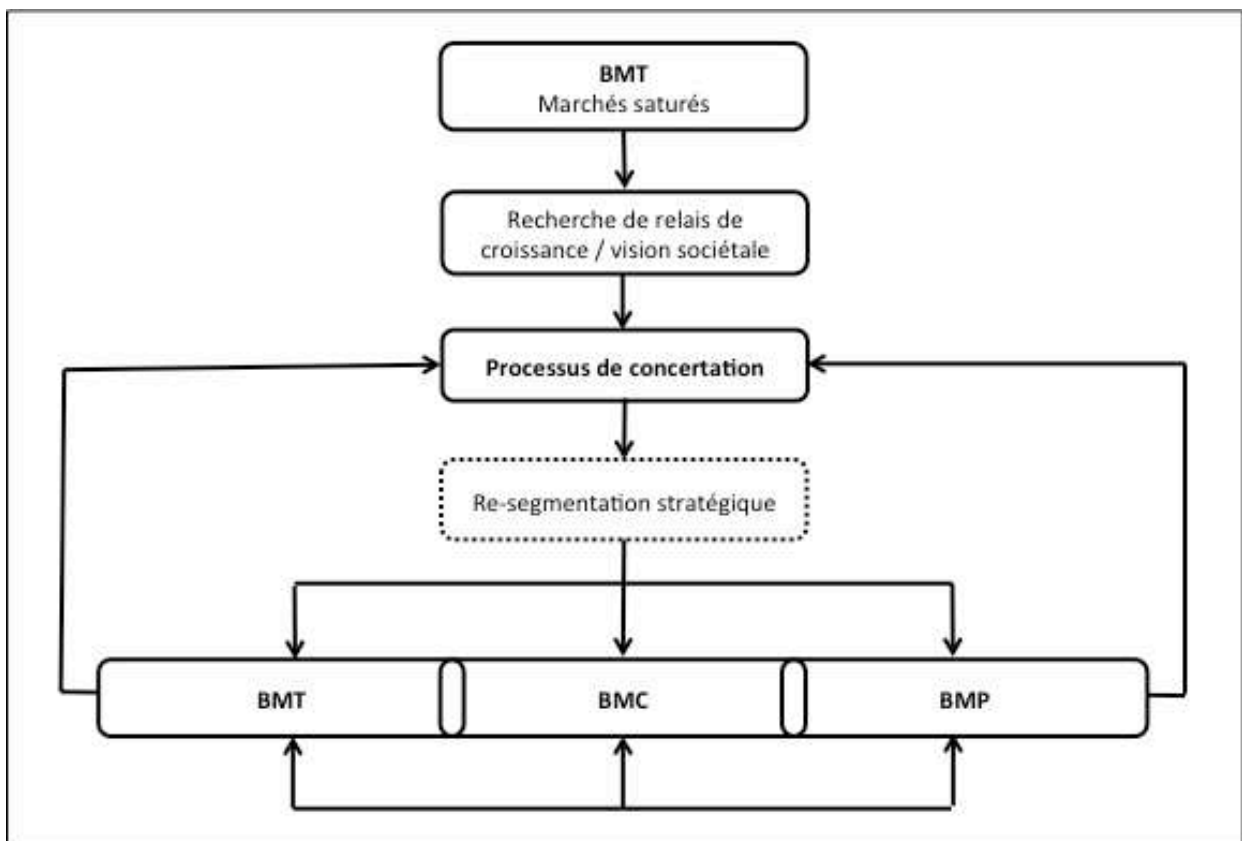
Ces approches nous renseignent sur la pertinence des POE pour répondre à certaines opportunités et/ou à certains risques dans le cadre des activités de l'entreprise. En revanche, celles-ci n'abordent pas la question de l'influence des POE sur la stratégie de la grande entreprise. Dans le cadre de notre recherche empirique, nous montrons deux types de contributions des POE à la stratégie de la grande entreprise.

Le premier type de contribution obéit à une logique « *top-down* ». Nous montrons que certains POE ont participé à la re-segmentation stratégique des activités de l'entreprise et à l'émergence d'un portefeuille de BM. Le dialogue institutionnel a joué un rôle prépondérant dans cette re-segmentation. Certains POE contribuent également à l'opérationnalisation de cette stratégie. En effet, ils participent à la conception et au déploiement des différents BM de l'entreprise.

Le deuxième type de contribution des POE à la stratégie de la grande entreprise obéit à une logique « *bottom-up* ». Les activités déployées dans chacun des BM du portefeuille font

l'objet de comptes rendus auprès des parties prenantes de la société civile, dont les ONG, dans le cadre d'un dialogue institutionnel. L'intégration des remarques de ces OSC joue un rôle dans l'évolution des BM et dans le renforcement de la logique impulsée par la re-segmentation. Par exemple, les OSC ont contribué à l'intégration effective des enjeux sociétaux dans le BMT. Cette démarche s'est concrétisée en 2010 par l'obtention d'un contrat en Australie. Les OSC ont également joué un rôle dans l'émergence de la Fondation en 2008 et *a fortiori* du BMP. Enfin, les OSC ont aidé l'entreprise à formaliser les réflexions de l'entreprise sur son BMC, notamment dans le cadre d'un atelier de dialogue institutionnel mené en 2009 intitulé « Modèle 4P ». Nous émettons l'hypothèse que cette démarche a joué un rôle constructif dans l'intégration effective du BMC au sein du portefeuille de BM en 2010. La figure 51 ci-après représente le processus d'évolution de la stratégie de l'entreprise entre 2005 et 2010.

Figure 51. Processus d'évolution de la stratégie de l'entreprise (2005-2010)



Les flèches descendantes représentent la logique « *top-down* » et les flèches ascendantes représentent la logique « *bottom-up* ». Nous représentons également les relations transversales

entre les différents BM, caractérisées par des transferts inter-BM, jouant un rôle indirect dans l'évolution de la stratégie de l'entreprise.

2.3 POE et BM des grandes entreprises

La montée en puissance de la société civile (Yaziji et Doh, 2009), et plus particulièrement des ONG qui ne cessent de gagner en pouvoir d'influence sur les États et les entreprises, couplée à un processus de convergence des enjeux stratégiques des deux profils d'organisations (Brugmann et Prahalad, 2004), nous incitent à comprendre le rôle des POE sur l'évolution du BM de l'entreprise. Nous considérons que le choix du BM comme unité d'analyse est pertinent dans la mesure où il permet d'appréhender avec une certaine granularité le degré de changement induit sur la stratégie de l'entreprise. Ce niveau d'analyse permet notamment de comprendre les différents types de concours par lesquels les ONG contribuent à l'évolution du BM et de la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, partant du constat d'une certaine diversité des POE (Schwesinger-Berlie, 2008, 2010), nous considérons que les différents types de POE contribuent de manières différentes à ces évolutions. Nous souhaitons en effet étudier l'influence relative des différents types de POE à l'évolution du BM de l'entreprise. Nous savons également que ce sont essentiellement les grandes entreprises qui possèdent un portefeuille de POE diversifiés (Le Rameau, 2009 ; Manifeste et WWO, 2007).

Nous identifions deux types de travaux à l'articulation du champ de recherche sur les BM et de celui sur les POE. Le premier type de travaux porte sur les BM des projets à l'œuvre dans les POE (Seelos et Mair, 2007 ; Yunus et al., 2010 ; Dahan et al., 2010 ; Brugmann et Prahalad, 2007). Le deuxième type de travaux porte sur la relation entre les POE et le BM des entreprises (Dahan et al., 2010). Ces travaux ne s'intéressent généralement qu'à un seul type de POE par organisation observée. Cette démarche, selon nous, n'est pas susceptible de mettre en évidence une influence des ONG sur le BM de la grande entreprise. Dans le cadre de notre recherche empirique, nous montrons le rôle effectif du portefeuille de POE diversifiés dans le changement du BM de l'entreprise. Nous identifions trois principales contributions des POE à l'évolution du BM de l'entreprise au sens large dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

Tout d'abord, les POE ont contribué à la re-segmentation stratégique des activités de l'entreprise et à l'émergence d'un portefeuille de BM. Le dialogue institutionnel a joué un rôle prépondérant dans cette re-segmentation. Ensuite, les POE participent à la conception et

au déploiement des différents BM de l'entreprise. Les dialogues institutionnels et les partenariats institutionnels sont les modalités privilégiées pour la conception des trois BM. Le dialogue local est particulièrement prégnant dans la mise en œuvre du BMT et par rapport aux autres types de POE. Le BMC, en plus du dialogue local, intègre théoriquement les POE opérationnels et le mécénat de compétences pour sa mise en œuvre. Les POE privilégiés pour le déploiement des activités du BMP sont le mécénat financier et le mécénat de compétences. Ainsi, nous montrons que les différents types de POE contribuent de façon complémentaire à la conception et à la mise en œuvre des BM de l'entreprise. Ils y contribuent également de manière interdépendante. Par exemple, les opérations de mécénat de compétences de l'ONG interne de Suez-Environnement sont pour la plupart financées par la Fondation d'entreprise. Par ailleurs, certaines actions de mécénat de compétences prennent parfois la forme d'un POE opérationnel si elles donnent lieu à une coopération avec des ONG locales, comme ce fut le cas entre Aquassistance et Action contre la Faim. La capitalisation d'expériences sur les POE opérationnels au niveau *corporate* peut également conférer à ce dernier le statut de POE institutionnel. Certains POE opérationnels ou certaines opérations de mécénat de compétences peuvent intégrer le dialogue local. Par conséquent, il n'existe pas de frontières marquées entre les différents types de POE. Ceci nous amène à l'une des principales contributions théoriques de notre étude pour le champ de recherche consacré aux POE. Nous montrons les différents types de concours par lesquels les différents types de POE contribuent à la conception et à la mise en œuvre des BM de la grande entreprise.

Les POE contribuent également à l'évolution du MBM de l'entreprise. Le MBM englobant les différents BM au sein d'un portefeuille « lié », toute évolution d'un des BM ou toute émergence d'un nouveau BM, génère une relative évolution du MBM. Nous identifions trois principaux facteurs d'évolutions du MBM sur une période de cinq ans (entre 2005 et 2010) : la remise en cause du BMT, l'émergence du BMP et l'intégration effective du BMC. Les différents types de POE ont joué un rôle relatif dans l'apparition de ces phénomènes. Ainsi, nous identifions un processus de changement du BM de l'entreprise auquel les différents types de POE ont apporté leurs concours. Comme nous l'avons vu précédemment, ce processus comporte cinq étapes : remise en cause du BMT (2005/2006) ; re-segmentation des activités « eau et assainissement » (2007) ; émergence d'un portefeuille de BM non entièrement effectif (2007/2008) ; intégration effective du BMP et évolution du BMT (2008) ; et intégration effective du BMC (2010).

Par conséquent, nous pensons avoir établi un lien entre les POE, ou plus exactement le portefeuille de POE diversifiés, et l'évolution du BM « au sens large » (c'est à dire également du MBM) de la grande entreprise. L'établissement de ce lien constitue, selon nous, l'une des principales contributions de notre thèse au champ de recherche sur les POE et les BM. Nous verrons plus loin les contributions managériales potentielles de cet apport théorique, à la fois pour les ONG et pour les entreprises.

Section III. Contributions managériales

Section III.1 Le potentiel stratégique des partenariats ONG-entreprise

La mise en lumière du potentiel stratégique des POE comporte des implications managériales pour les grandes entreprises et les ONG.

1.1 Le cas des grandes entreprises

Dans notre thèse, nous mettons en évidence la contribution des POE à l'évolution du BM d'une grande entreprise. L'enjeu qui sous-tend la mise en place de ces POE est la recherche de leviers de croissance. Si nous ne bénéficions pas du recul temporel nécessaire pour établir la capacité des POE à générer des relais substantiels de croissance pour Suez-Environnement, notre étude offre des signaux encourageants. La boucle vertueuse de gestion des opportunités rend compte du potentiel de ces POE à générer de la croissance pour l'entreprise sur le long terme. Sur la base de notre travail, les entreprises peuvent construire des scénarios de développement de leurs activités en lien avec les ONG. Nous identifions deux modalités de développement : la transformation du BMP en BMC, et du BMC en BMT. L'identification d'un premier cas de transformation de BMP en BMC en Haïti donne un signal positif sur la capacité de l'entreprise à tirer un bénéfice économique de sa démarche avec les ONG. Ce phénomène peut sembler anecdotique, mais nous soulignons le caractère encore émergent et expérimental de cette stratégie. Nous émettons l'hypothèse que notre recherche peut encourager certaines grandes entreprises à développer des POE pour explorer de nouveaux leviers de croissance. Dans cette perspective, les POE seraient perçus comme des modes de développement des activités de certaines grandes entreprises.

Certaines rencontres formelles avec des membres de la DIS, direction à l'initiative des POE chez Suez-Environnement, ainsi qu'avec certains de ses partenaires ONG, révèlent des phénomènes de résistance relatifs au développement des POE au sein de l'entreprise. Il

semblerait que certains décideurs et collaborateurs de l'entreprise n'adhèrent pas à la politique de POE. Une mission professionnelle réalisée du 16 mars au 11 septembre 2009 au sein de l'entreprise (Michalon, 2009), intitulée « Processus de concertation de Suez-Environnement avec ses parties prenantes externes : le défi de l'appropriation interne » témoigne de ces difficultés. La mise en évidence sur le plan scientifique du potentiel stratégique des POE constitue une nouvelle ressource pour les partisans de cette démarche. Notre travail de thèse pourrait faire l'objet d'un rapport écrit ou bien d'une présentation auprès de représentants de l'entreprise pour communiquer nos résultats. Il ne s'agirait pas ici de revêtir un rôle de consultant, mais bien de partager avec le monde professionnel la mise en évidence sur le plan scientifique de certains phénomènes stratégiques éclairants pour sa réflexion.

Notre étude met en lumière les différents types de concours par lesquels les POE participent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Nous proposons que l'influence des POE sur la performance de certaines grandes entreprises dépend en partie de leur nombre et de leur diversité. Cette hypothèse, corroborée par nos résultats de recherche, peut inciter les entreprises à prendre conscience du potentiel stratégique des POE. En effet, les décideurs et autres collaborateurs de l'entreprise peuvent se montrer sceptiques sur la capacité de quelques POE à jouer un rôle dans le développement des activités. La mise en évidence de la complémentarité des différents types de POE et du potentiel d'influence d'un portefeuille de POE diversifiés rend l'idée que les ONG peuvent contribuer au développement de l'entreprise plus réaliste.

Plus largement, notre approche élargie du concept de BM, intégrant la dimension sociale de la performance, comporte des implications sur la stratégie des entreprises. Montrer les possibilités de valorisation économique des services rendus au social et à l'environnemental peut susciter des vocations et générer des idées innovantes chez les « entrepreneurs » (au sens large du terme) actuels et futurs. Dans un contexte de crise économique globale, l'identification de nouveaux leviers de croissance constitue un enjeu de taille à la fois pour les petites, moyennes et grandes entreprises. L'exemple de Suez-Environnement illustre bien ce phénomène. Face aux phénomènes inter-reliés de diminution de la consommation en eau sur ses marchés les plus importants et de stress hydrique, l'entreprise a décidé de faire évoluer son business model traditionnel dans le sens d'une meilleure intégration des enjeux sociétaux, et d'une valorisation financière des solutions apportées. L'émergence de l'économie sociale et solidaire est un autre signal des opportunités issues de la recherche de performance sociale. Le nombre croissant de formations spécialisées en RSE au sein des grands établissements

d'enseignement supérieurs en Gestion témoigne de ces évolutions. Le développement des enseignements en Gestion dans les écoles d'ingénieurs spécialisées dans les métiers de l'environnement constitue un autre signal de ce changement de paradigme. Nous considérons que le développement des dispositifs de valorisation et de monétisation des externalités positives des organisations marchandes constitue un formidable levier de croissance pour nos économies qui s'essoufflent.

1.2 Le cas des ONG

De la même manière, la mise en évidence de la contribution des POE à l'évolution du BM d'une grande entreprise, permet aux ONG de prendre conscience du potentiel stratégique des POE. Les ONG pourront mieux saisir l'influence qu'elles peuvent avoir sur l'évolution de la stratégie des grandes entreprises. Certaines rencontres formelles avec des représentants d'ONG, révèlent des phénomènes de résistance relatifs au développement des POE au sein des ONG. Certains bénévoles et collaborateurs des ONG sont parfois réfractaires à l'idée que leur structure puisse s'engager dans des relations de coopération avec certains grands groupes. Ils considèrent que cela dénature la démarche et la philosophie de l'ONG. Certains jugent par ailleurs que ces relations sont contre productives et qu'elles nuisent aux actions ou à la réputation des ONG. L'idée que les ONG peuvent insuffler de nouveaux BM aux grandes entreprises intégrant davantage d'enjeux sociétaux est vectrice d'un changement de mentalité. L'identification de différents types de concours par lesquels les POE contribuent à la stratégie de certaines grandes entreprises permet également aux ONG de structurer leur réflexion sur leurs stratégies d'influence. Cependant, la projection à long terme de ces démarches de responsabilité sociétale peut aboutir à une situation de quasi-concurrence entre les grandes entreprises et les ONG. Une telle vision est susceptible de nuire au développement de relations de coopération, certaines ONG pouvant les considérer comme une menace pour leur pérennité. Afin de favoriser un changement de mentalité, le contenu des POE devra garantir le respect des rôles et des responsabilités respectives des partenaires.

Section III.2 Un processus d'analyse du méta-business model des organisations diversifiées

2.1 Le cas des grandes entreprises

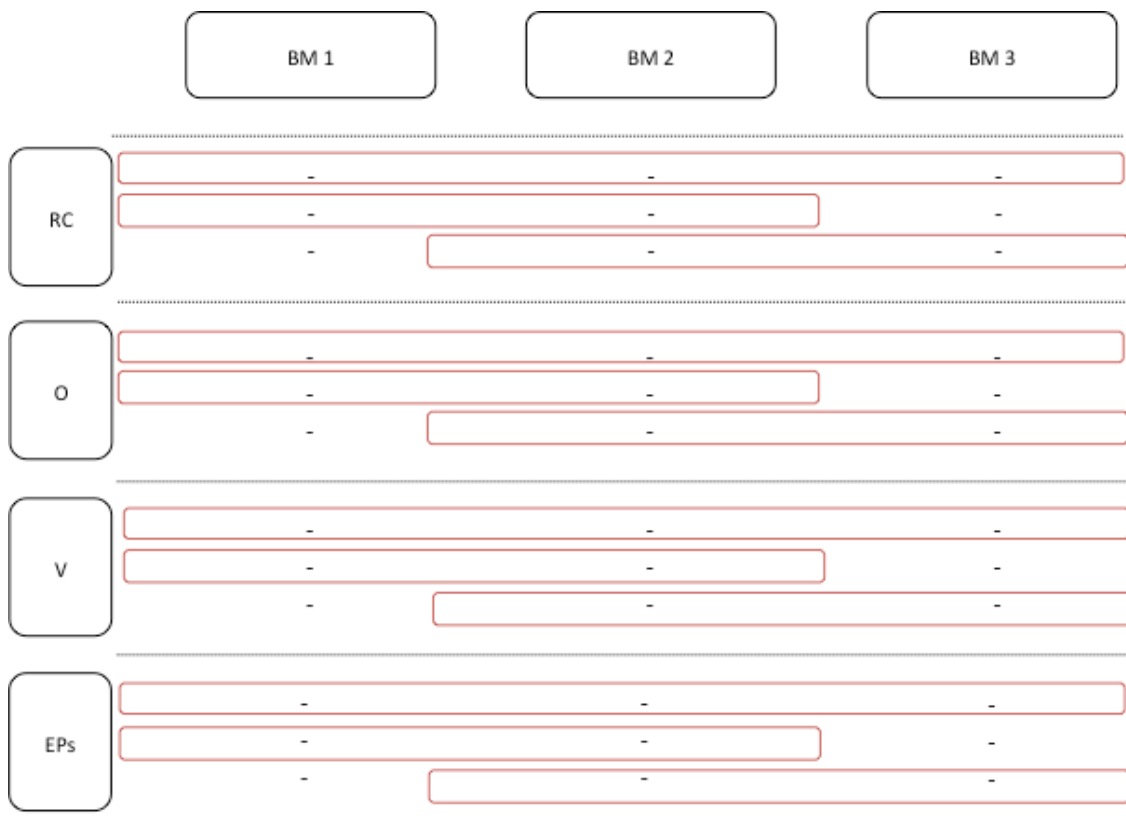
L'introduction du concept de MBM et son application à l'analyse des BM de Suez-Environnement permettent de proposer une méthode d'analyse du MBM des grandes

entreprises diversifiées. Cette méthode a pour objectif d'identifier la logique globale de création de valeur de l'entreprise. L'identification de cette « métalogue » est cruciale pour des entreprises qui opèrent des changements de métier. Suez-Environnement par exemple est passée d'une entreprise de « distribution d'eau » à une entreprise de « gestion de l'environnement ». Cette méthode a également pour objectif d'aider les managers à gérer ce MBM. Cette méthode se décline entre trois grandes étapes.

La première étape porte sur l'identification des méta-dimensions du MBM. Une étude comparative des dimensions respectives de chaque BM, selon une approche RCOV-EPs, permet de dégager des différences et des similitudes. L'identification des méta-dimensions, c'est à dire des caractéristiques communes à tout ou partie des BM du portefeuille, permet d'isoler les éléments clés du MBM. Ces éléments pourront ainsi faire l'objet d'une attention particulière auprès des collaborateurs de l'entreprise.

La figure 52 ci-dessous illustre l'étape d'identification des méta-dimensions dans le cas d'un portefeuille combinant trois BM.

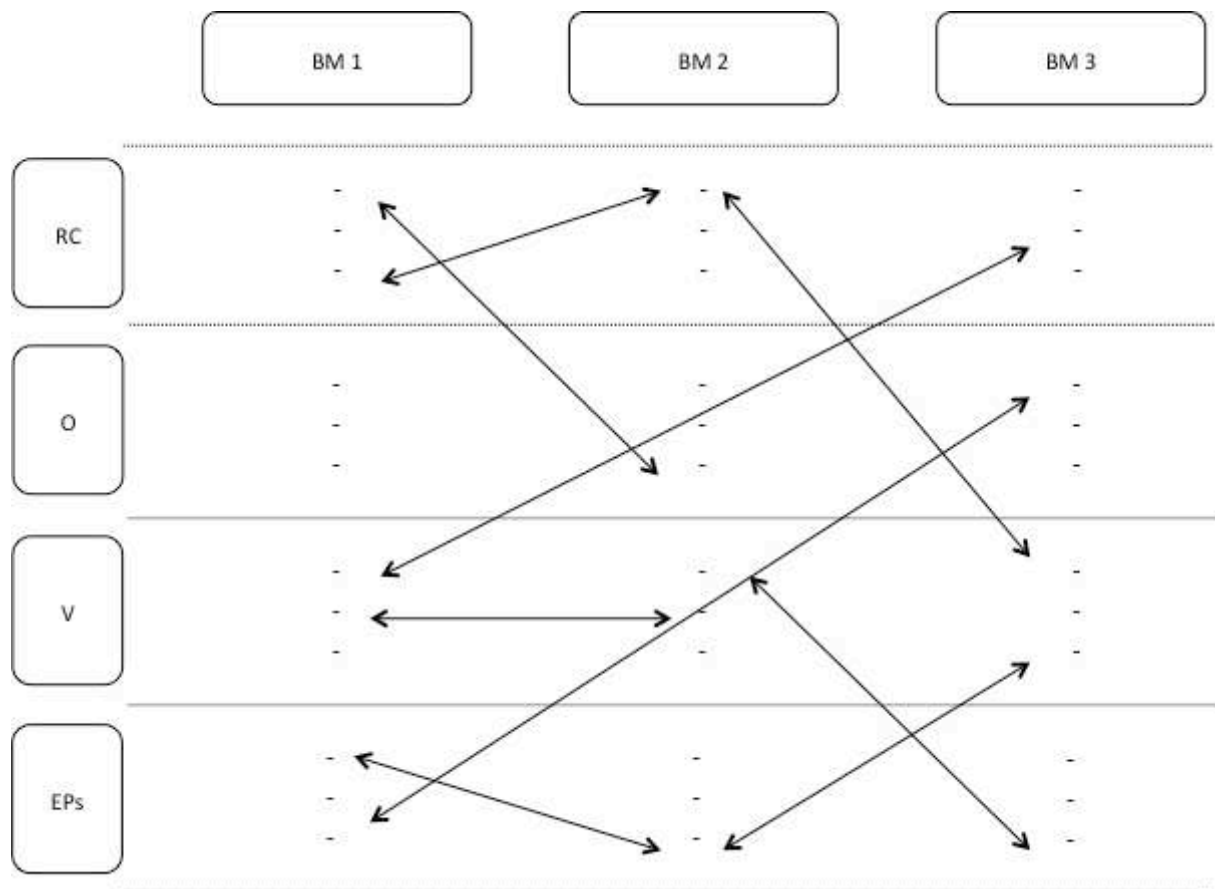
Figure 52. L'identification des méta-dimensions



La deuxième étape consiste à étudier l'ensemble des interactions entre les différentes composantes de chaque BM selon une approche RCOV-EPs. L'étude de ces relations permet d'assurer une meilleure gestion des synergies entre les différents BM avec un niveau de granularité nécessaire et suffisant.

La figure 53 ci-après illustre l'étape d'identification des relations inter-BM dans le cas d'un portefeuille articulant trois BM.

Figure 53 L'identification des relations inter-BM

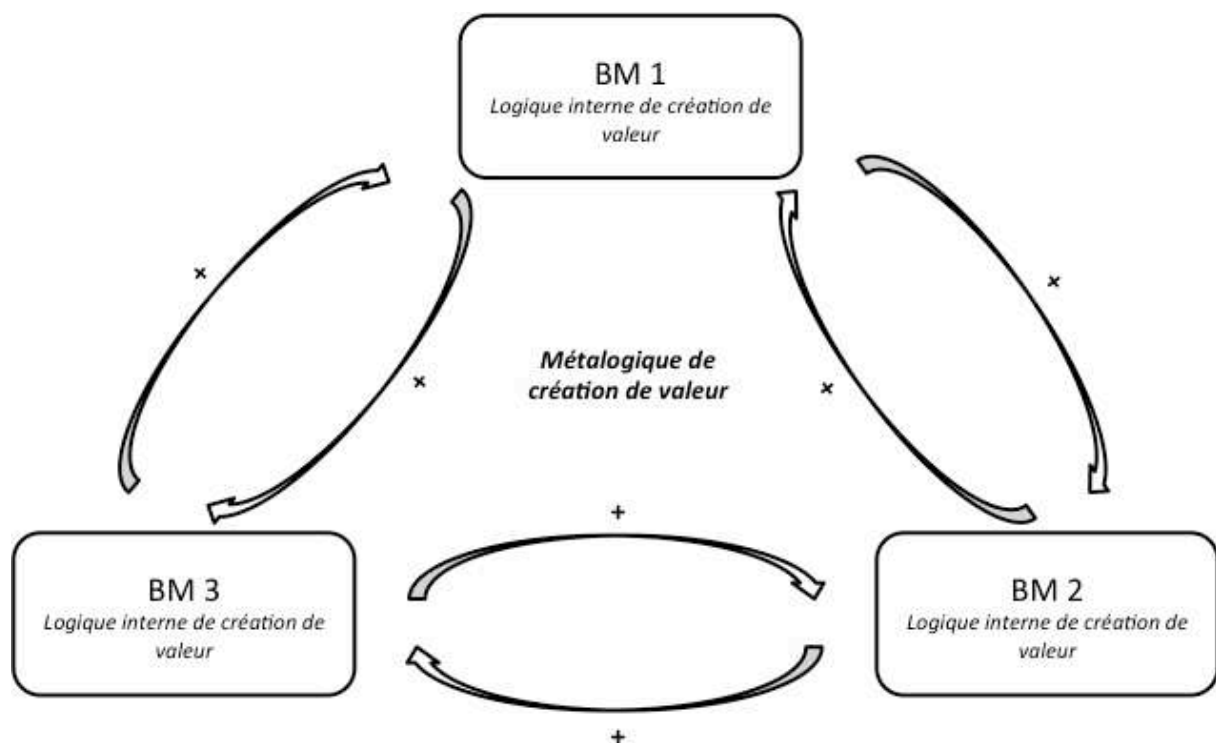


La troisième étape consiste, à partir des deux premières, à dégager la métalogique de création de valeur de l'entreprise. Il s'agit de détecter les relations fondamentales entre les différentes dimensions des différents BM. La question que les managers doivent se poser est la suivante : « quels sont les transferts indispensables à la pérennisation des activités des différents BM ? ». Dans le cas de Suez-Environnement par exemple, la redistribution d'une partie des ressources humaines et financières du BMT est indispensable à la pérennité des activités du BMP. Ainsi, l'entreprise est théoriquement en mesure d'identifier les boucles vertueuses à l'œuvre dans son MBM.

Notre conception élargie du modèle RCOV, nommée modèle « RCOV-EPs », qui consiste à considérer l'équation de profits comme la résultante d'un choix, permet aux entreprises de considérer la création de plusieurs BM correspondant à des logiques de création de valeur ago-antagonistes. Le cas de Suez-Environnement illustre bien ce phénomène. Le MBM de l'entreprise combine trois BM, dont deux marchands et un non marchand. La création du BM non marchand provient d'un choix effectué par l'entreprise. Cette dernière a décidé de redistribuer une partie de ses ressources humaines et financières au profit d'organisations de la société civile, dont les ONG. Les activités développées dans le BM « philanthropique » via les OSC permettent, en contrepartie, de générer un certain nombre d'actifs immatériels redéployables dans les autres BM.

La figure 54 ci-après illustre les métallogiques de création de valeur dans le cas d'un portefeuille mettant en relation trois BM.

Figure 54. La métallogique de création de valeur



2.2 Le cas des ONG

La méthode d'analyse du MBM se révèle tout aussi pertinente pour les ONG qui possèdent quasi-systématiquement au moins deux BM. L'intégration de la dimension sociale de la performance dans le concept de BM modifie l'analyse qui est traditionnellement faite des BM

des ONG et permet de concevoir deux BM. Selon une approche exclusivement économique de la finalité du BM, les fonds financiers sont considérés comme une source de revenus. Dans cette perspective, le métier de l'organisation non marchande consiste à prospecter auprès d'acteurs privés et publics dans le but d'acquérir des fonds financiers. La proposition de valeur est ici la contrepartie extra-financière dont bénéficie le donateur. Ceci revient à considérer que toutes les ONG pratiquent le même métier, à savoir la prospection de fonds financiers et la proposition de contreparties. Selon une approche socio-économique, les fonds financiers sont considérés comme une ressource du BM. La performance de l'organisation est évaluée en terme d'impact sociétal, ce qui suppose également l'atteinte d'une certaine performance économique. Cette approche permet de prendre en compte la diversité des propositions de valeur existant dans le secteur non marchand. La véritable valeur créée réside dans le service rendu aux bénéficiaires via des activités non lucratives et non dans le montant du budget de l'organisation. Par conséquent, la plupart des ONG disposent d'un BM « prospection de fonds » et d'un BM « cœur de métier ».

L'approche « RCOV-EPs » permet aux ONG de mieux structurer leur réflexion sur leurs BM. Le premier est basé sur la prospection de fonds financiers. Le deuxième est basé sur le déploiement de leurs activités spécifiques ou de leur cœur de métier. Le fait de considérer l'équation de profits comme un choix facilite la distinction entre ces deux logiques de création de valeur. Il est intéressant de constater que les ONG constituent un terrain privilégié pour l'étude des MBM puisqu'elles disposent pour la majeure partie de deux BM en interaction. Les revenus générés dans le BM « prospection de fonds » sont réinjectés dans les ressources du BM « cœur de métier ». Notre conception élargie du concept de BM permet de proposer la même méthode pour l'analyse du MBM des grandes entreprises et des ONG.

Section III.3 Un processus d'analyse du portefeuille de partenariats ONG-entreprise

3.1 Le cas des grandes entreprises

Dans notre thèse, nous identifions différents types de concours par lesquels les différents types de POE contribuent à l'évolution du BM d'une grande entreprise. Les différents types de POE contribuent de manière complémentaire et parfois interdépendante à ces évolutions. Il semble donc intéressant de développer différents types de POE afin de bénéficier de certaines complémentarités. A l'aide de notre typologie, nous proposons un cadre pour l'analyse et la

valorisation du portefeuille de POE. La méthode d'analyse comporte quatre étapes : l'identification des différentes relations inter-POE possibles, l'identification de relations prioritaires en fonction de l'expérience et des objectifs de l'entreprise, le renforcement des relations existantes prioritaires et la construction des relations inexistantes prioritaires.

A partir de notre typologie, nous identifions 21 cas d'interactions possibles entre les différents types de POE (cf. Tableau 75, ci-après).

Tableau 75. Recensement des relations inter-POE

		Dialogue		Partenariats		Mécénat	
		Institutionnel	Local	Institutionnel	Opérationnel	Financier	Compétences
Dialogue	Institutionnel	1	2	3	4	5	6
	Local	2	7	8	9	10	11
Partenariats	Institutionnel	3	8	12	13	14	15
	Opérationnel	4	9	13	16	17	18
Mécénat	Financier	5	10	14	17	19	20
	Compétences	6	11	15	18	20	21

L'expérience de Suez-Environnement montre l'existence de relations inter-POE. Par exemple, les opérations de mécénat de compétences de l'ONG interne de Suez-Environnement sont pour la plupart financées par la Fondation d'entreprise. La Fondation d'entreprise quant à elle est née de la concertation de l'entreprise avec les OSC dont les ONG, dans le cadre de son dialogue institutionnel. Les réflexions menées dans les « *stakeholders sessions* » donnent lieu à l'émergence de différents types de POE. La capitalisation d'expériences sur les POE opérationnels au niveau *corporate* peut également conférer à ce dernier le statut de POE institutionnel. Certains POE opérationnels ou certaines opérations de mécénat de compétences peuvent intégrer le dialogue local. Les entreprises peuvent donc s'appuyer sur leurs expériences pour identifier des relations existantes et renforcer leurs logiques si celles-ci

favorisent l'atteinte des objectifs stratégiques. Les entreprises peuvent également identifier des relations inexistantes susceptibles de concourir à l'atteinte de leurs objectifs. Celles-ci peuvent ainsi être construites, éventuellement en développant de nouveaux types de POE avec des partenaires existants. Le tableau 76 ci-dessous donne trois exemples théoriques de gestion stratégique des relations inter-POE.

Tableau 76. La gestion stratégique des relations inter-POE

Objectifs	POE nécessaire à l'atteinte des objectifs	Existant	Action	Leviers (hypothèses)
Objectif x	Dialogue local	Oui	Renforcer	Renforcer grâce au dialogue institutionnel
Objectif y	POE-I	Non	Construire	Construire grâce au dialogue institutionnel
Objectif z	Mécénat de compétences	Oui	Renforcer	Renforcer grâce au mécénat financier

3.2 Le cas des ONG

Dans notre thèse, nous nous sommes placés du point de vue de la grande entreprise. Cependant, le processus d'analyse du portefeuille de POE est tout aussi applicable aux ONG. L'utilisation de cette méthode est susceptible de servir trois objectifs des ONG : développer les sources de revenus issues du mécénat d'entreprises, diversifier les apports des entreprises pour le déploiement de leurs activités, accroître leur pouvoir d'influence sur les entreprises.

Le développement des ressources du mécénat financier peut se faire en nouant d'autres types de POE favorisant l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. La participation au dialogue institutionnel de l'entreprise favorise l'identification de ces objectifs stratégiques. L'ONG peut ainsi imaginer un scénario de renforcement progressif de ses relations de coopération avec l'entreprise. Par exemple, l'ONG peut envisager la mise en place de la séquence de partenariats suivante : mécénat financier => dialogue institutionnel => POE institutionnel => POE opérationnel => mécénat financier.

La diversification des apports de l'entreprise pour le déploiement des activités de l'ONG est une autre résultante possible de la gestion du portefeuille de POE. Nous savons que chez

Suez-Environnement le mécénat financier sert en partie au développement des actions de mécénat de compétences. L'ONG peut s'appuyer sur son expérience de bénéficiaire des fonds financiers de l'entreprise pour solliciter la mise à disposition de ses ressources humaines. Le pouvoir de négociation de l'ONG, par son statut de bénéficiaire, se retrouve théoriquement augmenté.

Enfin, le développement de relations diversifiées avec l'entreprise permet d'accroître l'influence de l'ONG. Nous avons vu que les différents types de POE jouaient un rôle complémentaire sur l'évolution du BM de Suez-Environnement. L'ONG peut donc s'appuyer sur notre méthode pour imaginer l'établissement de nouveaux types de POE lui permettant d'augmenter son influence sur les activités de l'entreprise.

Synthèse du Chapitre VI

Une fois exposées les limites de notre thèse, nous dégageons six principales contributions théoriques ou conceptuelles. Dans le champ des recherches sur le BM, nous proposons tout d'abord une conception élargie du concept de BM intégrant la dimension sociale de la performance. Nous proposons ensuite une conception élargie du « modèle RCOV » en incorporant la dimension « équation de profits » (au pluriel) : le « modèle RCOV-EPs ». Cette approche permet d'affiner l'analyse de la dynamique du BM. Nous introduisons le concept de « méta-business model » (MBM) que nous définissons comme « une métalogue de création de valeur socio-économique émergeant de relations inter-BM ». Ce concept permet notamment d'enrichir l'analyse du changement de BM. Dans le champ des recherches sur les POE, nous proposons en premier lieu une définition des POE, ainsi qu'une typologie enrichie distinguant six types de POE. Notre étude empirique ainsi que nos apports conceptuels sur les POE permettent de nourrir les connaissances relatives à l'influence des POE sur la stratégie des entreprises. Nous mettons en évidence la contribution des POE à la stratégie d'une grande entreprise, et notamment les différents concours par lesquels les divers POE y contribuent. Enfin, nous dégageons une contribution qui se situe à l'intersection du champ de recherche sur les POE et le BM. Nous explicitons la contribution spécifique des POE à l'évolution du BM de la grande entreprise.

D'un point de vue managérial, nous montrons le potentiel stratégique des POE pour les deux partenaires. En ce qui concerne les grandes entreprises, les POE représentent des modalités potentielles de développement, dans le cadre d'implantation à l'étranger ou bien dans la recherche d'innovations sociétales. Pour les ONG, les POE constituent des leviers de financement de leurs activités mais également un moyen de faire évoluer les pratiques des entreprises dans le sens d'une plus grande responsabilité sociétale. Nous proposons ensuite un processus d'analyse du MBM des organisations diversifiées, applicable aux grandes entreprises comme aux ONG. L'objectif de ce processus est d'aider ces organisations à créer une métalogue de création de valeur socio-économique en rationalisant et en activant les relations inter-BM. Nous proposons enfin un processus d'analyse du portefeuille de POE pour les partenaires. Cette méthode d'analyse du portefeuille de POE a pour objectif d'aider les managers à mieux valoriser les relations de coopération qu'ils peuvent entretenir avec les acteurs de la « triple régulation ».

Conclusion générale

L'objectif de notre thèse était de comprendre la manière dont les POE contribuent à l'évolution du BM de la grande entreprise. Une étude de cas longitudinale chez Suez-Environnement, entreprise multinationale spécialisée dans la gestion de services d'eau et d'assainissement et dans la gestion des déchets, nous permet de mettre en lumière trois grands types de contribution des POE à l'évolution de la stratégie et du BM de l'entreprise. Tout d'abord, certains POE contribuent à l'évolution de la stratégie *corporate* de l'entreprise par leur concours à la re-segmentation de ses activités « eau et assainissement ». Ensuite, ces POE participent activement à la mise en œuvre des différentes composantes des BM issus de la nouvelle segmentation. Enfin, l'ensemble des POE participe à la dynamique et au changement du méta-BM (MBM) de la grande entreprise.

D'une manière plus générale, nous montrons les possibilités d'enrichissements mutuels entre deux profils d'organisations différentes, perçues comme antagonistes, et s'inscrivant dans des relations parfois ambiguës. Nous donnons également des pistes concrètes sur les possibilités de réconcilier les dimensions économique et sociétale de la performance. Nous constatons que ces phénomènes s'expriment dans un secteur particulièrement vital qu'est celui de la gestion des services d'eau et d'assainissement. Cette recherche porte ainsi un message que nous estimons positif dans un contexte de crise économique, sociale et environnementale à l'échelle mondiale. Nous observons que des pratiques innovantes, à l'intersection des logiques marchandes et non marchandes, privées et publiques, apportent des solutions intéressantes en faveur d'un développement plus équilibré des territoires.

Si ces pratiques ne sont qu'à l'état naissant, nous formulons le souhait qu'elles se développent encore davantage, en concertation avec les différents acteurs de la « triple régulation ». Le « PPP participatif » (« modèle 4P ») est une parfaite illustration des formes hybrides d'organisations associant les représentants du secteur public, du secteur privé et du « tiers-secteur ». De nombreuses grandes entreprises spécialisées dans la gestion des services essentiels pourraient s'inspirer de telles logiques de création de valeur. Nous sommes toutefois conscients des conflits d'intérêts qui opposent les différents acteurs du développement, et de la complexité de mise en œuvre de projets dits « intelligents ». La diffusion de telles logiques de création de valeur ne pourra certainement se faire sans l'énergie et la dévotion de quelques « indisciplinés ».

Bibliographie

- Abrahamson, E. 2000. « Change Without Pain. » *Harvard Business Review* 78(4):75-79.
- Afuah, A., et C. L. Tucci. 2001. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New-York: Singapore, McGraw-Hill.
- Alcouffe, C., et Y. Louzzani. 2003. « Mesures de l'investissement immatériel ». *Les Notes du LIRHE*.
- Allard-Poesi, F. 2003. « Coder les données ». *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative, Colombelles: EMS* 245–290.
- Allee, V. 2002. « A value network approach for modeling and measuring intangibles ». in *Proceedings Transparent Enterprise*. Madrid.
- Allee, V. 2000. « Reconfiguring the Value Network ». *Journal of Business Strategy* 21(4):36–39.
- Allee, V. 2008. « Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets ». *Journal of Intellectual Capital* 9(1):5–24.
- Allmendinger, G., et R. Lombreglia. 2005. « Four Strategies for the Age of Smart Services. » *Harvard Business Review* 83(10):131-145.
- Allouche, J., et P. Laroche. 2005. « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature ». in *Colloque CREFIGE, La RSE: réalité, mythe ou mystification*. Nancy.
- Alt, R., et H. D Zimmermann. 2001. « Preface: introduction to special section–business models ». *Electronic Markets* 11(1):3–9.
- Amit, R., et C. Zott. 2001. « Value creation in e-business. » *Strategic Management Journal* 22(6/7):493.
- Ammar, O. 2010. *L'expérimentation stratégique du Business Model: proposition d'un cadre conceptuel et méthodologique*. Lyon: Université Lumière.
- Aoki, M. 1984. *The co-operative game theory of the firm*. Clarendon Press Oxford.
- Applegate, L. M. 2001. « E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape ». *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- Applegate, L. M. 2000. « Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. » *MIS Quarterly* 24(1):1.
- ARPEA-Associations. 2009. *Etat des lieux des partenariats en France*. Observatoire des relations associations/entreprises.

- Arya, B., et J. E. Salk. 2006. « Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. » *Business Ethics Quarterly* 16(2):211-234.
- Assens, C. 2010. *Ni hiérarchie, ni marché : la stratégie d'un réseau d'entreprises*. Éditions Universitaires Européennes.
- Auer, C., et M. Follack. 2002. « Using Action Research for Gaining Competitive Advantage Out of the Internet's Impact on Existing Business Models ». P. 767-784 in *The Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference—eReality: Constructing the eEconomy*. Bled, Slovenia.
- Austin, J. E. 1998. *Partnering for Progress*. Social Enterprises Series n°5. Harvard Business School.
- Baculard, O. 2009. *De la philanthropie à l'utilité sociale. Etat des lieux et perspectives sur l'évaluation des partenariats Entreprises-ONG*. Paris: Volonteer.
- Baddache, F. 2004. *Entreprises et ONG face au développement durable, l'innovation par la coopération*. Paris: L'Harmattan.
- Baden-Fuller, C., et M. S Morgan. 2010. « Business models as models ». *Long Range Planning* 43(2-3):156–171.
- Baden-Fuller, C., et J. Stopford. 2003. *Maturity is a state of mind*. The strategy reader. Malden: Blackwell publishing.
- Baden-Fuller, C., et S. G Winter. 2005. *Replicating Organizational Knowledge: Principles or Templates?* Max-Planck-Inst. of Economics, Evolutionary Economics Group.
- Balabanis, G., H. C. Phillips, et J. Lyall. 1998. « Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? » *European Business Review* 98(1):25–44.
- Ball, C., et L. Dunn. 1995. *Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice*. Commonwealth Foundation.
- Bambury, P. 1998. « A taxonomy of Internet Commerce ». *First Monday* 3(10).
- Bardes, B. 1997. « L'investissement immatériel ». *Bulletin de la Banque de France* (40):121–135.
- Bardin, L. 1977. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Barley, S. R. 1990. « Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. » *Organization Science* 1(3):220-247.
- Barley, S. R. 1986. « Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments ». *Administrative Science Quarterly* 31:78–108.
- Barney, J. B. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management* 17(1):99-120.

- Bartelt, A., et W. Lamersdorf. 2001. « A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce ». *Electronic Commerce* 193–205.
- Bartunek, J. M. 1984. « Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order ». *Administrative Science Quarterly* (29):355–372.
- Battisti, M. 2009. « Below the Surface: The Challenges of Cross-Sector Partnerships. » *Journal of Corporate Citizenship* (35):95-108.
- Baumard, P., et J. Ibert. 2003. « La gestion des sources de données ». P. 224–238 in *Méthodes de recherche en management (coord, R.-A. Thiétart)*. Paris.
- Bécheur, A., et F. Bensebaa. 2004. « Partenariat ONG-entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises. » in *Colloque « Les enjeux du management responsable »*. Lyon.
- Beck, U. 1987. « The anthropological shock: Chernobyl and the contours of the risk society ». *Berkeley Journal of Sociology* 32:153–165.
- Berggren, E., et T. Nacher. 2001. « Introducing new products can be hazardous to your company: Use the right new-solutions delivery tools. » *Academy of Management Executive* 15(3):92-101.
- Berry, L. L., V. Shankar, J. T. Parish, S. Cadwallader, et T. Dotzel. 2006. « Creating New Markets Through Service Innovation. » *MIT Sloan Management Review* 47(2):56-63.
- Bertalanffy, L. 1968. *General system theory*. Braziller.
- Bettati, M., et P. M Dupuy. 1986. *Les ONG et le Droit international*. Paris: Economica.
- Betz, F. 2002. « Strategic Business Models ». *Engineering Management Journal* 14(1):21–28.
- Bigliardi, B., A. Nosella, et C. Verbano. 2005. « Business models in Italian biotechnology industry: a quantitative analysis. » *Technovation* 25(11):1299-1306.
- Blanc, A., et S. Botton (dir.). 2011. *Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement. Perceptions croisées et dynamique des réflexions*. Agence Française de Développement. Paris.
- Boddewyn, J., et J. Doh. 2011. « Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets ». *Global Strategy Journal* 1(3-4):345–361.
- Bory, A. 2008. « De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis ». Université Paris I: Thèse pour le Doctorat de Sciences Sociales.
- Botton, S. 2007a. *La multinationale et le bidonville : privatisations et pauvreté à Buenos Aires*. Khartala. Paris.
- Botton, S. 2007b. *Les multinationales de l'eau et les marchés du sud : pourquoi Suez a-t-elle quitté Buenos Aires et La Paz ?* Editions du GRET. Paris.

Botton, S. 2004. *Les pouvoirs publics locaux face à la gestion privatisée des services urbains dans les quartiers défavorisés du Grand Buenos Aires: l'exemple des municipalités de San Fernando et de Morón*. Buenos Aires: UNGS, programme ECOS-Sud (CREDALUNGS).

Botton, S. 2007c. *Mettre en place une démarche d'ingénierie sociale : Suez et les quartiers défavorisés de Buenos Aires*. Suez-Environnement, document interne.

Botton, S., et A. Braïlowsky. 2003. « La responsabilité sociale des entreprises privées concessionnaires de services publics en Argentine ». *Revue de la Chambre de Commerce Franco-Argentine*.

Botton, S., A. Braïlowsky, et S. Matthieussent. 2005. « The real obstacles to universal access to drinking water in developing countries. Thoughts stemming from how poor neighbourhood populations living in Port-au-Prince (Haiti) and Buenos Aires (Argentina) experience access to drinking water ». in *Public Private Partnerships and Poor*. Loughborough University, WEDC.

Botton, S., A. Braïlowsky, et P.-L. Mayaux. 2011. « Le “rejet de la greffe” ou les impensés du transfert de modèle de PPP, les cas de Buenos Aires (Argentine) et de La Paz-El Alto (Bolivie). » P. 169-197 in *Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement. Perceptions croisées et dynamique des réflexions*. (dir. Blanc, A., et Botton, S.), *Collection Recherches*. Paris.

Bounfour, A. 1999. « Is outsourcing of intangibles a real source of competitive advantage? » *International Journal of Applied Quality Management* 2(2):127-151.

Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper.

Bower, J. L., et C. M. Christensen. 1995. « Disruptive Technologies: Catching the Wave ». *Harvard Business Review*, 43-53.

Bowman, C., et V. Ambrosini. 2000. « Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. » *British Journal of Management* 11(1):1-15.

Boyle, M.-E., et J. Boguslaw. 2007. « Business, Poverty and Corporate Citizenship. Naming the Issues and Framing Solutions ». *Journal of Corporate Citizenship* (26):101-120.

Braïlowsky, A. 2009. « Du PPP au “4P”, la nécessaire gestion participative des partenariats public-privé ». *La revue Proparco* (2):9-11.

Braïlowsky, A. 2008. « L'ingénierie sociétale, composante préalable de la pérennité des projets de développement ». *Revue de l'IGD*.

Braïlowsky, A. 2007. « Les enseignements du programme d'alimentation en eau potable des bidonvilles de Port au Prince : Eléments pour une méthodologie d'intervention dans les pays en crise ».

Braïlowsky, A., et A. S. Boisgallais. 2000. *Intermédiation sociale et construction institutionnelle*. Paris: Editions du GRET.

- Brailowsky, A., et S. Botton. 2008. « Adapter l'offre à la demande dans les pays émergents : vers une logique de processus et de responsabilité sociale partagée ». P. 92-104 in *La contractualisation : une clé pour la gestion durable des services essentiels*. AFD.
- Brailowsky, A., et F. Petitpas. 2002. « L'ingénierie sociale: Une approche nouvelle et performante pour la participation communautaire dans les projets de développement. Installation d'un réseau d'eau potable dans quelques quartiers de Port-au-Prince ». P. 114–121 in *Gestion intégrée de l'eau en Haïti. Colloque international*.
- Brandenburger, A. M, et H. W Stuart. 1996. « Value-Based Business Strategy ». *Journal of Economics & Management Strategy* 5(1):5–24.
- Brink, J., et M. Holmén. 2007. « Why do firms change? Sequences of opportunity and changes in business models and capabilities in bioscience firms ». *RIDE working paper series*.
- Brousseau, E., et T. Penard. 2007. « The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms ». *Review of network Economics* 6(2):81–114.
- Brown, R. 2001. « How We Built a Strong Company in a Weak Industry. » *Harvard Business Review* 79(2):51-57.
- Brugmann, J., et C. K Prahalad. 2007. « Cocreating Business's New Social Compact ». *Harvard Business Review* 85(2):80.
- Burgelman, R. A, et L. R Sayles. 1986. *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. Collier MacMillan. London.
- Burgelman, R. A. 1991. « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research ». *Organization science* 2(3):239–262.
- Burgelman, R. A. 1985. « Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management. » *Strategic Management Journal* 6(1):39-54.
- Calia, R. C, F. M Guerrini, et G. L Moura. 2007. « Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration ». *Technovation* 27(8):426–432.
- Camisón, C. 2001. « La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica ». *Papeles de Economía Española* (89-90):43–86.
- Camisón, C., et A. Villar-López. 2010. « Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-Based Efficacy Analysis. » *M@n@gement* 13(4):298-317.
- Campbell, T. 2006. « A Human Rights Approach to Developing Voluntary Codes of Conduct for Multinational Corporations. » *Business Ethics Quarterly* 16(2):255-269.
- Cannac, Y. 1983. *Le juste pouvoir. Essai sur les deux chemins de la démocratie*. J.-C. Lattès.
- Cappelli, P. 2009. « The Future of the U.S. Business Model and the Rise of Competitors. » *Academy of Management Perspectives* 23(2):5-10.

- Capron, M., et F. Quairel-Lanoizelée. 2004. *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.
- Carroll, A. B. 1979. « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. » *Academy of Management Review* 4(4):497-505.
- Casadesus-Masanell, R. 2004. « Dinámica competitiva y modelos de negocio. » *Universia Business Review* (4):8-17.
- Casadesus-Masanell, R., et T. Larson. 2009. *Competing Through Business Models*. Harvard Business School.
- Casadesus-Masanell, R., et J. E Ricart. 2010. « From strategy to business models and onto tactics ». *Long Range Planning* 43(2-3):195–215.
- Casadesus-Masanell, R., et J. E Ricart. 2011. « How to design a winning business model ». *Harvard Business Review* 89:100–107.
- Casadesus-Masanell, R., et J. E. Ricart. 2007. « Competing through business models ». *IESE Business School Working Paper No. 713*.
- Casadesus-Masanell, R., et J. Tarziján. 2012. « When One Business Model Isn't Enough. » *Harvard Business Review* 90(1/2):132-137.
- Casadesus-Masanell, R., et F. Zhu. 2010. *Business Model Innovation and Competitive Imitation*. Harvard Business School.
- Casadesus-Masanell, R., et F. Zhu. 2011. *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models*. HBS Working Paper.
- Caspar, P., et C. Afriat. 1988. *L'Investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel*. Économica.
- Cavalcante, S., P. Kesting, et J. Ulhøi. 2011. « Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages ». *Management Decision* 49(8):1327–1342.
- Chanal, V., et M.-L. Caron-Fasan. 2010. « The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing Platform. » *M@n@gement* 13(4):318-340.
- Chandler, A. 1964. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Charreaux, G. 2001. *Images de l'investissement*. Vuibert.
- Charreaux, G., et P. Desbrières. 1998. « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance Contrôle Stratégie* 1(2):57–88.
- Charreaux, G., et P. Wirtz. 2006. *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives*. éconómica.
- Chesbrough, H. 2007. « Business model innovation: it's not just about technology anymore. » *Strategy & Leadership* 35(6):12-17.

- Chesbrough, H. 2010. « Business model innovation: Opportunities and barriers ». *Long Range Planning* 43(2-3):354-363.
- Chesbrough, H. 2006. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., S. Ahern, M. Finn, et S. Guerraz. 2006. « Business Models for Technology in the Developing World: The Role of Non-Governmental Organizations. » *California Management Review* 48(3):48-61.
- Chesbrough, H., et R.S. Rosenbloom. 2002. « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. » *Industrial & Corporate Change* 11(3):529-555.
- Christensen, C. M., et M. Overdorf. 2000. « Meeting the Challenge of Disruptive Change. » *Harvard Business Review* 78(2):66-76.
- Christensen, C. M., et R. S. Tedlow. 2000. « Patterns of Disruption in Retailing. » *Harvard Business Review* 78(1):42-45.
- Clegg, S. R., et W. H. Starbuck. 2009. « Can we still fix M@n@gement? The narrow path towards a brighter future in organizing practices. » *M@n@gement* 12(5):332-358.
- CNAR Environnement. 2009. *Relations partenariales entre associations et entreprises, et zoom sur le secteur environnement/développement durable*. Extraits de Etude ARPEA-Associations - Etat des lieux des partenariats en France.
- Cohen, M. A., N. Agrawal, et V. Agrawal. 2006. « Winning in the Aftermarket ». *Harvard Business Review* 84(5):129.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Collins, D. 2009. « The Failure of a Socially Responsive Gold Mining MNC in El Salvador: Ramifications of NGO Mistrust. » *Journal of Business Ethics* 88(2):245-268.
- Crane, A. 2000. « Corporate Greening as Amoralization. » *Organization Studies* 21(4):673.
- CSR Europe. 2004. *Engaging with NGOs: challenging but rewarding*. Paris, Bruxelles: ORSE.
- Cummins, A. 2004. « The Marine Stewardship Council: A multi-stakeholder approach to sustainable fishing. » *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 11(2):85-94.
- Cyert, R.M., et J.G. March. 1992. *A behavioral theory of the firm*. Wiley-Blackwell.
- Cyert, R.M., et J.G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dahan, N. M, J. P Doh, J. Oetzel, et M. Yaziji. 2010. « Corporate-NGO collaboration: co-creating new business models for developing markets ». *Long Range Planning* 43(2-3):326-342.

- Delalieux, G. 2008. « Influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable. » *Mondes en développement* (4):45–62.
- Deler, J. P., Y. A. Fauré, A. Piveteau, et P. J. Roca. 1998. *ONG et développement: société, économie, politique*. Karthala. Paris.
- Demil, B., et B. Leca. 2003. « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française ». *Revue Française de Gestion* (1):229–252.
- Denis, J. L., A. Langley, et L. Cazale. 1996. « Leadership and strategic change under ambiguity ». *Organization studies* 17(4):673–699.
- Desmarteau, R. 2012. « Le modèle d'affaires (Business Model) est-il un art ou une science ? D'où viendra la légitimation de l'utilité du concept de modèle d'affaires ». in *Après une décennie de « Buzz » : quelle pertinence pour le concept de modèle d'affaires en stratégie ?* Montréal.
- Doh, J. P., et T. R. Guay. 2006. « Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective ». *Journal of Management Studies* 43(1):47–73.
- Doh, J. P., et H. J. Teegen. 2003. « Private Investment in Emerging Markets Telecommunications Infrastructure: Global Trends, National Policies, Firm Strategies. » *Competition & Change* 7(1):39.
- Dosi, G., S. Fabiani, R. Aversì, et M. Meacci. 1994. « The Dynamic of International Differentiation: A Multi-country Evolutionary Model. » *Industrial & Corporate Change* 3(1):225–242.
- Downing, S. 2005. « The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities. » *Entrepreneurship: Theory & Practice* 29(2):185–204.
- Doz, Y. L. 1996. « The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? » *Strategic Management Journal* 17(S1):55–83.
- Doz, Y. L., et M. Kosonen. 2010. « Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. » *Long Range Planning* 43(2/3):370–382.
- Drucker, P. F. 2001. *The essential Drucker: In one volume the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P.F. 2006. *The practice of management*. Harper Paperbacks.
- Drucker-Godard, C., S. Ehlinger, et C. Grenier. 1999. « Validité et fiabilité de la recherche ». P. 257–287 in *Méthodes de Recherche en Management (coord. R.-A. Thiéart)*. Paris.
- Dubosson-Torbay, M., A. Osterwalder, et Y. Pigneur. 2002. « E-business model design, classification, and measurements ». *Thunderbird International Business Review* 44(1):5–23.

- Dyer, J. H., et H. Singh. 1998. « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage ». *The Academy of Management Review* 23(4):660–679.
- Dyer, W. G., et A. L. Wilkins. 1991. « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. » *Academy of management review* 16(3):613–619.
- Egels-Zandén, N., et P. Hyllman. 2007. *Evaluating Strategies for Negotiating Workers' Rights in Transnational Corporations: The Effects of Codes of Conduct and Global Agreements on Workplace Democracy*. Springer Science & Business Media B.V.
- Eisenhardt, K. M. 1991. « Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. » *Academy of Management Review* 16(3):620–627.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building Theories from Case Study Research. » *Academy of Management Review* 14(4):532-550.
- Eisenmann, T. R. 2002. « The Effects of CEO Equity Ownership and Firm Diversification on Risk Taking. » *Strategic Management Journal* 23(6):513.
- Elkington, J., et S. Fennell. 2000. « Seeking and managing collaboration ». *Terms of Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Elliot, S. 2002. *Electronic Commerce: B2C Strategies and Models*. Wiley.
- Eweje, G. 2007. « Strategic partnerships between MNEs and civil society: the post-WSSD perspectives. » *Sustainable Development* 15(1):15-27.
- Eyring, M. J., M. W. Johnson, et H. Nair. 2011. « New Business Models In Emerging Markets. » *Harvard Business Review* 89(1/2):88-95.
- Faber, E. et al. 2003. « Designing business models for mobile ICT services ». in *Workshop on concepts, metrics & visualization, at the 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia*.
- Fay, S. 2004. « Partial-repeat-bidding in the name-your-own-price channel ». *Marketing Science* 407–418.
- Fiet, J. O., et P. C. Patel. 2008. « Forgiving Business Models for New Ventures. » *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32(4):749-761.
- Forgues, B., et I. Vandangeon-Derumez. 2003. « Analyses longitudinales ». in *Méthodes de Recherche en Management (coord. R.-A. Thiétart)*. Paris.
- Foster, R. N., et S. Kaplan. 2001. « Creative destruction ». *McKinsey & Company, Inc.*
- Fougier, E., et J.-D. Pô. 2005. *Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives*. IFRI-Institut de l'entreprise.
- François, J.-B. 2011. « Les associations apprennent à se passer des fonds publics. Les associations apprennent à se passer des fonds publics. » *La Croix*, novembre 22.

- Freeman, R. E. 1983. « Strategic management: A stakeholder approach ». *Advances in strategic management* 1(1):31–60.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Freund, J. 1965. *L'essence du politique*. Paris: Sirey.
- Frooman, J. 1997. « Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth A Meta-Analysis of Event Studies ». *Business & Society* 36(3):221–249.
- Gambardella, A., et A. M McGahan. 2010. « Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure ». *Long Range Planning* 43(2):262–271.
- Garfield, M. J., N. J. Taylor, A. R. Dennis, et J. W. Satzinger. 2001. « Research Report: Modifying Paradigms. Individual Differences, Creativity Techniques, and Exposure to Ideas in Group Idea Generation. » *Information Systems Research* 12(3):322.
- Ghaziani, A., et M. J Ventresca. 2005. « Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000 ». P. 523–559 in *Sociological Forum*, vol. 20.
- Giesen, E., E. Riddleberger, R. Christner, et R. Bell. 2009. *When to Make a Change: Keys to Innovating Your Business Model*. IBM Corporation.
- Gilbert, C., et J. L. Bower. 2002. « Disruptive Change ». *Harvard Business Review* 80(5):95-100.
- Gioia, D. A., K. N. Price, A. L. Hamilton, et J. B. Thomas. 2010. « Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. » *Administrative Science Quarterly* 55(1):1-46.
- Gordijn, J., H. Akkermans, et H. Van Vliet. 2000. « Business modelling is not process modelling ». *Conceptual Modeling for E-Business and the Web* 40–51.
- Gordijn, J., A. Osterwalder, et Y. Pigneur. 2005. « Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations ». in *Proceedings of the 18th BLED conference (e-Integration in Action)*, DR Vogel, P. Walden, J. Gricar, G. Lenart (eds.). University of Maribor, CDrom.
- Govindarajan, V., et C. Trimble. 2005. « Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations. » *Harvard Business Review* 83(5):58-68.
- Govindarajan, V., et C. Trimble. 2011. « The CEO's role in business model reinvention. » *Harvard business review* 89(1-2):108.
- Gradl, C., A. Krämer, et F. Amadigi. 2010. « Partner Selection for Inclusive Business Models. » *Greener Management International* (56):25-42.
- Grandval, S., et S. Ronteau. 2011. *Business model: configuration et renouvellement*. Hachette Éducation Technique.

- Greenall, D., et D. Rovere. 1999. « Engaging stakeholders and business-NGO partnerships in developing countries ». *Business NGO Presented at The Canadian International Development Agency International Cooperation Days, Canada: The Alliance of Manufacturers and Exporters*.
- Grenier, C., et E. Josserand. 1999. « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus ». *Thiétart R.-A., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod* 104–136.
- Griffin, J. J., et J. F. Mahon. 1997. « The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate Twenty-Five Years of Incomparable Research ». *Business & Society* 36(1):5–31.
- Grolin, J. 1998. « Corporate legitimacy in risk society: the case of Brent Spar ». *Business Strategy and the Environment* 7(4):213-222. Consulté janvier 18, 2012.
- Groupe Initiatives. 2008. *Les relations ONG-entreprises. L'expérience du Groupe Initiatives*. Groupe Initiatives.
- Haaker, T., E. Faber, et H. Bouwman. 2006. « Balancing customer and network value in business models for mobile services ». *International Journal of Mobile Communications* 4(6):645–661.
- Hall, R. 1993. « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage ». *Strategic Management Journal* 607–618.
- Hall, R. 1992. « The strategic analysis of intangible resources ». *Strategic management journal* 135–144.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press. Boston.
- Hamel, G., et C. K. Prahalad. 1990. « The core competence of the corporation ». *Harvard business review* 68(3):79–91.
- Hamel, G., et C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hart, S. L., et M. B. Milstein. 2003. « Creating sustainable value. » *Academy of Management Executive* 17(2):56-67.
- Hartman, C., P. Hofman, et E. Stafford. 1999. « Partnerships: a path to sustainability. » *Business Strategy & the Environment* 8(5):255-266.
- Harvey, B., et A. Schaefer. 2001. « Managing Relationships with Environmental Stakeholders: A Study of U.K. Water and Electricity Utilities. » *Journal of Business Ethics* 30(3):243-260.
- Hawkins, R. 2004. « Looking beyond the Dot Com bubble: exploring the form and function of business models in the electronic marketplace ». *E-life After the Dot Com Bust*.
- Hawkins, R. 2002. « The phantom of the marketplace: Searching for new E-commerce business models ». *Euro CPR* 24–26.

- Heap, S. 2000a. « NGO-business partnerships: Research-in-progress ». *Public Management* 2(4):555–563.
- Heap, S. 1998. *NGOs and the private sector: potential for partnerships?* INTRAC.
- Heap, S. 2000b. *NGOs engaging with business: A world of difference and a difference to the world*. INTRAC, Oxford.
- Hedman, J., et T. Kalling. 2003. « The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations ». *European Journal of Information Systems* 12(1):49–59.
- Hedman, J., et T. Kalling. 2002. « The business model: A means to understand the business context of information and communication technology ». *Lund University, Institute of Economic Research Working Paper Series*.
- Van Heerdenn, A., et S. Bosson. 2009. « Private Actors and Public Goods - A new role for the Multinational Enterprises in the global supply chain. » *Revue Management et Avenir* (23):36-46.
- Herzlinger, R. E. 2006. « Why Innovation in Health Care Is So Hard. » *Harvard Business Review* 84(5):58-66.
- Howe, P. E. 2004. « Business Models. Plot Course While Maintaining Flexibiity. » *Pennsylvania CPA Journal* 74(4):33-35.
- Hudson, B. A., et W. Bielefeld. 1997. « Structures of multinational nonprofit organizations ». *Nonprofit Management and Leadership* 8(1):31–49.
- Hugon, P. 2004. « Démocratie politique et mondialisation ». P. 363-380 in *La démocratie et le marché. Economie et Démocratie*, vol. 2. Paris.
- Van Huijstee, M., et P. Glasbergen. 2010a. « Business–NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context. » *Business & Society Review* 115(3):249-284.
- Van Huijstee, M., et P. Glasbergen. 2010b. « NGOs Moving Business: An Analysis of Contrasting Strategies. » *Business & Society* 49(4):591-618.
- Iansiti, M., F. W. McFarlan, et G. Westerman. 2003. « Cómo responder a una innovación ». *Gestión* 8(5):36–43.
- Ibert, J. 1997. « La dynamique concurrentielle et ses déterminants: un cas de vente par affaire. » Université Paris-Dauphine: Thèse de Doctorat.
- Iserte, M., et C. Lapenu. 2003. « Indicateurs de performances sociales. » *État des lieux, BIM, CIRAD*.
- Itami, H., et K. Nishino. 2010. « Killing Two Birds with One Stone:: Profit for Now and Learning for the Future ». *Long Range Planning* 43(2-3):364–369.
- Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington, et F. Fréry. 2008. *Stratégique, 8ème édition*. Pearson.

- Jouison, E., et T. Verstraete. 2008. « Business model et création d'entreprise ». *Revue française de gestion* (1):175–197.
- Jouison, E., et T. Verstraete. 2006. « Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique ». *VIIIème Congrès International Francophone sur la PME, Fribourg, Suisse*.
- Joutsenvirta, M., et L. Uusitalo. 2010. « Cultural Competences: An Important Resource in the Industry–NGO Dialog. » *Journal of Business Ethics* 91(3):379-390.
- Kalakota, R., et M. Robinson. 2001. *E-business 2.0: Roadmap for Success*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Kalika, M., et P. Romelaer. 2006. *Recherches en management et organisation*. Economica, Paris.
- Kaplan, S., et M. Sawhney. 2000. « E-Hubs: The New B2B Marketplaces. » *Harvard Business Review* 78(3):97-103.
- Kasabov, E. 2010. « Why Every Cluster Cannot be a Successful Community? » *European Planning Studies* 18(9):1445-1468.
- Katona, Z., et M. Sarvary. 2008. « Network Formation and the Structure of the Commercial World Wide Web. » *Marketing Science* 27(5):764-778.
- Kauffman, S. A. 1993. *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. USA: Oxford University Press.
- Kim, W. C., et R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., et R. Mauborgne. 2000. « Knowing a Winning Business Idea When You See One. » *Harvard Business Review* 78(5):129-138.
- Kirk, J., et M. L. Miller. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Sage Publications, Incorporated.
- Klueber, R. 2000. « Business model design and implementation for e-services ». *AMCIS 2000 Proceedings*. Paper 139.
- Komives, K. 1999. *Designing pro-poor water and sewer concessions: early lessons from Bolivia*. World Bank Publications.
- Kopczak, L. R., et M. E Johnson. 2003. « The supply-chain management effect ». *MIT Sloan Management Review* 44(3):27–34.
- Koschmann, M. A., T. R. Kuhn, et M. D. Pfarrer. 2012. « A communicative framework of value in cross-sector partnerships ». *Academy of Management Review* 37(3):332–354.
- Kourula, A. 2010. « Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts - A case study of a forest products company. » *Journal of World Business* 45(4):395-404.

- Kourula, A., et S. Laasonen. 2008. « Literature Review of the NGO-Business Relationship from 1998-2007—Directions for Future Research ». *Third Colloquium on Corporate Political Activity on "The Role of Nongovernmental Organizations (NGOs) in the Business – Government – Society Interface"*, Paris, France, May 22-24, 2008.
- Kraft, K. L., et J. Hage. 1990. « Strategy, social responsibility and implementation ». *Journal of Business Ethics* 9(1):11–19.
- Krishnamurthy, S. 2003. « A Managerial Overview of Open Source Software. » *Business Horizons* 46(5):47.
- Krishnamurthy, S. 2005. « An analysis of open source business models ». *Perspectives on free and open source software* 279–296.
- Kulatilaka, N., et N. Venkatraman. 2001. « Strategic Options in the Digital Era. » *Business Strategy Review* 12(4):7-15.
- LaFrance, J., et M. Lehmann. 2005. « Corporate awakening – why (some) corporations embrace public–private partnerships ». *Business Strategy and the Environment* 14(4):216-229.
- Lambert, S. 2006. « A business model research schema ». *Proceedings of the 19th Bled eConference, Bled, Slovenia*.
- Langley, A. 1999. « Strategies for Theorizing from Process Data. » *Academy of Management Review* 24(4):691-710.
- Langley, A., et J. Truax. 1994. « A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms. » *Journal of Management Studies* 31(5):619–652.
- Laroche, J. 2000. *Politique internationale*. Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Laudon, K. C., et C. G Traver. 2003. *E-commerce*. Addison Wesley.
- Lecocq, X., B. Demil, et J. Ventura. 2010. « Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. » *M@n@gement* 13(4):214-225.
- Lecocq, X., B. Demil, et V. Warnier. 2006. « Le business model, un outil d'analyse stratégique. » *Expansion Management Review* (123):96-109.
- Leonard-Barton, D. 1990. « A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. » *Organization Science* 1(3):248-266.
- Lequeux, J. L., et M. Saadoun. 2008. *Quel Business Model pour mon entreprise ?* Editions Eyrolles.
- Lévy, M., et J.-P. Jouyet. 2006. *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*. La Documentation française.
- Lewis, D. 1998. « Nongovernmental organizations, business, and the management of ambiguity ». *Nonprofit Management and Leadership* 9(2):135–152.

- Lewis, D. 2003. « Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations ». *Public Management Review* 5(3):325–344.
- Linder, J., et S. Cantrell. 2000. « Changing Business Models: Surveying the Landscape. » *Accenture Institute for Strategic Change*.
- London, T., D. A. Rondinelli, et H. O'Neill. 2004. « Exploring uneasy learning alliances between corporations and non-profit organizations ». in *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Lorino, P. 2001. *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Lavoisier.
- Louzzani, Y. 2004. « Immatériel et performances des entreprises : Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998 ». Université des Sciences Sociales-Toulouse I.
- Loza, J. 2004. « Business-Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building. » *Journal of Business Ethics* 53(3):297-311.
- Van Luijk, H. 2000. « In Search of Instruments. Business and Ethics Halfway. » *Journal of Business Ethics* 27(1/2):3-8.
- MacDonald, S., et T. Chrisp. 2005. « Acknowledging the Purpose of Partnership. » *Journal of Business Ethics* 59(4):307-317.
- Mach, A. 2001. « Le pouvoir des ONG sur les entreprises: pression, partenariat, évaluation ». *Institut Universitaire d'Etudes du Développement, Genève* 109–129.
- Magretta, J. 2002. « Why business models matter ». *Harvard business review* 80(5):86–93.
- Maguire, M. 2009. « The nonprofit business model: Empirical evidence from the magazine industry ». *Journal of Media Economics* 22(3):119–133.
- Mahadevan, B. 2000. « Business models for Internet-based e-commerce ». *California management review* 42(4):55–69.
- Maître, B., et G. Aladjidi. 2000. *Les business models de la nouvelle économie: stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high tech*. Lavoisier.
- Mangematin, V. et al. 2003. « Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. » *Research Policy* 32(4):621–638.
- Manglik, H., K. Ranjan, R. Narsalay, et S. Falk. 2010. « Wanted: New Business Models for Profitable Expansion of Mobile Telephony in Rural India. » *Journal of Technology Management for Growing Economies* 1(2):49-69.
- Manifeste-WWO. 2007. *Présentation de l'Observatoire et du baromètre des relations ONG–entreprise*. Manifeste-WWO.

- Manual, O. 1992. « The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data ». *Committee for Scientific and Technological Policy, OECD-OCDE, Paris*.
- Margolis, J. D., et J. P. Walsh. 2003. « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business ». *Administrative Science Quarterly* 48(2):268–305.
- Markides, C., et C. D. Charitou. 2004. « Competing with dual business models: A contingency approach. » *Academy of Management Executive* 18(3):22-36.
- Martinet, A. C. 2006. « Stratégie et pensée complexe ». *Revue française de gestion* (1):31–45.
- Martinet, A.-C. 1990. « La logique paradoxale du management stratégique ». *Cahiers lyonnais de recherche en gestion* 11.
- Marty, F., S. Trosa, et A. Voisin. 2006. *Les partenariats public-privé*. La Découverte.
- Mason, K. J., et S. Leek. 2008. « Learning to Build a Supply Network: An Exploration of Dynamic Business Models. » *Journal of Management Studies* 45(4):774-799.
- Matoussi, H., et A. Zemzem. 2004. « Investissements immatériels et création de valeur. Etude empirique sur le marché français ». in *25ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*.
- Mayo, M. C., et G. S. Brown. 1999. « Strategic Planning: The Business Model: Relied Upon for Years, the Traditional Business Model is on Shaky Ground. » *Ivey Business Journal* 63:18–23.
- McCarthy, J. E. 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- McGann, S., et K. Lyytinen. 2002. « Capturing the dynamics of ebusiness models: the ebusiness analysis framework and the electronic trading infrastructure ». in *15th Annual Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia*.
- McGrath, R. G. 2010. « Business Models: A Discovery Driven Approach. » *Long Range Planning* 43(2/3):247-261.
- McGuire, J. B., A. Sundgren, et T. Schneeweis. 1988. « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. » *Academy of Management Journal* 31(4):854–872.
- McWilliams, A., et D. Siegel. 1997. « The Role of Money Managers in Assessing Corporate Social Responsibility Research ». *The Journal of Investing* 6(4):98–107.
- Mendelson, H. 2000. « Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. » *Management Science* 46(4):513.
- Meyer, A. D. 1984. « Mingling decision making metaphors ». *Academy of Management Review* (9):6–17.
- Meyer, A. D. 1991. « Visual data in organizational research ». *Organization Science* 2(2):218–236.

- Meyer, D. 2004. « ONG : une catégorie juridique introuvable, une définition utilitaire. Réflexions sur une définition en droit des ONG. » P. 139–160 in *ONG et humanitaire* (Dir. Siméant, J.). Paris.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives: Méthodes en sciences humaines*. De Boeck. Bruxelles.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. SAGE.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications, Incorporated.
- Miles, M. B., et M. Huberman. 2002. *The qualitative researcher's companion*. Sage Publications, Incorporated.
- Milgrom, P., et J. Roberts. 1990. « The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization ». *The American Economic Review* 80:511–528.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, et A. Theoret. 1976. « The structure of “unstructured” decision processes ». *Administrative Science Quarterly* 246–275.
- Moingeon, B., et L. Lehmann-Ortega. 2010. « Genèse et déploiement d’un nouveau business model : l’étude d’un cas désarmant. » *M@n@gement* 13(4):266-297.
- Möller, K., R. Rajala, et M. Westerlund. 2008. « Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. » *California Management Review* 50(3):31-48.
- De Montmorillon, B. 2001. « L’investissement immatériel ». in *Images de l’investissement : au-delà de l’évaluation financière: une lecture organisationnelle et stratégique* (coord. G. Charreaux). Vuibert.
- De Montmorillon, B. 2006. « Préface ». in *Recherches en Management et Organisation* (coord. M. Kalika et P. Romelaer), *Recherche en Gestion*. Économica.
- Morin, E. 2004. *Ethique*. Seuil.
- Morin, E. 1990. *Introduction à la pensée complexe*. ESF éditeur.
- Morin, E. 1977. *La nature de la nature*. Seuil.
- Morin, E. 2011. *La voie : pour l’avenir de l’humanité*. Fayard.
- Morris, M., M. Schindehutte, et J. Allen. 2005. « The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective ». *Journal of business research* 58(6):726–735.
- Morris, M., M. Schindehutte, J. Richardson, et J. Allen. 2006. « Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical and empirical insights ». *Journal of Small Business Strategy*.
- Moyon, E. 2011. « Le changement du business model de l’entreprise : une étude des majors de l’industrie phonographique (1998-2008) ». Université de Lille 1.

- Murray, F., et M. Tripsas. 2004. « The exploratory processes of entrepreneurial firms: The role of purposeful experimentation ». P. 45-75 in, vol. 21.
- Musca, G. 2006. « Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés ». *M@n@gement* 9(3):153-176.
- Nalebuff, B.J., et A.M. Brandenburger. 1996. *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness.
- Nalinakumari, B., et R. MacLean. 2005. « NGOs: A Primer on the Evolution of the Organizations That Are Setting the Next Generation of "Regulations" ». *Environmental Quality Management* 14(4):1-21.
- Nidumolu, R., C. K. Prahalad, et M. R. Rangaswami. 2009. « Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation? » *Harvard Business Review* 87(9):56-64.
- Nutt, P. C. 1993. « The formulation processes and tactics used in organizational decision making ». *Organization Science* 4(2):226-251.
- Nutt, P. C. 1984. « Types of organizational decision processes ». *Administrative Science Quarterly* (29):414-450.
- O'Dwyer, B., J. Unerman, et E. Hession. 2005. « User needs in sustainability reporting: Perspectives of stakeholders in Ireland ». *European Accounting Review* 14(4):759-787.
- Oetzel, J., et J. P. Doh. 2009. « MNEs and development: a review and reconceptualization. » *Journal of World Business* 44(2):108-120.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, et S. L. Rynes. 2003. « Corporate social and financial performance: A meta-analysis ». *Organization studies* 24(3):403-441.
- ORSE. 2006. *Partenariats stratégiques ONG-Entreprises - Guide pratique*. Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- ORSE. 2005. *Partenariats stratégiques ONG/Entreprises - Rapport de Mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative*. Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- ORSE - CSR Europe. 2005. *Partenariat avec les ONG : quels défis, quelles opportunités ?* Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- Orsenna, E. 2010. *L'Avenir de l'eau. Petit précis de mondialisation II*. Fayard.
- Osterwalder, A. 2004. « The business model ontology: A proposition in a design science approach ». *Academic Dissertation, Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales* 2.
- Osterwalder, A., et Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1^{re} éd. Wiley.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur, et C. L. Tucci. 2005. « Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept ». *Communications of the association for Information Systems* 16(1):1-25.

- Palazzo, G., et A. G. Scherer. 2006. « Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. » *Journal of Business Ethics* 66(1):71-88.
- Papakiriakopoulos, D., et A. D. Poulymenakou. 2001. « Building e-Business Models: An Analytical Framework and Development Guidelines ». in *14th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia*.
- Pateli, A. G., et G. M. Giaglis. 2004. « A research framework for analysing eBusiness models ». *European Journal of Information Systems* 13(4):302–314.
- Pateli, A. G., et G. M. Giaglis. 2005. « Technology innovation - induced business model change: a contingency approach. » *Journal of Organizational Change Management* 18(2):167-183.
- Pauwels, K., et A. Weiss. 2008. « Moving from free to fee: how online firms market to change their business model successfully ». *Journal of Marketing* 72(3):14–31.
- Pava, M. L., et J. Krausz. 1996. « The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost ». *Journal of Business Ethics* 15(3):321–357. Consulté février 5, 2013.
- Penrose, E. 1959. *The growth of the firm*. New York and Oxford, New York: USA.
- Peppard, J., et A. Rylander. 2006. « From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators ». *European Management Journal* 24(2):128–141.
- Perkmann, M., et A. Spicer. 2010. « What are business models? Developing a theory of performative representations ». *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward, Emerald Group Publishing Limited* 29:265–275.
- Perret, V. 2012. « À quoi sert l'épistémologie en management stratégique? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez (Modérateur : Pierre Romelaer). » P. 84 in *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 8, n°2.
- Petrovic, O., C. Kittl, et R. D. Teksten. 2001. « Developing business models for ebusiness ». in *International Conference on Electronic Commerce*, vol. 3.
- Pettigrew, A. M. 1990. « Longitudinal field research on change: theory and practice ». *Organization science* 1(3):267–292.
- Pettigrew, A. M. 1992. « The character and significance of strategy process research ». *Strategic Management Journal* 13(S2):5–16.
- Pettigrew, A. M. 1988. *The management of strategic change*. B. Blackwell.
- Pettigrew, A. M. 1985. *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell Oxford.
- Pettigrew, A. M., R. W. Woodman, et K. S. Cameron. 2001. « Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. » *Academy of Management Journal* 44(4):697-713.

- Pettigrew, A., et R. Whipp. 1993. *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.
- Pettigrew, A., et R. Whipp. 1991. *Managing change for competitive success*. Blackwell. Oxford.
- Pfeffer, J. 2005. « Changing mental models: HR's most important task. » *Human Resource Management* 44(2):123-128.
- Pierrat, C., et B. Martory. 1996. *La gestion de l'immatériel*. Nathan.
- Piriou, J.-P. 2006. *La comptabilité nationale*. Paris: La Découverte.
- Pirotte, G. 2007. *La notion de société civile*. Paris: La Découverte.
- Piveteau, A. 2004. *Évaluer les ONG*. Karthala Editions.
- Plé, L., X. Lecocq, et J. Angot. 2010. « Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. » *M@n@gement* 13(4):226-265.
- Poole, M. S., et A. H. Van de Ven. 1989. « Using Paradox to Build Management and Organization Theories. » *Academy of Management Review* 14(4):562-578.
- Porter, M. 1986. *L'avantage concurrentiel*. InterEditions. Paris (traduit de: Competitive advantage, The Free Press, New York, 1985).
- Porter, M. E. 2001. « Strategy and the Internet ». *Harvard business review* 79(3):62-79.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors*. Free Press. New York.
- Porter, M. E. 1996. « What Is Strategy? » *Harvard Business Review* 74(6):61-78.
- Porter, M. E., et J. W. Rivkin. 1998. *Activity systems as barriers to imitation*. Division of Research, Harvard Business School.
- Porter, M., et N. Siggelkow. 2008. « Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. » *Academy of Management Perspectives* 22(2):34-56.
- Prahalad, C. K., et V. Ramaswamy. 2004. « Co-creation experiences: The next practice in value creation ». *Journal of Interactive Marketing* 18(3):5-14.
- Prahalad, C. K., et V. Ramaswamy. 2000. « Co-opting customer competence ». *Harvard business review* 78(1):79-90.
- Prahalad, C. K., et G. Hamel. 1994. « Strategy as a Field of Study: Why Search for a New paradigm? » *Strategic Management Journal* 15:5-16.
- Preston, L. E., et D. P. O'Bannon. 1997. « The corporate social-financial performance relationship ». *Business & Society* 36(4):419-429.

Preston, L. E., et H. J. Sapienza. 1990. « Stakeholder management and corporate performance ». *Journal of Behavioral Economics* 19(4):361–375.

Preston, L. E., H. J. Sapienza, et R. D. Miller. 1991. « Stakeholders, shareholders, managers: Who gains what from corporate performance ». *Socio-economics: Toward a new synthesis* 149:65.

Queinnec, E., et J. Igalens. 2004. *Les organisations non gouvernementales et le management*. Vuibert.

Raff, D. M.G. 2000. « Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling ».

Le Rameau. 2009. *Associations/entreprises : l'amorce d'une profonde mutation !* Observatoire des partenariats associations/entreprises.

Rangeon, F. 1986. *L'idéologie de l'intérêt général*. Economica.

Rappa, M. A. 2004. « The utility business model and the future of computing services ». *IBM Systems Journal* 43(1):32–42.

Reed, A. M., et D. Reed. 2009. « Partnerships for development: Four models of business involvement ». *Journal of business ethics* 90:3–37.

Regéczi, D. 2005. « Limited partnership: the lack of sustainable development in relation to participation in Hungarian public–private partnerships. » *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)* 14(4):205-215.

Richards, L. 2005. *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. Sage Publications Ltd.

Rivera-Santos, M., et C. Rufin. 2010. « Odd Couples: Understanding the Governance of Firm-NGO Alliances. » *Journal of Business Ethics* 94:55-70.

Rivkin, J. W., et N. Siggelkow. 2003. « Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. » *Management Science* 49(3):290-311.

Rochette, E., G. Courdé, et J. Auriac. 2006. *Panorama des relations ONG/Entreprises : quelles évolutions pour quelles influences ?* Novethic et Manifeste-WWO.

Romelaer, P. 2005. « L'entretien de recherche ». in *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (Sous la direction de Roussel, P. et F. Wacheux), Méthodes et Recherches*. De Boeck.

Romelaer, P. 2002. « Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic ». *GFR Management et Organisation - Cahier de recherche n°76*.

Rosanvallon, P. 1983. *Misère de l'économie*. Paris: Seuil.

Rubio, F. 2004. *Dictionnaire pratique des ONG*. Ellipses.

Rubio, F. 2002. « Les ONG, acteurs de la mondialisation ». *Problemes Politiques et Sociaux* 877-878.

Ryfman, P. 2004. *Les ONG*. La Découverte.

Sabatier, V. 2011. « Discontinuités technologiques et business models : analyse des mécanismes de transformation de l'industrie du médicament. » Université de Grenoble: Thèse de Doctorat.

Sabatier, V., V. Mangematin, et T. Rousselle. 2010. « From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry ». *Long Range Planning* 43(2-3):431-447.

Saives, A.-L., R. Desmarteau, et N. Schieb-Bienfait. 2012. *Après une décennie de « buzz » : quelle pertinence pour le concept de modèle d'affaires en stratégie ?* Les Éditions JFD inc.

Saldana, J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.

Sánchez, P., et J. E. Ricart. 2010. « Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. » *European Management Review* 7(3):138-154.

Saulquin, J.-Y., et G. Schier. 2007. « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? » *Revue des Sciences de Gestion* (223):57-65.

Scherrer, Y. 2009. « Environmental Conservation NGOs and the Concept of Sustainable Development. » *Journal of Business Ethics* 85(3):555-571.

Schweizer, L. 2005. « Concept and evolution of business models ». *Journal of General Management* 31(2):37-57.

Schwesinger-Berlie, L. 2010. *Alliances for sustainable development: business and NGO partnerships*. Palgrave Macmillan.

Schwesinger-Berlie, L. 2008. « Les Alliances stratégiques ONG-Entreprises: la gestion d'asymétries complémentaires ». CNAM.

Seelos, C., et J. Mair. 2007. « Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view ». *The Academy of Management Perspectives ARCHIVE* 21(4):49-63.

Seitanidi, M., et A. Crane. 2009. « Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. » *Journal of Business Ethics* 85:413-429.

Sethi, S. P. 1979. « A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. » *Academy of Management Review* 4(1):63-74.

Shafer, S. M., H. J Smith, et J. C Linder. 2005. « The power of business models ». *Business horizons* 48(3):199-207.

Shumate, M., et A. O'Connor. 2010. « The Symbiotic Sustainability Model: Conceptualizing NGO-Corporate Alliance Communication. » *Journal of Communication* 60(3):577-609.

Simpson, D., K. Lefroy, et Y. Tsarenko. 2011. « Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate-NPO Relationship. » *Journal of Business Ethics* 101(2):297-311.

- Singer, A. E. 2006. « Business Strategy and Poverty Alleviation. » *Journal of Business Ethics* 66(2/3):225-231.
- Skippari, M., et K. Pajunen. 2010. « MNE-NGO-Host Government Relationships in the Escalation of an FDI Conflict ». *Business & Society* 49(4):619-651.
- Slywotzky, A. 1995. « Value Migration ». *Harvard Business School Press*.
- Smith, W. K., A. Binns, et M. L. Tushman. 2010. « Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously ». *Long Range Planning* 43(2-3):448-461.
- Sorman, G. 1984. *Etat-minimum*. Paris: Abin Michel.
- Sorman, G. 1998. *La nouvelle solution libérale*. Fayard.
- Sosna, M., R. N. Treviño-Rodríguez, et S. R. Velamuri. 2010. « Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case ». *Long Range Planning* 43(2):383-407.
- Spitzeck, H. 2009. « Organizational Moral Learning: What, If Anything, Do Corporations Learn from NGO Critique? » *Journal of Business Ethics* 88(1):157-173.
- Stacey, O. 2011. « Network sharing business models and the structuring issues and choices facing operators ». *Journal of Telecommunications Management* 3(4):306-312.
- Stafford, E. R., et C. L. Hartman. 1996. « Green alliances: Strategic relations between businesses and environmental groups. » *Business Horizons* 39(2):50.
- Stafford, E. R., M. J. Polonsky, et C. L. Hartman. 2000. « Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: a case analysis of the Greenpeace-Foron Alliance ». *Business Strategy and the Environment* 9:122-135.
- Starik, M., et M. Heuer. 2002. « Strategic inter-organizational environmentalism in the US: A multi-sectoral perspective of alternating eco-policy roles. » *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)* 11(4):221-235.
- Stefanovic, M., N. Domeisen, et P. Hulm. 2007. « New Business-NGO Partnerships Help the World's Poorest. » *International Trade Forum* (2):6-8.
- Stewart, D. W., et Q. Zhao. 2000. « Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. » *Journal of Public Policy & Marketing* 19(2):287-296.
- Svejenova, S., M. Planellas, et L. Vives. 2010. « An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom ». *Long Range Planning* 43(2-3):408-430.
- Tankhiwale, S. 2009. « Exploring the interrelationship between telco business model innovation and the change in business process architecture. » *Journal of Telecommunications Management* 2(2):126-137.
- Tapscott, D. 2004. « The Engine That Drives Success. » *CIO* 17(14):36-42.

- Tchernonog, V. (coord.). 2011. *Quel regard les associations portent-elles sur leurs difficultés actuelles ? Comment voient-elles leur avenir ?* Paris: La Fonda.
- Teece, D. J. 2010. « Business models, business strategy and innovation ». *Long Range Planning* 43(2-3):172–194.
- Teece, D. J. 2007. « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic management journal* 28(13):1319–1350.
- Teece, D., et G. Pisano. 1994. « The dynamic capabilities of firms: an introduction ». *Industrial and corporate change* 3(3):537.
- Teegen, H., J. P. Doh, et S. Vachani. 2004. « The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda. » *Journal of International Business Studies* 35(6):463–484.
- Tesch, R. 1990. *Qualitative research: Analysis types and software tools*. RoutledgeFalmer.
- Tétart, J.-M., et C. Le Bris. 2008. *La contractualisation : une clé pour la gestion durable des services essentiels*. Institut de la Gestion Déléguée (IGD).
- Thiétart, R. A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thompson, J. D., et I. C. MacMillan. 2010. « Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. » *Long Range Planning* 43(2/3):291-307.
- Tikkanen, H., J.-A. Lamberg, P. Parvinen, et J.-P. Kallunki. 2005. « Managerial cognition, action and the business model of the firm. » *Management Decision* 43(6):789-809.
- Timmers, P. 1998. « Business models for electronic markets ». *Electronic markets* 8(2):3–8.
- Topkis, D. M. 1978. « Minimizing a submodular function on a lattice ». *Operations Research* 26(2):305–321.
- Troubé, C. 2004. « Les nouveaux enjeux humanitaires ». *La Vie* (3060):39.
- Turban, E., D. King, J. Lee, et M. Warkentin. 2002. *Electronic Commerce*. New Jersey, Prentice Hall.
- Urban, S. 2005. « Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 8(3):177–200.
- Vachani, S., J. P Doh, et H. Teegen. 2009. « NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional contexts: A transaction cost perspective ». *International Business Review* 18(5):446–456.
- Vakil, A. C. 1997. « Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. » *World Development* 25(12):2057.
- Van de Ven, A. H. 1992. « Suggestions for studying strategy process: A research note ». *Strategic management journal* 13(5):169–188.

- Van de Ven, A. H., et M. S. Poole. 1995. « Explaining development and change in organizations ». *Academy of management review* 510–540.
- Van de Ven, A. H., et M. S. Poole. 1990. « Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. » *Organization Science* 313–335.
- Van de Ven, A. H., et G. P. Huber. 1990. « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. » *Organization Science* 1(3):213-219.
- Van de Ven, A. H., et M. S. Poole. 2005. « Alternative Approaches for Studying Organizational Change. » *Organization Studies* 26(9):1377-1404.
- Verger, O., et G. White. 2004. *Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales. Premiers éléments d'analyse*. IMS - Entreprendre pour la cité.
- Verstraete, T., et M. Hlady-Rispal. 2007. « From theoretical production to the design of entrepreneurship study programmes: a French case. » *Handbook of Research in Entrepreneurship Education: Contextual perspectives* 2:99.
- Verstraete, T., et E. Jouison. 2007. « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise ». in *XVIème Conférence internationale de Management stratégique, Montréal, en ligne*.
- La Vie Associative. 2010. « Les relations entre associations et entreprises ». *Bulletin de la conférence permanente des coordinations associatives* (14):1-30.
- Villalonga, B. 2004. « Intangible resources, Tobin's "Q", and sustainability of performance differences ». *Journal of Economic Behavior & Organization* 54(2):205–230.
- Villinger, N. D. 2009. « Analyzing non-profit organizations: managerial frameworks and evaluation. » *Journal of Global Business Issues* 3(1):61-65.
- Vives, L., et S. Svejnova. 2011. « To, from and beyond the margins: Business models: towards an integrative framework ». *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 9(3):230–242.
- Voelpel, S., M. Leibold, E. Tekie, et G. von Krogh. 2005. « Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models ». *European Management Journal* 23(1):37–49.
- Volle, P., D. Dion, M.-L. Héliès-Hassid, et S. Sabbah. 2008. « Les business models dans la distribution: Repérer les chemins de la performance. » *Revue Française de Gestion* (181):123-144.
- Waddock, S. A. 1991. « A Typology of Social Partnership Organizations ». *Administration & Society* 22(4):480 -515.
- Waddock, S. A., et S. B. Graves. 1997. « The Corporate Social Performance ». *Strategic Management Journal* 8(4):303–319.
- Wadham, H. 2009. « Talking across Boundaries: Business and NGO Perspectives on CSR, Sustainable Development and Partnership. » *Journal of Corporate Citizenship* (34):57-68.

- Warnier, V., B. Demil, et X. Lecocq. 2004. « Le Business Model: l'oublié de la stratégie? » P. 1–4 in *Actes de la 13ème Conférence Internationale de Management Stratégique–AIMS*.
- Weill, P., et M. R. Vitale. 2001. « Place to Space: Migrating to eBusiness Models. » *Harvard Business School Press Books* 1.
- Wernerfelt, B. 1984. « A resource-based view of the firm ». *Strategic Management Journal* 171–180.
- Whipp, R., R. Rosenfeld, et A. Pettigrew. 1989. « Managing strategic change in a mature business ». *Long Range Planning* 22(6):92–99.
- Whipp, R., R. Rosenfeld, et A. Pettigrew. 1987. « Understanding strategic change processes: Some preliminary British findings ». *The Management of Strategic Change*, Blackwell, London 14–55.
- Whyte, W. F. 1984. *Learning from the field: A guide from experience*. Sage Publications, Incorporated.
- Wilburn, K. 2009. « A Model for Partnering with Not-for-Profits to Develop Socially Responsible Businesses in a Global Environment. » *Journal of Business Ethics* 85:111–120.
- Willetts, P. 2002. « What is a non-governmental organization? » *Output from the Research Project on Civil Society Networks in Global Governance* 30.
- Winter, S. G., et G. Szulanski. 2001. « Replication as strategy ». *Organization Science* 730–743.
- Wirtz, B. W., O. Schilke, et S. Ullrich. 2010. « Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet ». *Long Range Planning* 43(2-3):272–290.
- Wood, D. J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited. » *Academy of Management Review* 16(4):691–718.
- XERFI Entreprises. 2011a. *Suez-Environnement*.
- XERFI Entreprises. 2011b. *Veolia-Environnement*.
- Yaziji, M. 2004. « Turning Gadflies into Allies ». *Harvard Business Review* 82(2):110–124.
- Yaziji, M., et J. Doh. 2009. *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge University Press.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Yin, R. K. 1981. « The case study as a serious research strategy ». *Science Communication* 3(1):97–114.
- Yip, G. S. 2004. « Using Strategy to Change Your Business Model. » *Business Strategy Review* 15(2):17–24.

Yunus, M., B. Moingeon, et L. Lehmann-Ortega. 2010. « Building social business models: Lessons from the Grameen experience ». *Long Range Planning* 43(2-3):308–325.

Zeng, M., et W. Reinartz. 2003. « Beyond Online Search: The Road to Profitability. » *California Management Review* 45(2):107-130.

Zott, C., et R. Amit. 2008. « The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. » *Strategic Management Journal* 29(1):1-26.

Zott, C., R. Amit, et L. Massa. 2011. « The business model: Recent developments and future research ». *Journal of Management* 37(4):1019–1042.

Zott, C., R. Amit, et L. Massa. 2010. « The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research ». *IESE Business school–University of Navarra* 5–6.

Table des matières

Introduction générale.....	1
 PREMIÈRE PARTIE	17
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRAGE THÉORIQUE : ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE ET PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE	
Chapitre I. L'évolution du business model de l'entreprise	20
Section I. Finalité et contenu du business model.....	24
Section I.1 Vers une approche socio-économique du business model	24
Section I.2 Vers une représentation enrichie du business model.....	50
Section II. Dynamique et changement de business model	72
Section II.1 La dynamique du business model	72
Section II.2 Le changement de business model	88
Synthèse du chapitre I.....	101
Chapitre II. Le rôle des partenariats ONG-entreprises dans l'évolution du business model de l'entreprise.....	104
Section I. Vers une approche globale des partenariats ONG-entreprise	106
Section I.1 Contexte français des partenariats ONG-entreprise	107
Section I.2 La diversité des partenariats ONG-entreprise.....	112
Section II. Partenariats ONG-entreprise et business model de l'entreprise.....	143
Section II.1 Complémentarité et interdépendance des business models.....	144
Section II.2 L'articulation des business models d'une ONG et d'une entreprise	161
Synthèse du chapitre II	176
Synthèse de la première partie. Problématique et cadre théorique	177

DEUXIÈME PARTIE	181
STRATÉGIE DE RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE PROCESSUELLE CHEZ SUEZ-ENVIRONNEMENT	
Chapitre III. Présentation du cas Suez-Environnement.....	184
Section I. Métiers et stratégie de développement de Suez-Environnement	184
Section I.1 Les métiers de Suez-Environnement	185
Section I.2 Une stratégie de « croissance rentable ».....	187
Section II. Panorama des partenariats ONG-entreprise chez Suez-Environnement.....	188
Section II.1 Le dialogue formel	189
Section II.2 Les partenariats « au sens strict ».....	190
Section II.3 Le mécénat d'entreprise	192
Synthèse du chapitre III	194
Chapitre IV. Méthodologie de recherche.....	196
Section I. Une étude de cas longitudinale processuelle	197
Section I.1 Le choix de l'étude d'un cas en profondeur	197
Section I.2 Le choix de l'étude de cas longitudinale processuelle.....	199
Section II. Recueil et analyse des données.....	205
Section II.1 La phase rétrospective	206
Section II.2 La phase en temps réel	217
Synthèse du chapitre IV.....	236

TROISIÈME PARTIE.....	239
RÉSULTATS ET DISCUSSION : PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE ET ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS DE LA GRANDE ENTREPRISE	
Chapitre V. Résultats empiriques.....	242
Section I. De la remise en cause du business model de l'entreprise à la prise en compte des ONG dans la stratégie.....	243
Section I.1 Une double problématique.....	244
Section I.2 Vers une prise en compte des ONG dans la stratégie.....	260
Section II. Business models et partenariats ONG-entreprises	284
Section II.1 Le business model « traditionnel ».....	285
Section II.2 Le business model « philanthropique ».....	313
Section II.3 Le business model « composite ».....	353
Section III. Partenariats ONG-entreprises et évolution du portefeuille de business models	394
Section III.1 Partenariats ONG-entreprise et logiques de changement des business models ..	397
Section III.2 La dynamique du portefeuille de business models	403
Synthèse du chapitre V	438
Chapitre VI. Discussion des résultats.....	442
Section I. Recul critique sur la recherche	442
Section I.1 La validité interne de la recherche.....	442
Section I.2 La fiabilité de la recherche	445
Section I.3 La validité externe de la recherche	445
Section II. Contributions conceptuelles et théoriques.....	447
Section II.1 Apports à la littérature sur les business models	448
Section II.2 Apports à la littérature sur les partenariats ONG-entreprise	461
Section III. Contributions managériales	470
Section III.1 Le potentiel stratégique des partenariats ONG-entreprise	470
Section III.2 Un processus d'analyse du méta-business model des organisations diversifiées	472
Section III.3 Un processus d'analyse du portefeuille de partenariats ONG-entreprise	476
Synthèse du Chapitre VI.....	480

Conclusion générale	481
Bibliographie.....	483
Table des matières	511
Liste des tableaux	515
Liste des figures	519
Liste des encadrés.....	521
Liste des annexes	523

Liste des tableaux

Tableau 1. Les 5 phases du processus de structuration du champ de recherche sur les BM (d'après Lecocq et al., 2010)	28
Tableau 2. Comparaison entre l'approche stratégique et l'approche business model (Moyon, 2011 : 90).....	34
Tableau 3. Les différentes perspectives présentes dans les définitions du BM (Moyon, 2011 : 82).....	39
Tableau 4. Les mesures de la performance sociale des entreprises (d'après Allouche et Laroche, 2005)	43
Tableau 5. Synthèse de 16+1 typologies de BM relevées dans la littérature (Moyon, 2011).....	46
Tableau 6. Autres typologies de BM relevées dans la littérature.....	47
Tableau 7. Revue de littérature sur les composantes du BM (classement des configurations par ordre chronologique de parution).....	59
Tableau 8. La composante « ressources et compétences ».....	62
Tableau 9. La composante « organisation ».....	64
Tableau 10. La composante « proposition de valeur »	65
Tableau 11. La composante « équation de profit »	66
Tableau 12. Autres aspects relatifs à la stratégie.....	67
Tableau 13. Eléments justifiant l'analyse de l'architecture de valeur du nouveau BM chez Axytrans (d'après Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 274)	80
Tableau 14. Analyse de l'équation de profit du système innovant chez Axytrans (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 275)	81
Tableau 15. Contributions sur le changement de BM via l'approche « contenu » (Moyon, 2011 : 140).....	90
Tableau 16. Le diagnostic du BM initial (d'après Moyon, 2011 : 125-127).....	93
Tableau 17. Les quatre logiques de changement de BM (Moyon, 2011 : 423).....	100
Tableau 18. Les critères de classification des ONG (ORSE, 2005).....	124
Tableau 19. Typologie des ONG (Yaziji et Doh, 2009 : 5)	125
Tableau 20. Typologie des ONG selon le domaine de spécialisation (ORSE, 2005).....	126
Tableau 21. Typologie des ONG face aux entreprises (Schwesinger-Berlie, 2010)	134
Tableau 22. Typologie des entreprises face aux ONG (Schwesinger-Berlie, 2010)	135
Tableau 23. Les relations ONG-entreprises (Mach, 2001).....	136
Tableau 24. Typologie de Schwesinger-Berlie (2008)	137
Tableau 25. Typologie de Stafford et Hartman (1996)	139
Tableau 26. Typologie de Elkington et Fennel (2000).....	140
Tableau 27. Typologie de Austin (1998)	140
Tableau 28. Synthèse des approches de POE dans la littérature en Sciences de Gestion	150
Tableau 29. Les synergies potentielles dans le cadre des POE	160
Tableau 30. Synthèse des caractéristiques des configurations 2 et 3 (Dahan et al., 2010).....	164
Tableau 31. Source de données pour la revue de presse.....	209
Tableau 32. Mots clés proposés par la base de données Factiva.....	210

Tableau 33. Exemples de données secondaires internes.....	212
Tableau 34. Recension des réunions relatives au processus de concertation.....	219
Tableau 35. Exemple d'OSC présentes à la réunion « Ethique et transparence » de juillet 2009 (document interne).....	220
Tableau 36. Recension des dix comptes rendus de réunion.....	221
Tableau 37. Recension des entretiens réalisés en 2008.....	222
Tableau 38. Recension des entretiens réalisés en 2010.....	223
Tableau 39. Recension des rencontres formelles réalisées entre 2008 et 2012.....	223
Tableau 40. Synthèse des principales données de la phase « en temps réel ».....	224
Tableau 41. Codage signalétique.....	226
Tableau 42. Les catégories de codage de premier niveau.....	227
Tableau 43. Application du modèle RCOV-EPs pour le codage de la catégorie BMT.....	228
Tableau 44. Application du modèle RCOV-EPs pour le codage de la catégorie BMC.....	229
Tableau 45. Application du modèle RCOV-EPs pour le codage de la catégorie BMP.....	229
Tableau 46. Application de la typologie inspirée de Baddache (2004) pour le codage de la catégorie « POE »	231
Tableau 47. Extrait de la matrice de requêtes inter-codes.....	234
Tableau 48. Les thématiques abordées dans les Stakeholders Sessions.....	273
Tableau 49. Caractérisation de la composante « V » du BMT.....	286
Tableau 50. Caractérisation de la composante « RC » du BMT.....	286
Tableau 51. Caractérisation de la composante « O » du BMT.....	287
Tableau 52. Caractérisation de la composante « EPs » du BMT.....	287
Tableau 53. Synthèse des grandes caractéristiques du BMT par dimension.....	311
Tableau 54. Caractérisation de la composante « V » du BMP.....	314
Tableau 55. Caractérisation de la composante « RC » du BMP.....	314
Tableau 56. Caractérisation de la composante « O » du BMP.....	315
Tableau 57. Caractérisation de la composante « EPs » du BMP.....	315
Tableau 58. Activité d'Aquassistance entre 2004 et 2009.....	325
Tableau 59. Contribution des OSC aux différentes composantes du BMP.....	329
Tableau 60. Projets de la Fondation actifs en 2009 (Suez-Environnement, dossier d'information, 2009 : 12)	337
Tableau 61. Synthèse des grandes caractéristiques du BMP par dimension.....	350
Tableau 62. Caractérisation de la composante « V » du BMC.....	353
Tableau 63. Caractérisation de la composante « RC » du BMC.....	354
Tableau 64. Caractérisation de la composante « O » du BMC.....	355
Tableau 65. Caractérisation de la composante « EPs » du BMC.....	356
Tableau 66. Synthèse des grandes caractéristiques du BMC par dimension.....	389
Tableau 67. Caractéristiques « RCOV-EPs » des trois BM.....	392
Tableau 68. Synthèse des rôles des types de POE au sein du portefeuille de BM (POE classés par ordre d'importance).....	394

<i>Tableau 69. Lecture chronologique de l'évolution du BMT.....</i>	<i>398</i>
<i>Tableau 70. Lecture chronologique de l'évolution du BMP.....</i>	<i>399</i>
<i>Tableau 71. Lecture chronologique de l'évolution du BMC.....</i>	<i>400</i>
<i>Tableau 72. Lecture chronologique de l'évolution du portefeuille de BM.....</i>	<i>402</i>
<i>Tableau 73. Typologie de POE du point de vue de l'entreprise.....</i>	<i>463</i>
<i>Tableau 74. Typologie des portefeuilles de POE.....</i>	<i>465</i>
<i>Tableau 75. Recensement des relations inter-POE.....</i>	<i>477</i>
<i>Tableau 76. La gestion stratégique des relations inter-POE.....</i>	<i>478</i>

Liste des figures

Figure 1. Architecture de la thèse.....	15
Figure 2. Phases de structuration du champ de recherche sur les BM (construction personnelle d'après Lecocq et al., 2010)	25
Figure 3. Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004) .	32
Figure 4. Generic two-stage competitive process framework (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 196)	33
Figure 5. Chaîne de valeur de Porter (1985).....	52
Figure 6. Exemple de système d'activités simplifié.....	53
Figure 7. Typologie des systèmes d'activités (Porter et Siggelkow, 2008).....	55
Figure 8. Les principales composantes du BM identifiées dans la littérature	68
Figure 9. Le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010)	69
Figure 10. Le modèle RCOV-EPs (cadre d'analyse pour notre recherche empirique).....	71
Figure 11. Dynamique intra-BM au sein d'une entreprise focale.....	74
Figure 12. Représentation du détaillée du BM de Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 199)	75
Figure 13. Représentation simplifiée du BM de Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 : 201).....	76
Figure 14. Dynamique inter-BM au sein d'une entreprise focale.....	78
Figure 15. Comparaisons des courbes de valeur du nouveau et de l'ancien BM d'une entreprise de transport de fonds (d'après Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 : 273).....	79
Figure 16. Matrice BCG (Boston Consulting Group)	82
Figure 17. Dynamique inter-BM entre organisations similaires.....	85
Figure 18. Représentation séparée des BM de Microsoft et de Intel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007)	85
Figure 19. Représentation conjointe des BM de Microsoft et de Intel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007) ...	86
Figure 20. Deux approches complémentaires pour étudier le changement.....	89
Figure 21. Méthode des scenarii pour le changement de BM (Pateli et Giaglis, 2005)	95
Figure 22. Classification des modalités de changement selon la dimension d'amplitude (Linder et Cantrell, 2000 :13).....	98
Figure 23. Modèle de changement de BM (Moyon, 2011)	99
Figure 24. Représentation de la « triple-régulation » (d'après Hugon, 2004 dans Piveteau, 2004)	114
Figure 25. Relationship among civil society, social movements and NGOs : the example of the environmental movement (Yaziji et Doh, 2009 : 11)	118
Figure 26. Les trois types de configuration de l'articulation entre les BM des entreprises et des ONG (Dahan et al., 2010)	162
Figure 27. Deux nouvelles configurations de l'articulation des BM des entreprises et des ONG (Construction personnelle).....	165
Figure 28. Application de la chaîne de valeur de Porter (1985) pour la configuration 2.....	169
Figure 29. Le nouveau BM issu du POE selon l'approche RCOV-EPs.....	170
Figure 30. Modalités d'interactions entre le BM du POE et le BM de l'entreprise	171

Figure 31. Les dimensions du projet GHI selon l'approche RCOV-EPs	172
Figure 32. Les dimensions du projet AtoZ Mosquito Net Venture selon l'approche RCOV-EPs.....	173
Figure 33. La comparaison des variations au sein du BM au cours du temps.....	201
Figure 34. Le processus d'évolution du BM au cours du temps.....	202
Figure 35. Les deux phases de l'étude de cas longitudinale « duale »	204
Figure 36. Timeline de la recherche.....	206
Figure 37. Répartition des articles de presse par année entre 1993 et 2009	210
Figure 38. Représentation visuelle des évènements identifiés dans la matrice chronologique.....	216
Figure 39. Segmentation stratégique des activités « eau » de Suez-Environnement.....	283
Figure 40. Principales caractéristiques « RCOV-EPs » du BMT.....	288
Figure 41. Boucle vertueuse du BMT.....	312
Figure 42. Principales caractéristiques « RCOV-EPs » du BMP.....	316
Figure 43. Boucle vertueuse du BMP	351
Figure 44. Principales caractéristiques « RCOV-EPs » du BMC.....	357
Figure 45. Boucle vertueuse du BMC	390
Figure 46. Les transferts entre le BMT et le BMP	416
Figure 47. Transferts entre le BMT et le BMC.....	424
Figure 48. Transferts entre le BMP et le BMC.....	431
Figure 49. Relations inter-BM agrégées au sein du portefeuille de BM	435
Figure 50. MBM de Suez-Environnement et POE	459
Figure 51. Processus d'évolution de la stratégie de l'entreprise (2005-2010).....	467
Figure 52. L'identification des méta-dimensions	473
Figure 53 L'identification des relations inter-BM.....	474
Figure 54. La métalogue de création de valeur	475

Liste des encadrés

<i>Encadré 1. Exemple de POE selon l'approche « socio-économique » (d'après Dahan et al., 2010).....</i>	<i>149</i>
<i>Encadré 2. Les « Petits Princes » font le choix de l'entreprise.....</i>	<i>153</i>
<i>Encadré 3. Méthodologie pour la mise en place d'un processus de montée en puissance progressive des services (d'après Braïlowsky et Botton, 2008 : 172).....</i>	<i>258</i>
<i>Encadré 4. Règles de concertation exposées par le Comité 21 lors de la Stakeholders Session de 2007.....</i>	<i>275</i>
<i>Encadré 5. Vers une évolution de la proposition de valeur « traditionnelle ».....</i>	<i>290</i>
<i>Encadré 6. Le Toolkit, un outil pour le déploiement du dialogue local.....</i>	<i>302</i>
<i>Encadré 7. La transformation du BMP en BMC.....</i>	<i>432</i>

Liste des annexes

<i>Annexe 1. Liste des acronymes</i>	<i>525</i>
<i>Annexe 2. Stakeholders Session du 28 avril 2009 sur « l'accès à l'eau »</i>	<i>529</i>
<i>Annexe 3. Compte rendu de la Stakeholders Session du 28 avril 2009 sur « l'accès à l'eau »</i>	<i>581</i>
<i>Annexe 4. Extrait d'entretien avec Alexandre Braïlowsky (Directeur de l'Ingénierie Sociétale chez Suez-Environnement, 2008, Paris)</i>	<i>595</i>
<i>Annexe 5. Extrait d'entretien avec Laurent Chabert d'Hyères (Directeur de l'ONG « Eau Vive » et de la plateforme « Coalition Eau », 2010, Paris)</i>	<i>603</i>
<i>Annexe 6. Codages signalétique et thématique dans Nvivo9</i>	<i>619</i>
<i>Annexe 7. Codage axial ou requêtes inter-codes dans Nvivo9</i>	<i>621</i>

Annexe 1. Liste des acronymes

0-9

4P : Partenariat Public-Privé Participatif

A-B

ACF : Action contre la Faim

AFP : Agence France Presse

AI : Association internationale

ANE : Acteur non étatique

APD : Aide publique au développement

ARPEA : Analyse des Relations de Partenariats entre Entreprises et Associations

ASI : Association de solidarité internationale

ATN : Association de solidarité transnationale

ATR : Administration Territoriale de la République

BCG : *Boston Consulting Group*

BEE : Bureau Européen de l'Environnement

BITC : Business in the Community

BLIHR : *Business Leaders Initiatives on Human Rights*

BM : Business Model

BMC : Business model « composite »

BMP : Business model « philanthropique »

BMT : Business model « traditionnel »

BOT : *Build Operate Transfer*

C-D

CA : Chiffre d'affaires

CAD : Comité d'aide au développement

CBDO : *Community-Based Development Organization*

CCF : Crédit Commercial de France

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CIRDI : Le Centre International de Règlement des Différends sur l'Investissement

CLIC : Commissions Locales d'Information et de Concertation

CLIS : Commissions Locales d'Information et de Surveillance

CNDP : Commission Nationale du Débat Public

CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives

CR : Compte rendu

DCE : Directive Cadre sur l'Eau

DINEPA : Direction National de l'Eau Potable

DIS : Direction de l'Ingénierie Sociétale

DOM : Départements d'Outre Mer

DRIS2D : Direction des Relations Institutionnelles, de la Stratégie, et du Développement Durable

E-F-G

ECHO : Office d'aide humanitaire de la Commission européenne

ECOSOC : Conseil Economique et Social des Nations Unies

ENGREF : Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts

EPs : Equation de Profits

FAC : *Foresight Advisory Council*

FAO : Food and Agriculture Organization of the United Nations

FEC : *Full Economic Citizenship Initiative*

GDF : Gaz de France

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GPOBA : *Global Partnership on Output-Based Aid*

GRET : Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques

GRI : *Global Reporting Initiative*

I-J-L

IGD : Institut de la Gestion Délégée

ISO : *International Organization for Standardization*

JOWAM : *Johannesburg Water Management*

LDE : Lyonnaise des Eaux

LPO : Ligue de Protection des Oiseaux

M-N-O-P

MBM : Méta-Business Model

MDM : Médecins du Monde

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

MNHN : Musée National d'Histoire Naturelle

MPG : Modèle Participatif de Gestion

MSF : Médecins sans Frontières

NGO : *Non governmental organization*

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

O : Organisation

O&M : Operations and Maintenance

OCDE : Organisation de Coordination et de Développement Economiques

OIT : Organisation Internationale du Travail

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation non gouvernementale

ONG-N : Organisation non gouvernementale nationale

OPE : Organisation populaire économique

ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

OSI : Organisation de solidarité internationale

OTN : Organisation de solidarité transnationale

OSC : Organisation de la société civile

PAPD : Partenariats d'aide publique au développement

PBM : Portefeuille de business model

PED : Pays en Développement

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

POE : partenariat ONG-entreprise

POE-I : partenariat ONG-entreprise institutionnel

POE-O : partenariat ONG-entreprise opérationnel

PPP : Partenariat public-privé

PPPP : Partenariat public-privé participatif

Q-R-S-T

RC : Ressources & Compétences

RCOV : Ressources & Compétences, Organisation, proposition de Valeur

RCOV-EPs : Ressources & Compétences, Organisation, proposition de Valeur, et Equation de Profits

R&D : Recherche et Développement

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise

SEEAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

SEED : Suez-Environnement Eau et Développement

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

U-V-W

UIA : Union of International Association

UNESCO : *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNICEF : *United Nations International Children's Emergency Fund*

V : proposition de Valeur

WDA : *Water and Development Alliance*

WIN : *Water Integrity Network*

WIKTI : *Water International Knowledge Transfer Initiative*

WWF : *World Wildlife Fund [for Nature]*

WWO : *Who's Who* des ONG

Annexe 2. Stakeholders Session du 28 avril 2009 sur « l'accès à l'eau »

PROCESSUS DE CONCERTATION SUEZ-ENVIRONNEMENT ATELIER « ACCES A L'EAU » REUNION DU 28 AVRIL 2009

INTRODUCTION

Dorothée BRIAUMONT (Comité 21)

Bienvenue à tous. Je fais partie du Comité 21 qui est chargé d'animer cette concertation avec les parties prenantes. Nous allons organiser cette journée en plusieurs temps : un temps de présentation général puis des ateliers thématiques. En préambule, je voudrais rappeler que le Comité 21 accompagne Suez Environnement dans sa démarche de concertation depuis 2007. La concertation a pour but d'améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile et ainsi d'enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. A terme, l'entreprise devra préciser ses engagements et aménager en conséquence son plan d'action. Vous serez là pour évaluer le chemin parcouru par l'entreprise.

Suez Environnement a mené des concertations en 2007 et 2008. Le Comité 21 accompagne l'entreprise pour tenir compte des idées formulées par les parties prenantes. Nous sommes garants qu'une réponse sera apportée à vos questions. Quatre thématiques avaient émergé lors d'une précédente concertation : le mécénat, la transparence, le partenariat public-privé participatif et la concertation avec les parties prenantes locales. Le Comité 21 avait lui-même recommandé à Suez Environnement de prolonger cet exercice de concertation, de considérer l'ensemble des métiers de Suez Environnement - l'eau et les déchets -, d'intégrer de nouvelles parties prenantes et de maintenir la dynamique de projet en interne.

Dominique PIN (Suez-Environnement, DRIS2D)

Bienvenue à cet atelier qui inaugure un deuxième cycle du processus de concertation que Suez Environnement a lancé il y a maintenant plus de deux ans. Je voudrais vous remercier tous collectivement pour votre présence à cette session et vous remercier individuellement pour ce temps que vous acceptez de nous consacrer. Je sais combien vos agendas sont sollicités et combien le temps que vous dédiez à ce dialogue est précieux. Votre présence est un indicateur de l'intérêt que vous portez à ces séances de dialogue et de concertation. Nous avons rencontré vos confrères américains il y a quelques semaines. Ils nous ont dit que les premières sessions avaient été productives puisqu'ils avaient pu constater des changements dans la stratégie de l'entreprise.

Je voudrais aussi saluer la présence des collaborateurs de Suez Environnement. Ils représentent toutes les fonctions essentielles de l'entreprise : directions des opérations, de la recherche, de la communication, des projets, des investissements, du développement durable, de la stratégie... Leur rôle est ici fondamental puisqu'ils sont chargés de transmettre les résultats de ces sessions et donner sens et continuité à ce dialogue dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Je pense que la pérennisation du processus de dialogue et son intégration permanente dans le travail quotidien sont aujourd'hui un challenge clé. C'est un défi pour toutes les entreprises. La crise que nous vivons en constituera probablement un accélérateur. Il est évident pour un certain nombre de personnes que la performance économique n'est plus aujourd'hui le seul objectif d'une entreprise privée. L'entreprise privée joue un rôle comme agent économique dans un ensemble. Elle doit

produire des biens et des services mais elle détient aussi une responsabilité au sein de l'ensemble social dans lequel elle évolue. L'entreprise peut faire de très bonnes choses mais elle peut aussi avoir des effets destructeurs. Elle peut créer et détruire de l'emploi ou des richesses. Réduire l'entreprise à sa seule fonction de production de biens ou de services est totalement insuffisant.

Comme l'entreprise pourrait-elle évoluer si elle était autiste et qu'elle restait dans sa bulle ? Pour comprendre les changements et les attentes, il faut qu'elle soit à l'écoute. Le processus de dialogue est donc essentiel. Je suis heureux que nous ayons systématisé cette démarche. Elle a conduit à mettre très vite en place un plan d'action. Cette démarche nous conduit aussi à nous interroger sur notre capacité à mettre en œuvre ce dialogue. Je dois vous avouer que ce n'est pas quelque chose de spontané et naturel. Le dialogue avec les parties prenantes s'apprend. Nous avons besoin de vous pour nous aider à dire ce qu'il faut faire. Cette concertation doit petit à petit pénétrer les gènes de l'entreprise. Dans ce domaine, nous avons certainement encore des progrès à faire.

Je voudrais revenir rapidement sur l'historique du processus. La première série de conférences avait eu lieu à Paris et à New-York en 2007. Il s'agissait pour nous d'abord de vous écouter, de comprendre les attentes de l'ensemble de la société. Nous avons essayé de cerner le débat en le concentrant sur deux grandes questions qui nous paraissaient importantes : le rôle et la responsabilité de l'entreprise en tant qu'acteur privé sur l'accès à l'eau d'une part et la notion de transparence et d'équilibre des pouvoirs et savoirs dans la gestion de l'eau d'autre part. Nous avons pu constater que ces thèmes avaient été largement outrepassés et débordés parce que vous avez spontanément posé des questions sur d'autres problématiques de l'entreprise. Nous nous en réjouissons puisque cela nous a permis ensuite de bâtir un plan d'action articulé autour de trois grands chantiers, chacun comportant une série de projets très concrets. Lors de deux autres sessions en janvier 2008 à Paris et à en février 2009 à New-York, nous sommes revenus auprès des parties prenantes pour détailler ce plan d'action.

Nous avons souhaité poursuivre ce processus au travers d'une série d'ateliers thématiques afin d'approfondir certains sujets qui nous ont paru essentiels et de faire état des progrès accomplis mais aussi des difficultés rencontrées. Nous voulons écouter vos suggestions pour continuer à construire ensemble cette concertation et faire évoluer l'entreprise vers une ouverture plus grande aux attentes de la collectivité.

Pour cette année, nous avons choisi quatre ateliers. Le présent atelier sur l'accès à l'eau traitera des questions d'opérations de soutien humanitaire et de mécénat et des contrats spécifiques pour les zones défavorisées. Les prochains ateliers seront consacrés à la transparence, au déploiement du processus de dialogue et de concertation sur le terrain au niveau local et à nos activités liées aux déchets. En effet, très souvent, les problématiques sont reliées à notre activité dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. La question de l'eau en tant que service essentiel est en effet au cœur des débats. Toutefois, la gestion des déchets est aussi un service essentiel. Nous avons donc besoin de discuter avec vous de ce sujet et de voir si ces services peuvent être développés, comment il faut les appréhender et quelle importance ils ont pour l'avenir.

Suite à ces quatre ateliers, nous organiserons une grande séance plénière fin 2009 ou début 2010. Nous y présenterons les nouveaux engagements que nous prendrons auprès de vous, afin de franchir une nouvelle étape dans ce processus et de continuer notre cheminement, difficile mais volontaire, vers un développement durable. Ce cheminement passe nécessairement par une redéfinition du rôle et de la responsabilité de l'entreprise comme acteur économique au sein d'un ensemble beaucoup plus vaste. J'espère que cette journée nous apportera de nouveaux éclairages sur cette question essentielle de l'accès à l'eau.

Dorothee BRIAUMONT

L'entreprise Suez Environnement est donc prête à vous écouter et à vous entendre. Le Comité 21 a une obligation de moyens voire de résultats pour cette réunion. Il s'agit vraiment qu'un échange ait lieu pour aboutir à une co-construction de la stratégie de développement durable. Soyez incisifs mais aussi constructifs. Il est en effet intéressant que vous soyez forces de proposition. Grâce à la représentation transversale de Suez Environnement, nous ne sommes pas dans une conversation entre « amis » acquis au développement durable. Il est important que les parties prenantes puissent entendre les représentants de l'entreprise sur leurs difficultés et leurs succès et que ces derniers puissent entendre directement quelles sont les attentes des parties prenantes.

Je voulais rappeler quelques règles essentielles. Le Comité 21 souhaite que les échanges gardent un caractère de confidentialité car cela favorise la franchise. Je sais que certaines parties prenantes ont des relations régulières et/ou financières avec Suez Environnement. Nous sommes ici hors contrat, vous pouvez vous exprimer librement. Cette franchise doit être assortie d'une courtoisie des échanges. Je tiens aussi à insister sur l'importance de la capacité d'écoute. Je dis souvent aux représentants de l'entreprise que plutôt que de préparer leurs réponses, ils doivent écouter la fréquence et la récurrence des questions car elles permettent de hiérarchiser des priorités.

Je voulais aussi saluer l'entreprise parce que c'est un acte courageux de s'exposer de cette manière, de montrer une capacité d'ouverture et d'écoute. Le rôle du Comité 21 est d'animer cette concertation. Nous sommes garants devant les parties prenantes qu'une réponse sera apportée à chacune des questions posées. Après la concertation, nous sommes également chargés d'un accompagnement dans l'entreprise. Nous réaliserons un compte-rendu *in extenso* des débats que nous vous ferons partager et ensuite nous produirons une synthèse pour l'entreprise qui, sur cette base, fera évoluer son plan d'action.

Cette après-midi, les représentants de la Direction institutionnelle et du développement durable de Suez Environnement seront présents parmi nous. Nous aborderons alors des questions plus transversales et méthodologiques.

Sont présents par ordre de présentation :

- Raphaël MAUCUER, doctorant à l'Université Paris-Dauphine sur le partenariat ONG-entreprises et plus particulièrement sur la manière de créer de la valeur durable dans le cadre de ces relations, notamment dans le domaine de l'immatériel ;
- Irène SEROT-ALMERAS, Fondation Ensemble ;
- Lise BREUIL, Agence française de développement ;
- Francis JOSE-MARIA, Directeur du Syndicat Intercommunal de Distribution d'Eau de la Corniche des Maures dans le Var, organisme chargé de l'alimentation en eau de la zone de Saint-Tropez ;
- Nathalie PARINAUD-GOUEDARD, Direction de l'image, Suez Environnement ;
- Fabienne POUYADOU, chargée des partenariats avec les entreprises, Care France ;
- Jérôme BAILLY, Directeur technique, Suez Environnement ;
- Yann QUEINNEC, Directeur de l'association Sherpa, association de juristes dédiée à la responsabilité sociétale des entreprises ;
- Thomas VAN WAEYENBERGE, AquaFed ;

- Mahamadou KONE, chef de l'équipe projet Centre des métiers de l'eau, Office national de l'eau et de l'assainissement, Burkina Faso ;
- Denis BLAMONT, chercheur, vice-président de l'Association des populations de montagne du monde ;
- Franck BAUDIN, Direction du développement durable, SITA ;
- Laurent CHABERT D'HIERES, Directeur de l'ONG Eau Vive ;
- Jean-François BONASSI, Direction des ressources humaines, Suez Environnement ;
- Sarah BOTTON, sociologue, chercheur associée au Laboratoire Population Environnement Développement, Université de Provence ;
- Pascale ALEXANDRE, en charge des actions de mécénat et de partenariat au sein de la Direction de la communication, Suez Environnement ;
- Alexandre BRAILOWSKY, médecin, Direction de l'ingénierie sociétale, Suez Environnement ;
- Philippe THEIL, représentant de l'activité BOT DEGREMONT ;
- Adil LAAOUIMIR, chargé de la généralisation de l'accès à l'eau potable au sein de l'Office national de l'eau potable, Maroc ;
- Nathalie KLEIN, Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation en Europe ;
- Claude JABATI, Association africaine de l'eau ;
- Sylvie JAGLIN, professeur de géographie, chercheur au Laboratoire technique territoires et sociétés, Ecole des Ponts et Chaussées ;
- Fabienne MICHALON, Direction de l'ingénierie sociétale, Suez Environnement ;
- Antoine MALAFOSSE, Ingénieur, Délégué général du CCFD ;
- Vincent GODEBOUT, responsable du mécénat et des partenariats, Secours Catholique Caritas France ;
- Hélène VALADE, Directrice du développement durable, Lyonnaise des Eaux ;
- Estelle PLARD, Direction du développement durable, Suez Environnement ;
- Marie TSANGA, chercheur en sciences de gestion, CEMAGREF-ENGEES ;
- Frédérique RAOULT, Directrice de la communication, Suez Environnement ;
- Metin SUADIYELI, Direction des projets, Suez Environnement ;
- Jeanne-Astrid FOUEGUE, Ingénieur études opérations, Aquassistance ;
- Catherine GUILLON, Direction du mécénat, GDF-Suez ;
- Michèle MEYZIE, Secrétaire générale de la Fondation Suez pour l'aide à l'enfance en détresse ;
- Chloé SENE, Direction des relations institutionnelles et du développement durable, Suez Environnement ;
- Jacques MONVOIS, responsable des programmes eau et assainissement, Groupe de recherche et d'échanges techniques ;

- Anne PEDRETTI, Direction des relations institutionnelles et du développement durable, Suez Environnement ;
- Mathieu GAUVIN, chargé de mission Economie responsable, Comité 21 ;
- Sandrine DEPARIS, Direction de la communication, Suez Environnement ;
- Florence BATTINGER, Camille AMIAUD, Xavier BOSSAERT et Joannie LECLERC, Agence Burson ;
- Karine VIEL, responsable du programme Entreprises, Comité 21 ;
- Mamadou LAMINE KOUATE, Président du Conseil national de l'eau, Burkina Faso.

Pascale GUIFFANT (Suez-Environnement, DIS)

La première phase de concertation nous avait permis d'aboutir à deux éléments structurants : une segmentation pratique d'intervention et un plan d'action. Concernant la segmentation, nous avons bien entendu que Suez avait la responsabilité de mobiliser son expertise au service de l'accès à l'eau, en distinguant clairement les situations où l'entreprise intervient dans le cadre d'un contrat et celles où elle intervient dans le cadre d'un mécénat en dehors de tout objectif commercial. Nous sommes bien partis des situations dans lesquelles Suez Environnement peut intervenir.

Dans un premier cas, nous sommes face à des populations ou à des Etats qui ont les moyens de faire appel à une entreprise telle que Suez Environnement. Nous signons alors des contrats classiques de concession ou d'affermage. A l'autre extrême, nous sommes face à des situations où il est très difficile de développer un service avec un fonctionnement type entreprise. C'est typiquement le cas des zones rurales. Les populations concernées peuvent avoir accès à des donations ou des subventions. Nous intervenons alors en tant que mécènes à travers la Fondation Suez Environnement pour tous. Il existe enfin un certain nombre de situations intermédiaires dans lesquelles les populations n'ont pas les moyens de financer les grandes infrastructures mais ont la capacité, avec des tarifications adaptées, de participer au financement. C'est dans le cadre de ces situations que nous avons émis la possibilité de développer un modèle plus évolutif et plus participatif que les modèles actuels.

Autour de cette segmentation, nous avons présenté un plan d'action avec trois chantiers qui se distinguent par le niveau de responsabilité de Suez Environnement dans la bonne marche de ces chantiers. Le premier consiste à redéfinir la responsabilité sociale et environnementale de Suez Environnement et à s'armer d'outils pour pouvoir la mettre en œuvre. Le deuxième chantier est le développement du modèle 4P dans le cadre de l'enrichissement de l'offre commerciale et du renforcement des actions de transferts de savoir-faire. Le troisième chantier repose sur une participation de Suez Environnement aux thématiques de gouvernance en travaillant sur la transparence et la lutte contre la corruption, l'éthique et le droit à l'eau. Nous allons aujourd'hui nous concentrer sur les aspects mécénat et 4P.

ATELIER MÉCÉNAT

Dorothée BRIAUMONT

Bienvenue à l'atelier Mécénat. Je vous présente Elise Gaultier qui travaille au sein du programme Territoires du Comité 21 et qui va m'aider à animer cet atelier. Pour information, nous allons prochainement tester le principe de la concertation auprès des collectivités locales. Dans cet atelier consacré au mécénat, nous allons dans un premier temps entendre les représentants de l'entreprise

nous parler du bilan des actions. Je vous rappelle que vous êtes présents pour juger de l'évolution de l'entreprise entre les deux exercices de concertation. Je vais laisser la parole à Monsieur Pin pour la présentation des actions de Suez. Nous écouterons ensuite Jeanne-Astrid Fouegue d'Aquassistance et Pascal Guiffant de la Direction des relations institutionnelles et du développement durable.

Dominique PIN

La Fondation Suez Environnement pour tous est vraiment le résultat de la première phase de concertation menée il y a un peu plus de deux ans et de la réflexion entamée avec vous et qui a conduit à la segmentation de nos marchés. Sur certains marchés, nous pouvons intervenir en tant qu'entreprise dans le cadre de partenariats public-privé. C'est notre rôle initial. Il existe pourtant des zones dans le monde où, dans nos modes d'opération habituels, nous ne pouvons pas exercer l'activité qui consiste à apporter des services essentiels à la vie des populations : l'eau potable et l'assainissement.

Nous aurions pu avoir le réflexe de nous désintéresser de ces zones où il est impossible de s'implanter. Cela nous semblait pourtant, pour diverses raisons, impensable. Les objectifs du millénaire consistent bien à apporter l'eau et l'assainissement, d'abord en réduisant le nombre de ceux qui n'y ont pas accès puis en faisant en sorte que la totalité de la population mondiale ait un jour - le plus rapidement possible - accès à ces deux services essentiels. En nous intéressant à ces populations et à ces zones difficiles, nous obtenons de l'information et des enseignements sur la manière d'exercer notre *business* dans les zones défavorisées de pays où nous sommes déjà implantés.

Nous avons donc décidé de consacrer une partie des revenus de l'entreprise à une fondation qui se donne justement comme objectif de couvrir ces besoins. La Fondation a pour but de favoriser toute action de mécénat pouvant être initiée partout dans le monde en faveur de l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène des populations, l'hygiène renvoyant aux questions de santé et à la gestion des déchets. Ce dernier domaine est souvent considéré comme une préoccupation secondaire alors qu'il est source de problèmes dans beaucoup de régions du monde. Comme c'est l'une de nos activités, nous n'excluons pas l'idée de favoriser une amélioration de l'hygiène par une meilleure gestion des déchets. Les pays concernés sont les pays en développement, notamment dans des zones urbaines mais aussi dans des zones de population plus dispersées, plus rurales.

En dehors de ces actions de mécénat à caractère humanitaire, nous souhaitons aussi transmettre des connaissances et des savoir-faire. Nous sommes en effet convaincus que l'amélioration n'est possible que si nous sommes capables de transférer des savoir-faire vers des populations - dans le respect des cultures et des mentalités - pour qu'elles puissent mettre en œuvre elles-mêmes les services en question. Il ne s'agit pas de plaquer des savoir-faire acquis dans d'autres pays mais bien de les intégrer aux cultures locales.

Comme nous voulions créer rapidement cette Fondation après en avoir pris la décision, nous avons opté pour une fondation d'entreprise abritée par une institution. Nous avons choisi l'Institut de France qui a la possibilité d'accueillir des fondations. Notre Fondation est composée de deux collègues à parité : cinq membres nommés par l'Institut et cinq membres nommés par Suez Environnement. Le Président de la Fondation est le chancelier de l'Institut de France Gabriel de Broglie. Le Vice-président et fondateur est Jean-Louis Chaussade, Directeur général de Suez Environnement. Un bureau gère les activités de la Fondation entre les réunions du Conseil d'administration. Un comité de sélection composé de personnels de Suez Environnement reçoit les demandes et instruit les dossiers.

Comment les actions de la Fondation se répartissent-elles ? La plus grande partie du budget est consacrée à des projets de développement ou parfois d'urgence, en cas de cataclysme. Les projets de développement ou d'aide humanitaire représentent 50 % du budget de la Fondation. Un tiers du

budget sert à financer une association bien spécifique qui s'appelle Aquassistance et dont l'existence remonte à plusieurs années. Elle est composée de personnels du groupe Suez Environnement qui sont des bénévoles, volontaires pour des actions sur le terrain. Aquassistance a la particularité de travailler sur la base d'un bénévolat complet. Les personnes partent en effet en mission sur leur temps de congés ou sur leur temps disponible. Ce ne sont pas des personnes payées par Suez Environnement et détachées pour un temps déterminé sur une opération. Nous avons voulu conserver cette règle du bénévolat.

Nous finançons aussi en partenariat avec d'autres ONG des opérations d'aide humanitaire portant bien sûr sur l'objet de la Fondation - l'eau et l'assainissement - au sens large. Nous prenons parfois en charge le financement de fractions d'opérations plus globales. A travers ces partenariats, nous recherchons un enrichissement mutuel. Si nous disposons de savoir-faire, nos partenaires ONG connaissent bien les spécificités du travail dans certains secteurs. La confrontation de ces expériences est capable d'apporter quelque chose des deux côtés. Un tiers du budget est consacré aux opérations de transfert de savoir-faire. La part restante correspond aux frais de fonctionnement et de communication.

Les actions prioritaires consistent à promouvoir et développer les connaissances pour que les services essentiels puissent être pérennisés, à favoriser les échanges, à accompagner des opérations humanitaires, à accompagner des opérations d'urgence, à stimuler l'innovation et à diffuser des technologies parfaitement adaptées à des zones défavorisées.

Le transfert de savoir-faire prend deux formes. La première repose sur l'augmentation des compétences dans les pays en développement *via* la création d'une chaire d'enseignement en France, à l'image de ce qui est pratiqué à l'université IHE de Delft. Cette dernière forme des techniciens et des cadres des services d'eau et d'assainissement dans des zones anglophones. Nous nous sommes dit qu'il serait intéressant de développer ce type de formation en France. Nous avons donc créé une chaire d'enseignement en collaboration avec ParisTech et notamment avec l'ENGREF. Cet enseignement donnera lieu à un master de management destiné aux cadres qui gèreront des services urbains d'eau potable et d'assainissement dans les pays émergents ou dans les pays en développement. Une formation en alternance de douze mois sera dispensée en français au centre ENGREF de Montpellier. Nous travaillons actuellement à la mise en place de la première promotion qui devrait commencer à étudier en septembre prochain.

Le transfert de savoir-faire passe aussi par la création d'un Grand prix Eau pour tous qui sera attribué à des établissements universitaires ou à des établissements de recherche avec pour objectif de récompenser chaque année deux innovations exemplaires. Ces innovations doivent contribuer à apporter l'eau et l'assainissement à des populations pauvres ou défavorisées de pays en développement. Elles doivent aussi apporter la preuve de leur efficacité et être aisément reproductibles. Elles doivent être exemptes de tous droits de brevet. Elles doivent finalement permettre de diffuser les bonnes pratiques. La première opération a été lancée il y a quelques mois. Une trentaine de dossiers nous sont parvenus. Neuf ont été retenus pour la deuxième étape de la sélection. Le jury, composé du Conseil d'administration de la Fondation, se réunira le 11 juin prochain pour attribuer le Grand prix de 100 000 euros et le prix spécial de 30 000 euros. Les opérations retenues feront l'objet d'une dissémination partout où elles pourront participer aux progrès de la distribution de l'eau et de l'assainissement.

Jeanne-Astrid FOUEGUE

Je suis l'ingénieur d'études et d'opérations de l'association Aquassistance. Aquassistance est une association loi 1901 qui est née à l'automne 1994 suite au drame qui s'est produit au Rwanda. Le Conseil d'administration de l'association lui a donné pour vocation de permettre un accès à l'eau

potable, à l'assainissement et à la gestion des déchets pour les populations les plus démunies. Cette association repose sur différents types de ressources humaines. Les 840 adhérents sont des professionnels salariés ou retraités du groupe GDF Suez. La plupart viennent de l'entreprise Lyonnaise des Eaux. Ces professionnels mettent à disposition leurs compétences, leurs savoir-faire et du matériel pour mener à bien des projets. L'association s'appuie aussi sur l'équipe d'animation centrale composée de sept personnes. D'un point de vue financier, la Fondation Suez Environnement donne environ un million d'euros par an à l'association. Nous pouvons aussi compter sur des bailleurs de fonds extérieurs qui peuvent être des communes, des régions ou encore des agences de l'eau. En 2008, nous avons reçu environ 700 000 euros de subvention de ces bailleurs de fonds. Les ressources propres de l'association, enfin, proviennent de dons des adhérents et de la vente de matériels que nous recevons des centres Lyonnaise des Eaux pour un montant total en 2008 de 200 000 euros.

Aquassistance développe deux types d'actions. Les premières sont les actions d'urgence, très ponctuelles, qui font suite à des événements graves tels que le tremblement de terre dans la province du Sechuan ou encore le passage des ouragans à Haïti. Notre rôle consiste alors à produire de l'eau et à la distribuer aux populations sinistrées pour un à six mois. Les unités de traitement que nous utilisons sont conçues par les techniciens d'Aquassistance. Elles permettent de produire jusqu'à 5m³ d'eau par heure. A Haïti, nous avons réussi à produire jusqu'à 185 m³ par jour pour répondre aux besoins de 20 000 habitants de Gonaïves.

Nous développons aussi des projets dits de développement. Aquassistance est alors cofinanceur mais surtout assistant à la maîtrise d'œuvre et à la maîtrise d'ouvrage. Nous visons l'amélioration des infrastructures d'eau mais aussi de la gestion. A l'heure actuelle, l'association gère un portefeuille de 75 projets dans plus de vingt pays, dont 80 % de pays africains. Aquassistance intervient dans des projets d'eau (66 % du portefeuille), des projets d'assainissement et des projets de déchets. 16 % des projets englobent les aspects eau et assainissement. En effet, les bailleurs de fonds nous incitent à ne plus traiter uniquement le volet eau.

Je voudrais évoquer le projet d'amélioration de l'approvisionnement en eau potable de Muang Long au Laos qui a commencé en 2005 et qui concerne trois villages de 2 300 habitants. Il consiste à aménager deux zones de captage, deux stations de traitement, deux réservoirs, un réseau et des branchements individuels et à accompagner les habitants pour la mise en place d'une gestion pérenne. Pour mener à bien ce projet, nous avons monté un partenariat avec ACF. Nous avons obtenu 112 000 euros de la part du Sedif. Aquassistance a apporté 40 000 euros. Le projet a impliqué neuf missions d'une à deux semaines qui ne représentent qu'une infime partie du travail des bénévoles.

Pascale GUIFFANT

Je voulais vous présenter les actions que nous avons pu mettre en place avec d'autres partenaires ONG. Nous travaillons par exemple sur un projet au Burkina Faso avec le Secours Catholique. C'est un projet dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène sur les zones d'Ouagadougou, Kaya et Manga. Au-delà du financement du projet, nous avons souhaité pouvoir accompagner et apprendre sur des situations que nous ne connaissions pas. Une mission mixte Secours Catholique-Suez Environnement nous a permis de découvrir le projet et de discuter de son fonctionnement. Nous prévoyons une seconde mission d'appui avec la Fondation Ensemble qui cofinance le projet. Un tel projet permet donc des échanges entre différents acteurs.

La Fondation finance d'autres projets d'urgence et de développement dont deux projets avec la Croix Rouge. L'un de ces projets consiste en la mise en place d'une plate-forme d'urgence régionale pour l'Océanie et le Pacifique sud. Nous menons aussi un projet d'extension de service d'eau au bénéfice des habitants des quartiers périphériques de Moundou au Tchad. Je voudrais aussi citer deux projets

du GRET : un appui aux structures communautaires de gestion de l'eau dans les bidonvilles de Port-aux-Princes et un projet d'accès à l'eau en milieu rural sur Madagascar. Nous travaillons également avec Eau Vive sur un programme de sécurité alimentaire et de nutrition au Sénégal dans lequel nous finançons le volet eau et assainissement. Nous travaillons avec Action contre la Faim sur les problématiques d'urgence avec la pérennisation de l'accès à l'eau et à l'assainissement d'un camp de réfugiés au Tchad.

Au-delà des projets, nous souhaitons construire des partenariats. Nous cherchons encore comment articuler les partenariats pour qu'ils soient les plus pertinents possibles. En plus du financement, nous voulons créer une relation de confiance, d'échange et d'apprentissage. Suez Environnement renforce ainsi sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et améliore ses principes d'intervention sur des zones connues. Les méthodologies participatives par exemple sont aussi bien utilisées pour le développement de l'accès à l'eau dans les bidonvilles que sur des projets du GRET. Lorsque cela est possible, nous souhaitons mettre à disposition l'expertise technique de nos collaborateurs au service de nos partenaires.

Il nous importe également d'aller plus loin sur des réflexions transversales. A cette fin, nous avons développé en 2008 et 2009 quelques activités transversales sur le Burkina Faso par exemple. Nous prévoyons par ailleurs des rencontres avec des experts du centre de recherche de Suez Environnement sur des problématiques techniques de traitement d'eau potable et de traitement des eaux usées. Nos partenaires pourront ainsi soumettre des questions aux experts du centre de recherche. Nous avons organisé il y a peu de temps une demi-journée d'échange sur le partenariat ONG-entreprise. Le sujet n'est pas forcément simple à appréhender et à délimiter de manière claire. Nous préparons donc un atelier de formation autour des méthodologies participatives afin de nous enrichir mutuellement dans nos activités opérationnelles.

Vincent GODEBOUT

Dans l'objet de la Fondation, Monsieur Pin a mentionné des actions en France. Pouvez-vous préciser ce que vous avez développé dans ce domaine ?

Dominique PIN

Dans l'objet de la Fondation, nous n'avons pas voulu être exclusifs. Nous avons donc désigné à la fois la France et international. Il se trouve qu'en France les actions en faveur des populations pauvres ou défavorisées sont plutôt du ressort de nos filiales opérationnelles et ne rentrent pas dans le quotidien de la Fondation. Lyonnaise des Eaux mène des actions spécifiques pour les populations pauvres qui ne peuvent pas assumer leurs factures, en lien avec les services sociaux du département. L'activité déchets peut parfois constituer un marche-pied de réinsertion pour certaines populations *via* des entreprises d'insertion. Nos sociétés opérationnelles sont en mesure de gérer ces questions.

Nathalie KLEIN

Au niveau des actions de mécénat, intervenez-vous dans les pays où Suez est déjà présente ou s'agit-il de pays différents ?

Dominique PIN

Nous intervenons plutôt dans des pays où nous ne sommes pas présents. Nous sommes attentifs au fait que la Fondation ne doive pas constituer un moyen de pénétration commerciale. Pour éviter tout risque de confusion ou d'amalgame, nous nous dirigeons plutôt vers des pays où nous ne travaillons pas. Nous sommes peu implantés dans les pays en développement de certaines zones africaines où les

besoins sont énormes. Nous n'excluons toutefois pas totalement la possibilité de mener des actions de mécénat dans un pays où nous sommes présents. L'opération Mercy Corps concerne des populations de quartiers très pauvres à Djakarta dans le domaine de l'assainissement. Une de nos filiales assure la distribution d'eau potable à Djakarta mais elle n'est absolument pas présente dans l'activité d'assainissement. Nous sommes préoccupés par le fait que, dans cette immense ville, l'eau est distribuée mais l'assainissement est négligé. Nous avons donc accepté de financer le projet Mercy Corps. Les équipes de Suez qui sont sur place pourront apporter un soutien au projet mais il n'existe aucun lien commercial entre les deux dimensions. Reste qu'en général, la Fondation intervient dans des pays où l'entreprise n'a pas d'activité marchande.

Irène SEROT-ALMERAS

Je voulais réagir sur trois points. Je trouve que les journées que vous organisez sont très intéressantes. Je me réjouis d'avance du futur atelier sur les méthodologies participatives. Ensuite, je voulais revenir sur votre prix. Nous avons créé des ponts avec d'autres structures qui remettent des prix. Pourrions-nous réfléchir au moyen de nous informer mutuellement sur les structures qui sont présélectionnées mais pas retenues ? Enfin, j'ai relevé le mot « reproductible ». Quand nous choisissons un projet, n'est-ce pas une illusion de dire qu'il est reproductible ?

Dominique PIN

Nous avons souhaité inclure le Grand prix dans la Fondation pour essayer de trouver d'autres modes de diffusion de savoir-faire pratiques adaptés à ces zones. Nous nous sommes posé différentes questions lorsque nous avons lancé la démarche. Nous sommes aujourd'hui rassurés puisque nous avons reçu des dossiers de très bonne qualité. Les prix de 100 000 et 30 000 euros sont attribués à des organismes de recherche universitaire. Par reproductibilité, nous voulons dire que la technologie primée doit être suffisamment simple à mettre en œuvre pour être facile à diffuser et à développer dans des pays aux ressources limitées. Nous avons dû refuser certains dossiers soumis à un brevet ou à une licence et où les chercheurs avaient déposé un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer. Nous envisageons de contribuer à la diffusion et à la reproductibilité du projet primé en répandant largement le savoir-faire par tous les moyens à notre disposition. Nous demandons toujours aux institutions candidates quel usage elles comptent faire de l'argent versé. En général, elles le dédient à la poursuite de leurs recherches. Le Grand prix n'est pas destiné à financer le développement du projet mais à faire connaître un progrès technologique particulièrement adapté à des zones spécifiques.

Fabienne POUYADOU

Par rapport aux ambitions de la Fondation et à son budget, je voulais savoir si vous vous étiez fixé des objectifs à plus long terme. En répartissant deux millions d'euros sur vingt pays dans le monde, vous obtenez des petits projets dilués. Un principe de cofinancement permanent avec des bailleurs institutionnels ne serait-il pas plus intéressant pour l'argent de l'entreprise ? Compte tenu du budget disponible et des enjeux à l'échelle internationale, il est difficile d'obtenir un impact substantiel.

Dominique PIN

Vous avez tout à fait raison. J'ai oublié d'indiquer que la Fondation intervenait en général en cofinancement, aux côtés de l'Union européenne ou d'autres fondations. Nous essayons de mesurer notre impact pas seulement en chiffres mais aussi en regardant à combien de personnes chaque projet bénéficie. Nous sommes, en effet, toujours focalisés sur les objectifs du millénaire. Avec des moyens modestes à l'échelle des enjeux mondiaux, nous essayons de les attribuer à des opérations vraiment exemplaires et qui ont un effet multiplicateur.

Jeanne-Astrid FOUEGUE

Aquassistance intervient aussi en cofinancement.

Dominique PIN

La Fondation n'a qu'un an. Nous souhaitons être plus efficaces et multiplier les collaborations. Nous attendons de vous que vous nous disiez comment la Fondation devrait travailler. Doit-elle se disperser sur un grand nombre de projets ? Doit-elle au contraire se concentrer sur un petit nombre de projets et de pays ? Nous avons besoin de vos recommandations.

Fabienne POUYADOU

L'idée de fixer des objectifs d'impact pour la Fondation me paraît être une priorité. La Fondation doit se fixer une ambition et ensuite dérouler un plan d'action pour atteindre cet impact. Je ne ressens pas cette ambition globale. J'ai vu une série de projets qui sont sans doute respectables mais je n'ai pas cerné de vision globale.

Dominique PIN

Faut-il mesurer cet impact ? Comment faut-il le mesurer ? Faut-il le mesurer en termes de contribution aux objectifs du millénaire ? Si nous prenons le montant qui est dédié aux opérations à caractère de développement et que nous le divisons par le coût d'une adduction pour une personne, nous obtenons un petit nombre de personnes. Comment exprimer cette ambition ? Nous l'avons exprimée en donnant un objet à la Fondation. Comment aller plus loin ?

Jacques MONVOIS

Avant de répondre à la question du comment, il faut déjà savoir pourquoi le groupe Suez a décidé de créer une Fondation. En attendez-vous des réductions d'impôts, du lien social au niveau de l'entreprise ou encore un apprentissage de terrains que vous ne connaissez pas ? Mes propos ne sont pas une critique. Je cherche simplement à comprendre.

Puisque le GRET travaille depuis dix ans avec Aquassistance, je dispose de certains éléments de réponse. Le GRET a appris des choses de Suez et inversement. Au Sénégal, les programmes que nous avons montés ensemble sont des références pour le PEPAM.

Dominique PIN

Il n'est pas toujours facile de répondre à cette question. Nous ne sommes pas motivés par des déductions fiscales - puisqu'une partie des bénéfices va toujours au fisc - mais par la volonté de consacrer une partie de notre résultat à des actions de solidarité. L'un des points de départ est la conscience que l'entreprise exerce des activités de service public et d'intérêt général qui lui confèrent une responsabilité particulière. Nous ne pouvons pas nous désintéresser des zones où il est impossible de mener des actions commerciales. L'objectif est de desservir la totalité de la population mondiale. Nous ne pouvons pas atteindre ce but en ignorant les zones difficiles et en menant des débats stériles sur les fonctions du public et du privé. Nous savons aussi que nous ne pouvons pas mener cette mission seuls et que des partenaires peuvent nous apporter quelque chose.

Jean-François BONASSI

L'impact de l'implication des collaborateurs dans ces sujets est assez extraordinaire. Lors du tsunami, l'implication des collaborateurs du groupe a dépassé le cadre d'Aquassistance puisque nous avons été submergés par les demandes pour se rendre sur place. Comme nous disposons de nombreuses

implantations dans les pays touchés par ces catastrophes, nous avons établi un lien entre les équipes locales et les équipes françaises. En termes d'animation interne, une telle démarche est extrêmement profitable.

Dominique PIN

Cette réponse m'amène à préciser qu'en cas d'intervention d'urgence, nous sommes plutôt enclins à intervenir dans des pays où nous disposons d'entités opérationnelles qui nous permettent de multiplier les moyens.

Vincent GODEBOUT

Par rapport à cette question des ressources humaines, je pense que nous abordons un point intéressant en termes d'impact. Prenez-vous en compte, dans les évaluations du personnel, cette capacité à se mobiliser ?

Jean-François BONASSI

Nous ne la prenons pas en compte dans le cadre de l'évaluation puisque cela fausserait une approche rationnelle. Ce qui est intéressant, c'est la qualité du débat qui intervient dans l'entreprise dans ces situations. Nous comprenons alors que le métier que nous exerçons possède une dimension « noble », « missionnaire » sur un certain nombre d'aspects.

Dominique PIN

C'est la raison pour laquelle nous nous dirigeons vers la notion de travail en commun. Tant que l'entreprise gagne de l'argent, elle peut certes donner une partie de ses bénéfices pour des actions humanitaires mais nous souhaitons aller plus loin. Compte tenu de notre métier, l'acte de don ne peut pas être indépendant de l'action de l'entreprise. Nous ne pouvons pas laisser la notion du droit à l'accès à l'eau dans l'état actuel. Nous ne pouvons pas aller vers un nouveau Forum mondial de l'eau sans que ce débat n'ait avancé.

Laurent CHABERT D'HIERES

Je voudrais vous pousser dans vos retranchements sur la question de l'articulation entre Suez et Aquassistance. Je dois d'abord rappeler que dans les ONG, nous rencontrons nous aussi des zones de conflit. Dans quel sens votre double pratique va-t-elle ? Suez se déporte-t-elle d'un bagage difficile à porter, le *business as usual* vers une structure de bénévolat ? Le business est aujourd'hui extrêmement dur. Suez doit être la plus forte et la plus dure pour arriver à obtenir des marchés. Ce comportement entrepreneurial est compliqué à défendre auprès des clients, des partenaires et des collaborateurs. L'entreprise essaye-t-elle de faire gérer cette difficulté par une association parallèle en cultivant des vertus qui sont antinomiques de celles de l'entreprise ou bien voulez-vous développer avec Aquassistance un laboratoire humain, social, débarrassé de la pression du marché pour faire changer l'entreprise ? Suez travaille-t-elle à un changement des comportements et des objectifs dans le contexte de la crise ?

Dominique PIN

La question est complexe. S'il n'était question que de bonne conscience, nous pourrions y parvenir en nous fatiguant beaucoup moins. L'effort que nous menons tous les jours n'est pas facile à tenir. Notre conviction en tant qu'entreprise est que nous pouvons exercer cette activité, qui consiste à traiter de l'eau et à la distribuer puis à récupérer et assainir les eaux usées, dans des conditions acceptables en

termes de financement et de facturation pour les populations. L'idée que l'eau potable devait être gratuite a été abandonnée. Les derniers tenants de cette théorie ont rendu les armes à la veille du Forum d'Istanbul. Il n'en reste pas moins que le traitement et l'assainissement doivent coûter le moins cher possible au consommateur.

Nous sommes aussi convaincus qu'il est impossible de mettre en place ce type de dispositif dans certains endroits. Le métier tel que nous le pratiquons avec des ingénieurs qualifiés, des technologies sophistiquées et des investissements lourds n'est pas applicable partout. Nous avons créé Aquassistance pour aller vers ces populations. Le monde serait merveilleux si un jour les ONG pouvaient devenir inutiles. Si nous voulions externaliser notre approche dans une entité extérieure, nous ne vous dirions pas que nous voulons collaborer avec vous. L'organisation de rencontres avec les services techniques et de recherche vise à créer un lien entre les technologies les plus pointues et des technologies qui seraient facilement adaptables à des zones moins développées et où le service évoluera avec le temps.

Jérôme BAILLY

Pourquoi nos collaborateurs entrent-ils dans l'entreprise ? L'un des premiers critères est que nous travaillons dans le domaine de l'environnement avec une dimension service public. Nous sommes dans une entreprise où les collaborateurs sont sensibles à cette idée de service public. Beaucoup de nos collaborateurs sont membres d'Aquassistance. Ils mettent leurs compétences techniques au service des autres. Des collaborateurs viennent nous voir au bout de dix ans en expliquant qu'ils voudraient faire une parenthèse pendant quelques années pour mener un projet humanitaire. Je ne sais pas si c'est fréquent dans d'autres entreprises.

Jeanne-Astrid FOUEGUE

Je vous rappelle qu'Aquassistance repose sur des forces vives bénévoles, sans aucune interférence avec le groupe. Aquassistance dispose de son propre Conseil d'administration qui détient une très grande liberté de choix par rapport aux projets retenus. Le bénévolat et la liberté de décision garantissent cette absence d'interférence avec le groupe.

Laurent CHABERT D'HIERES

Vos membres ressentent-ils un hiatus entre la démarche d'Aquassistance et celle de Suez ? Le Conseil d'administration d'Eau Vive compte de nombreux anciens cadres d'entreprises. Nous voyons bien qu'ils travaillent dans Eau Vive pour tester d'autres principes que ceux qu'ils ont mis en œuvre pendant leur parcours professionnel. Vos membres se sentent-ils écartelés entre ce qu'ils font du lundi au vendredi dans l'entreprise et ce qu'ils font en tant que bénévoles ? Je ne le dis pas de manière critique puisque je pense que des dispositifs comme Aquassistance peuvent rapprocher le volet production de richesse et l'approche ingénierie sociale. Puisque ni le tout social ni le *business* le plus dur ne font avancer l'humanité, nous cherchons des voies moyennes. Certains salariés d'entreprises qui travaillent avec Eau Vive sont déchirés.

Dominique PIN

Je ne ressens pas le hiatus que vous décrivez. Même dans des périodes difficiles, les salariés étaient fiers des apports positifs de l'entreprise. Ils étaient aussi suffisamment lucides pour reconnaître que des erreurs avaient été commises. 60 000 personnes travaillent pour Suez Environnement. Certaines voient encore peut-être notre activité comme un travail d'ingénieur dans lequel on demande des compétences techniques qui doivent être rémunérées comme telles. Les aspects sociaux et

philosophiques extrêmement forts de nos activités n'ont pas encore pénétré toutes les consciences. Le développement du dialogue n'est pas encore un réflexe généralisé mais le mouvement de la pensée au sein de l'entreprise ne me semble pas aller dans le sens de la difficulté.

Jean-François BONASSI

Il est très difficile d'exprimer un message expliquant comment nous allons faire pour entrer dans le courant général d'affirmation d'une démarche sociétale. Un tel projet demande de l'humilité mais je pense que nous avons la chance de pouvoir compter sur des exemples permettant de traduire de manière claire et visible, en interne et en externe, une pensée. Nous ne l'avons pas encore fait mais nous pouvons nous appuyer sur un levier fort qui vient des collaborateurs. Lors du tsunami, les collaborateurs membres ou non d'Aquassistance se sont prêtés main forte. A nous de nous appuyer sur ce mouvement spontané pour trouver la voie pour délivrer un message.

Denis BLAMONT

Je voudrais saluer le beau paradigme qui apparaît dans vos discours mais je voudrais bien savoir ce qui se passerait si l'action de Suez commençait à baisser. Des conflits d'intérêt sont inévitables. J'aurais été intéressé par la présentation d'un projet dans la catégorie intermédiaire. J'ai en effet trouvé votre manière de présenter les trois catégories de projets dans lesquels vous intervenez tout à fait révélatrice. Vous distinguez les projets de business *as usual*, les projets de mécénat et une zone floue intermédiaire.

Il existe énormément de conflits d'usage autour de l'eau. La notion anti-entreprise qui consiste à économiser la ressource et à produire moins de déchets est tout aussi importante. Quelle est votre politique vis-à-vis de ce problème ?

Par ailleurs, vous avez indiqué que vous interveniez beaucoup dans les villes et beaucoup moins dans les campagnes. Or, un conflit existe entre la ville et la campagne. La montagne vit un conflit entre l'amont et l'aval, entre l'utilisation de l'eau dans les villes et l'accès à l'eau potable dans les campagnes. Il me semble qu'il serait intéressant de poser les questions en termes de bassin versant.

J'en viens à la question plus précise de votre éventuelle contribution à fabriquer un contre-pouvoir, à vous construire un interlocuteur extérieur à Suez. La plupart du temps, les populations sont inorganisées pour faire face à un nouveau problème. Avez-vous pensé à la fabrication de cette société civile, à la construction d'une voie différente de la production de votre bonne conscience, d'un pouvoir de l'assemblée des utilisateurs ?

Comment réagissez-vous à la privatisation extrême de la ressource dans certains pays comme le Chili ou l'Inde ? En Inde, il est possible d'acheter un morceau de rivière et d'y fabriquer une gravière ou un captage d'eau. En tant qu'entreprise, vous avez certainement intérêt à ce que ce type de pratique existe. J'ai cru comprendre que vous formiez des personnes à gérer les installations. Pour autant, vous n'allez pas plus en amont, vous ne considérez pas la société ou le territoire comme un tout marqué par des priorités et des conflits d'usage.

Dominique PIN

Nous essayons d'y arriver progressivement. Comme vous, je ne trouve pas que l'expression *business as usual* soit très heureuse. Elle désigne les pays ou les régions où nous savons exercer notre activité avec des *business models* et des contrats traditionnels qui ne nécessitent pas d'évolution. Dans d'autres zones, nous pensons qu'il est possible de construire un service adapté, rémunéré mais avec des modèles de contrats différents. Il faudrait peut-être trouver une autre formule que *business as usual*.

Dorothee BRIAUMONT

La question allait plus loin. Êtes-vous prêts à changer aussi sur le champ des contrats traditionnels ?

Dominique PIN

Le partenariat public-privé renvoie à une infinité de modes de contractualisation. Il n'existe pas deux contrats similaires. Nous passons de la concession à la gestion régulée par un continuum de contrats. La manière d'exercer le métier change aussi au fil du temps. Dans les pays développés, il y a quelques années, Lyonnaise des Eaux coupait l'approvisionnement des familles qui ne pouvaient pas payer leur facture. C'est aujourd'hui devenu impensable. Nous entamons des démarches avec les familles pour que les services essentiels soient pris en charge par les services sociaux. La manière d'exercer le *business* traditionnel sur le terrain a donc changé considérablement.

Je suis très attaché au fait que l'entreprise, en tant qu'agent économique, a un rôle à jouer en matière de développement durable mais je crois aussi qu'elle ne peut pas sauver toute la planète. Concernant la répartition de l'eau entre différents usages, les Etats sont responsables. Dans l'attribution des ressources en eau - il faut ici évacuer l'idée que l'eau serait une ressource épuisable comme le pétrole, c'est une ressource renouvelable mais compte tenu du réchauffement climatique, elle est de plus en plus mal répartie -, nous défendons l'idée que les usages domestiques essentiels doivent être prioritaires sur les autres usages. Une population ne peut pas être privée d'eau parce qu'une usine a besoin de toute l'eau douce d'une région.

J'ai dit que nous n'intervenons pas dans les zones rurales des pays en développement. Dans les pays développés où nous exerçons notre activité, nous nous adressons aussi bien aux zones rurales qu'aux zones urbaines. Il est difficile de raisonner en termes de bassin versant en Afrique subsaharienne ou tropicale. La meilleure approche consiste bien à partir d'une ressource disponible et à examiner la manière de la pérenniser et d'éviter qu'elle soit polluée.

Le développement durable suppose une gestion efficace et attentive de la ressource, gestion qui ne passe pas nécessairement par une augmentation de la consommation. Nous sommes en train de prendre un tournant. Pendant des centaines d'années, la prospérité de nos entreprises a été basée sur le fait que l'eau était un bien consommé en quantités de plus en plus grandes, notamment dans les pays développés. Nous avons distribué de plus en plus d'eau et augmenté la taille des réseaux. Nous avons basé notre prospérité sur de plus en plus de mètres cubes d'eau potable vendus et assainis. Nous avons en effet expliqué aux personnes que l'hygiène et la réduction des maladies passaient par l'utilisation d'eau potable.

Aujourd'hui, nous sommes conscients qu'on peut vivre heureux sans consommer toujours plus de mètres cubes d'eau. Il existe sans doute une façon intelligente de gérer et d'utiliser l'eau. La facturation basée sur des quantités consommées de plus en plus importantes n'est sans doute pas aujourd'hui la manière durable d'aborder la question. Sur des contrats en Allemagne, la population consommait 160 ou 170 litres d'eau par jour et par habitant. Aujourd'hui, elle consomme moins de cent litres mais Suez est toujours présente sur le marché de l'eau.

Dans le domaine du déchet, le raisonnement est encore plus vrai puisque le déchet peut intervenir comme ressource de substitution à des ressources épuisables. Nous serons amenés de plus en plus à chercher dans les rebuts des ressources de substitution aux ressources minérales fossiles. Nous sommes conscients que nous ne baserons pas notre prospérité sur une quantité de déchets toujours plus importante mais sur notre capacité à extraire de cette quantité de déchets des ressources secondaires ou des combustibles de substitution pour assurer la durabilité de notre développement. Je crois que nos métiers sont face à un véritable tournant lié à la notion de développement durable, notion essentielle à

la pérennité du développement de l'humanité. Il ne sera toutefois pas facile de passer d'un paradigme à un autre.

Sur la notion de privatisation, nous sommes philosophiquement en faveur d'une gestion librement choisie par les collectivités et nous prônons la gestion privée parce que nous pensons qu'elle a ses vertus. Toutefois, nous sommes totalement opposés à la privatisation de la ressource. Au Chili, certaines ressources en eau ont été privatisées par des industriels mais ce n'est pas le cas pour les ressources en eau distribuées aux habitants. Dans ce modèle, les sociétés distributrices sont propriétaires des investissements et un régulateur fixe les prix. La population chilienne n'a pas à se plaindre de ce qui s'est passé puisque les progrès ont été considérables en termes de distribution et d'assainissement. Nous ne pouvons pas jeter l'opprobre sur un mode de gestion plutôt qu'un autre. Des modes de privatisation bien régulés par des offices de régulation et des gouvernements efficaces peuvent très bien fonctionner. Il est toutefois vrai que des privatisations sont constatées de par le monde, notamment pour des usages industriels.

Dorothée BRIAUMONT

Une dernière question portait sur la prise en compte en amont de toutes les contraintes.

Denis BLAMONT

Il ne suffit pas de s'exprimer en termes de besoin mais il est important de savoir comment une communauté peut construire sa structure de concertation pour arriver à décider elle-même de l'utilisation de sa ressource. Or, la plupart du temps, un tel mécanisme n'existe pas. Les structures sociales qui permettraient de gérer le problème de la raréfaction de la ressource - compte tenu de l'augmentation de la population - n'ont pas le temps d'émerger. Quelle est votre position en tant que partenaire du traitement et de l'utilisation de la ressource ? Quelle est votre action pour permettre l'apparition des structures qui vous assurent que les décisions prises par rapport à l'utilisation de la ressource sont équitables ?

Dominique PIN

Nous ne pouvons pas tout faire et nous ne pouvons pas remplacer le rôle politique des gouvernements et des pouvoirs publics. Notre contribution consiste à mettre en place des structures de dialogue et de concertation avec l'ensemble des personnes intéressées par la gestion de l'eau. Des décisions à caractère politique supposent que le politique s'insère et s'intéresse au sujet. Nous n'avons pas à fixer la manière dont les populations veulent se voir desservir par tel ou tel service. Ces attentes peuvent brutalement changer la physionomie d'un métier. Nous l'avons vécu dans le domaine du déchet avec la mise en place des commissions locales de concertation. J'ai été le premier à les créer avant qu'elles ne soient rendues obligatoires par la loi. Nous avons toujours eu à nous louer de cette initiative. Les choses se passent toujours mieux lorsqu'une commission locale associe les parties prenantes.

Nathalie KLEIN

Je voulais revenir sur les objectifs de la Fondation et sur la manière dont vous choisissez les projets auxquels vous participez. Vous avez parlé de toucher le plus grand nombre de personnes pour contribuer aux objectifs du millénaire et à l'universalité de l'accès à l'eau. Choisissez-vous les projets en fonction du nombre de bénéficiaires ? Une telle démarche laisse de côté les populations les plus inaccessibles. Je ne sais pas dans quelle mesure le rôle de Suez consiste à apporter de l'eau au plus grand nombre ou alors à se positionner dans les zones où les moyens manquent.

Dominique PIN

Je suis heureux que vous posiez la question et j'aimerais d'ailleurs vous la retourner car nous nous trouvons aujourd'hui à un tournant. La Fondation est toute jeune. Au départ, différents projets qui nous sont parvenus, portés par des ONG renommées, nous ont paru extrêmement séduisants. Nous sommes aujourd'hui en train de vivre ces opérations avec une grande satisfaction parce que tout se déroule bien et que nous apprenons beaucoup. Les disponibilités financières de l'année 2008 ont été consommées, celles de 2009 le sont aussi en grande partie. Nous allons donc devoir nous montrer sélectifs. Comment devons-nous être sélectifs ? Je n'ai pas la réponse à cette question. Vous avez vu l'échantillon de ce qui est engagé aujourd'hui. Que faut-il faire pour la suite ? Devons-nous choisir quelques pays d'Afrique ou d'Asie et éliminer les autres ? Devons-nous nous baser sur le nombre de bénéficiaires de l'opération ? Devons-nous choisir quelques partenaires ONG et travailler exclusivement avec elles ? Vous mettez le doigt sur un point qui est pour nous source d'interrogation. Comment les projets sont-ils choisis par Aquassistance ?

Jeanne-Astrid FOUEGUE

D'un point de vue géographique, nous ne nous sommes pas imposés de contraintes. Nous essayons tout de même de nous concentrer car il n'est pas simple de comprendre le fonctionnement institutionnel d'un pays dans le domaine de l'eau. Nous essayons de profiter de l'expérience acquise par les intervenants. Nous travaillons donc au final sur un nombre limité de pays mais nous ne nous interdisons pas de travailler ailleurs.

Nathalie KLEIN

Même au sein du pays, je pensais à des régions qui sont particulièrement inaccessibles, par exemple les régions montagneuses, et qui ne sont pas une priorité pour les gouvernements. Au niveau de Suez, il est plus facile de communiquer sur un projet qui profite à de nombreux bénéficiaires. En même temps, il serait plus louable de mettre des moyens là où personne ne veut en mettre.

Jeanne-Astrid FOUEGUE

Le problème est que l'un des critères d'éligibilité pour Aquassistance est de disposer d'un partenaire avec qui travailler. Généralement, ce n'est pas le cas dans des zones très enclavées.

Laurent CHABERT D'HIERES

Le troisième pavé repose sur le point de vue subjectif de Suez. Nous traitons nous aussi cette analyse de la situation qui ne correspond pas au deuxième pavé avec des outils et des approches spécifiques. Je conteste toutefois votre vision puisque c'est Suez qui définit le contexte et qui décide d'adapter sa méthodologie dans la mesure où la situation ne correspond pas à ses habitudes. Le problème peut aussi être considéré du point de vue de l'acteur local. En travaillant avec Suez sur les programmes, nous voudrions montrer que l'acteur local est demandeur de *business*.

Pour Suez, comme pour Eau Vive, comme pour une communauté rurale, l'objectif est de parvenir à un contrat et des rendements satisfaisants et à un bon relationnel avec l'utilisateur. Une personne, tout en étant analphabète, peut être un parfait gestionnaire de l'eau, dégager des profits et faire du secteur eau et assainissement un véritable outil de développement. Nous sommes d'accord sur cette idée. Sur d'autres points, la vision des ONG est différente de celle de Suez. Les ONG défendent l'idée que tout le monde doit avoir accès à l'eau alors que dans la logique d'entreprise, l'accès à l'eau est réservé à celui qui paye pour ce service. Les ONG et l'entreprise diffèrent aussi sur la question de l'utilisation

des profits. Est-il redistribué vers l'actionnaire ou vers le développement local, vers le chef de village ou vers le fontainier ?

Un projet d'eau et d'assainissement est un excellent point d'appui pour mener des actions de développement, pour parler de citoyenneté et de démocratie locale... 90 % de nos projets concernent de l'appui au développement. Nous réglons des problèmes concrets sur un territoire donné dans le cadre d'un projet mais il ne s'agit pas de développement. Le développement consiste à créer des relations entre les citoyens, à travailler sur le droit de vote, le rôle des femmes. Le plus magnifique projet d'eau et d'assainissement ne sert à rien si les personnes n'ont plus rien à manger. Si deux pays entrent en guerre ou si une émeute se déclenche, nos activités courent à leur perte. Les ONG sont de plus en plus amenées à réaliser de l'appui au développement dans le cadre de programmes d'eau et d'assainissement mais nous détenons aussi un rôle - difficile à cerner - d'animateurs de la société civile, de médiateurs, de fédérateurs. Est-il possible de travailler avec une entreprise qui elle-même redéfinit son rôle timidement ? Il y a trente ans, Eau Vive était un opérateur de terrain. Aujourd'hui, nous ne sommes plus maîtres d'œuvre. J'espère qu'au travers des programmes, nous allons brasser nos compétences et travailler sur nos ambitions.

Dominique PIN

Nous sommes nous aussi perplexes devant ce contexte changeant, complexe. En choisissant de nous impliquer dans ce troisième pavé aux côtés d'un partenaire qui connaît le contexte local, nous souhaitons découvrir cette complexité. Nous savons bien qu'à partir du moment où un service d'eau et d'assainissement se met en place, des petits opérateurs locaux émergent et font du *business*. Les ONG elles-mêmes constatent les changements qui interviennent dans ces secteurs, imaginez la perplexité des entreprises. Nous nous disons que le peu que nous pouvons apporter est déjà positif et nous souhaitons comprendre les changements du monde actuel.

Vincent GODEBOUT

Il ne faut pas oublier les parties prenantes que sont les actionnaires et les partenaires sociaux. Comment leur présentez-vous ces actions humanitaires ? Est-il envisageable d'imaginer un système dans lequel, en fonction des résultats de l'année, Suez s'engagerait dans le secteur du mécénat à telle hauteur pour prendre en compte les besoins sociétaux dans des zones sinistrées ?

Dominique PIN

Les parties prenantes sont nombreuses et variables et en effet certaines, les syndicats et les partenaires sociaux notamment, ne sont pas présentes autour de la table. Concernant les actionnaires, notre actionnaire de référence, le groupe GDF-Suez, détient un rôle clé.

Catherine GUILLON

Nous sommes très admiratifs de votre action. En tant que nouveau groupe, nous entamons une réflexion sur notre propre politique de mécénat. Nous examinons donc avec attention votre démarche avec les parties prenantes, démarche que nous n'avons pas nous-mêmes entamée puisque nous réalisons un état des lieux des actions de Gaz de France et de Suez. Contrairement à ce qui a été dit, l'entreprise n'est pas seulement productrice de richesses. Elle contribue aussi à la répartition de la richesse entre les salariés et les actionnaires. Tous les salariés sont détenteurs d'actions gratuites du groupe. Ils sont donc tous concernés par ce qui se passe dans l'entreprise.

Michèle MEYZIE

Cette petite fondation existe depuis seize ans. Même dans des périodes difficiles, elle n'a jamais été remise en cause, ni par les actionnaires, ni par les salariés. Le budget n'a jamais été diminué. Nous avons même reçu des témoignages très encourageants de la part de certains actionnaires. Les salariés nous disent eux aussi leur fierté que Suez investisse dans des actions très éloignées de son *business*.

Laurent CHABERT d'HIERES

Aujourd'hui, il va sans dire que toutes les entreprises et tous leurs actionnaires identifient très bien le clivage entre *business* et actions humanitaires. Tous les actionnaires peuvent comprendre que l'entreprise doit avoir une activité alternative. La question que nous vous posons est de savoir si l'entreprise Suez est capable d'exercer un autre *business*, marqué par un partage beaucoup plus étendu des connaissances. Une entreprise au cœur du dispositif de développement national doit-elle voir ses fonctions évoluer vers une plus grande ouverture sur les citoyens, sur les problèmes sociétaux ? Vous allez nous dire que ce n'est pas votre métier. Est-il possible d'expliquer aux actionnaires que des déséquilibres existent au niveau mondial et au niveau des projets ?

Catherine GUILLON

L'engagement de l'entreprise en dehors des actions humanitaires existe. Les problèmes de facturation dans le domaine de l'énergie sont traités sur le terrain au niveau de Gaz de France. Cette politique n'est pas logée dans le mécénat mais elle est gérée par les filiales sur le terrain. Nous nous engageons sur ce type de démarche où tous les acteurs doivent être réunis autour de la table. En revanche, nous ne le faisons peut-être pas assez savoir au niveau du groupe.

Dominique PIN

L'actionnaire sera bien obligé d'accepter les changements de société sinon l'entreprise disparaîtra. Je crois vous avoir parlé des changements fondamentaux qui affectent nos métiers. Nous allons passer d'une consommation d'eau basée sur des volumes à la mise en valeur et à la protection des ressources naturelles. Lorsque j'ai commencé à travailler dans le domaine des déchets, c'était une activité de transport de la ville vers la campagne ou vers des incinérateurs. Nous sommes devenus ensuite des traiteurs de déchets pour qu'ils ne polluent pas le cadre de vie et l'environnement. Depuis le début des années 90, il ne suffit plus de traiter les déchets. Notre métier consiste aujourd'hui à faire des déchets une ressource pour l'avenir. Dans le domaine de l'eau, les changements concernent la consommation, la répartition des usages...

Nos métiers changent continuellement. La concertation avec les parties prenantes sur les implantations de traitements de déchets est un phénomène nouveau. Une société qui ne sait pas saisir les changements de modes de vie risque de disparaître. Je suis frappé par les changements intervenus dans l'industrie automobile. Nous parlons depuis des années d'un changement de comportement dans l'utilisation de l'automobile mais personne n'avait réfléchi à ce qui pourrait se passer en cas de crise. Si nous ne changeons pas rapidement nos habitudes, certains pans de l'industrie disparaîtront. Notre actionnaire de référence comprend bien cette dimension. Je crois qu'avec une bonne communication, les autres actionnaires la comprendront aussi.

Denis BLAMONT

Vous parlez de service public mais vous continuez parallèlement à parler de clients. Or, celui qui consomme l'eau est normalement propriétaire de cette eau. Sur cette notion de propriété de la ressource, le problème est que dans certaines sociétés de montagne par exemple, les personnes

estiment que les profits - qu'il faudra redistribuer - sont un danger pour la société. Certaines sociétés de montagne sont mises en danger par l'apparition de liquidités et de ressources financières. Il est nécessaire de prendre en compte les spécificités d'une économie qui n'est pas nécessairement monétarisée.

Dominique PIN

Depuis quelque mois, au niveau mondial, des interrogations se font jour sur la façon de faire en sorte que la gestion publique des services soit efficace. De nombreuses entités ont participé à des colloques sur ce sujet. Puisque la question de son amélioration se pose, c'est bien que la gestion publique d'un service d'intérêt général n'est pas toujours efficace. Des personnes ont présenté des exemples de services gérés par le public qui fonctionnent bien. Ces services sont gérés selon des modes de management privés. Ils réalisent des profits considérables dans la mesure où, en tant que sociétés publiques, ils ne sont pas soumis à la concurrence. Il faut reconnaître au bénéfice de ces entreprises que le service est remarquablement géré et très bien accepté par la population.

Il est intéressant de voir que ce n'est pas tellement le mode de gestion du privé qui est à remettre en cause. Il faudrait toutefois se demander quelle est dans ce système la part que la société publique réinvestit ou distribue. La part des actionnaires constitue-t-elle une prébende inacceptable ou bien est-ce seulement la rémunération d'un capital qui n'est finalement pas si honteuse que cela ? Il est important de se demander si les profits font l'objet d'une juste répartition, si une partie est consacrée au développement des services et si l'actionnaire est rémunéré pour le capital qu'il apporte d'une manière honnête et équilibrée. Nous sommes prêts à aborder ce débat de société et à apporter notre témoignage.

Laurent CHABERT D'HIERES

Avec la Fondation Ensemble, un atelier partenarial est mis en place dans l'idée que les ONG partagent leur expertise. En effet, les ONG ne se parlent pas assez, les méthodologies des unes ne sont pas connues des autres. Cet atelier est une bonne chose mais le même travail pourrait être conduit avec les bailleurs de fonds. Les ONG sont devenues les championnes du montage financier. Elles sont bien placées pour savoir qu'en termes de priorités, de critères de sélection, de montage financier, les différences sont considérables. Le mécanisme d'instruction et de délibération des fonds de Suez n'a rien à voir avec celui d'un Conseil régional ou d'une commune. Il serait donc intéressant de mutualiser dans ce domaine. Je ne souhaite pas par là obtenir dix fois plus d'argent avec un seul dossier. Je crois que les entreprises et les ONG détiennent une responsabilité partagée pour travailler avec un troisième acteur qui est l'acteur du Sud. Nous devons examiner comment apporter l'appui le plus pertinent et le plus efficace à la stricte demande du maire local. Il serait intéressant de remettre en marche des ateliers avec les ONG et les bailleurs en se confrontant à la demande locale et au maître d'ouvrage local.

Dominique PIN

Je vous propose de conclure. Les éléments qui se sont dégagés dans cette matinée tournent d'abord autour d'un besoin d'amélioration des objectifs de la Fondation. La question est revenue plusieurs fois avec la nécessité d'être plus ambitieux dans cette tâche. L'expérience très intéressante d'Aquassistance a aussi été mise en avant, notamment en termes de ressources humaines. Un tel projet permet de mettre en cohérence les valeurs personnelles des salariés et celles qu'ils peuvent retrouver au sein de l'entreprise. Il vous a semblé important de tirer les leçons de cette expérience. Des questions plus incisives ont été posées sur le *business* de l'entreprise. Les parties prenantes ont exprimé des attentes sur la nécessité d'intégrer de nouveaux critères dans le *business as usual*. La segmentation en trois volets n'a pas été remise en cause mais elle vous a paru un peu trop cloisonnée.

Le troisième pavé n'avait pas forcément été très bien identifié par les parties prenantes. La nécessité d'entretenir le dialogue entre l'entreprise, les ONG et les acteurs locaux a enfin été affirmée.

Denis BLAMONT

Nous n'avons pas répondu à une question qui nous a été posée. Vous nous avez demandé de vous aider à définir une stratégie. Je ne me sens pas en mesure de répondre à cette attente. Il faudrait peut-être réfléchir à la politique de concertation, à la manière dont vous choisissez vos projets. Si vous incluiez les parties prenantes dans une structure chargée de choisir les projets, vous obtiendriez une réponse beaucoup plus précise à votre question.

ATELIER « NOUVEAUX MODÈLES 4P »

Alexandre BRAILOWSKY

Nous sommes ici pour que vous nous aiguillonnerez. Nous vous présentons donc de la manière la plus sincère possible nos actions de l'année. C'est sur la base de vos recommandations que nous pourrions avancer. Les demandes de 2007 des parties prenantes ont fait émerger deux sujets : l'augmentation de la contribution solidaire sous forme de mécénat et le rôle de Suez dans le segment intermédiaire qui ne relève pas de l'assistanat. Ce processus de réflexion a démarré suite aux problèmes que nous avons connus à l'international. Le segment intermédiaire n'est par exclusion ni ce segment de population capable de payer les prestations liées à la mise en place d'un service public durable ni celui des populations qui sont dans l'impossibilité de rentrer dans une logique marchande. Nous cherchons donc à déterminer quelle peut être la contribution de Suez Environnement par rapport à ce segment.

L'objectif est bien l'autonomie et la durabilité du système. Dans notre réflexion, nous nous apercevons qu'au-delà des défis financiers et des problématiques techniques et contractuelles, deux dimensions culturelles fondamentales conditionnent ces défis : le changement de l'attitude de l'entreprise et le changement de culture de l'utilisateur du service. De tels processus prennent du temps.

Grâce à notre réflexion, nous nous apercevons qu'un seul modèle contractuel est incapable de couvrir le temps nécessaire à la mise en place d'un service durable. Il semble donc essentiel de remplacer cette logique de mono-modèle contractuel par une logique de processus. En effet, ces situations comportent systématiquement trois phases : le diagnostic qui permet de remettre à niveau les informations, d'identifier les indicateurs de base et de créer les conditions de la durabilité, la phase de réhabilitation et la phase d'autonomie. Dans notre analyse, nous avons constaté que des programmes d'assistance technique ont été testés à différents niveaux. Dans les années 90, des assistances techniques débouchant sur un contrat de longue durée type concession ont été mises en place. Ces contrats se sont généralement soldés par un rejet politique en dépit des résultats techniques et commerciaux obtenus.

Il a également été tenté d'enchaîner des phases d'assistance technique et de management. Dans cette logique d'intervention, les procédures qui utilisent la remise en appel d'offres à chaque étape (assistance technique puis contrat de management puis affermage) créent des phases de discontinuité intermédiaires qui font régresser l'opération. Un autre essai a consisté en des contrats combinés qui passent automatiquement du contrat de management au contrat d'affermage. Dans ce cas, le rejet politique est encore plus précoce puisque l'autorité politique n'arrive pas à assumer ce modèle.

Il ne faut donc pas oublier que l'autorité veut et doit choisir le modèle le plus approprié à un temps donné. Il s'agit finalement d'assurer un processus continu entrecoupé de moments décisionnels clés qui conditionnent l'appropriation des solutions envisagées, à la fois par l'autorité publique et par les

usagers. Ce processus doit être évolutif, flexible et bien sûr participatif. Ces moments clés sont des moments privilégiés dans lesquels l'organisation professionnelle et systématique du dialogue avec les parties prenantes assure cette appropriation. A partir du moment où l'opérateur, le client et le bailleur se sont mis d'accord sur le processus, il faut adapter les instruments financiers aux différentes phases et intégrer la facilitation du dialogue, le renforcement des capacités et une assistance spécifique dans les moments de transition.

Metin SUADIYELI

La direction de projet de Suez Environnement travaille sur des objets concrets. Nous avons essayé d'appliquer le modèle 4P à la ville de Beira au Mozambique, dans le cadre d'un appel d'offres de la Banque mondiale qui a eu lieu l'année dernière. Notre proposition de 4P n'a pas été acceptée au profit d'un contrat d'affermage classique de 15 ans. Ce cas concret nous a permis d'essayer d'avancer et de passer de la théorie à la réalité.

Dans le modèle, deux mots sont importants : participatif et progressif. La partie participative renvoie à quatre types de parties prenantes. Les premières sont les autorités locales (dans le cas du Mozambique, une autorité qui gère l'alimentation en eau et un régulateur) qui travaillent sur les réformes institutionnelles, définissent les tarifs, les objectifs à long terme et le planning, supervisent l'opérateur et définissent sa rémunération.

La deuxième partie prenante est l'opérateur qui gère le management du projet avec des objectifs qualitatifs et quantitatifs, fait appliquer et gérer le contrat, donne les orientations générales et gère la communication. Les parties prenantes suivantes sont les institutions nationales qui financent les infrastructures et subventionnent les coûts d'opération (énergies, ressources humaines, frais de fonctionnement). Elles participent aussi au partage des risques et assurent le suivi du contrat. Le 4P suppose bien un partage des risques entre les différentes parties prenantes y compris le financeur international qui doit être présent tout au long du contrat.

Le dernier groupe de parties prenantes est la société civile. Ses représentants (associations de quartier, associations de consommateurs, ONG...) doivent contribuer aux décisions. Dans certains exemples, l'eau arrive dans les quartiers mais le réseau secondaire n'est pas financé ou inversement le réseau secondaire existe mais pas la conduite de transport depuis l'usine. La participation de la société civile permet de réfléchir sur la totalité du réseau, de faire émerger d'autres besoins (assainissement...) et de mesurer la capacité de paiement des populations. Dans le 4P, nous estimons en effet que la population doit contribuer au prix du service public. Il est donc important de savoir jusqu'à quel niveau elle peut participer.

Nous avons réalisé un modèle de contrat 4P qui est basé sur le contrat de management de la Banque mondiale. Nous avons adapté ce document reconnu en y ajoutant un « *strategic advisory board* », comité qui associe tous les parties prenantes afin d'orienter les données stratégiques. L'autorité définit les objectifs à long terme et le planning mais le comité valide ou non ce qui est préparé par l'autorité. Ces décisions stratégiques concernent les travaux, le choix des lieux, le type d'assainissement ou encore l'emplacement des points de paiement ou des bornes fontaines. Si le comité donne un avis officiel, la décision finale revient bien sûr à l'autorité.

Examinons maintenant la partie progressivité. Le contrat comporte trois étapes. La première étape repose sur un contrat de type assistance technique et management qui dure environ deux ans. Au bout de deux ans, les parties prenantes examinent si les objectifs ont été atteints. Si besoin, cette phase peut être prolongée d'un an. En cas d'échec complet, le contrat est interrompu. En cas de succès, la

deuxième étape - un contrat de management de cinq ans - peut être engagée et peut elle-même être suivie d'un contrat d'affermage d'environ huit ans.

Dans la première étape, le client attend de l'opérateur qu'il gère une infrastructure en mauvais état et amène l'eau à toute la population. Nous prenons en main la société et nous réalisons les investissements d'urgence. Lorsque nous arrivons sur un secteur public, nous ne disposons d'aucune donnée. Nous essayons donc de récupérer toutes les données de base et de réfléchir à des indicateurs de performance. C'est donc une période de diagnostic et d'observation.

Dans la deuxième étape, nous débutons la réhabilitation, la gestion et la montée en puissance. Nous formons le personnel. Nous mettons en place un *business plan* et nous essayons de respecter les objectifs qualitatifs et quantitatifs définis par le comité, même s'il est impossible d'atteindre des objectifs ambitieux sur tous les sujets. La troisième étape repose sur un contrat de type affermage dans lequel la société est autonome. L'ensemble du personnel est transféré à la société privée qui gère ses investissements et réalise des profits. Seuls les nouveaux investissements lourds ne sont pas à la charge de la société.

Quelles sont les clés du succès ? La solidarité et la complémentarité des différentes parties prenantes sont fondamentales. L'opérateur doit pouvoir compter sur l'autonomie et la responsabilité totale de la société tout au long du processus. Des objectifs doivent être clairement définis. Enfin, des fonds garantis doivent permettre les investissements nécessaires.

Alexandre BRAILOWSKY

Nous avons donc mené une réflexion théorique globale sur la logique d'intervention suivie d'une tentative de début de concrétisation opérationnelle. Il nous reste à définir des critères d'objectifs pour les différentes phases mais aussi les mécanismes et les niveaux de rémunération de l'opérateur professionnel, les mécanismes financiers adaptés à cette logique de processus et les mécanismes d'intégration de la dimension de dialogue.

En parallèle, il est indispensable de pouvoir compter sur des partenariats entre opérateurs. Dans les discussions avec l'ONEA et l'ONEP, il n'est jamais question de mettre en place des modèles au Burkina Faso ou au Maroc mais de se rapprocher des meilleurs acteurs professionnels du continent africain afin d'affiner ensemble la démarche et d'envisager des interventions communes dans des partenariats d'égal à égal. Le projet envisagé avec l'ONEA est un renforcement du centre de compétence dédié à différents acteurs. Avec l'ONEP, nous travaillons sur une logique moderne d'intervention dans un pays présentant des besoins importants.

Nous ne nous étions pas vus depuis un an. En l'état de notre réflexion, nous savons bien qu'il manque un projet réel. Nous attendons de vous d'être aiguillonnés et éventuellement remis en question.

Metin SUADIYELI

Lorsque nous parlons de contrat de diagnostic et de management, la dimension transfert de savoir-faire est très importante. L'objectif des contrats de management est de rendre autonomes et compétentes les ressources locales. Nous disposons en effet d'un programme de formation et d'évaluation des compétences.

Thomas VAN WAEYENBERGE

Je sais que ce modèle a été soigneusement développé et qu'il fait l'objet de discussions au niveau international. Quelle est la première réaction des bailleurs de fonds lorsque vous leur présentez ce modèle ? Le mot profit reste-t-il sur la table lors des échanges ?

Alexandre BRAILOWSKY

Nous ne présentons pas un produit fini. Nous essayons de générer une discussion avec l'ensemble des acteurs en nous basant sur les leçons de l'expérience de Suez.

Lise BREUIL, AFD

A l'AFD, nous sommes intéressés mais nous demandons à voir plus. Nous avons signé un contrat de discussion avec Suez pour travailler sur le cas théorique du Mozambique. Nous restons toutefois dubitatifs sur la capacité des villes moyennes africaines à générer suffisamment de *cash flow* pour rémunérer un opérateur. Nous voulons comprendre ce qu'il faut rémunérer. Nous savons réaliser de l'assistance technique qui s'exprime en hommes/jour. Nous comprenons aussi un contrat de gérance qui s'exprime en pourcentage de chiffre d'affaires. Nous attendons donc de voir plus.

Alexandre BRAILOWSKY

Culturellement, l'AFD sait être curieuse et poser des questions concrètes. L'USAID est très intéressée et prête à se lancer si un projet voyait le jour. L'engagement des bailleurs ne va cependant pas jusqu'à trouver un site. Le dialogue est plus difficile avec les multilatéraux. Si la Banque interaméricaine accroche bien avec le concept, la Banque mondiale est plus réticente. En ce qui concerne le profit, il n'est pas question d'envisager du profit sur la phase de recherche. Si nous développons deux ou trois projets pilotes, le but ne sera pas le profit. Nous y trouvons tout de même un intérêt d'image, un intérêt de positionnement sur un marché et un moyen d'apprentissage extraordinaire, y compris pour d'autres logiques d'intervention. Le moment où nous passerons à une logique commerciale et de rentabilité n'est pas encore d'actualité.

Francis JOSE-MARIA

Nous parlons beaucoup de partenariat et de participation mais il faudrait surtout parler de partenariat harmonisé. Comment harmoniser les objectifs poursuivis par les différents partenaires ? Chacun s'appuie sur une logique d'action spécifique. Il est nécessaire de mettre en commun les approches, de se mettre en accord sur des objectifs et des méthodes. Une telle dimension est essentielle pour que le projet tienne dans le temps. Avez-vous envisagé ce concept de partenariat harmonisé ? La gestion de l'eau se déroulant à l'échelle d'un territoire, comment les différentes logiques peuvent-elles s'harmoniser ?

Alexandre BRAILOWSKY

Les méthodes d'organisation du dialogue et de la concertation ne vous ont pas été présentées mais le principe est fixé. Dans tous les moments de transition, de passage d'une étape à l'autre, la création d'une instance institutionnelle formalisée doit permettre la participation de toutes les parties prenantes aux prises de décision. Ce dispositif scelle la création de la logique d'intérêt partagé avec l'objectif que tous les acteurs contribuent à la prise de décision, sur la base d'une information minimum, afin de garantir la pérennité du système.

Metin SUADIYELI

Le fonctionnement du comité stratégique est normalement contractualisé. C'est à ce niveau que la parole est donnée aux différentes parties prenantes et qu'il faut réfléchir à la manière d'harmoniser les objectifs.

Alexandre BRAILOWSKY

Dans les moments clés, le comité stratégique peut organiser une audience publique avec les usagers - et les non usagers d'ailleurs.

Claude JABATI

Je voudrais commenter la démarche suivie au Burkina Faso car elle illustre assez bien ce qui peut se passer. Quand une stratégie nationale claire existe - c'est le cas au Burkina Faso -, quand des partenaires locaux, régionaux et nationaux compétents sont présents - je pense ici à la Direction générale des ressources en eau et à l'ONEA -, quand des petits partenaires privés sont disponibles, un opérateur comme Suez Environnement peut travailler pour faire peu à peu en sorte que le secteur progresse de façon cohérente et qu'un groupe d'opérateurs privés se mette en place. Dans de telles conditions, Suez Environnement peut jouer un rôle moteur.

Dans les pays, des stratégies et des acteurs sont en place. Il faut donc que les bailleurs de fonds jouent leur rôle. Je pense qu'ils sont prêts à jouer leur rôle car ils recherchent de bons projets. Au Burkina Faso, nous pouvons compter sur une bonne écoute de l'AFD et sur un engagement un peu plus concret de GDZ.

Au Maroc, la situation est différente. Un opérateur assez fort y est présent. Je vous rappelle qu'au Cameroun, ce n'est pas l'ONEP qui a répondu à l'appel d'offres mais un groupement marocain composé à 30 % de l'ONEP, à 30 % d'un groupe privé marocain et à 30 % de la Caisse des dépôts et de gestion du Maroc. L'opérateur Suez Environnement est très absent en Afrique et a envie d'y revenir. Une démarche à plus long terme et une réflexion commune doivent donc être engagées. Au Burkina Faso, une réflexion commune est également menée. L'Association africaine de l'eau a démarré par un partenariat avec les autres sociétés africaines. La Côte d'Ivoire avait envie de travailler avec la Guinée, le Burkina Faso et le Togo.

Je crois finalement que nous devons rentrer dans des cas précis. Votre proposition de 4P a échoué parce que les bailleurs de fonds avaient en tête un cadre figé.

Metin SUADIYELI

Sur le Mozambique, nous avons voulu influencer le cahier des charges et ne jamais sortir du cadre de l'appel d'offres. Quatre villes sont en appel d'offres. Deux sociétés dont Suez Environnement ont été préqualifiées pour les quatre villes. Le cahier des charges est sorti après la préqualification. Il nous a semblé peu favorable à ce que nous souhaitions proposer. Nous nous sommes donc retirés. Trois sociétés restent en course sur Beira. Nous recevons encore des échanges de questions/réponses entre le client et les candidats. Les questions semblent remettre en cause le modèle qui est proposé.

Antoine MALAFOSSE

Votre présentation est un peu trop théorique à mon goût. Ceux qui ont pratiqué ces contractualisations effectives avec des collectivités locales dans des pays pauvres savent qu'il est difficile de définir un cadre général. L'effort de Suez devrait porter sur des études de cas précises constituant un point d'appui plutôt que sur des théories.

Je crois qu'il faut procéder à des différenciations à partir d'études techniques. Ce n'est pas la même chose de desservir 50 000 habitants et un million d'habitants. Le degré d'urbanisation de la ville et l'état des lieux social de la société civile (présence d'une collectivité locale forte, démocratie, structure associative sur laquelle s'appuyer) doivent aussi être examinés avec précision.

Concernant les profits, vous ne pouvez pas seulement dire que vous réalisez ou non des profits. Vous devez être plus fins dans l'analyse pour être crédibles. Quels sont les coûts et les frais généraux pris en compte ? Vous devez aussi être transparents. A quel degré de rentabilité vous situez-vous ? 0 %, 2 % ou plus ? Dans les villes de moins de 50 000 habitants, il est impératif de passer par de petits opérateurs locaux. Le rôle de Suez Environnement pourrait alors consister à faciliter l'émergence de ces opérateurs privés afin de créer une expertise locale.

Metin SUADIYELI

Dans le cas du Mozambique, nous avons bien dit que nous pouvions aider les opérateurs des petites villes à monter leur affaire.

Alexandre BRAILOWSKY

Nous devons donc être plus concrets, *via* des études de cas, et plus transparents sur la logique de profits et sur les coûts.

Lise BREUIL

Ma première question concerne l'articulation entre le local et le national dans la maîtrise d'ouvrage. Par qui les investissements sont-ils réalisés ? Vous dites que les bailleurs de fonds doivent jouer le jeu mais encore faut-il que la maîtrise d'ouvrage existe. Dans les premières phases, une maîtrise d'ouvrage déléguée rémunérée hors forfait des investissements pourrait être la solution. Au Cameroun, nous avons par exemple accepté que le fermier réalise les investissements d'urgence sur le réseau. Vous devez donc réfléchir à la nature de l'acteur qui réalise les investissements et à votre lien avec cette partie prenante, qu'elle soit locale et/ou nationale.

Vous avez indiqué que les IFI devaient faciliter le dialogue. En général, nous souhaitons rester observateurs. Si nous sommes partie prenante, c'est forcément au niveau des Etats. En effet, nous sommes souvent des bailleurs de fonds nationaux.

Alexandre BRAILOWSKY

Il ne s'agit pas que vous jouiez un rôle de facilitateur mais que vous vous considériez comme un acteur du processus de développement dans le cadre d'un fonctionnement contractualisé.

Lise BREUIL

Je suis consciente qu'il est hypocrite de dire que nous ne sommes que des observateurs mais nous ne pouvons pas jouer un rôle d'arbitre.

Alexandre BRAILOWSKY

Un rôle d'acteur, pas un rôle d'arbitre.

Lise BREUIL

Nous ne sommes pas des acteurs, nous sommes derrière l'acteur qu'est la maîtrise d'ouvrage. C'est un Etat qui fixe les règles du jeu et pas nous. Nous venons en appui aux politiques publiques.

Alexandre BRAILOWSKY

Nous ne voulons pas critiquer les bailleurs de fonds mais en l'absence d'espace permettant à tous les acteurs de dialoguer de manière transparente, le discours sera toujours multiple. Les dialogues

bilatéraux sont insuffisants. Quel que soit le rôle des bailleurs, nous devons formaliser un espace où parler d'une seule manière.

Francis JOSE-MARIA

Souvent, ce sont les bailleurs de fonds qui imposent le cahier des charges. Ils sont donc acteurs sans le dire. Une évolution devra être envisagée.

Lise BREUIL

Je reconnais en partie cette hypocrisie mais notre rôle consiste bien à appuyer les politiques publiques. Nous travaillons intensément avec les personnes qui définissent les politiques publiques, nous les conseillons. Nous sommes censés les convaincre ou alors arriver ensemble à une situation qui nous satisfait.

Alexandre BRAILOWSKY

Il convient donc de formaliser à la fois un espace de dialogue associant tous les acteurs et un processus très clair dès l'appel d'offres. Si nous allons voir les autorités mozambicaines et que nous leur expliquons que leur modèle ne peut pas fonctionner, ils rejettent la faute sur la Banque mondiale qui elle-même renvoie la balle aux Mozambicains.

Metin SUADIYELI

Dans le cadre d'un appel d'offres, nous ne pouvions pas discuter directement avec les autorités.

Lise BREUIL

Il faudrait réfléchir de manière plus concrète sur la manière dont vous intégrez les principes de concurrence et de transparence d'un appel d'offres et sur les critères sur lesquels vous remporterez une consultation ou non. Quels sont les critères qui définissent pour vous un succès ? Lorsqu'un *management contact* n'est pas transformé, vous jugez que c'est un échec. Il me semble que vous devriez modifier les critères d'appréciation d'un succès. Vous ne devez pas forcément considérer le *no go* comme un échec car il peut être la preuve que la population locale peut continuer le processus sans vous. Dans la première phase, vous dites que la rémunération est calée sur la suite du processus. La rémunération peut donc être le premier critère pour juger du succès.

Vous n'avez pas assez parlé du rôle de partenaire qui peut être le vôtre avec des opérateurs du Sud. Il serait intéressant de réfléchir à la politique de réponses aux appels d'offres. La question du partenariat avec les acteurs locaux doit aussi être creusée. J'aimerais en fait savoir ce que vous pensez des partenariats Nord/Sud entre gros opérateurs.

Concernant la rémunération enfin, vous proposez sur les deux premières phases un montant équivalent à 8 ou 10 % du chiffre d'affaires. C'est à mon avis beaucoup trop dans la mesure où le risque financier est nul. La mesure de la rémunération peut consister à évaluer le nombre d'hommes/jour. C'est en effet un critère de base. En France, un contrat de gérance vous rapporte 3 % d'un chiffre d'affaires important. Je suis donc d'accord pour dire que le pourcentage doit être plus élevé dans le 4P puisque le chiffre d'affaires est plus faible. Il me semble toutefois qu'il ne faut pas exagérer les savoir-faire nécessaires à la gestion d'un service d'eau d'une petite ville. Vous devez accepter d'être très transparents sur la rémunération. Les hommes/jour doivent certes être rémunérés à leur tarif mais soyez plus transparents.

Metin SUADIYELI

Dans les documents, nous avons en effet indiqué un niveau de 7 à 8 % du chiffre d'affaires pour la première phase. Il s'agit simplement de donner un ordre de grandeur. Le calcul financier sera basé sur des hommes/mois. Nous essayerons de valoriser au juste prix ce que nous apportons.

Lise BREUIL

En cas d'appel d'offres, vous avez tout intérêt à réaliser les bonnes alliances.

Alexandre BRAILOWSKY

Tous les sujets évoqués sont parfaitement pertinents. Un appel d'offres peut sembler simple mais si l'objectif est de trouver le moins-disant...

Lise BREUIL

Lorsque nous lançons une consultation pour une prestation intellectuelle, l'offre est jugée pour 20 % sur le prix et pour 80 % sur la qualité.

Metin SUADIYELI

Nous nous sommes retirés du Mozambique notamment parce que le cahier des charges indiquait que le critère premier était le prix de la prestation, « pour des sociétés qui sont techniquement valables ». Le niveau technique de l'offre et la capacité à mobiliser des ressources doivent à notre sens faire partie des critères.

Lise BREUIL

La première phrase s'apparente à de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Nous disposons donc de cahiers des charges établis pour cette activité. Dans votre modèle, j'ai du mal à comprendre la phase de transition et le temps pour lequel vous vous engagez.

Alexandre BRAILOWSKY

Sur les partenariats Nord/Sud, nous sommes convaincus de leur valeur et nous avons même lancé des démarches formelles auprès de l'ONEP.

Yann QUEINNEC

Je suis agréablement surpris par ces travaux, certes un peu théoriques, mais qui ont le mérite de nous projeter sur le très long terme. Cette phase de débroussaillage sur des nouveaux schémas contractuels de partenariat nous semble indispensable. Elle correspond à des travaux menés par Sherpa sur la notion de contrat durable. J'y retrouve d'ailleurs des paramètres relatifs à l'intérêt général. A ma connaissance, les deux premières phases sont vouées à l'échec si les bailleurs ne jouent pas leur rôle. Le forfait qui serait payé à l'opérateur pour opérer une mise à niveau ne peut pas aboutir si les modalités d'appel d'offres ne sont pas adaptées et si les bailleurs ne sont pas prêts à prendre leurs responsabilités. La Banque mondiale pourrait être poursuivie pour un mauvais respect de ses obligations de conseil. Son mandat de nature d'intérêt général pourrait être considéré comme étant violé si elle n'accompagnait pas ce genre d'initiative. Le cas théorique d'un opérateur qui se trouverait éjecté d'un contrat parce qu'un bailleur n'aurait pas joué son rôle pourrait être envisagé.

Je me projette plus difficilement sur la phase d'autonomisation. Si j'ai bien compris, Suez disparaît progressivement du paysage après avoir assuré son rôle de transmetteur de savoir-faire au profit d'une

entité peu à peu autonome avec du personnel national qui pourra poursuivre l'action. Quelle est la position de Suez dans la quatorzième année du contrat ?

Metin SUADYELI

Si la société d'eau emploie une centaine de personnes, la période de forte participation de Suez correspond aux années 3 à 7, au moment de la montée en puissance. A aucun moment, le nombre de salariés de Suez n'est nul. A la quatorzième année, quelques ressources de Suez restent en place. Dans les contrats d'affermage, les locaux montent peu à peu en puissance dans la société. Le nombre de représentants de Suez diminue au fil du temps en fonction de la maturité de l'opération.

Yann QUEINNEC

Le modèle économique de ce 4P se traduit par des prestations de conseil rémunérées au forfait sur les deux premières phases du contrat. Sur cette troisième phase marquée par un schéma classique de société, Suez est un opérateur qui détient des parts d'une entité. J'imagine que vous n'allez pas quitter le capital de cette société.

Metin SUADYELI

Tout à fait. Nous entrons dans le cadre d'un contrat d'affermage classique qui à son échéance est renouvelé ou transféré à un autre fermier.

Mahamadou KONE

Le rôle des autorités territoriales est très important compte tenu de la loi qui transfère les compétences de gestion des ressources en eau. J'aimerais savoir quelle est la grande différence entre le modèle 3P et le 4P. Par ailleurs, nous parlons beaucoup de parties prenantes et non de partenaires. Pour quelle raison ?

Alexandre BRAILOWSKY

Le 4P repose sur deux principes de base. D'une part, nous ne parlons plus d'un choix de modèles contractuels mais d'un processus de mise en place en visant un objectif de durabilité. D'autre part, le rôle des parties prenantes est beaucoup plus formalisé et contractualisé.

Metin SUADYELI

Prenons garde à la confusion entre le partenaire économique et commercial de Suez dans un pays et une partie prenante. Notez que le modèle 4P pourrait s'appliquer dans les pays d'Europe de l'Est. Contrat par contrat, nous adapterons le vocabulaire au pays concerné.

Alexandre BRAILOWSKY

De telles modalités d'organisation sont nouvelles et ne concernent pas seulement l'Afrique. L'entreprise municipale d'Edmonton au Canada entre en partenariat avec Suez pour intervenir sur des projets aux Etats-Unis en recréant des sociétés de patrimoine dans les lieux d'intervention et en créant une société d'exploitation partagée entre Suez Environnement et cette entreprise publique. La nécessité de faire évoluer les modèles d'organisation est donc aussi réelle dans le Nord que dans le Sud.

Mamadou LAMINE KOUATE

Ma préoccupation concerne l'aspect participatif. Si nous voulons adapter le schéma à l'Afrique et plus précisément au Burkina Faso, il faut tenir compte de la structuration administrative existante. Sur la question de la société civile, un organe consultatif regroupe l'association professionnelle des autorités rurales et la population. Cette structure existe depuis 2003. La définition de la société civile en Afrique pose problème. Pour fonctionner, nous avons coopté les acteurs qui avaient l'air organisés et dynamiques, c'est-à-dire assez peu de personnes tant le nombre des sans voix est grand. La problématique se pose aussi bien au niveau local qu'au niveau national. Lorsque vous parlez d'autorité, parlez-vous du maître d'ouvrage ou de l'autorité politique qui dirige un plan de gouvernement ? Cette différenciation est nécessaire pour l'application du modèle en Afrique.

Metin SUADIYELI

Dans le cas du Mozambique, je reconnais que nous avons omis de faire figurer l'autorité municipale. Nous entendons par autorité l'entité publique qui détient un rôle décisionnel et une autorité directe sur les investissements et le fonctionnement des sociétés d'eau et d'assainissement. Au Mozambique, il s'agit du FIPAC, l'équivalent de la DGRE burkinabé. FIPAC gère les investissements structurels, les financements et les décisions stratégiques. A ses côtés, un régulateur contrôle les sociétés d'eau. Aucune autorité municipale n'intervient directement sur le sujet mais je retiens qu'il ne faut pas les oublier.

Sylvy JAGLIN

Je trouve votre effort de formalisation très bien venu mais la discussion montre que la schématisation suscite des incompréhensions. Le modèle tel que vous le présentez me paraît un peu désincarné. Sur le volet formation/transfert de compétences qui me semble être un enjeu majeur dans de nombreux pays, notamment dans les villes secondaires, j'ai l'impression qu'il y a mélange des genres. Je n'arrive pas à comprendre comment vous pouvez à la fois dire que le transfert de compétences est un enjeu majeur et espérer rester sur place pour plusieurs contrats consécutifs. Ne faut-il pas séparer les choses en disant que Suez est capable d'une part d'apporter une prestation intellectuelle et d'autre part d'être un opérateur ? La fusion entre les deux activités me paraît compliquée.

Dans le cas de Johannesburg, les autorités n'avaient pas spécialement besoin de compétences mais recherchaient plutôt, politiquement, un acteur extérieur. Suez a joué ce rôle à ses dépens. Il me semble que la confusion des genres a servi cette instrumentalisation de l'entreprise. La ville du Cap se félicite de ne pas être rentrée dans ce dispositif et d'avoir modernisé par elle-même son service public. A Johannesburg, le système d'eau fonctionne finalement mais le problème politique n'est pas réglé. A l'époque, la ville était en faillite. Les autorités ont donc privatisé tous leurs services en même temps, non pour des questions de compétences mais pour faire passer l'idée que l'eau devenait payante après l'apartheid.

Lise BREUIL

En Amérique latine, lorsque l'autorité publique n'a pas le courage de remettre un système sur pied, elle fait venir un opérateur dans le but de l'instrumentaliser. Il est alors difficile de dire si l'opération est un échec ou une réussite.

Alexandre BRAILOWSKY

Il est très complexe de répondre à la question lorsqu'on vit ce cas de figure de l'intérieur.

Sylvy JAGLIN

Comme l'a indiqué Antoine Malafosse, le modèle 4P paraît un peu désincarné. J'ai le sentiment que vous le développez sans avoir défini au préalable l'enjeu du modèle, c'est-à-dire un service public de l'eau. Pour comprendre le modèle, j'ai besoin de savoir si vous vous engagez sur une norme de qualité de service et à partir de quel moment, de quelle échelle - compte tenu d'un contexte socio-économique précis -, l'opération devient réalisable.

Les villes moyennes d'Afrique du Sud ont essayé de mettre en place des services d'eau gratuits mais les autorités se sont rendu compte que le recouvrement des coûts d'exploitation n'était pas finançable par les usagers en dehors des grandes villes. Elles sont donc revenues à un système de subvention y compris pour le fonctionnement. L'une des raisons est que les grandes villes ne veulent pas subventionner les petites. Les grandes villes préfèrent garder leurs profits pour subventionner des services déficitaires et donc elles ne contribuent pas à une péréquation provinciale ou nationale.

Une réflexion en amont sur les masses critiques me paraît nécessaire. En l'absence de données telles que le niveau d'urbanisation ou de pauvreté des villes et des pays, j'ai du mal à évaluer la faisabilité du modèle. J'aimerais que vous meniez en amont une réflexion sur l'ajustement entre le type de service et le type de société. Expliquez-nous avec des typologies comment les ajustements seront réalisés. Nous pourrions ainsi mieux comprendre comment le modèle 4P s'enracine localement.

Alexandre BRAILOWSKY

Ces éléments sont tout à fait fondamentaux. Il est évident que les dimensions politiques et culturelles sont extrêmement complexes. Nous devons être en capacité de mieux les prendre en compte et les analyser. Nous ne sommes toutefois pas capables de les canaliser ou de les contrôler. Il est tentant d'entrer dans le détail mais le sujet est vraiment complexe. Vous parliez d'instrumentalisation politique mais le problème est bien plus large. A un moment donné, à Buenos Aires ou au Mali, lorsqu'une partie de la société refuse de payer pour l'eau et que la volonté politique est absente, nous nous trouvons dans une situation périlleuse.

Adil LAAOUMIR

Je pense que nous avons besoin de partenariats Nord/Sud en raison d'une méconnaissance de l'Afrique subsaharienne et du besoin d'appui technique de l'ONEP. En effet, il est parfois difficile pour l'ONEP d'assumer des contrats dans les pays sans appui politique fort. L'ONEP est devenu très important au niveau du Maroc. Nous avons réalisé de nombreux investissements dans les zones rurales pour rattraper le retard mais le problème de la gestion est posé. Toutes les formules de gestion qui ont été testées ont montré leurs limites. Nous sommes délégués par les communes. Nous pensons actuellement subdéléguer à des opérateurs privés locaux ou à des groupements entre locaux et étrangers. Au Maroc, les services en zone rurale sont déficitaires. Notre objectif est de trouver un opérateur capable de réduire les déficits en jouant sur de nouvelles technologies, en améliorant la gestion et en réduisant les coûts de personnel.

Nous avons lancé une première opération pilote avec la Banque mondiale dans une province de 100 000 habitants. L'opérateur privé est rémunéré en fonction de la quantité de mètres cubes d'eau vendus. Quatre opérateurs sont aujourd'hui préqualifiés dont trois opérateurs marocains et un opérateur international. Nous donnerons la gestion à cet opérateur privé pour dix ans, l'ONEP restant officiellement le vis-à-vis de la commune. Dans les prochaines années, l'ONEP envisage de lancer plusieurs contrats de ce type avec l'appui des bailleurs de fonds internationaux. L'AFD est impliquée dans le contrat à Sidi Kacem. Ce projet est assez porteur puisque les coûts ne peuvent pas être aussi élevés qu'à Rabah ou Casablanca. Les investissements lourds ont déjà été réalisés par l'ONEP. Les

besoins en réhabilitation ne sont pas très importants mais notre souci est d'assurer la durabilité de l'investissement.

Marie TSANGA

Comme Sylvie Jaglin, je pense qu'il nous manque des éléments de fond pour pouvoir comprendre le modèle. Lorsque vous nous expliquez que ce dernier est rejeté par les bailleurs de fonds, nous ne connaissons pas les raisons de ce rejet. Quel est l'argument mis en avant par le bailleur ? Je comprends bien que le modèle est en cours de construction mais pour le rendre visible, nous avons besoin de nous rejoindre sur des mots pour en parler. Nous manquons de certains éléments de diagnostic fondamentaux permettant de situer les enjeux et les variables qui caractériseront le modèle. Nous ne sommes pas en mesure de comprendre le modèle et vous-même ne pouvez pas le formaliser parce que des éléments fondamentaux font défaut.

Je voudrais revenir sur la discussion sur le rôle des acteurs. Nous nous trouvons dans une logique de partenariat avec différents acteurs qui ont chacun leur point de vue et leur logique. Lorsque l'AFD explique que son rôle ne consiste pas à se positionner en tant qu'acteur mais à participer à la construction des politiques publiques nationales, c'est le point de vue que l'agence défend en toute légitimité. Les éléments de difficulté par rapport à la rencontre entre les partenaires supposent une réflexion approfondie. La mise en compatibilité de logiques d'acteurs qui sont différentes n'a rien d'une évidence. La différence entre ces acteurs est une donnée du problème en tant que telle. La notion de participation suppose de s'entendre sur la durabilité recherchée. Est-ce le contrat qui est durable ou bien est-ce le modèle de gestion de l'eau ? Quelle est la vision partagée de la durabilité sur laquelle nous voulons faire discuter les acteurs ? Il me semble que l'idée de participation est liée à la capacité du modèle à créer une rencontre entre des points de vue différents pour arriver à une vision partagée. Je sais cependant qu'une telle démarche est difficile à mettre en œuvre.

Alexandre BRAILOWSKY

Vous parlez d'éléments fondamentaux et de diagnostic nécessaires à la compréhension du modèle. Pouvez-vous préciser lesquels ?

Marie TSANGA

Quels sont par exemple les arguments de rejet mis en avant par les acteurs ? Vous avez mentionné un comité d'orientation stratégique. Comment est-il composé ? Quel est le rôle de ses membres ? Si cette instance est le cœur du système, ses modalités de fonctionnement et ses attributions doivent être clairement définies. Quels sont ensuite les critères d'évaluation de la durabilité ? Le transfert de compétences est un élément mis en avant pour traduire l'idée de durabilité. Comment est-il évalué ? Concernant les objectifs qualitatifs, comment sont-ils définis et à quoi correspondent-ils en termes de critères de durabilité ? Vous évoquez tous ces éléments dans le discours mais ils ne sont pas explicités.

Sur les éléments de diagnostic sur la pauvreté, nous avons parlé de capacité à payer. D'autres approches insistent plutôt sur l'idée de consentement à payer, ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Des études permettent de réellement évaluer le consentement à payer des populations. Dans le modèle participatif, jusqu'où allez-vous dans la prise en compte des caractéristiques locales ?

Alexandre BRAILOWSKY

Nous devons nous interroger sur la nature de la contribution de Suez Environnement dans ce genre de contexte. Nous sommes en train de parler de l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation

d'un projet, globalité qui dépasse largement le rôle de Suez Environnement. Certaines activités et décisions ne doivent pas être du ressort d'un opérateur privé.

Marie TSANGA

C'est pour cette raison que le rôle des acteurs doit être clarifié. Un acteur ne doit pas aller au-delà de son rôle et de ses compétences.

Alexandre BRAILOWSKY

Une telle problématique montre la richesse de ce métier et sa difficulté d'organisation.

Jean-Marie TETARD

Je crois que le modèle 3P est applicable pour construire un parking souterrain à Paris mais, pour des services tels que l'eau marqués par un accès généralisé, le fait de ne pas ajouter le quatrième P plus tôt a été une erreur. En France, nous essayons de corriger cette erreur après coup avec des comités consultatifs en tous genres. Je crois que la procédure 4P ne vaut rien si elle n'est pas précédée, dans la ville ou dans le pays, d'un processus de dialogue préexistant. Les opérations menées par l'IGD au Togo, au Bénin ou ailleurs poseront des conditions préexistantes pour favoriser la discussion ou la négociation d'un 4P dans le domaine de l'eau. Il est bien sûr question de l'accès à l'eau durable pour tous et pas seulement de l'alimentation du quartier d'affaires. Ce principe pose la question des territoires pertinents ou du système d'équilibre entre solidarité fiscale et tarif.

Un point de vue harmonisé entre les différents acteurs est donc nécessaire tant au niveau national qu'au niveau local. Le dialogue permettra à chacun de comprendre les contraintes de l'autre et de définir quel est le territoire pertinent, quel est le niveau de service visé et quels sont les opérateurs ou les forces qui existent localement. Ce dialogue est donc un processus de négociation entre les acteurs locaux et peut donner lieu, dans une démarche de contractualisation, à la définition des principes d'un cahier des charges qui permettra de rechercher un opérateur. La démarche 4P suppose donc que des acteurs tels que les bailleurs provoquent ces plates-formes de dialogue au niveau national et au niveau local. La coopération décentralisée peut fournir une sorte d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour conduire ces dialogues et petit à petit faire préciser les risques et périls et les niveaux de service à atteindre.

Sur la question des appels d'offres, nous pourrions prévoir des tranches d'essai ou des tranches aux risques et périls de l'opérateur, assorties d'un certain type de rémunération. Après l'appel d'offres, il est possible de donner à un groupement d'opérateurs le soin de passer du travail de la plate-forme de dialogue à une phase d'affinement du processus. Cette dernière peut consister en une phase d'essai qui serait ensuite affermie, éventuellement *via* une nouvelle mise en concurrence.

Metin SUADIYELI

Nous vous avons proposé une présentation très courte du modèle. Il existe cependant un contrat de 120 ou 130 pages dans lequel nous avons défini de nombreux éléments. Dans le futur, nous devons ajuster notre communication vers plus de pédagogie. Plusieurs personnes ont parlé de Johannesburg. Personnellement, je ne compare l'Afrique du Sud à aucun pays, c'est à la fois le Sud et le Nord avec des zones très développées et des zones très pauvres. Il me semble que le modèle 4P ne peut pas s'appliquer à ce pays. Dans ces contrats 4P, nous ne voulons pas prendre le risque d'un contrat où tout est défini d'avance. En effet, si les données ne sont pas exactes ou si le plan d'investissement initial est inapproprié, nous nous trouvons bloqués. L'image de Suez souffre d'une telle situation.

Comme nous préférons entrer par la petite porte et découvrir les données sur place, nous avons fait le choix d'une phase de diagnostic permettant de préparer un *business plan* pour chaque métier avec des projets bien définis. C'est aussi l'occasion de mettre en question le plan d'investissement. Le fait qu'un bailleur de fonds annonce en amont du contrat qu'il financera dix millions de dollars pour tels et tels travaux et ensuite reste en retrait n'est pas la meilleure méthode. C'est en passant un ou deux ans dans le pays que nous pouvons identifier les besoins réels et très souvent remettre en cause le plan d'investissement initial. Une certaine dose de flexibilité est donc indispensable. Le bailleur de fonds doit s'engager sur une somme qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic. A l'issue de cette phase, les acteurs doivent se remettre autour d'une table pour vérifier quelles sont les opérations à mener. Nous ne voulons donc pas contractualiser le plan d'investissement, les projets et les indicateurs de performance. Comment définir des indicateurs de performance en l'absence de point zéro ?

Marie TSANGA

Il est donc question d'une approche par paliers dans laquelle un diagnostic de situation précède l'engagement réel. L'engagement est-il pris quel que soit le résultat du diagnostic ? Si ce n'est pas le cas, l'argument de la durabilité n'est pas tenable.

Metin SUADIYELI

Nous avons prévu des moments *go/no go* entre les différentes étapes. A la fin des deux ans, les autorités décisionnelles se mettent autour de la table pour examiner la situation et décider ou non de s'engager pour la suite, en se basant sur le plan d'investissement, les indicateurs de performance et différentes données quantitatives. Si aucun accord n'est trouvé, l'opération est interrompue.

Francis JOSE-MARIA

Je voudrais revenir sur la notion de modèle. Je lui préfère de loin celle de processus. Différentes questions ont été posées sur l'identité de l'autorité locale et des acteurs retenus, sur les composantes du comité d'orientation stratégique ou sur le choix des sites. Ces questions interrogent Suez sur la capacité du modèle à s'adapter à des contextes locaux très différents. L'un des risques de l'approche par le modèle serait d'essayer de l'appliquer à tout prix sur le terrain, y compris en adaptant le terrain au modèle. Ne serait-il pas plus intelligent de partir d'une pratique, de l'expérimenter et de la mettre en œuvre et ensuite de bâtir un modèle qui pourra faire ses preuves sur d'autres territoires et dans d'autres contextes ?

Alexandre BRAILOWSKY

Si le service public d'eau et d'assainissement est face à un problème de définition d'une organisation adaptée à un contexte local, la réponse consiste à trouver le processus qui permettra de produire ce modèle organisationnel local et qui donnera l'occasion à l'ensemble des acteurs de contribuer à la définition de ce modèle.

Sarah BOTTON

Sorti de son contexte, le modèle expérimental n'a pas plus de valeur que le modèle théorique.

Sylvy JAGLIN

Un service ne renvoie pas seulement à des acteurs. Il comporte aussi des prestations, du contenu, du substantiel. Depuis ce matin, nous ne parlons pas assez des aspects techniques et matériels. Un système d'acteurs sans contenu technique n'a pas de sens.

Metin SUADIYELI

Je ne vois pas quel exemple nous pouvons avoir d'un modèle qui dure cinq à dix ans. Il ne s'agit pas seulement de créer un pilote sur trois mois. Il faudrait que Suez lance une expérimentation d'au moins trois ou quatre ans.

Yann QUEINNEC

Je voudrais évoquer un point très précis, celui de l'épilogue malheureux d'un contrat. Aujourd'hui, quand un litige entre investisseur et Etat fait l'objet d'un arbitrage, les arbitres qui sont saisis prennent en compte un périmètre de droit très limité, les termes des traités bilatéraux d'investissement entre les deux Etats concernés. En tant qu'opérateur, vous pouvez ouvrir le spectre dans lequel les arbitres seront obligés de se baigner pour déterminer les responsabilités des uns et des autres. Je ne sais pas si dans vos modèles de contrats, vous envisagez de spécifier dans la clause d'arbitrage qui est communément intégrée, que d'une part vous acceptez par avance des contributions « en ami de la cour » - des experts externes étant ainsi amenés à rentrer dans le débat - et que d'autre part les arbitres doivent considérer l'ensemble du litige qui leur est soumis à l'aune de principes fondamentaux qui sont pour l'instant extérieurs à leur mandat (notion de droit d'accès à l'eau...). Ces arbitres contribueraient ainsi à l'évolution des pratiques.

Alexandre BRAILOWSKY

Ce sujet sera traité dans les futurs ateliers. Nous sommes surtout intéressés à travailler dans le sens d'une garantie que nous serons payés pour le travail que nous avons effectué. Dans le monde actuel, nous pouvons effectuer un travail et de manière arbitraire ne pas être payés. C'est une injustice profonde et un processus très dommageable. Jusqu'à aujourd'hui, les juridictions ont démontré leur incapacité à corriger cette injustice. Pour ce qui concerne l'*amicus curiae*, l'idée est de grande valeur mais elle pose la question de la représentativité et de la légitimité de ces organismes. Je ne conteste pas l'idée qu'un organisme militant puisse siéger mais il ne doit pas être considéré comme représentatif de la population. Il est très difficile d'évoluer en interne sur ces questions. En Argentine, nous avons réalisé un travail mais les Argentins ne veulent pas payer pour ce travail. Je m'interroge donc sur les effets pervers de la solidarité internationale. Ne vous faites pas d'illusions, l'argent public international peut être détourné. En termes de construction positive et de vision de société, cette image est terrifiante. Le fond du problème est que dans la logique de solidarité internationale, l'argent peut se retrouver en Suisse sans que cela dérange personne.

Metin SUADIYELI

Suez Environnement ne signe quasiment pas de contrats sans qu'une clause d'arbitrage soit intégrée et sans qu'un expert indépendant soit choisi par les deux parties.

Yann QUEINNEC

Ces clauses existent indéniablement mais elles posent problème. En effet, au moment de signer, certains Etats considèrent que c'est leur droit national qui s'applique au litige alors que ce sont les termes des traités bilatéraux d'investissement qui prennent le dessus. Le consentement de départ est donc biaisé.

RESTITUTION DES DEUX ATELIERS

Dorothee BRIAUMONT

Il est intéressant que les parties prenantes qui n'ont pas assisté à un atelier puissent s'exprimer et poser des questions complémentaires. Il me revient de vous proposer une synthèse de l'atelier Mécénat. Les discussions se sont articulées autour de plusieurs points. Une première série de question a porté sur le champ d'intervention de la Fondation et sur les critères de choix des projets au sein de cette Fondation. Nous avons également abordé la segmentation - issue de la concertation précédente - du marché de Suez Environnement. Les parties prenantes ont enfin mis en avant le fait que le mécénat pouvait constituer un projet fédérateur tant pour l'entreprise que pour les ONG.

Sur la question du champ d'intervention de la Fondation, certaines parties prenantes ont souhaité que la mission du mécénat soit précisée. Elles constataient une absence de vision globale et un manque d'ambition. Elles recommandaient que des objectifs d'impact soient fixés de manière à dégager un plan d'action. Concernant les objectifs globaux, elles ont demandé à Suez s'il s'agissait de toucher le plus de population possible, de respecter les objectifs du millénaire, de proposer un projet fédérateur aux collaborateurs ou encore de payer moins d'impôts. Concernant la zone géographique couverte, les parties prenantes ont mis en avant la nécessité de considérer la France comme une zone géographique en tant que telle. Elles ont également recommandé de dissocier la zone concernée par le mécénat de la zone d'activité commerciale.

Sur les critères de choix des projets, les parties prenantes invitent Suez à répondre en amont à un objectif de développement local. Au-delà du projet lui-même, qui consiste à permettre l'accès à l'eau et à l'assainissement, il est nécessaire d'améliorer la démocratie locale et de favoriser l'émergence d'acteurs locaux. Par ailleurs, il faut privilégier les projets qui permettront d'apporter un effet de levier. Le fait de financer un projet doit permettre de fédérer d'autres financements dans le cadre de la coopération décentralisée. Aquassistance fonctionne d'ailleurs sur la base du cofinancement. Parmi les autres critères de choix, il faudrait veiller à ce que les projets puissent constituer des petits laboratoires d'expérience, notamment pour tester un nouveau *business model*.

En matière de segmentation du marché, il est apparu qu'il fallait éviter l'étanchéité entre les trois segments et éventuellement revoir l'appellation *business as usual*. Les parties prenantes ont en effet demandé que des principes issus du mécénat puissent être inclus dans ce segment. Au-delà des avancées qui ont déjà eu lieu, par exemple le fait de ne plus couper l'eau ou l'énergie aux ménages qui ne peuvent pas payer leurs factures, la possibilité de changer le *business model* a été évoquée. Le *business as usual* est lié à la recherche du profit. Les parties prenantes ont indiqué que d'autres profits pouvaient être recherchés. Quel que soit le segment, les parties prenantes invitent Suez à respecter certains principes : un accès à l'eau pour tous indépendamment du débat sur la gratuité, une redistribution locale des profits et une capacité à faire émerger d'autres projets.

Des interrogations se sont faites jour sur la question du troisième pavé, c'est-à-dire les actions de mécénat. Elles ont parfois été jugées très humanitaires et pas forcément bien lisibles. Les parties prenantes estiment qu'il faut partir des besoins locaux et ne pas exclure le *business*. Encore une fois, les parties prenantes conseillent d'éviter l'étanchéité. Dans le *business as usual*, il ne faut pas fermer la porte à des actions de mécénat et dans les actions de mécénat, il ne faut pas fermer la porte à du *business*.

Ce mécénat constitue finalement un projet fédérateur tant pour l'entreprise que pour les ONG. Les parties prenantes ont beaucoup insisté sur l'aspect ressources humaines. Elles ont demandé aux représentants de l'entreprise si les salariés percevaient bien qu'ils travaillaient au sein d'une entreprise

de service public gérée sur la base de principes de développement durable et s'ils pouvaient retrouver une cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise. Il a été souligné que l'expérience d'Aquassistance pouvait constituer une bonne réponse pour trouver cette cohérence. Les parties prenantes ont demandé si le projet était fédérateur auprès des actionnaires. Elles ont cherché à savoir jusqu'où les actionnaires pourraient soutenir ce type de projet de mécénat en cas de crise. Il est à noter que les entreprises estiment qu'il est important de développer des actions à caractère humanitaire et de faire en sorte qu'elles diffusent dans tous les marchés de l'entreprise.

Certaines parties prenantes souhaitent qu'une coordination des ONG puisse s'organiser localement autour de l'entreprise sur le projet dans son ensemble. Une telle synergie permettrait de faire émerger des sociétés locales structurées. En effet, il n'est pas souhaitable de mettre en œuvre un projet en l'absence d'acteurs locaux bien identifiés. Les ONG estiment que l'entreprise peut assurer ce rôle de structuration des sociétés locales.

L'entreprise a enfin questionné les parties prenantes sur leurs propres critères de choix et suggestions. Celles-ci ne sont pas à même d'apporter une vision globale à l'entreprise. En revanche, elles proposent d'être associées dans un comité de sélection des projets et d'aider à définir des objectifs projet par projet. C'est seulement dans ce cadre que les ONG pourront aider l'entreprise à définir des critères de choix lui permettant, à terme, de redéfinir ses objectifs.

Francis JOSE-MARIA

Vous parliez de l'implication des actionnaires dans les projets de développement durable. Est-il possible de concilier une logique de majoration de la valeur actionnariale de l'entreprise et une logique de développement durable ?

Alexandre BRAILOWSKY

Je voudrais rappeler le principe de la concertation. Nous ne pouvons pas répondre à toutes les questions en direct. Vos recommandations et vos suggestions vont faire l'objet d'une synthèse sur papier. Nous nous ferons ensuite les porteurs de cette synthèse auprès du Comité de direction afin qu'il prenne les mesures nécessaires. Concernant la question qui vient d'être posée, et même si le doute formulé est partagé par tous, je pense qu'il est difficile d'y répondre.

Jean-Marie TETARD

J'ai le sentiment d'avoir déjà entendu de telles réflexions dans d'autres entreprises qui cherchaient à créer des fondations. La restitution donne la fiche d'identité idéale d'une fondation (prise en compte de la démocratie locale et du développement territorial, capacité à générer des effets de levier etc.). Je ne sais pas si une fondation généraliste de plus dans le domaine de l'eau est nécessaire. Ne faudrait-il pas plutôt privilégier une fondation qui aiderait à créer des opérateurs locaux de l'eau et de l'assainissement ? Par ailleurs, je me méfie des situations où une entité veut être le bras de levier des autres. Je ne connais aucune organisation qui n'essaye pas de dire qu'elle met en place des financements et qu'elle sera le bras de levier qui permettra aux autres de la rejoindre. Comme chacun veut être le bras de levier des autres, les financements se croisent et les actions se trouvent stérilisées.

Laurent CHABERT D'HIERES

La discussion a largement porté sur ce troisième pavé dédié à l'action humanitaire. Les ONG ont du mal à le comprendre. Est-il possible de travailler sur l'économie de l'eau et de l'assainissement avec toutes les vertus de l'économie réelle ? Peut-on bâtir une économie de l'eau et de l'assainissement

pour les plus démunis ? Pour les ONG, la réponse est oui. Nous aimerions amener Suez sur ce terrain. Le comité de pilotage des projets doit permettre de faire tomber les cloisons entre nous.

Les ONG se sentent un peu frustrées après l'atelier de ce matin. Un certain nombre d'éléments évoqués aujourd'hui avaient déjà été mentionnés précédemment. Les personnes qui ont participé aux étapes précédentes ont le sentiment que le processus n'avance pas beaucoup. Ne pourrions-nous pas avancer plus vite et mieux approfondir les questions et les problèmes ? Je soulève ici la question du mandat des personnes qui chez Suez et dans les ONG conduiront cette réflexion et celle de l'institutionnalisation de cette collaboration. Nous devons faire plus, mieux et plus vite. Dans les entreprises et dans les ONG, le temps c'est de l'argent.

Ce matin, l'actionnaire a été bousculé mais est-il capable de changer ? C'est Suez qui est aujourd'hui interpellé mais les ONG peuvent l'être aussi. Nous n'avons pas d'actionnaires mais des donateurs qui sont au moins aussi prégnants. Ils sont d'accord pour financer des pompes à eau mais le sont-ils pour financer la démocratie locale et le changement des rapports Nord-Sud ? De la même manière, votre actionnaire accepterait-il que 25 % des bénéfices de Suez retournent au développement local dans les sociétés les plus démunies ? Nos enjeux sont donc parallèles et nos contraintes ne sont pas si éloignées. Mettons en tout cas de côté l'idée que l'éthique serait réservée aux ONG et que le *business* serait réservé aux entreprises. Suez doit nous montrer qu'elle est prête à travailler plus fort et plus en profondeur.

Nathalie KLEIN

Je voulais moi aussi revenir sur les actionnaires. On nous dit qu'ils recherchent la majoration des profits à tout prix. S'il est vrai qu'ils investissent dans l'entreprise pour la rémunération du capital, ils peuvent aussi choisir d'investir dans une entreprise par attachement. Le représentant des ressources humaines de Suez qui était avec nous ce matin nous a dit que les salariés rejoignent l'entreprise pour l'image qu'elle renvoyait. Je pense que les actionnaires peuvent aussi suivre cette logique. Il est par ailleurs tout à fait possible de leur expliquer qu'une bonne gestion des projets à l'échelle locale et une implantation pérenne sont à leur avantage et ne sont pas forcément opposées à leur recherche de profit.

Dorothée BRIAUMONT

Il est vrai que l'idée d'associer des représentants des actionnaires aux concertations a été évoquée ce matin.

Sarah BOTTON

Dans l'atelier dédié au modèle 4P, nous nous sommes d'abord penchés sur les raisons de l'émergence de ce modèle. Il s'agissait en fait de faire face à deux difficultés éprouvées précédemment dans les modèles de PP classiques. D'une part, l'offre de modèles contractuels est jugée un peu rigide et d'autre part, certaines difficultés sont liées au manque d'écoute des contextes sociopolitiques. Le modèle 4P représente une innovation dans le sens où il comporte une dimension participative et une composante évolutive, à travers une flexibilité et une possible progression des contrats. Il a été précisé que ce modèle était encore en construction et qu'il n'avait pas été à ce jour appliqué sur le terrain.

Sur les aspects participatifs, plusieurs questions ont été débattues. Les modèles précédents comportent en effet certaines limites : que faire lorsque la société est divisée et que les différentes couches de la population ne sont pas prêtes à payer le même tarif ? Que faire lorsque l'opérateur est instrumentalisé pour mettre en œuvre une réforme ? Que faire lorsque l'aide publique au développement est détournée ? La dimension participative a pour but de surmonter ces difficultés.

De nombreuses questions ont été posées sur la concertation et la participation. Quels sont les acteurs du modèle 4P ? Des clarifications ont été demandées sur l'acteur autorité publique. Est-il question de l'autorité politique ou de la sphère administrative ? Une question a aussi été posée sur l'articulation entre le local et le national au niveau de la maîtrise d'ouvrage. Concernant l'acteur opérateur, les parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur les perspectives de partenariat entre opérateurs dans la réponse aux appels d'offres. Sur l'acteur société civile, il vous a semblé difficile de définir cette notion, notamment en Afrique. Qui sont les représentants légitimes de la société civile ? Comment faire parler les sans voix et les hors réseau ? Si cet acteur apparaît légitime sur le papier, sa participation est difficile à mettre en place.

Concernant le rôle des acteurs, il a été largement débattu du rôle des bailleurs. Le modèle 4P invite en effet les bailleurs à devenir des acteurs centraux du dispositif. Aujourd'hui, les bailleurs se positionnent comme des appuis aux Etats et aux politiques publiques. L'explicitation des rôles et des visions est donc déterminante dans la mise en place du modèle. Le rôle des bailleurs a aussi été abordé à propos du rôle qu'ils auraient à jouer dans l'organisation du dialogue préalable au choix ou non de ce modèle.

Une question a été posée sur les critères d'échec ou de réussite d'un contrat du point de vue de l'opérateur. Chaque étape du processus du modèle 4P est évaluée suivant une logique de *go/no go*. Le *no go* signifie-t-il un échec ou veut-il dire que les autorités publiques sont suffisamment mûres pour prendre en charge le service ? Une question récurrente a porté sur la manière de mettre en place l'harmonisation des visions des différents acteurs. Dans le modèle, il est proposé de créer un conseil d'orientation stratégique. Les parties prenantes ont demandé comment cette instance serait composée et quels seraient ses outils d'évaluation.

Concernant le contenu du modèle en lui-même, plusieurs zones d'ombre ont été soulignées par les parties prenantes. Elles ont pointé un manque de critères socio-territoriaux permettant de décrire le contexte d'intervention. Quelle est l'échelle d'intervention ? Quels sont les degrés d'urbanisation ? Quels sont les pourcentages de pauvreté ? Plusieurs remarques ont découlé de ces questions. A des petites échelles, il semble intéressant de travailler avec des opérateurs locaux. Le rôle de Suez pourrait alors consister en un renforcement de l'expertise locale. Concernant l'offre de services, les parties prenantes ont identifié un manque d'éléments sur les normes et standards retenus, sur l'existence d'une offre différenciée. Les zones d'ombre concernent aussi la demande de services. La capacité de consentement à payer des populations a-t-elle été évaluée ? Cette question implique la mise en place d'un dialogue préalable au choix ou non du modèle 4P. Indépendamment de l'intention de l'opérateur, les autorités publiques et la société se sont-elles organisées pour réfléchir au type de service public et au niveau de tarif qu'elles souhaitent mettre en place ? L'un des rôles du bailleur pourrait consister à organiser ce dialogue.

Les parties prenantes se sont aussi interrogées sur le modèle économique retenu. Quels sont les frais généraux qui sont inclus dans le modèle ? Quel est le niveau de rémunération ? Quel est le degré de rentabilité espéré sur ces contrats ? Il a été dit qu'il ne fallait pas exagérer le savoir-faire requis. L'organisation de services d'eau demande des compétences qui doivent être rémunérées à leur juste valeur. En France, le niveau est d'environ 3 % mais il concerne des chiffres d'affaires bien plus conséquents. Les parties prenantes ont invité l'entreprise à plus de transparence sur ces questions. Un participant a effectué une remarque sur l'existence ou non dans les contrats de clauses d'arbitrage permettant en cas d'échec d'avoir recours à des experts extérieurs. Une autre zone d'ombre concernait les critères d'évaluation du transfert de compétences ou du bon fonctionnement du conseil d'orientation stratégique.

En conclusion, quelques ambiguïtés ont été soulignées dans les débats. Dans la présentation, il a été dit que l'innovation du modèle 4P reposait sur la participation et l'aspect progressif. Les participants se sont donc demandé s'il s'agissait d'un 4P ou d'un 5P. Ils ont aussi relevé une ambiguïté sur le statut du 4P. S'agit-il d'un modèle ou bien d'un processus ? Les parties prenantes ont estimé que le modèle semblait parfois trop théorique, désincarné. L'entreprise a indiqué qu'il s'agissait bien d'un processus même s'il s'appelle modèle. Le statut du 4P reste donc à préciser. Les parties prenantes ont enfin demandé si Suez cherchait à réaliser du transfert de compétences ou bien du *business*.

Denis BLAMONT

Je n'ai pas très bien compris l'idée de *go/no go*. Il est évident que toutes les sociétés ne sont pas capables de gérer un service d'eau faute de structure de gestion. Lorsque vous percevez qu'une société ne dispose pas des structures de gestion d'un service d'eau et donc que le projet ne peut pas être durable, décidez-vous de vous retirer ou bien envisagez-vous de travailler sur des éléments préalables liés à la structuration de la société ? Cette question est apparue ce matin et constitue selon moi un lien entre les deux ateliers. Comme je participe pour la première fois à cette réunion, je ne sais pas où se situent les limites d'intervention de Suez-Environnement. S'agit-il de faire profiter d'autres personnes d'un savoir-faire technique ou bien aussi de participer à la mise en place de conditions préalables ?

Alexandre BRAILOWSKY

Cette question renvoie à la discussion sur la segmentation. Nous avons essayé d'expliquer les situations auxquelles nous faisons face et la manière dont nous y réagissons. Il est vrai que le segment que nous avons appelé mécénat n'est pas du tout un segment dans lequel les populations sont en dehors d'une logique économique. Nous avons simplement voulu décrire quelle est notre situation par rapport à ces trois contextes et quelle est notre logique d'intervention. Dans un cas, nous vendons des prestations à leur coût réel dans les circonstances et dans les règles du jeu économique actuel. C'est ce que nous avons appelé le *business as usual*. A l'inverse, dans le troisième segment, même si les populations s'inscrivent dans un système avec logique économique et marge bénéficiaire sur la vente des services, nous sommes des contributeurs c'est-à-dire que nous redistribuons une partie de nos bénéfices. En ce qui concerne le segment intermédiaire, nous nous interrogeons sur notre rôle. En effet, nous savons pertinemment que ces populations ne peuvent pas assumer le coût réel des prestations même si elles n'ont pas besoin d'une solution d'assistanat.

Denis BLAMONT

Je ne parlais pas d'économie mais de gestion, de durabilité d'un système géré par une société. Il n'est pas seulement question de la capacité d'une société à payer un service. Il s'agit de prendre en charge la gestion de ce service. Dans mon expérience des projets solaires, je me suis rendu compte qu'un certain nombre de conditions préalables devaient être remplies dans la structuration de la société pour que le projet ait un sens. S'il est évident que vous ne pouvez pas intervenir tous seuls, jusqu'où êtes-vous prêts à aller vis-à-vis des populations en question ?

Alexandre BRAILOWSKY

Ces remarques soulèvent de nombreuses questions. Il faut rappeler que nous sommes face à certains facteurs limitants en termes de ressources humaines ou d'intervention. Il faut bien que chacun reste dans son rôle. Nous sommes des opérateurs qui ne doivent pas se substituer aux autres acteurs. Les frontières entre les trois segments ne sont pas étanches. Le but n'était pas de décrire le monde d'une manière schématique. Il était d'essayer de rendre homogène l'intervention de Suez Environnement dans ses différentes activités. Non seulement les frontières entre les trois univers sont floues mais en

plus tous les types de situations coexistent sur des territoires déterminés. Dans le cas d'un territoire concessif, la manière de résoudre le problème des quartiers marginaux ne consiste sans doute pas à faire intervenir la Fondation. Nous ne devons pas nous réfugier derrière notre absence de responsabilité directe pour ne pas agir.

Denis BLAMONT

Si les conditions ne sont pas établies, allez-vous travailler avec les bons interlocuteurs pour améliorer la situation ou allez-vous renoncer ?

Alexandre BRAILOWSKY

Le choix du *go* ou du *no go* repose sur des critères de bon sens. Lorsque nous négocions un contrat dans un pays du Nord, l'objectif est de maintenir les conditions telles qu'elles existent, de les prolonger. Dans une situation très dégradée qui est peu à peu remise à niveau, le contexte évolue sans cesse. Le *go/no go* signifie qu'une autorité publique ne peut pas s'engager sur un processus de vingt ou vingt-cinq ans, y compris sur des étapes qui ne sont pas définies. Le moment *go/no go* est un espace de discussion avec l'ensemble des acteurs pour permettre l'appropriation de l'étape suivante. Si tout le monde se sent piégé, le projet ne peut pas marcher. En revanche, le *go/no go* n'est pas lié au fait de choisir d'aller ou non dans un pays.

Laurent CHABERT D'HIERES

Je voulais rebondir sur l'une des remarques à propos des bailleurs. Un écueil extrême a été évité, celui de vouloir faire de Suez une ONG et d'une ONG Suez. Nous ne pouvons pas demander à Suez de résoudre les problèmes du monde ou d'avoir les attendus d'une ONG. Un salarié de Suez travaille huit heures par jour dans l'entreprise. Il peut très bien être donateur d'Eau Vive le soir. Nous avons essayé de constituer sur cette personne une certaine cohérence d'action pour qu'il se sente bien à la fois chez Suez et chez Eau Vive. Il ne faut pas vouloir transformer les gens, il faut les prendre tels qu'ils sont.

En revanche, il faut savoir que la situation évolue. Un bailleur comme l'AFD détient bien sûr un rôle souverain en tant que prêteur mais il subventionne aussi des ONG et l'émergence de la société civile. L'AFD sait que si elle n'appuie pas l'émergence de la société civile, rien ne changera au niveau gouvernemental. La question est de savoir jusqu'où vous êtes prêts à vous investir. Vous n'allez pas répondre à cette question ce matin. Le salarié de Suez donateur d'Eau Vive peut-il être, dans son entreprise et avec une ONG, outil de transformation sociale ? Les entreprises et les ONG peuvent-elles être facteurs de transformation sociale ou de changement des mentalités, par exemple vis-à-vis de l'usager français ? Comment une entreprise responsable et des ONG peuvent-elles travailler en France pour que les personnes consomment l'eau avec intelligence ? Les Français sont-ils capables de partager l'eau ? Ils consomment 250 litres d'eau par jour. Est-il normal que d'autres n'en aient que cinq ? Nous ne demandons pas à Suez de changer la planète mais déjà de changer les comportements qui sont ceux de ses salariés.

Lise BREUIL

Nous avons précisé beaucoup de points mais il reste à compléter un travail théorique et de cas d'étude avant de passer à la mise en œuvre. Sur la théorie, nous vous avons demandé de mieux travailler sur la typologie des projets et sur la passation de marchés, la transparence. Parlez-nous comme à des bailleurs de fonds et vous serez écoutés. Nous avons aussi besoin de savoir si un service d'eau d'une petite ville peut générer un *cash flow* suffisant. Un cas d'étude nous permettrait de travailler sur le

concept de rémunération. En rassemblant ces éléments, vous pourrez peut-être convaincre un bailleur de réaliser un appel d'offres en utilisant le 4P.

Alexandre BRAILOWSKY

C'est une excellente synthèse. En 2007, nous avons lancé la fusée responsabilité sociale d'entreprise. Au bout d'un an, nous nous adressons à vous pour voir comment rectifier la trajectoire.

QUESTIONS TRANSVERSALES

Dorothée BRIAUMONT

Nous allons maintenant aborder des questions plus transversales concernant l'autonomie des services.

Fabienne MICHALON

Nous avons souhaité travailler sur un axe qui pourrait intéresser les deux groupes. Nous avons pensé au thème transversal de la complémentarité des acteurs. Les échanges de ce matin ont montré que tous les acteurs poursuivaient l'objectif commun de parvenir à un service de l'eau le plus autonome possible pour les populations démunies. L'un des facteurs de réussite est que les acteurs arrivent à travailler de concert et si possible de la manière la plus complémentaire. Au-delà du vœu pieux, nous avons conscience qu'il est nécessaire de clarifier les rôles. Quels sont les éléments qui selon vous rendent cette complémentarité difficile à mettre en œuvre ? Comment Suez Environnement pourrait-elle favoriser cette complémentarité qui serait facteur de succès aussi bien pour le mécénat que pour le 4P, certains principes d'action pouvant être communs aux différents segments ?

Marie TSANGA

Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par statut d'autonomie des services ?

Fabienne MICHALON

Quel que soit le segment, tous les acteurs ont intérêt à ce que le service de l'eau soit un jour autonome, que les populations puissent gérer ce service de la manière la plus pérenne possible. C'est l'objectif idéal. Dans chaque secteur, les acteurs - bailleurs, opérateurs, ONG, experts, chercheurs - travaillent pour que le projet réussisse. Il semblerait que la mise en place de cette complémentarité ne soit pas évidente. Quels sont les facteurs de blocage ? Comment améliorer la complémentarité des acteurs ? Pendant l'atelier 4P, il a été question d'un manque d'espaces d'échange. Le problème porte-t-il sur ces espaces ou bien sur une clarification des rôles ?

Claude JABATI

L'Association africaine de l'eau figure sur le trajet de la clarification des rôles entre les acteurs. Des associations professionnelles représentent en effet de nombreuses parties prenantes. Par ailleurs, la démarche de contractualisation entre les acteurs a fait son chemin et progresse peu à peu. Ces contrats permettent de définir des objectifs et des moyens techniques et humains.

Alexandre BRAILOWSKY

L'autonomie est la situation dans laquelle aucune intervention extérieure n'est nécessaire. Cette idée implique toutefois de définir l'intervention extérieure et l'intervention intérieure. Dans le secteur de l'eau, il est établi qu'une gestion locale et une politique nationale sont nécessaires. Ces principes

supposent un bon niveau de détermination du territoire afin d'obtenir une péréquation suffisante pour cette autonomie.

Francis JOSE-MARIA

Je voudrais revenir sur la notion de gestion locale de l'eau. Lorsque nous arrivons dans un territoire, nous sommes face à une situation existante avec ses acteurs, ses habitudes, ses potentialités. Pour travailler ensemble, les partenaires doivent réaliser un diagnostic de ces potentialités et de ces ressources locales afin de savoir comment elles pourront être mobilisées dans un processus. A partir de ce diagnostic, les partenaires qui veulent travailler ensemble pourront se mettre d'accord sur la méthode. Le fait de se mettre autour d'une table ne suffit pas à créer du partenariat puisque chacun repart avec sa logique. Je préfère parler de partenariat harmonisé. En effet, une mise en commun et une réflexion sur la manière de travailler ensemble, en respectant l'identité de chacun des partenaires, sont indispensables. Je crois que le processus de transformation passe par un tel effort. Si le local se caractérise par des représentations mentales, les acteurs ont eux aussi des logiques propres. Si nous ne mettons pas en place un processus de transformation de ces différentes représentations pour aller vers un projet partagé, il me semble que le risque d'échec est grand.

Sylvy JAGLIN

Je ne sais pas d'où vient le mot autonomie. Je me demande pourquoi il émerge maintenant. Pourquoi le fait d'obtenir un service autonome serait-il forcément un objectif vertueux ? Nous pourrions dire au contraire que la création d'interactions à toutes les échelles d'une société est le principe vertueux. Si l'autonomie est sans doute souhaitable dans certaines situations, il est parfois préférable de créer des interactions entre les catégories d'utilisateurs, entre les espaces géographiques et entre différents types de ressources en eau. Pensons par exemple à l'idée de gouvernance polycentrique.

Fabienne MICHALON

Si le mot autonomie vous gêne, nous pouvons parler de pérennité. La pérennité signifie que le service peut fonctionner indépendamment de fonds extérieurs.

Sylvy JAGLIN

Je ne suis pas non plus d'accord avec l'idée que la durabilité passe forcément par une autonomisation. La durabilité peut se construire dans l'interaction. Certaines petites villes peuvent avoir besoin pendant très longtemps de subventions à l'échelle nationale ou à l'échelle internationale.

Antoine MALAFOSSE

Je voudrais repartir des deux modèles propres à notre culture occidentale : le modèle de l'entreprise, dans lequel l'objectif est de satisfaire les actionnaires, les clients et les salariés, et le modèle humanitaire où nous réalisons une aide à 100 % exogène par rapport aux bénéficiaires. Chacun de notre côté, nous essayons de généraliser notre modèle pour trouver une solution avec la partie qui nous fait face sans réel dialogue. Il faut bien comprendre que chaque cas est situé et particulier d'un point de vue géographique, culturel et historique. Nous ne ferons pas l'économie d'études de cas spécifiques. Pour entamer ce travail, nous devons conduire un effort de dialogue et d'écoute de chaque acteur afin d'inventer des vraies solutions et pas seulement adapter les solutions de chacun.

Lise BREUIL

Nous avons beaucoup parlé de la complémentarité entre la logique des entreprises et celle des ONG. Il ne faut cependant pas oublier l'acteur principal qu'est la maîtrise d'ouvrage, que ce soit un ministère, une société nationale de patrimoine... Ce sont eux qui décident de ce qu'ils veulent, qui planifient l'opération et qui vous demandent éventuellement de la réaliser.

Fabienne MICHALON

Il était bien question de la complémentarité entre tous les acteurs, entreprises et ONG bien sûr, mais aussi experts, chercheurs, bailleurs, opérateurs et collectivités locales. Je crois que le nombre des acteurs fait la difficulté de la mise en œuvre des processus participatifs. Il s'agit de conjuguer des intérêts qui sont vraiment très différents.

Lise BREUIL

Avant même de parler de participation, il faut que la maîtrise d'ouvrage fasse part de sa vision. La participation est secondaire par rapport au mouvement de légitimité politique.

Mamadou LAMINE KOUATE

Il convient de considérer plusieurs niveaux de complémentarité. Même pour Suez, il existe différentes passerelles entre le mécénat et la société. Concernant les principes d'action, il faut que le projet réussisse avant d'identifier les passerelles. Au niveau des Etats en Afrique, des politiques nationales de l'eau sont définies. Les actions complémentaires sont donc obligatoirement régies par différents dispositifs.

A un niveau conceptuel bas, la politique nationale met en place un Conseil national de l'eau. Notre rôle essentiel consiste à vérifier que tout ce qui se passe sur le terrain est cohérent et que les éléments d'approche sont harmonisés et pris en compte par rapport aux orientations données par la politique nationale. Aucun programme national ne peut s'exécuter au Burkina Faso tant que le Conseil national de l'eau n'a pas donné un avis motivé. Par exemple, un décret ne peut être adopté que si le Conseil national de l'eau a donné un avis motivé. Sa proposition prend en compte tous les acteurs. Les ONG, les opérateurs privés et les autorités locales sont en effet représentés dans un groupe qui est écouté par l'autorité qui prend la décision finale de réaliser le projet et de rechercher des financements. Cette complémentarité peut donc s'établir à travers des organisations à mettre en place et dont le rôle consiste à vérifier que la complémentarité est réelle.

Yann QUEINNEC

Je ne sais pas si quelqu'un détient la vérité sur ces sujets. La solution d'avenir repose sur tous les instruments de gouvernance que nous sommes en train de discuter, en associant les opérateurs privés, les collectivités locales, les usagers, les organisations de société civile, les universitaires. L'outil conseil d'orientation stratégique présenté dans le modèle 4P pourrait sans doute être dupliqué dans le *business as usual*. Vous parlez d'une implication de tous au niveau de l'autorité nationale, c'est bien vers cela que nous tendons tous. La vérité que nous croyons détenir de part et d'autre est très relative. Je ne pense pas que nous puissions rejeter d'un revers de la main les expertises des uns et des autres. L'important est d'une part de savoir comme ordonnancer la discussion et d'autre part d'identifier quels sont les mandats des uns et des autres pour passer ensuite à la phase de contractualisation. Je ne veux pas faire la promotion absolue du droit mais le droit des contrats est tout de même un outil qui permet de déterminer de façon assez précise des obligations de part et d'autre, des calendriers et des objectifs.

Sans multiplier les millefeuilles de contrats, il s'agit peut-être de se mettre d'accord sur des clauses communes.

Jean-Marie TETARD

Lorsque vous avez listé les différents acteurs, vous n'avez pas cité les collectivités locales. Or, ces dernières doivent être l'élément qui progressivement organisera le secteur eau et assainissement sur un territoire pertinent. Il faut entendre par collectivité locale aussi bien une commune qu'un syndicat intercommunal ou une région, en fonction du contexte politique local. C'est en tout cas cette collectivité locale que la communauté internationale doit mettre en avant. Il y a trois semaines, des lignes directrices qui décrivent le rôle des Etats, des gouvernements nationaux, des collectivités locales, des opérateurs publics ou privés et des représentants organisés ou non de la société civile ont été approuvées.

Il appartient aux collectivités locales d'être le chef d'orchestre d'un diagnostic harmonisé et de la production d'une vision partagée qui définit les niveaux de service ou la balance entre fiscalité et tarifs. Elle peut ensuite décider de confier l'opération à une régie ou à un opérateur suivant un processus de contractualisation. Même en régie, deux années d'essai peuvent précéder l'établissement des modalités opératoires définitives. Dans ce passage de la commande publique à l'opération, il est essentiel de bien analyser tous les éléments du contrat. Je crois qu'il faut tout faire pour que la collectivité locale - dans la mesure où la décentralisation est effective - devienne responsable politiquement sur des périmètres différents, anime un dialogue entre les partenaires à l'échelle de ce territoire, définisse des objectifs à atteindre et choisisse le mode de gestion.

Laurent CHABERT D'HIERES

Un document est important pour le développement de projet de toute ONG : le cadre logique d'intervention. Y figurent des objectifs spécifiques et des objectifs globaux. Lorsque vous évoquez la mise en place d'un service d'eau et d'assainissement pérenne, je comprends que c'est l'objectif global de Suez. Or, pour une ONG, c'est un objectif spécifique. La mise en place d'un service d'eau et d'assainissement ne nous intéresse pas plus que cela. Nous sommes bien plus intéressés par l'objectif global de changer la donne dans le pays en question. Ce changement s'illustre par exemple par le fait que les bénéficiaires deviennent des acteurs ou par de meilleurs rapports entre les collectivités locales et l'Etat. Nous devons vérifier si nos deux objectifs sont bien complémentaires.

Par ailleurs, nous sommes gênés par le fait que l'exercice de concertation est très asymétrique. Je voudrais un dialogue plus équilibré, un travail réciproque où nous faisons chacun l'effort de nous porter sur le terrain de l'autre et de proposer des alternatives.

Fabienne MICHALON

Nous en revenons à la raison d'être de cette session. L'idée est que Suez Environnement s'expose à des parties prenantes, essaye d'être à l'écoute et montre ensuite comment elle a pris en compte les remarques et fait évoluer sa politique.

Dorothee BRIAUMONT

Ce matin, les questions ont été posées aussi bien par les ONG que par Suez. Nous sommes bien là pour créer du lien entre les parties prenantes et l'entreprise. L'objectif premier est l'évaluation de la stratégie de développement durable de l'entreprise mais il n'empêche pas l'échange.

Denis BLAMONT

Je voudrais à nouveau parler de la maîtrise d'ouvrage et des collectivités territoriales. Si en France les collectivités territoriales sont parfaitement légitimes, ce n'est pas le cas dans d'autres régions du monde. Dans les régions de montagne, il est fréquent que des catégories de la population s'approprient des ressources aux dépens d'une autre catégorie de la population. Certes, la maîtrise d'ouvrage est très importante mais encore faut-il en contrôler la légitimité. Les conflits d'usages entre les villes, qui ont besoin d'eau potable, et les montagnes, qui ont aussi besoin d'eau, sont fréquents.

Sylvy JAGLIN

Ce serait faire un mauvais procès à Suez que de lui demander d'être un peu plus opérateur de transformation sociale. Ce n'est pas du tout le rôle de Suez. Suez est d'abord un opérateur de service d'eau. La commande vient des autorités publiques locales, régionales ou nationales.

Sur la question de la décentralisation, nous pouvons certes souhaiter que l'organisation des services émane de l'échelon local. Mais concrètement, dans de nombreux pays, cet échelon n'est pas construit. Pour que l'échelon local puisse effectuer les bons choix et impulser les bonnes décisions, pour qu'il puisse être un régulateur des différents acteurs, il doit disposer des connaissances, des compétences, de l'autorité et de la légitimité nécessaires. La question est de savoir si Suez, tout en restant dans son métier d'opérateur de service d'eau, peut contribuer en amont à la qualification ou à la consolidation de cet acteur local. Je n'ai pas de réponse à cette question.

J'ai récemment demandé à une étudiante de travailler sur les biographies des techniciens locaux. Elle m'a expliqué qu'il n'existait pas de techniciens locaux mais seulement un secrétaire général qui assure une multitude de tâches. Avant même que le service soit organisé à l'échelle locale, comme voyez-vous votre rôle ?

Alexandre BRAILOWSKY

La répartition des tâches à ce niveau est assez simple. La responsabilité du service public est détenue par l'autorité politique. Aucun modèle ne peut la lui ôter. Les opérateurs occupent seulement la fonction de gestion des services publics. Le bon exercice de cette gestion est déjà porteur d'impacts sociétaux forts. L'efficacité de cette gestion doit s'intégrer dans la politique définie par l'autorité publique.

Quant à notre rôle dans d'autres scénarios, c'est tout l'objet de notre réflexion. Nous travaillons collectivement sur notre nouveau rôle dans des situations auxquelles nous ne sommes pas habitués.

Sylvy JAGLIN

Je pense que le transfert de compétences est un second *business* particulier qui implique des compétences, des engagements, des modalités de financement. Quel rôle voulez-vous jouer sur ce second *business* ?

Alexandre BRAILOWSKY

Effectivement, nous pouvons différencier l'opération du transfert de compétences mais l'assistance technique n'est pas notre spécialité. L'échec répété des assistances techniques dans certains pays prouve que, sans l'expérience d'opérateur, il est difficile de réaliser un diagnostic de service d'eau. Oui, nous pouvons faire du transfert de compétences un *business*. Nous le faisons déjà à Alger. Par ailleurs, je voudrais rappeler que la problématique ne concerne pas seulement le Sud. Je pense ici aux nouveaux modèles d'intervention ou de création d'entreprise au Canada.

Metir SUADIYELI

Le transfert de savoir-faire de Suez Environnement se déroule sur tous les modes : assistance technique, management, concession, affermage ou 4P. Notre contrat à Casablanca est un contrat de concession de très longue durée. Les volets formation et assistance technique y sont très importants. Nous formons bien des acteurs locaux.

Denis BLAMONT

Le discours de Suez est valable dans des pays caractérisés par une légitimité des institutions politiques. Cette légitimité est loin d'être acquise dans certains pays du Sud et notamment dans les pays de montagne. Suez ne peut donc pas s'exonérer d'une interrogation sur la manière de traiter avec des personnes dont la légitimité n'est pas acquise. Il ne s'agit pas d'imposer une légitimité mais de refuser de traiter avec une autorité qui vous spolie. Si Suez invite des associations comme l'APMM, nous sommes forcés de dire que l'entreprise prend une responsabilité en s'adressant à des institutions non légitimes.

Fabienne POUYADOU

Il me semble qu'il serait bien de trouver un ciment aux trois blocs. Le renforcement des capacités ou le transfert de compétences qui sont présents dans les trois blocs pourraient constituer une piste.

Alexandre BRAILOWSKY

Le problème évoqué par Monsieur Blamont a été soulevé lors de la réunion sur le partenariat entre entreprises et ONG. Appliquons-nous certains critères pour travailler ou non dans tel ou tel pays ? Cette interrogation concerne toutes les institutions que ce soit les entreprises, les bailleurs de fonds ou les ONG. A quel moment contribuons-nous à renforcer une autorité ? Ne nous arrive-t-il pas de « renforcer des bourreaux pour soigner des victimes » ? Un tel débat est douloureux. Nous pouvons très bien être présents dans un pays non démocratique et jouer un rôle tout à fait positif pour la population. Une telle réflexion soulève la question de la protection juridique de notre activité.

Marie TSANGA

Par rapport au début de notre réflexion, la question de l'autonomisation me semble plus claire. L'idée de la responsabilisation de l'acteur politique et du renforcement de son expertise met en lumière un lien entre autonomie et gestion des services publics. La question se pose aussi en France. Dans le cadre des gestions déléguées, il faudrait réfléchir au rôle des opérateurs privés par rapport à un reporting permettant de mettre en débat public des questions de fond. J'identifie un possible renforcement de la responsabilisation de l'acteur politique en l'amenant à se confronter à l'opinion des usagers sur la gestion de l'eau. Une réflexion doit être menée sur les critères d'évaluation de l'action publique.

Alexandre BRAILOWSKY

Je vous rappelle qu'un atelier sera consacré au reporting.

Laurent CHABERT D'HIERES

Sur l'idée de transformation sociale, il ne s'agit pas que Suez devienne la Ligue des droits de l'homme. Il me semble cependant que Suez veut être partie prenante de cette transformation. L'existence d'Aquassistance et la campagne de publicité actuelle de Suez montrent que l'entreprise se

pose des questions sur son rôle dans la société française. Il serait dommage de décourager ces bonnes volontés.

POURSUITE DU PROCESSUS DE DIALOGUE

Dorothée BRIAUMONT

Nous souhaitons recueillir vos appréciations concernant le principe même de concertation. Je vous propose de passer en revue quelques thématiques propres à la concertation : le calendrier, le format, le fond et les règles de la concertation. En ce qui concerne le calendrier, un atelier sur la transparence aura lieu à l'automne. Celui sur le développement local aura lieu en novembre. En introduction, j'avais parlé de la recommandation du Comité 21 d'organiser une concertation sur l'autre métier de Suez, la propreté. Une première session de la concertation avec SITA aura lieu fin 2009. La seconde, dans laquelle l'entreprise apportera des réponses aux questions posées par les parties prenantes, se déroulera en 2010. La session plénière aura lieu courant 2010. Nous nous situons bien dans un processus d'approfondissement de certaines thématiques dégagées lors de la séance plénière de 2008.

J'aimerais recueillir vos réactions concernant ce calendrier. Le pas de temps entre la dernière séance plénière et le présent atelier vous paraît-il suffisant ? Ne faut-il pas privilégier un espace plus long afin de pouvoir disposer des indicateurs permettant de suivre l'évolution des actions menées ?

Nathalie KLEIN

C'est la première réunion à laquelle j'assiste. La Fondation n'ayant qu'un an, il est un peu difficile de juger de ses actions. L'absence de modèle 4P réalisé sur le terrain rend aussi notre travail compliqué. Il faudrait peut-être revenir sur ces deux problématiques dans une prochaine réunion.

Dorothée BRIAUMONT

Je voulais aussi aborder la question du format même de la concertation. Nous vous avons proposé de vous réunir sur une journée. Il serait aussi possible de tout concentrer sur une demi-journée. Quel est votre sentiment ? En ce qui concerne la constitution du panel des parties prenantes, il était suggéré ce matin d'intégrer des représentants de syndicats de salariés. Nous avons mentionné l'idée d'une représentation des actionnaires. Enfin, compte tenu de l'ancrage territorial de l'activité de Suez Environnement, ne faudrait-il pas augmenter la représentation des collectivités locales ?

Fabienne POUYADOU

Pour améliorer le format de l'atelier et éviter le côté « ping-pong » entre l'entreprise et les parties prenantes, il aurait été préférable de travailler avec des questions, des objectifs communs qui auraient été posés dès le départ. Si les deux parties avaient réfléchi ensemble sur des problématiques communes, le dialogue aurait sans doute alors été plus poussé.

Dorothée BRIAUMONT

Peut-être n'avez-vous pas suffisamment trouvé de matière dans les documents préparatoires diffusés en amont ?

Fabienne POUYADOU

Je pensais plutôt au mode d'animation de l'atelier. Il faudrait peut-être mieux guider les débats. Sur le mécénat, Suez avait peut-être des questions spécifiques à poser. Il aurait été intéressant d'y réfléchir ensemble, de travailler plus sur le fond.

Jacques MONVOIS

Je pense qu'il faut conserver le format de la journée. Le moment informel du déjeuner est en effet très important. En revanche, il aurait peut-être été plus constructif de parler du mécénat le matin et du 4P l'après-midi. J'aurais en effet aimé participer aux deux ateliers. Concernant les *powerpoints*, les documents en noir ou en jaune sur fond blanc étaient difficiles à lire.

Denis BLAMONT

Je voulais m'associer à ce qui vient d'être dit. Pour les documents préparatoires, je ne suis pas certain qu'il faille en donner plus. J'ai trouvé que l'information donnée sur le 4P avait suscité plus de questions qu'elle n'avait apportées de réponses. J'aurais moi aussi aimé participer à la réflexion sur ce sujet. Je suis d'accord pour dire qu'il faudrait passer du temps tous ensemble sur ce type de sujet. Pour avoir des discussions un peu concrètes, il faudrait nous présenter des cas précis que Suez considère comme emblématiques et que nous pourrions décortiquer. Suez pourrait ainsi nous poser des questions précises, nous demander ce que nous aurions fait dans tel ou tel cas.

Sylvy JAGLIN

Je crois que nous avons émis une telle recommandation lors de la dernière session. Nous avons parlé de l'idée d'une étude de cas concrète. Parmi les parties prenantes, il manque quand même les usagers. Je ne sais pas comment ils pourraient être représentés. Dans le Sud, il existe des associations de professionnels, des ingénieurs de l'eau, des ingénieurs municipaux. Ne serait-il pas intéressant à un moment donné d'accueillir des représentants de ces associations qui peuvent être des relais extrêmement puissants de la construction de la maîtrise d'ouvrage locale ?

Yann QUEINNEC

Il serait important que des représentants des actionnaires soient présents, qu'ils sachent ce qui se dit. Sur l'atelier 4P, - je ne sais pas si le thème sera de nouveau évoqué - mais un rappel sur la vie d'un contrat de sa naissance à sa mort pourrait être bénéfique. En effet, pour que le discours passe, je crois qu'un tel exercice s'impose.

Dorothée BRIAUMONT

En ce qui concerne la règle de confidentialité, il faut distinguer deux niveaux : votre participation en tant que partie prenante à la concertation d'une part et la confidentialité des débats d'autre part. Souhaitez-vous réagir sur cette question ? Souhaitez-vous que votre participation reste confidentielle ? Etes-vous fiers de participer ? La confidentialité des débats n'est-elle pas une garantie de franchise, de transparence ?

Fabienne POUYADOU

Je suis plutôt contre la confidentialité. Je pense qu'il faut assumer de participer à ce genre de réunion, cela n'a rien de honteux. Je respecte la confidentialité mais je ne vois pas ce qui la motive. Je suis pour afficher ce type de débat. De nombreuses ONG ne sont pas présentes. Il serait intéressant de partager

nos réflexions pour démystifier ce genre de séance de travail. En ce qui concerne la teneur des débats, la déontologie professionnelle veut qu'elle reste confidentielle.

Marie TSANGA

En tant que chercheurs, nous parlons autour de nous et dans nos travaux des sujets dans lesquels nous nous impliquons. La gestion de l'eau est un domaine en pleine transformation. Les choses changent, les acteurs réagissent. Il me semble qu'il faut rendre publiques ces évolutions. Quelles sont les informations confidentielles ? Tout ce dont nous avons parlé ce matin est évoqué ailleurs, dans d'autres contextes, dans d'autres pays ou dans la littérature. Je n'ai pas signé le document de confidentialité parce que je veux bien comprendre sur quoi porte la confidentialité.

Alexandre BRAILOWSKY

Nous avons choisi de conduire un processus de dialogue formel et professionnel. Nous avons donc fait appel à une institution qui garantit cette dimension, le Comité 21. Nous nous sommes dit que certaines institutions n'avaient pas forcément envie de s'afficher et de dire qu'elles participaient à ce processus de dialogue.

Marie TSANGA

En tant qu'observateur et analyste de l'évolution de la gestion de l'eau, puis-je évoquer les idées exprimées aujourd'hui ?

Alexandre BRAILOWSKY

Tout à fait puisque nous avons de telles discussions en dehors de ce cadre.

Dorothée BRIAUMONT

Vous êtes libres de dire ou non que vous participez à cette concertation. Certaines parties prenantes ne souhaitent pas le mettre en avant. En ce qui concerne la teneur des débats, la confidentialité permet des échanges francs et directs. Le Comité 21 réalisera d'ailleurs une synthèse communicable reprenant les grands thèmes dégagés.

Laurent CHABERT D'HIERES

En tant que directeur d'ONG, j'ai la responsabilité professionnelle de faire partager à mes collègues les idées essentielles qui sont que Suez se pose des questions et évolue. Je ne suis pas là en cachette. Je suis dans une assemblée parfaitement noble où nous discutons de sujets intéressants. Je ne vais pas dire que telle personne a tenu tels propos, je vais simplement faire partager la logique du travail que nous menons. Bien sûr, je m'interdis de dire que Suez se pose des questions sur le rôle de son actionnariat. Il serait dommage que notre réflexion ne profite pas à l'outil professionnel ONG mais je n'ai pas à débiller sur la place publique les propos des uns et des autres.

Mamadou LAMINE KOUATE

Beaucoup de choses qui ont été dites ici sur les aspects de management ont été évoquées ailleurs. Sur la question de la participation, nous sommes passés dans toutes les communes du Burkina Faso pour discuter des thèmes évoqués aujourd'hui. Ce qui a été dit précédemment éclaircit ma position, je vais donc signer le document de confidentialité.

Denis BLAMONT

Le principe de confidentialité est l'un des éléments qui nous a convaincus de venir. En effet, nous avons toujours peur d'être instrumentalisés. Le fait de dire que Suez n'utilisera pas cette concertation dans sa communication est pour moi important. En effet, j'aime être maître du moment où vous pourrez faire état de ma participation. Dans l'association que je représente, de nombreuses personnes, en butte à une réalité extrêmement simplifiée, seraient choquées que je communique avec Suez. Je vais revendiquer et expliquer ma participation mais je suis content que Suez n'en fasse pas état pour l'instant.

CONCLUSION ET CLÔTURE

Alexandre BRAILOWSKY

Je voulais seulement vous rappeler que dans un monde tellement changeant, nous découvrons ce processus de participation en tant qu'entreprise. Nous parlons aussi avec nos collègues et avec les autres multinationales. Nous nous trouvons à peu près tous dans la même situation de découverte. Pour vous donner un exemple, notre seule spécificité est que pour des raisons historiques nous avons choisi un processus de définition de notre responsabilité sociale conduit sur la base du dialogue. Ce principe est formalisé dans la politique de développement durable et dans la culture de l'entreprise. Nous l'avons choisi en réaction à certains événements.

Il faut rappeler que le processus a commencé par de nombreux échanges bilatéraux. C'est après avoir parlé avec vous début 2007 que nous nous sommes rendu compte que le dialogue n'était pas un objectif en soi et que vous nous demandiez de répondre par un plan d'action et pas seulement par des réponses dialectiques ou philosophiques. Nous vous avons soumis ce plan d'action. Nous avons écouté vos réactions. Quatorze mois plus tard, nous avons décidé de vous montrer l'état d'avancement.

Notre travail va consister à diffuser le contenu de cette concertation au sein de l'entreprise, y compris à la Direction générale, pour transmettre et valider vos suggestions. Il s'agit vraiment d'un processus itératif. Je retiens de vos interventions la nécessité de développer une vision globale du mécénat et de définir le rôle et les objectifs de la Fondation. La mission ainsi définie débouchera sur des actions, notamment en termes de gouvernance et d'expertise. Vous avez besoin que nous clarifiions notre position, que nous expliquions sincèrement pourquoi Suez Environnement a créé une Fondation. Nous examinerons ensuite la gouvernance et les actions qui peuvent en découler.

Sur la partie 4P, en dépit de ce qui a déjà été produit, nous devons poursuivre la modélisation, le travail théorique et le développement d'études de cas, éventuellement en investissant plus de moyens afin d'accélérer le processus. La question qui se pose à nous est de savoir comment accélérer le processus tout en respectant notre préoccupation de ne pas sortir de notre rôle. En termes de logique d'intervention dans ce segment de situations, l'efficacité d'un groupe et les moyens dont il dispose peuvent en faire un acteur important. Cependant, faute de légitimité, Suez ne pourra jamais être la locomotive de cette réflexion. L'acteur central est en effet le maître d'ouvrage. Comment avancer ? Nous avons bien compris que nous devons mobiliser plus de moyens et d'énergie. Vous avez aussi émis une demande de transparence dans les mécanismes afin de consolider la relation de confiance. Nous allons transmettre ces messages à notre entreprise. Le résultat de cette journée est excellent car vous avez délivré un message simple et clair qui permettra de corriger notre trajectoire.

Dorothée BRIAUMONT

Je voulais vous remercier de votre fidélité et de votre assiduité. Le Comité 21 a à cœur d'organiser des concertations avec une obligation de moyens en amont mais aussi avec une obligation de résultats. Nous souhaitons pouvoir être garants qu'un dialogue a eu lieu et que des pistes d'amélioration sont en vue. La concertation est un billard à plusieurs bandes marqué par des échanges entre l'entreprise et les parties prenantes, entre les parties prenantes qui apprennent à se connaître et au sein même de l'entreprise. J'ai bien noté que le processus de concertation était inscrit dans les quatre points de la stratégie de Suez Environnement. Je vous remercie d'avoir mis le doigt sur des voies d'améliorations qui me semblent importantes : vous présenter des actions concrètes et élargir la représentation de l'entreprise.

Annexe 3. Compte rendu de la *Stakeholders Session* du 28 avril 2009 sur « l'accès à l'eau »

**PROCESSUS DE CONCERTATION SUEZ-ENVIRONNEMENT
COMPTE RENDU DES ECHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES
ATELIER « ACCES A L'EAU »
REUNION DU 28 AVRIL 2009**

Le Comité 21
Paris, le 25 juin 2009

Avant propos

Dans le cadre de sa politique de développement durable, l'entreprise Suez-Environnement conduit avec le Comité 21 une démarche de concertation externe, permettant d'identifier les analyses et les attentes d'un panel d'experts du développement durable. Cette concertation vise à améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile et à enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. Elle a pour but, à terme, de conduire l'entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions.

En 2007 et 2008, Suez-Environnement a mené quatre réunions de concertation à Paris et New-York. Ces concertations ont réuni une centaine de participants, représentants du groupe Suez-Environnement et des parties prenantes externes. Celles-ci sont issues du monde associatif, de la recherche et des milieux professionnel et institutionnel/collectivités.

Quatre thématiques avaient émergé : le mécénat, la transparence, le partenariat public-privé participatif (modèle 4P) et le déploiement du dialogue. Le Comité 21 avait lui-même recommandé à Suez-Environnement de prolonger cet exercice de concertation, de considérer l'ensemble des métiers de Suez-Environnement - l'eau et les déchets, d'intégrer de nouvelles parties prenantes et enfin de maintenir la dynamique de projet en interne.

Suez-Environnement poursuit en 2009 son processus de concertation avec des parties prenantes externes, sur les métiers de l'eau. Lors de la première journée, qui a eu lieu le 28 avril 2009, les parties prenantes ont été invitées à s'exprimer sur les thèmes du mécénat et du modèle 4P. Des représentants du groupe Suez-Environnement ont répondu aux questionnements et ont précisé leurs engagements. Les deux thèmes restants, la transparence et le déploiement du dialogue, seront abordés avant la fin de l'année 2009. En parallèle, une première session de concertation avec des parties prenantes externes sera menée en fin d'année 2009 sur les métiers des déchets. Enfin, ce cycle se clôturera début 2010 par une séance plénière.

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé la réunion, en veillant au respect des règles acceptées par tous pour assurer la sérénité et la qualité des débats, dans l'objectif d'une contribution opérationnelle de la démarche de progrès de l'entreprise. Le Comité 21 a été chargé de rédiger la synthèse de cette concertation, dont le déroulement s'est appuyé sur des règles conçues par lui et approuvées par l'ensemble des participants : confidentialité des échanges ; exhaustivité des réponses aux questions posées ; animation des échanges par le Comité 21.

Tant sur la forme que sur le fond, cette première réunion de concertation avec les parties prenantes externes a été saluée pour sa qualité. L'entreprise s'est engagée à rendre compte des décisions prises en termes d'engagements et de traductions opérationnelles au vu des attentes exprimées.

Synthèse des échanges

Au cours de la matinée, les parties prenantes ont été réparties en deux sous-groupes thématiques, l'un sur le mécénat, l'autre sur le modèle 4P. L'après-midi a débuté par la restitution des échanges des sous-groupes, et s'est poursuivie par une phase de questions/réponses sur des enjeux plus transversaux, comme la complémentarité des acteurs et la poursuite du processus de dialogue.

ATELIER MECENAT

a) Exposé de l'entreprise :

La Fondation d'entreprise « Suez-Environnement pour tous », permet à Suez-Environnement d'intervenir dans des zones du monde où elle ne peut pas exercer son activité habituelle. Elle favorise des actions de mécénat en faveur de l'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène des populations (santé et gestion des déchets). Elle a également pour but de transmettre des connaissances et des savoir-faire. Elle est abritée par l'Institut de France.

3 postes budgétaires :

- financement de projets de développement ou d'aide humanitaire (50%), notamment à travers Aquassistance, association composée de bénévoles du groupe Suez-Environnement, qui s'impliquent dans des actions de terrain pendant leur temps libre.
- opérations de transfert de savoir-faire (33%) : augmentation des compétences dans les pays en développement via la création d'une chaire d'enseignement avec ParisTech et l'ENGREF (première promotion en septembre 2009), et création d'un Grand prix « Eau pour tous », qui récompense chaque année deux innovations exemplaires issues d'établissements universitaires ou de recherche.
- frais de fonctionnement et de communication (17%).

La fondation permet à Suez-Environnement de construire des partenariats, de créer des relations de confiance, d'échange et d'apprentissage. Elle lui permet notamment de renforcer sa connaissance de zones dans lesquelles elle n'a pas l'habitude d'agir et d'améliorer ses principes d'intervention sur des zones connues.

b) Questions des parties prenantes :

Une première série de questions a porté sur la vocation de la Fondation et sur son fonctionnement (critères de choix des projets, principes d'action, etc.) :

- Pourquoi le groupe Suez-Environnement a-t-il décidé de créer une Fondation ? Quelle est son ambition première ? Est-elle de « rendre son comportement tolérable » auprès de ses parties prenantes, d'obtenir des réductions d'impôts, de générer du lien social dans l'entreprise, de mieux connaître le terrain, etc. ? Ou bien la fondation a-t-elle pour objectif de servir de « laboratoire humain, social, débarrassé de la pression du marché » pour changer l'entreprise en profondeur, dans un contexte de crise ?
- La restitution de l'atelier donne la « fiche d'identité idéale » d'une fondation (prise en compte de la démocratie locale et du développement territorial, capacité à générer des effets de levier etc.). Une fondation généraliste de plus dans le domaine de l'eau est-elle nécessaire ? Ne faudrait-il pas plutôt privilégier une fondation qui aiderait à créer des opérateurs locaux de l'eau et de l'assainissement ?
- Quel est le périmètre d'intervention géographique de la Fondation ? Intervient-elle uniquement dans les pays où Suez Environnement est déjà présente ou bien également dans d'autres régions ?

Quid de la France ?

- Des objectifs d'impact, des critères de réussite ont-ils été fixés en amont ? Comment sont choisis les projets ? Est-ce en fonction par exemple du nombre de bénéficiaires – plus « profitable » en terme de notoriété, quitte à laisser de côté les populations les plus inaccessibles (ex : les régions montagneuses) – ou bien en fonction du respect des objectifs du millénaire ? La Fondation soutient-elle des projets autres qu'humanitaires ?
- L'entreprise s'est-elle fixée des objectifs financiers à plus long terme pour sa Fondation ? Un principe de cofinancement permanent avec des bailleurs institutionnels ne serait-il pas plus intéressant afin d'obtenir un impact substantiel, plutôt que de « diluer » l'argent dans de nombreux petits projets ?
- Concernant le prix de la Fondation, comment faire en sorte de croiser les informations avec les autres organisations qui proposent des prix, en particulier pour valoriser davantage les structures qui sont présélectionnées mais pas retenues ? N'est-ce pas illusoire de dire qu'un projet est « reproductible » ?

Des questions ont été posées sur le business model de l'entreprise et sur la nécessité de le faire évoluer. Les parties prenantes s'interrogent notamment sur la segmentation du marché et sur le risque de « *hiatus* » entre son activité classique et ses ambitions affichées en termes de mécénat et de développement durable :

- La nécessité actuelle d'économiser la ressource en eau et de réduire les déchets ne va-t-elle pas à l'encontre des intérêts de l'entreprise (cf. enjeu de la privatisation de l'eau en Inde qui ne profite qu'à une partie de la population) ?
- Est-il possible de concilier une logique de majoration de la valeur actionnariale de l'entreprise et une logique de développement durable ?
- La pierre d'achoppement pour les actionnaires n'est finalement pas tant de savoir si l'entreprise doit avoir ou non une « activité alternative », de mécénat ; mais plutôt si elle est capable d'exercer autrement son *business as usual* (partage plus étendu de ses connaissances, ouverture plus grande sur les problèmes sociétaux, etc.). Les actionnaires, parties prenantes de Suez Environnement, sont-ils à même d'entendre ce message ?
- Quid d'un système modulable dans lequel l'entreprise s'engagerait financièrement dans le secteur du mécénat, en fonction des résultats de l'année ? Que se passerait-il en revanche si l'action du groupe commençait à baisser ?
- Il aurait été bien de présenter un projet concret dans la « catégorie intermédiaire », entre mécénat et *business as usual*, qui est une zone un peu « floue ».
- Les membres d'Aquassistance se sentent-ils « écartelés » entre les pratiques en entreprise et celles qu'ils découvrent dans le monde associatif ? Les dispositifs comme Aquassistance peuvent avoir un rôle positif en rapprochant les visions « business » et « humanitaires », toutes deux nécessaires.
- Les évaluations du personnel tiennent-elles compte de la capacité des collaborateurs à se mobiliser à travers Aquassistance ?

Les parties prenantes se sont intéressées aux enjeux de développement local et aux contraintes qui y sont associées :

- Comment Suez-Environnement se positionne-t-elle par rapport aux conflits d'usages territoriaux, entre la ville et la campagne d'une part, l'amont et l'aval en montagne d'autre part ? Il serait intéressant en particulier de poser les questions en termes de « bassin versant ».
- Le développement local n'est pas qu'une question technique (approvisionnement en eau, etc.). Il suppose d'agir aussi sur les relations entre les citoyens, le droit de vote, le rôle des femmes, etc.

Les entreprises sont-elles capables de redéfinir leur rôle comme les ONG l'ont fait en devenant des « animateurs de la société civile », des médiateurs ?

- Dans cette logique, en quoi l'entreprise peut-elle contribuer à faire émerger un réel contre-pouvoir issu de la société civile, qui peut l'assurer que les décisions prises par rapport à l'utilisation de la ressource sont réellement équitables ? Cela est d'autant plus difficile que bien souvent les populations sont inorganisées et que les structures sociales n'existent pas. Pour définir sa stratégie, l'entreprise devrait inclure en amont les parties prenantes, dont les ONG, dans une structure chargée de l'aider à choisir ses projets.
- Plus largement, quelle prise en compte est faite, dès l'amont, de toutes les contraintes propres à un territoire ? Certaines sociétés de montagne, par exemple, ne sont pas monétarisées. Or l'introduction de liquidités et de ressources financières peut représenter un danger pour elles. A l'inverse, certains acteurs locaux sont parfois demandeurs de *business* pour faire du secteur de l'eau et de l'assainissement un véritable outil de développement, grâce aux profits dégagés. Quelle posture pour Suez-Environnement dans ce contexte ?
- Enfin il serait pertinent de créer des partenariats entre les ONG et les bailleurs de fonds pour créer un véritable effet de levier et mieux répondre aux besoins locaux, sur le modèle de l'atelier partenarial mis en place avec la Fondation Ensemble (partage d'expertise entre ONG). Les entreprises peuvent apprendre des ONG comme les ONG apprennent des entreprises (cf. projets GRET/Suez Environnement au Sénégal).

Elles se sont également concentrées sur les convergences parfois fortes entre entreprises et ONG :

- Les ONG croient que l'on peut réellement bâtir une économie de l'eau et de l'assainissement pour les plus démunis, et souhaitent accompagner Suez-Environnement dans cette démarche.
- Les ONG peuvent aussi être interpellées par les entreprises, et certaines attendent cela du dialogue avec Suez-Environnement : leurs donateurs, comme les actionnaires des entreprises, souhaitent-ils voir leurs dons investis dans des actions comme le financement de la démocratie locale ou le changement des rapports Nord-Sud, qui sortent du cadre de leurs missions habituelles ? Jusqu'où ceux-ci sont-ils disposés à aller pour les soutenir ?
- Cependant elles font part d'une certaine frustration après l'atelier du matin car elles ont le sentiment que le processus « n'avance pas beaucoup ». Quid d'une véritable institutionnalisation de cette collaboration ? Suez-Environnement doit démontrer qu'elle est prête à travailler « plus fort et plus en profondeur ».

c) Réponses de l'entreprise :

> *Vocation et fonctionnement de la Fondation :*

L'entreprise a conscience qu'elle exerce des activités de service public et d'intérêt général qui lui confèrent une responsabilité particulière. Elle ne cherche pas à se donner « bonne conscience ». Les déductions fiscales ne sont pas non plus sa motivation première.

L'objectif de la Fondation est de desservir la totalité de la population mondiale (son objet porte à la fois sur la France et l'international). Elle intervient plutôt – mais non de façon exclusive – dans des pays où l'entreprise n'est pas présente, pour éviter que cette action ne soit perçue comme un moyen de « pénétration commerciale ». Cependant, en cas d'intervention d'urgence, l'entreprise est plus encline à intervenir dans des pays où elle dispose d'entités opérationnelles qui lui permettent d'agir plus fortement. L'un des critères d'éligibilité pour Aquassistance est de disposer d'un partenaire avec qui travailler, ce qui n'est généralement pas le cas dans des zones très enclavées. Les actions en faveur des populations pauvres ou défavorisées, en France, sont plutôt du ressort des filiales opérationnelles du groupe (ex : actions de la Lyonnaise des Eaux).

La fondation mesure son impact en s'intéressant au nombre de personnes à qui chaque projet bénéficie (sur la base des Objectifs du millénaire) et en essayant de les attribuer à des opérations qui ont un effet multiplicateur. La Fondation n'ayant qu'un an, elle doit encore être perfectionnée, d'où l'objet de cette concertation. De plus, Suez-Environnement est face à certains « facteurs limitants » en termes de ressources humaines ou de capacité d'intervention. En tant qu'opérateur elle ne peut pas se substituer aux autres acteurs.

Le prix de la Fondation a pour objectif de diffuser des savoir-faire pratiques adaptés aux zones fragiles. Par « reproductibilité », l'entreprise veut signifier que la technologie primée doit être suffisamment simple à mettre en œuvre pour être facile à développer dans des pays aux ressources limitées. Certains dossiers soumis à un droit de propriété qu'il faudrait rémunérer n'ont donc volontairement pas été retenus.

> *Business model de l'entreprise, segmentation du marché et risque de « hiatus » entre les valeurs affichées et les pratiques réelles :*

La manière d'exercer le métier change au fil du temps (ex : aujourd'hui on ne coupe plus l'approvisionnement des familles qui ne peuvent pas payer leur facture). Pour Suez-Environnement cela consiste à « prendre un tournant », en passant d'une facturation d'eau basée sur des volumes à la mise en valeur et à la protection des ressources naturelles, comme cela a été fait dans le domaine des déchets (le déchet devient ressource). Cette nouvelle approche ne remet pas en cause l'exigence de rentabilité de l'entreprise (cf. marché allemand de l'eau).

L'expression *business as usual* n'est pas très adaptée car elle renvoie à des pays ou des régions où l'entreprise exerce son activité avec des business models et des contrats anciens. Cependant, il existe une infinité de modes de contractualisation, il est donc difficile d'envisager une modification uniforme des contrats traditionnels.

En ce qui concerne la segmentation, l'entreprise rappelle que les frontières entre les trois segments ne sont pas « étanches », le but n'étant pas de décrire le monde d'une manière schématique, mais d'essayer de rendre « homogène » son intervention, dans un contexte où coexistent des situations très variées.

L'impact de l'implication des collaborateurs dans ces sujets est « assez extraordinaire » et extrêmement profitable en termes d'implication interne. Ce métier possède une dimension « noble », « missionnaire » et les collaborateurs sont plutôt sensibles aux enjeux environnementaux et de service public. Suez Environnement ne ressent pas de hiatus entre ses pratiques de l'entreprise et les convictions humanitaires de ses salariés. Ceux-ci sont fiers des contributions positives de l'entreprise et sont lucides sur les erreurs qui ont pu être commises. Par ailleurs, ils trouvent normal que des compétences techniques soient rémunérées.

Cependant cette capacité des salariés à se mobiliser n'est pas prise en compte dans le cadre de l'évaluation, puisque cela fausserait une approche « rationnelle ». Suez-Environnement souhaite s'appuyer sur ce « mouvement spontané » (cf. mobilisation lors du Tsunami).

> *Développement local :*

Suez-Environnement défend l'idée que les usages domestiques essentiels doivent être prioritaires sur les autres usages et s'oppose totalement à la privatisation de la ressource (cf. Chili). Pour cela, elle met en place des structures de dialogue et de concertation avec l'ensemble des personnes intéressées par la gestion de l'eau (cf. commissions locales de concertation déchets en France).

En revanche elle rappelle qu'elle ne peut pas « sauver toute la planète » ; les Etats ont leur responsabilité, notamment dans l'arbitrage de ces conflits d'usages. Suez Environnement n'a pas à

fixer la manière dont les populations veulent se voir desservir par tel ou tel service. Le choix de s'impliquer aux côtés d'un partenaire qui connaît le contexte local répond à cette exigence.

Dans les pays développés l'entreprise s'adresse aussi bien aux zones rurales qu'aux zones urbaines. A noter que la notion de bassin versant n'est pas appropriée dans certaines zones du monde (ex : Afrique subsaharienne ou tropicale), où la meilleure approche consiste à partir d'une ressource disponible et à examiner la manière de la pérenniser et d'éviter qu'elle ne soit polluée.

Enfin l'entreprise souligne que ce n'est pas le mode de gestion du « privé » en soi qui est à remettre en cause, mais plutôt la façon dont on l'utilise, à savoir la part des profits que la société publique gestionnaire réinvestit localement. Il est en effet normal que les actionnaires soient rétribués à hauteur du capital qu'ils ont investi. La gestion privée « a ses vertus » et peut être source de progrès lorsqu'elle est bien organisée.

ATELIER 4P

a) Exposé de l'entreprise :

Le modèle 4P, qui correspond au segment de marché intermédiaire n'est, par exclusion, ni le segment de population capable de payer les prestations liées à la mise en place d'un service public durable (*business as usual*), ni celui des populations qui sont dans l'impossibilité de rentrer dans une logique marchande (mécénat).

L'objectif est l'autonomie et la durabilité du système, suite à l'échec des contrats classiques (concession, contrats combinés, etc.). Pour ce faire, Suez-Environnement souhaite s'appuyer sur un processus continu en trois phases, entrecoupé de moments décisionnels clés (phases go/no go), qui conditionnent l'appropriation des solutions envisagées, à la fois par l'autorité publique et par les usagers. Le modèle 4P se veut donc à la fois « participatif » et « progressif ».

- Un modèle participatif : les risques sont partagés entre les 4 types de parties prenantes (autorités locales, opérateur, institutions nationales et société civile), représentées au sein d'un « *strategic advisory board* », comité qui associe tous les parties prenantes afin d'orienter les décisions stratégiques.
- Un modèle progressif : le contrat comporte trois étapes : diagnostic (2 ans), réhabilitation (5 ans) et autonomie (8 ans). L'opérateur doit pouvoir compter sur l'autonomie et la responsabilité de la société civile tout au long du processus et sur un financement garanti.

Les prochaines étapes vont consister à définir des critères d'objectifs pour les différentes phases, les mécanismes et les niveaux de rémunération de l'opérateur professionnel, les mécanismes financiers adaptés et enfin les mécanismes d'intégration du dialogue. Des partenariats entre opérateurs sont indispensables.

b) Questions des parties prenantes :

L'équilibre économique de ce modèle semble encore à trouver pour la plupart des parties prenantes, qui s'interrogent sur ses principes de fonctionnement :

- Quelle est la grande différence entre le modèle 3P et le 4P (voire 5P) ? Est-ce la création d'un service public de l'eau ? Et si oui, à partir de quel moment, de quelle qualité de service, de quelle échelle – compte tenu d'un contexte socioéconomique précis – l'objectif est-il atteint ?
- Cette ambition est-elle adaptée à toutes les situations ? Dans les villes de moins de 50 000 habitants, par exemple, le rôle de Suez Environnement n'est-il pas plutôt de faciliter l'émergence de petits opérateurs privés locaux, indispensable pour créer une expertise locale ?

- Beaucoup de points ont été précisés, cependant il reste à compléter un travail théorique (notamment typologie des projets, passation de marchés et transparence) et d'études de cas (génération de cash flow), avant de passer à la mise en œuvre et de convaincre les bailleurs. Et cela d'autant plus que le degré d'urbanisation des villes, de pauvreté, et de maturité de la société civile (présence d'une collectivité locale forte, démocratie, structure associative sur laquelle s'appuyer, etc.) varie fortement d'une région à l'autre.
- La faisabilité du modèle nécessite donc une réflexion en amont sur « l'ajustement entre le type de service et le type de société ». Jusqu'où va-t-on dans la prise en compte des caractéristiques locales (consentement à payer vs capacité à payer, etc.) ?
- Il faut réfléchir à un système d'équilibre entre « solidarité fiscale et tarif », pour que ce modèle profite à tous. On constate par exemple que les grandes villes ne veulent généralement pas subventionner les petites. Les villes moyennes africaines, auront-elles la capacité de générer suffisamment de cash flow pour rémunérer un opérateur ?
- De plus, que faut-il rémunérer précisément ? Une assistance technique s'exprime en hommes/jour, un contrat de gérance en pourcentage de chiffre d'affaires, etc. Qu'en est-il du 4P ?
- A cet égard, l'analyse des profits doit être plus fine et plus transparente afin d'être « crédible », même si le prix ne doit pas être le critère d'appréciation principal dans le cadre d'un appel d'offre : quels sont les coûts et les frais généraux pris en compte ? Quel degré de rentabilité escompté (0%, 2% ou plus) ? Attention à ne pas exagérer les savoir-faire nécessaires à la gestion d'un service d'eau d'une petite ville. Les chiffres avancés pour les deux premières phases sont trop élevés (8 à 10% du CA), d'autant plus que le risque financier est nul.

De nombreuses questions ont été posées sur les principes de concertation et de participation ainsi que sur le rôle des différents acteurs :

- Le rôle des acteurs doit être clarifié si l'on veut parvenir à une vision partagée de la durabilité, tant au niveau national que local. La force du modèle 4P peut résider précisément dans sa capacité à rendre compatibles des logiques d'acteurs différentes, mais toutes légitimes, dans un esprit de « partenariat harmonisé ». L'entreprise elle-même a intérêt à cette clarification des rôles, qui peut la prémunir contre une « injonction » à aller au-delà de son rôle et de ses compétences.
- Un dialogue entre les acteurs locaux pourrait être provoqué par les bailleurs de fonds, qui ont un rôle central à jouer dans le modèle 4P, malgré le fait qu'ils se considèrent comme soumis à l'arbitraire des Etats qui « fixent les règles du jeu ». Ce dialogue donnerait alors lieu, éventuellement avec l'appui de la coopération décentralisée, à une démarche de contractualisation avant l'intervention d'un opérateur.
- Les bailleurs de fonds considèrent pour leur part, qu'ils ne peuvent intervenir en matière d'articulation entre le local et le national, que s'il existe au préalable une maîtrise d'ouvrage. Déléguée et rémunérée hors forfait des investissements, celle-ci ne pourrait-elle pas être la solution dans les premières phases du modèle ?
- Les deux premières phases ne sont-elles pas vouées à l'échec si les bailleurs ne jouent pas leur rôle et si les modalités d'appel d'offre n'évoluent pas ? On pourrait envisager à l'extrême une action en justice contre un bailleur, pour un mauvais respect de ses obligations de conseil, dans le cadre d'un mandat de nature d'intérêt général.
- Comment les bailleurs appréhendent-ils la question des profits associés à ce contrat particulier ? Pour que le modèle 4P fonctionne et qu'il séduise les bailleurs de fonds, il faut rentrer dans des cas précis, et le compléter avec des éléments de caractérisation (composition du comité d'orientation stratégique, rôle de ses membres, critères d'évaluation de la durabilité et du transfert de compétences, etc.). Ne serait-il pas plus pertinent de partir d'une pratique concrète, de

l'expérimenter et de la mettre en œuvre, puis de bâtir un modèle qui pourra faire ses preuves sur d'autres territoires et dans d'autres contextes ?

- Le risque de l'approche par modèle – ou par processus, terme plus approprié ? – est le risque de vouloir « adapter le terrain au modèle » et non l'inverse.
- Dans les pays pauvres en particulier, il est difficile de définir un cadre général. Il faut tenir compte de la structuration administrative existante et de la définition que l'on donne localement à la société civile (cf. Burkina Faso).
- Que signifie le concept « d'autorité » ? Fait-on référence au maître d'ouvrage ou à l'autorité politique qui dirige un plan de gouvernement ?
- Dans certains pays (ex : Burkina Faso), où une stratégie nationale claire existe, où des partenaires locaux compétents sont présents et des petits partenaires privés sont disponibles, un opérateur comme Suez Environnement peut jouer un rôle moteur .
- Il serait intéressant pour Suez-Environnement de réfléchir à des partenariats avec des opérateurs du Sud, dans le cadre des réponses aux appels d'offres. Il y a globalement une méconnaissance de l'Afrique subsaharienne et du besoin local d'appui technique et de méthodes de gestion.
- Attention cependant à ne pas réduire le service de gestion de l'eau à un jeu entre acteurs. Les aspects techniques et matériels ne doivent pas être oubliés.
- Comment remédier à la question de l'instrumentalisation politique des opérateurs par certains Etats (cf. Afrique du Sud) ? En tant qu'opérateur, Suez-Environnement pourrait contribuer à faire évoluer les pratiques juridiques du secteur, qui sont encadrées aujourd'hui par les traités bilatéraux entre deux Etats. Des clauses existent déjà, mais elles peuvent être détournées : pourquoi Suez-Environnement ne spécifie-t-elle pas, dans ses modèles de contrats actuels, qu'elle accepte des contributions d'experts externes (principe de l'*amicus curiae*) et qu'elle se base sur des principes fondamentaux comme la notion de droit d'accès à l'eau ?
- Suez-Environnement ne peut pas changer la planète mais elle peut changer les comportements de ses salariés (économiser l'eau, etc.). Jusqu'à quel point l'entreprise est-elle prête à s'investir pour que le salarié de Suez-Environnement soit, dans son entreprise et avec une ONG, outil de transformation sociale, de changement des mentalités ?

Concernant le déroulement du processus dans le temps :

- L'effort de formalisation est « très bienvenu », et malgré son aspect théorique, la démarche 4P a le mérite de s'inscrire dans le « très long terme » ce qui est indispensable (notion de « contrat durable »).
- Cependant le modèle paraît un peu « désincarné » et gagnerait à être plus explicite sur le contenu de la phase de transition, et sur le temps d'engagement de l'entreprise. Il est difficile de comprendre la position de Suez-Environnement dans la phase finale d'autonomisation : l'entreprise quitte-t-elle le capital de cette société ?
- Par ailleurs, s'il est question d'une « approche par paliers » dans laquelle un diagnostic de situation précède l'engagement réel, l'engagement est-il pris même si le résultat du diagnostic est négatif ? Si ce n'est pas le cas, l'argument de la durabilité est-il tenable ?
- Sur le volet formation/transfert de compétences, comment Suez Environnement peut-elle à la fois dire que le transfert de compétences est un enjeu majeur et espérer rester sur place pour plusieurs contrats consécutifs ? Ne faut-il pas séparer l'apport d'une prestation intellectuelle de l'activité d'opérateur ?
- Globalement Suez-Environnement devrait modifier les critères d'appréciation d'un succès. En effet, lorsqu'une offre n'est pas transformée (*no go*), ce n'est pas forcément synonyme d'échec car cela peut être la preuve que la population locale est autonome. Dès lors que, dans la première

phase, la rémunération est « calée » sur la suite du processus, la rémunération ne peut-elle pas être le premier critère pour juger du succès ?

- Sur la question des appels d'offres, il pourrait être prévu des « tranches d'essai » ou des tranches « aux risques et périls de l'opérateur », assorties d'un certain type de rémunération. Après l'appel d'offres, l'on pourrait donner à un groupement d'opérateurs le soin de passer du travail de la plateforme de dialogue à une phase d'affinement du processus, laquelle pourrait consister en une phase d'essai avec éventuellement une nouvelle mise en concurrence.
- Où se situent les limites d'intervention de Suez-Environnement en termes de gestion ? Lorsqu'elle réalise qu'un projet n'est pas durable, l'entreprise décide-t-elle de se retirer, ou bien envisage-t-elle de travailler sur des éléments préalables liés à la « structuration de la société » ?

c) Réponse de l'entreprise :

> L'équilibre économique du modèle 4P :

Pour Suez-Environnement l'intérêt du modèle 4P se situe en termes d'image, de positionnement sur un marché et comme moyen d'apprentissage. Le moment de passer à une logique commerciale n'est pas arrivé.

Les chiffres indiqués pour la rémunération de la première phase (7 à 8 % du CA) sont à titre indicatif ; à terme le calcul sera basé sur une mesure en « hommes/mois ». Un effort de pédagogie devra être fait pour rendre le contenu du modèle plus accessible (actuellement précisé dans un contrat de plus de 120 pages).

L'objectif de la phase de diagnostic, qui est flexible et qui dure un ou deux ans, est de définir les besoins réels du pays. Le segment 4P correspond à des populations qui ne peuvent pas assumer le coût réel des prestations, mais qui n'ont pas besoin non plus d'une solution d'assistanat. Il est difficile pour Suez Environnement de définir son rôle dans ce contexte. L'entreprise ne veut pas prendre le risque d'un contrat où tout est « défini d'avance » (plan d'investissement, projets et indicateurs de performance, etc.). Le bailleur de fonds doit s'engager dès le départ sur une somme, qui sera confirmée pendant la phase de diagnostic. Les moments *go/no go* entre les différentes étapes ont pour but de vérifier régulièrement la durabilité du projet. Si aucun accord n'est trouvé, l'opération est interrompue.

La question de l'évolution des pratiques contractuelles dans le cadre d'un litige est un sujet qui sera traité dans les futurs ateliers. Tous les contrats signés contiennent une clause d'arbitrage. Dans un premier temps l'objectif pour Suez Environnement est de s'assurer qu'elle sera bien payée pour le travail effectué. Le concept de l'*amicus curiae* pose la question de la représentativité et de la légitimité de ces organismes. Si un organisme militant devait siéger, il ne devrait pas être considéré comme représentatif de la population. Attention aux « effets pervers » de la solidarité internationale (argent public international détourné, etc.).

> Concertation, participation et rôle des différents acteurs :

Suez-Environnement ne présente pas un « produit fini » aux bailleurs de fonds, elle essaye de générer une discussion avec l'ensemble des acteurs. Il ne s'agit pas que les bailleurs jouent un rôle de facilitateur, mais qu'ils se considèrent comme un acteur du processus de développement dans le cadre d'un fonctionnement contractualisé.

Il est difficile pour Suez Environnement de partager son approche nouvelle avec les pouvoirs publics (cf. échec de l'appel d'offres du Mozambique). Les dimensions politiques et culturelles sont extrêmement complexes et Suez Environnement n'est pas capable de les canaliser seul. Suez Environnement est favorable aux partenariats Nord/Sud (cf. rapprochement avec l'ONEP). L'aide aux

opérateurs locaux a d'ailleurs été l'une des propositions faite dans le cadre de l'appel d'offre au Mozambique.

Les méthodes d'organisation du dialogue et de la concertation ont été fixées dans leur principe pour chaque passage d'une étape à l'autre. Dans les moments clés, le comité stratégique peut organiser une audience publique avec les usagers et les non usagers.

La nécessité de faire évoluer les modèles d'organisation est aussi réelle dans le Nord que dans le Sud (cf. pays de l'Europe de l'Est). Dans certains pays néanmoins le modèle 4P n'est pas adapté, comme c'est le cas en Afrique du Sud.

> Concernant le déroulement du processus dans le temps :

L'objectif des contrats de management est de rendre autonomes et compétentes les ressources locales. La présence de Suez-Environnement se fait tout au long du processus, le pic du nombre de salariés correspondant aux années de montée en puissance. Dans la phase d'autonomisation l'entreprise entre dans le cadre d'un contrat d'affermage classique. A la quatorzième année, quelques ressources de Suez-Environnement restent en place. Si l'on voulait mener une expérimentation de ce modèle, il faudrait attendre trois ou quatre ans pour avoir les premiers résultats.

Le choix du *go* ou du *no go* repose sur des critères de bon sens. Il n'est pas lié au fait de choisir d'aller ou non dans un pays. C'est un espace de discussion avec l'ensemble des acteurs pour permettre l'appropriation de l'étape suivante. Personne ne doit se sentir « piégé ».

QUESTIONS TRANSVERSALES

a) Exposé de l'entreprise :

La complémentarité des acteurs est un thème transversal aux deux ateliers. Comment travailler de concert pour parvenir à un service de l'eau le plus autonome possible pour les populations démunies ? Comment clarifier les rôles de chacun ? Quels sont les éléments qui rendent cette complémentarité difficile à mettre en œuvre ? Pendant l'atelier 4P, il a été question d'un manque d'espaces d'échange. Le problème porte-t-il sur ces espaces ou bien sur une clarification des rôles ?

b) Questions des parties prenantes :

> Concept d'autonomisation :

- A quoi correspond exactement « l'autonomisation des services de l'eau » ? Pourquoi tendre forcément vers un service autonome ? En quoi est-ce le « principe vertueux » ? Si l'autonomie est souhaitable dans certaines situations, il est parfois préférable de créer des « interactions » entre les catégories d'usagers, entre les espaces géographiques et entre différents types de ressources en eau (cf. notion de gouvernance polycentrique). La durabilité ne passe pas forcément par une autonomisation (cf. cas de petites villes subventionnées).

Les parties prenantes ont rappelé l'importance de disposer d'un processus de dialogue structuré entre acteurs, condition nécessaire à une véritable autonomisation des services de l'eau :

- Chaque cas est « situé » d'un point de vue géographique, culturel et historique. Pour réussir il faut donc travailler sur des études de cas spécifiques, dans le cadre d'un processus de dialogue et d'écoute de chaque acteur.
- Sur le plan de la gestion locale de l'eau, le fait de se mettre autour d'une table ne suffit pas à créer du partenariat. Il faut faire évoluer les différentes représentations des uns et des autres, pour tendre vers un projet partagé (concept de partenariat « harmonisé »).

- Enfin, pourquoi ne pas dupliquer l'outil « conseil d'orientation stratégique », issu du modèle 4P, dans le *business as usual* ? Plus largement, le droit des contrats est un outil qui pourrait être mieux utilisé dans ce domaine.

Les parties prenantes ont insisté également sur le rôle central des pouvoirs publics, nationaux et locaux dans l'organisation de la gestion de l'eau :

- La solution d'avenir repose sur tous les instruments de gouvernance qui associent les différentes parties prenantes au niveau de l'autorité nationale.
- La complémentarité entre la logique des entreprises et celle des ONG est finalement secondaire par rapport au mouvement de légitimité politique : c'est l'acteur principal (la maîtrise d'ouvrage), qui décide, planifie l'opération et demande éventuellement à Suez Environnement de la réaliser.
- Sur le plan local, les collectivités au sens large sont un acteur clé du débat, car ce sont elles qui, progressivement, tel un « chef d'orchestre », peuvent organiser le secteur de l'eau et de l'assainissement sur un territoire pertinent, avant de le confier à une régie ou à un opérateur.
- Cependant, si en France les collectivités territoriales sont parfaitement légitimes, ce n'est pas le cas dans toutes les régions du monde, notamment de montagne. Il faut donc s'assurer qu'il n'y ait pas des catégories de la population qui s'approprient des ressources aux dépens des autres. Les partenaires de Suez-Environnement sont-ils tous légitimes ? Suez, tout en restant dans son métier d'opérateur de service d'eau, peut-il contribuer en amont à la qualification ou à la consolidation d'un véritable acteur local reconnu ?
- Concernant la France en particulier, une réflexion doit être menée sur les critères d'évaluation de l'action publique et notamment de la gestion de l'eau. Dans quelle mesure des opérateurs privés comme Suez-Environnement pourraient-ils, dans le cadre des gestions déléguées, soulever des questions sociétales « de fond » ?
- Enfin il est fait remarquer que ce n'est effectivement pas le rôle de Suez-Environnement que d'être « opérateur de transformation sociale », mais celui des autorités publiques.

D'autres points ont été évoqués :

- Le renforcement des capacités ou le transfert de compétences pourraient représenter le ciment qui unit ces trois segments.
- Le transfert de compétences est un second *business*, qui implique des compétences, des engagements, des modalités de financement, etc. Quel rôle Suez-Environnement veut-elle jouer sur ce second business ?

c) Réponses de l'entreprise :

L'autonomie – ou la pérennité – est la situation dans laquelle le service peut fonctionner indépendamment de fonds extérieurs. Le nombre d'acteurs représente pour Suez Environnement la principale difficulté liée à la mise en œuvre des processus participatifs.

Les transferts de savoir-faire, qui concernent aussi des pays du Nord, se réalisent sur tous les modes : assistance technique, management, concession, affermage ou 4P. Suez-Environnement peut en faire un business, comme c'est déjà le cas à Alger. Cependant l'assistance technique n'est pas sa spécialité.

Enfin la question « douloureuse » des critères de sélection des partenaires, concerne toutes les institutions (entreprises, bailleurs de fonds et ONG). Suez-Environnement peut être présente dans un pays non démocratique et jouer malgré tout un rôle positif pour la population. Cela pose la question de la protection juridique de l'activité.

POURSUITE DU PROCESSUS DE DIALOGUE

a) Exposé du Comité 21 :

Le Comité 21 propose de recueillir les appréciations et réactions des parties prenantes concernant le principe même de concertation, le calendrier, le format, les règles de la concertation, le panel des parties prenantes et les documents préparatoires diffusés en amont.

b) Questions des parties prenantes :

Bien qu'elles aient jugé « très intéressante » cette journée de concertation ; sur le fond, les parties prenantes ont manqué de matière leur permettant de bien conseiller l'entreprise :

- Pour avoir des discussions plus concrètes et éviter le côté « ping-pong », il faudrait présenter des études de cas précises, emblématiques, qui pourraient être « décortiquées ». Suez-Environnement pourrait ainsi poser des questions aux parties prenantes sur la façon dont elles auraient agi à sa place. Cette recommandation avait déjà été émise lors de la dernière session.
- Dans quelle mesure l'exercice de concertation avec le Comité 21, très « asymétrique », peut-il être plus équilibré, en donnant notamment à l'entreprise l'opportunité de faire des remarques aux parties prenantes ?
- Il faudrait revenir sur les deux problématiques (mécénat et 4P) dans une prochaine réunion car la Fondation n'a qu'un an et le modèle 4P n'a encore jamais été réalisé sur le terrain. Pour une des parties prenantes, l'information donnée sur le 4P a suscité plus de questions qu'elle n'a apporté de réponses.
- Parmi les parties prenantes, il manque les usagers, les actionnaires, ainsi que des représentants de certaines professions comme des associations de professionnels, des ingénieurs de l'eau, des ingénieurs municipaux, etc. Ils peuvent être des relais puissants de la construction de la maîtrise d'ouvrage locale.

Sur la forme, les parties prenantes déplorent la séparation du groupe en deux pour les ateliers et s'interrogent sur le principe de confidentialité :

- Il aurait peut-être été plus constructif que les parties prenantes participent aux deux ateliers. En revanche, il faut conserver le format de la journée avec le moment informel du déjeuner qui est très important.
- La confidentialité fait débat : certaines parties prenantes considèrent qu'elle n'est pas justifiée, d'autres au contraire estiment qu'elle les prémunit contre un risque d'instrumentalisation, voire facilite la participation de certains acteurs « éloignés » de la culture de l'entreprise, au processus de dialogue.
- Finalement, le principe de confidentialité n'empêche pas les parties prenantes de « revendiquer » et d'expliquer leur participation au processus de concertation. D'ailleurs, y-a-t-il vraiment eu des informations confidentielles divulguées, s'interroge une partie prenante ?
- Un rappel technique sur la « vie d'un contrat » de sa naissance à sa mort aurait été apprécié sur l'atelier 4P.

RECOMMANDATIONS DU COMITE 21

Ce premier Atelier s'est traduit par :

- Une forte mobilisation du côté des parties prenantes, avec un panel plutôt équilibré : sur les 37 parties prenantes sollicitées, 22 ont répondu présent (60%), dont 9 ONG/associations.
- Des parties prenantes qui se renouvellent : seules 5 parties prenantes sur les 22 présentes en 2009 ont participé à l'une des deux sessions précédentes (2007 et 2008).
- Des participants habitués à l'entreprise : 3 ONG ont des liens financiers importants avec Suez-Environnement, tandis que d'autres parties prenantes sont en cours de négociation avec l'entreprise.
- Une large majorité de représentants des directions développement durable / mécénat et de la communication (80%). En 2008, on dénombrait une plus grande variété de fonctions représentées et davantage de hauts dirigeants.
- Une mobilisation « hiératique » des représentants de Suez-Environnement et GDF-SUEZ : 19 collaborateurs étaient présents sur les 21 annoncés, avec de nombreux départs dans le courant de la journée.
- Des projets encore récents : qu'il s'agisse du mécénat ou du modèle 4P, l'entreprise disposait de peu de retours d'expérience à faire partager.

Remarques :

- Le fort taux de participation dénote un véritable intérêt des parties prenantes pour l'exercice de concertation. Celui-ci a été apprécié tant au niveau de son contenu (pertinence des thèmes, progrès réalisés), que de son organisation pratique.
- En particulier, les parties prenantes ont trouvé intéressant d'échanger avec d'autres parties prenantes et de découvrir la démarche de RSE de l'entreprise, dont la qualité d'écoute et le comportement général ont été salués.
- A l'avenir, Suez-Environnement sera attendue sur la cohérence entre les ambitions affichées et les réalisations concrètes obtenues. Les parties prenantes souhaitent que l'entreprise « passe à l'acte » et modifie son organisation et ses pratiques en profondeur, au risque d'avoir à faire sinon à un sentiment « d'usure ».
- Ce risque est d'autant plus grand que la mobilisation des représentants a été faible ; pouvant signifier par là que l'avis des parties prenantes n'est pas si essentiel pour la politique sociétale de Suez-Environnement.
- Enfin, on peut se demander dans quelle mesure les nombreux liens financiers entre les parties prenantes et Suez-Environnement ne sont pas un frein au débat.

Le Comité 21 recommande à l'entreprise :

- D'envoyer un message clair et positif aux parties prenantes à l'occasion des prochains ateliers, sur l'importance que revêt ce processus de dialogue pour le groupe, et de le manifester par une plus grande mobilisation de ses représentants.
- D'enrichir la « matière première » fournie aux parties prenantes lors de la concertation (études de cas, retours d'expérience, etc.), pour que les échanges soient fructueux et source de réel progrès pour l'entreprise.
- De limiter la participation des parties prenantes avec lesquelles elle entretient déjà des liens forts (ex : fixation d'un seuil financier à ne pas franchir).
- De ne pas séparer le panel en deux sous-groupes (mécénat/4P) car cela crée un sentiment de frustration.

Annexe 4. Extrait d'entretien avec Alexandre Brailowsky (Directeur de l'Ingénierie Sociétale chez Suez-Environnement, 2008, Paris)

Pourriez-vous me décrire brièvement votre parcours chez Suez-Environnement, et puis plus spécifiquement ce que vous faites dans le cadre de votre travail ?

Je suis médecin de formation. J'ai fait médecine pour faire de l'humanitaire. J'ai passé un diplôme de soins de santé primaire dans les pays en voie de développement. Au démarrage je suis parti avec des organisations telles que Médecin du Monde et Médecin sans Frontières. Ensuite j'ai enchaîné de l'urgence au développement avec le GRET, le Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, où j'ai travaillé 7 ans sur un programme d'approvisionnement en eau potable des bidonvilles de Port-au-Prince en Haïti. C'est un programme qui a assez bien marché. Ça été un peu la volonté des agences de développement internationales et nationales, bilatérales, l'AFD (Agence Française de Développement), et multilatérales (le Banque Interaméricaine de Développement), de proposer à Suez cette assistance technique, ce savoir-faire un peu spécifique, dans le cadre de ce qui était à l'époque sa plus grande concession, à Buenos-Aires en Argentine. C'est comme ça que je suis rentré, sur la base de ce savoir-faire. Et donc depuis 1999 je travaille pour Suez-Environnement.

Pourriez-vous me parler de la nature des relations entre les ONG et les entreprises ?

C'est très large. Tout d'abord, l'ONG ce n'est pas un concept simple. Il y en a des tas de sortes. C'est ce qui en fait la richesse. Il y a des tas de formes d'organisations dites non-gouvernementales, c'est à dire qui ne font pas partie de la sphère publique. Mais il y a une typologie très vaste. Et il est très difficile de résumer les relations que les ONG peuvent avoir avec les entreprises, en parlant des ONG. Je crois que chaque ONG ou chaque entreprise a sa propre logique de dialogue, ou sa propre politique de partenariat. En l'occurrence, c'est l'un des thèmes que je traite chez Suez environnement, et ce qu'on cherche avant tout, selon les partenaires, c'est vraiment de créer des relations d'égal à égal, de confiance, et de construire quelque chose ensemble. C'est surtout ça, nous c'est notre vision. Alors, il y a des ONG qui sont plus des ONG de développement, des ONG qui sont plus des ONG d'urgence, il y a des ONG qui sont plus des ONG d'*advocacy*, il y a des ONG qui sont plus culturelles. Tout est assez ouvert, dans la mesure où il y a un partenariat, et où il y a un respect mutuel de l'un et de l'autre, il est tout à fait possible de créer quelque chose dans le plus grand intérêt commun.

Et ce qui a amené justement au développement de ces partenariats ONG-entreprises, quels ont été les points de convergence ou de complémentarité ?

Il faut dire une chose. Vu le métier qu'on exerce, par exemple quand on parle de ces concessions, et le contact avec les ONG dans le monde des services essentiels, et plus particulièrement dans le monde de l'eau, c'est quelque chose d'assez naturel. Et donc on a des relations depuis très longtemps avec les ONG, que ce soit les ONG de terrain – dans le cadre de projets qu'on crée ensemble, et elles apportent énormément de savoir-faire, énormément de connaissances du terrain – que ce soit au niveau du débat public sur l'eau – là où on a quand même une grande expérience. Ce qui est sûr en toute honnêteté, c'est que c'est un peu à partir des années 90, on a voulu – enfin il y a eu une volonté, qui n'était pas seulement celle du Groupe, ni des autres entreprises – il y a eu une volonté d'exporter le modèle gestion dit à la française. A partir de là, est né, d'une part, une collaboration avec des ONG de terrain, et d'autre part, a surgit, vers la fin des années 90, un débat qui a été assez rude. Et ce débat a motivé l'entreprise Suez environnement à essayer de comprendre pourquoi. Parce que en toute honnêteté, nous avons vraiment la sensation d'avoir bien fait notre travail sur le terrain, 10 millions de personnes

connectées en 10 ans. Jamais dans le développement, et dans ces pays là, on avait vu des chiffres aussi significatifs. Et tout d'un coup, au delà des partenariats ou des collaborations qu'on pouvait avoir et qui étaient déjà multiples, on se retrouve avec un discours qui est très agressif et très critique. La première réaction c'est d'être effectivement un peu fâché, de ne pas comprendre. Et puis la deuxième c'est d'essayer justement de comprendre. Et à partir de là, d'une activité de dialogue avec les ONG, qui était une activité un peu empirique, pragmatique, faite par chaque filiale, par chaque entreprise, ou par le siège, un peu selon les circonstances, il y a eu une volonté de professionnaliser, de formaliser cette approche, et de la systématiser. C'est un peu ce cap que fixe la fin des années 90, le début des années 2000, c'est d'en faire une véritable activité de l'entreprise, de la formaliser, et d'en faire un élément contributeur à la définition de la stratégie, dans le sens opérationnel du terme, c'est à dire prendre en compte, non seulement cette société civile, mais faire en sorte que les aspirations auxquelles elles tendent, les suggestions qu'elles peuvent avoir, les critiques qu'elles peuvent émettre, soient prise en compte pour créer de la valeur, et créer de la richesse. C'est tout ce processus là qui a été mené, avec une phase institutionnelle, et l'organisation de ce qu'on appelle les réunions de parties prenantes, avec une quarantaine, ou une cinquantaine d'institutions, au cours desquelles on a surtout écouté, on a essayé de canaliser les débats. On s'est rendu compte que, plus qu'un dialogue, la société civile, ou tout du moins l'échantillon qu'on avait choisit de cette société civile, était assez en attente de savoir quel était le rôle d'une entreprise comme Suez environnement dans la société, et surtout, qu'est-ce que Suez environnement est capable de faire selon ses moyens, selon son mandat, et selon sa mission, sur des sujets très vastes. C'est un peu comme cela que s'est structuré la réponse, c'est à dire qu'au lieu de répondre point par point, des argumentaires en expliquant ce qu'on pensait de tel ou tel aspect, finalement ce dialogue avec les acteurs (ONG, politiques, institutions) s'est transformé en un exercice de définition de notre politique de responsabilité sociale d'entreprise. C'est pour cela que c'est vraiment du partenariat. Ils ont énormément contribué à ce qu'on puisse se positionner, à voir plus clair quel était notre rôle et quelle était notre fonction. Ça été un long processus, très authentique et très sincère, qui a été mené en trois étapes.

Tout d'abord une étape de réaction face à une agression. Une volonté de systématiser, une phase d'écoute, ça c'est très important. Et après, la structuration d'une réponse, qui en fait, est véritablement inscrite aujourd'hui dans la stratégie de l'entreprise. Après ce qui est intéressant c'est de voir concrètement, parce que cela a débouché sur un plan d'action, et sur des actions très concrètes.

On y reviendra très certainement...

Je vous donnerai les documents vous verrez c'est plus simple.

On a parlé tout à l'heure de la diversité des ONG, et de la complexité de ce tissu, quelle a été pour vous la politique qui a été choisie ?

C'est très simple, ça se résume en une phrase de bon sens : « L'important ce n'est pas avec qui on parle, l'important c'est de quoi on parle ».

Et quels ont été justement les différents types de partenariats que vous avez mis en place ?

Après il y a eu des tas de choses. Quand je dis qu'ils ont vraiment inspiré une politique de responsabilité sociale, c'est qu'on s'est aperçu, d'une part, qu'il fallait que nous-mêmes on ait une vision, c'était la première des choses : qu'on enregistre, qu'on renforce notre vision de responsabilité sociale. A partir de là, il y a des thèmes qui sont ressortis. Vous savez, une entreprise qui est composée de multiples contrats et de multiples sous-entités, cette initiative du siège, de ce qu'on appelle le headquarter, un des premiers engagements – parce que ce plan d'action dont je vous parle, c'est un engagement vis-à-vis des parties prenantes, dont les ONG – la première, c'est de déployer ce dialogue au niveau territorial, parce qu'on fait un métier local. Donc le premier engagement a été de déployer

ce dialogue. Le deuxième engagement, et c'est une question que beaucoup de monde se pose, c'est la redistribution d'une part du bénéfice à des activités de solidarité. Ceci a également été acté, avec la mise en place d'une Fondation. Voilà ce qu'on peut donner comme exemple au niveau de la responsabilité sociale. L'autre responsabilité qui est inhérente à nos métier, c'est d'enrichir notre offre commerciale pour qu'elle puisse correspondre à des situations qui ne sont pas forcément des situations de pays développés, c'est à dire faire en sorte que le panel des produits proposés puissent aussi s'adapter à des situations auxquelles on n'a pas forcément l'habitude d'être confrontés. Alors pourquoi ? Parce que le démarrage de notre réflexion a été aussi d'avoir nous-même la clarté de voir quel était pour nous, notre champ d'activité. Et on s'aperçoit qu'on a à faire à trois types de situations quand on est une entreprise comme Suez environnement. Il y a deux situations qui sont aux extrêmes et qui sont assez simples. Une situation, qui est celle de commerce habituel. Vous avez un modèle, une usine de dessalement, vous avez un contrat de gestion déléguée, vous le proposez. Le client, lui, est solvable, il sait ce qu'il veut, il propose, on se met d'accord, et on le fait. C'est *business as usual*. A l'autre extrême, il existe depuis très longtemps à Suez environnement, une ONG qui s'appelle Aqua assistance, qui est faite par les employés et qui est basée sur le bénévolat, et qui nous montre qu'il y a tout un segment de situations, dans tout un tas de pays, où l'activité commerciale n'est absolument pas envisageable, ni à court, ni même à moyen terme, c'est vraiment de l'assistanat dans le sens où ce sont vraiment des populations qui ont besoin d'un coup de main, pour passer une phase de transition, par ce que c'est du rural très dispersé, parce que ce sont des pays très pauvres, etc. Et puis au milieu, il y a tout un univers entre ces deux franges, parce que ce sont des situations dont on parle, qui sont les situations de ces fameux objectifs du millénaire, là où les gens n'ont pas accès à l'eau, pas accès à l'assainissement, et dans lequel il faut développer de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies. On a donc notre rôle à jouer. Le premier, c'est d'exercer notre activité avec le taux de rentabilité normal et juste. De redistribuer une part de ces bénéfices dans le segment qui a besoin d'assistanat. Mais au milieu, il y a des segments de populations, des situations qui peuvent être en France, qui ne sont pas forcément dans le sud, où les gens n'ont pas besoin d'assistanat parce qu'ils ont quand même les moyens de construire des solutions durables. Et nous notre travail ce n'est pas d'être présents quantitativement, en faisant le commerce habituel qu'on fait, mais par contre c'est notre responsabilité de pouvoir insuffler des modèles, de pouvoir transférer des technologies qui permettent la résolution de ces problèmes. Ceci est la base.

Et donc les trois chantiers sont, premièrement, le chantier de responsabilité sociale, avec le déploiement du dialogue, au niveau local et territorial, puisque que la caractéristique de notre métier est l'ancrage territorial. L'augmentation du volume caritatif, puisqu'il est également important d'exercer la solidarité. Le deuxième chantier c'est l'enrichissement de cette offre commerciale pour répondre à des tas de situations. Le troisième, c'est qu'on fait des métiers, même si ce n'est pas notre responsabilité exclusive, qui touchent à des thèmes où on a une responsabilité partagée. Il s'agit de sujets extrêmement sensibles liés à la gouvernance : la tarification, le droit à l'eau, la corruption, la transparence, l'éthique, etc. Ce sont des sujets qui ne sont pas à 100% dans les mains de l'entreprise, mais ce sont des sujets où il est essentiel que l'entreprise se positionne. Il s'agit là des trois piliers d'une politique de responsabilité sociale, qui a été complètement inspirée par le dialogue avec les parties prenantes, dont les ONG. J'insisterai toujours sur le fait que ce n'est pas un dialogue exclusif. On ne croit pas dans le dialogue multi-acteurs qu'il faille séparer les différents secteurs de la société. Au contraire, l'intérêt c'est d'être tous ensemble autour de la table.

Dans la mesure où je travaille plus particulièrement sur les ONG, quelle est leur contribution spécifique dans ce processus, et dans le cadre de ces trois piliers ?

Tout ce que je viens de vous dire est directement issu de leurs commentaires, de leurs critiques, de leurs suggestions. C'est là qu'est le vrai partenariat. Il s'agit de s'enrichir mutuellement. C'est se

considérer d'égal à égal, et répondre aux attentes. Et les attentes de la société civile en général vis-à-vis des entreprises, ce ne sont pas des attentes de déclarations d'intentions. Ce qu'on attend des entreprises ce sont des actions, des plans d'actions.

De ce point de vue là c'est donc une expertise qu'elle vous apporte ?

Oui tout à fait.

Et en quoi peut-on alors parler de co-crédation de valeur dans le cadre des partenariats ONG-entreprises ?

Alors là je viens de vous parler du plan global. Aprés des partenariats il y en a plein. On peut faire des partenariats concrets sur la transparence. On a un accord privilégié avec Transparency International, pour renforcer nos méthodes, renforcer notre efficacité, dans le champ de la transparence, et de la lutte contre la corruption. On a des partenariats avec des tas d'ONG de développement, pour faire des projets dans des pays où les gens ont besoin d'assistance, et on le fait avec des ONG de qualité. Comme ces projets touchent aux services essentiels, à l'eau et à l'assainissement, ce n'est pas que du dédouanement en donnant de l'argent. On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages, etc., développent un savoir-faire que nous n'avons pas, et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques.

Ces savoir-faire que vous évoquez, de quel ordre sont-ils ?

La connaissance des communautés, la gestion de la clientèle... ce sont des choses toutes bêtes. Nous on arrive avec des standards européens, des standards technologiques, alors que parfois, cela va contre l'intérêt des populations. On peut très bien avoir la même qualité de service, la même qualité d'eau, mais avec des standards qui soient différents. Cela fait partie des enrichissements qu'on peut avoir. On a beaucoup de types de partenariats qui vont dans les trois champs. Et cela ne va faire que se multiplier. Plus on va décliner dans nos filiales et dans nos contrats, plus on va avoir de partenariats.

Sur les déchets, sur la propreté, ce sont d'autres types de partenariats. Ce sont des partenariats consultatifs, mais avec le même esprit. Il s'agit vraiment de s'associer avec les acteurs, pas de les financer, pas de les gérer. Il s'agit réellement de s'associer avec eux. C'est totalement différent.

On a parlé de l'échange d'expertise entre l'ONG et l'entreprise, qu'est-ce qui peut éventuellement relever du partage de réseau ?

Je ne vois pas...

Et bien par exemple, si vous êtes amenés à vous implanter dans un pays, dans quelle mesure l'ONG peut-elle vous faire bénéficier de son réseau sur place ?

Alors ça je sais que c'est une critique.

Ce n'est pas forcément une critique...

Si, je l'ai vu, pas contre nous, mais par rapport à d'autres ONG, et d'autres entreprises. On ne va pas rentrer dans les détails, mais en aucun cas le partenariat humanitaire, ou d'assistance avec une ONG, ne constitue du pré-positionnement sur des marchés, en ce qui nous concerne. Ce n'est vraiment pas le sujet. Et il ne s'agit pas non-plus de la contention dans le terrain d'intervention. On ne va pas faire ça pour contenir les masses. Ce n'est franchement pas notre état d'esprit. Ce n'est pas du tout ça.

Mais outre ces aspects, est-ce que le réseau ne peut pas vous aider dans votre recherche de solutions opérationnelles ?

Non, par contre il est vrai que nous avons souhaité un rapprochement avec les ONG du Nord, et notamment certaines ONG françaises, parce qu'on était très surpris des malentendus. Là oui, il y avait un intérêt en terme d'image. De la même manière, il est vrai que financer des projets, c'est aussi améliorer l'image de l'entreprise. Mais c'est un cercle vertueux. Si l'entreprise est valorisée, elle va en faire plus et tant mieux. Il y aura de plus en plus de gens qui pourront bénéficier de cette redistribution des bénéfices. Mais le pré-positionnement d'une entreprise à travers une ONG, pour moi il s'agit d'un faux concept. Cela ne peut pas être efficace. Cela ne peut pas marcher. Et deuxièmement, la contention à travers une ONG dans un site d'intervention, c'est aussi quelque chose qui ne peut pas marcher.

Vous parliez de cercle vertueux tout à l'heure, comment est-ce qu'on peut gérer ces différents aspects : l'expertise, l'image, l'innovation dans un service particulièrement adapté ? Comment peut-on combiner ces différents aspects pour créer de la valeur à la fois pour l'entreprise et à la fois pour l'ONG ?

Tout dépend de ce qu'on appelle créer de la valeur. J'employais le mot valeur, mais pas dans le sens de créer du capital. C'est créer de la richesse, au sens humain du terme. Et il y a un retour pour l'entreprise. Il est là le cercle vertueux (c'est émergent et non planifié). Faire quelque chose de bien c'est positif à tous les niveaux. En interne, les salariés renforcent leur sentiment d'appartenance, nous sommes plus efficaces, nous sommes mieux vécus dans la société, on a moins de contestations parce qu'on fait les choses bien. Cela va exactement dans le bon sens. De toute façon, je n'ai jamais entendu, ni de la part des ONG, ni de la part des critiques, que le problème vienne des bénéfices. Les problèmes rencontrés par les gens, et c'est réel, c'est plus la manière dont sont réalisés ces bénéfices, et qu'il y ait une transparence sur les chiffres et sur les mécanismes. C'est plus ça que les gens demandent. Le fait qu'une entreprise fasse du profit, c'est sa fonction, tout le monde le reconnaît, et ça ne dérange personne. Bien entendu dans la majorité, il y a des gens qui luttent contre le système économique tel qu'on le conçoit, mais ça c'est autre chose.

Le partenariat que vous nouez avec une ONG peut-il déboucher sur un nouvel enjeu ou accord, non prévu initialement ?

On essaye de faire deux choses. La première c'est de faire des projets ensemble, dans la confiance. Quand on coopère avec des ONG qui travaillent en Afrique sub-saharienne, ou dans des pays comme ça, nous ne sommes absolument pas experts de ce genre de situations. On est autant là pour apprendre que pour aider, puisqu'il est possible qu'une question technologique, de traitement d'eau, puisse être de notre ressort. Mais nous n'avons pas vocation à les encadrer ou à les contrôler. Ce n'est vraiment pas le sujet. La deuxième, c'est essayer de développer une philosophie du partenariat. Il y a donc le projet, et en parallèle ils nous proposent une convention, qui est une convention cadre, dans laquelle l'entreprise collabore avec l'ONG. C'est un document qui est flexible, qui est censé s'enrichir et se modifier. On laisse une liberté de conception de ce document à chaque ONG, et on fait nos commentaires, et peu à peu on avance sur le document. Sachant qu'il s'agit un peu du document de réflexion. Il s'agit de l'espace de réflexion sur les partenariats ONG-entreprises. Et ceci est fait entre Suez environnement et l'ONG. Alors que les projets concrets sont financés par la Fondation en direct avec les ONG. Ce sont deux choses différentes. Dans ce cadre, il y a de l'espace pour l'imagination : ce peut être du partenariat scientifique, etc. Et ce qui est intéressant c'est que ce n'est pas du tout à sens unique. L'ONG a énormément à apporter à l'entreprise, notamment en terme de sensibilité, de vision de la société, de ce que sont les situations, de pédagogie vis-à-vis de l'entreprise. Tout ceci est inclus dedans.

Auriez-vous quelques exemples pour illustrer votre propos ?

Des noms ?

Eventuellement...

Je n'ai pas envie de donner de noms, parce que je trouve que ce n'est pas forcément nécessaire.

Mais peut-être des exemples de projets ?

Alors nous avons tenu à faire une Fondation qui corresponde à nos métiers. On finance des actions dans le domaine de l'accès à l'eau, de l'assainissement et de la propreté. C'est exclusivement axé sur nos métiers, pour que le partenariat ne soit pas uniquement un partenariat financier, mais que ce soit aussi un partenariat de compétences.

Vous êtes également présents dans la mise en œuvre ?

On discute, on veut être associés. On ne veut pas se placer comme des professeurs, des directeurs. On veut être associé en expliquant qu'on n'est pas là pour contrôler. Généralement dans ces projets on profite d'une chose qui est assez positive, dans le sens où tous ces projets sont cofinancés par des bailleurs de fonds institutionnels. Donc sur le plan administratif on ne veut pas peser, on se satisfait de ce qu'ils demandent, mais on veut simplement qu'on nous spécifie ce que nous finançons. C'est tout à fait normal. Mais on ne veut pas jouer ce rôle d'audit, on se débarrasse totalement de ce rôle administratif, parce que l'autre bailleur de fonds est capable de le jouer. On peut davantage se concentrer sur les dimensions de fond, et sur les différentes dimensions d'un projet : les dimensions techniques, institutionnelles, sociales, culturelles, etc. Toujours dans un esprit de partenariat, en disant « on est à votre disposition ». Mais le patron du projet, c'est l'ONG, ce n'est pas nous. Ils nous sollicitent en revanche si ils le souhaitent. Mais ça se passe très bien. Ça crée des espaces de réflexion qui sont très enrichissants. Ça alimente également cet espace de réflexion macro, en disant : « quel type de partenariat souhaitons nous concevoir en général entre l'entreprise et l'ONG ? ».

Quels éléments jugeriez-vous utile d'apporter à la question des partenariats ONG-entreprises ?

Je crois que l'idée essentielle est que ce soit du partenariat, d'égal à égal, on s'assied autour de la table d'égal à égal : la grosse entreprise et puis l'ONG. Ce sont vraiment deux mondes différents. C'est ça qui est bien.

Et puis après il faut qu'il y ait de l'espace pour qu'on puisse s'enrichir mutuellement, pour se professionnaliser. Mais bien sûr il ne faut pas oublier une chose essentielle, c'est que pendant ce temps là, ça fait quand même des milliers de gens qui ont accès à l'eau, des milliers de gens qui ont accès à l'assainissement, des milliers de gens pour lesquels on peut organiser de la collecte, ou faire des microprojets de recyclage, des micro-entreprises, etc. Il est là le plus gros bonus. Et après nous capitalisons là-dessus.

Et éventuellement est-ce qu'une entreprise peut venir s'associer à un projet ?

Nous n'avons aucun obstacle par rapport à ça. Cela fera simplement plus de bénéficiaires. Il s'agit de notre motivation première. Nous jouons le rôle qui le notre dans la société, donc ce sont des interdits dont nous n'avons pas besoin. Nous n'avons pas besoin de contrôler administrativement, cela fait partie des bons côtés. On n'a pas besoin d'être les seuls propriétaires du projet. Au contraire, plus il y a de partenaires, plus on apprend.

Est-ce que ça peut éventuellement être avec des PME ?

Oui bien sûr. De toute façon, encore une fois, ce n'est pas nous qui décidons. On ne se permettrait pas de poser des critères, ce sont les ONG qui décident. Vous savez elles ont telles villes comme

partenaires, telles entreprises, ou telles Fondations, nous n'avons absolument rien à dire sur le sujet. Ce n'est pas à nous de décider mais si cela fait un apport de plus c'est merveilleux.

Et comment sélectionnez-vous vos partenaires, les ONG ?

Au départ, on n'avait pas énormément d'expérience. Mais il y a une ONG qui existe depuis très longtemps à Suez environnement, qui est de la Lyonnaise des Eaux, qui s'appelle « Aqua Assistance ». En fait, il s'agit d'une ONG qui regroupe l'ensemble des employés, qui a un budget alloué par Suez environnement, et qui fait appel au bénévolat, au volontariat des techniciens, des employés à tout niveau de l'entreprise, et qui soutient des projets depuis très longtemps. Donc cela a généré une certaine connaissance du tissu associatif dans le monde de l'eau et du développement. En France, nous avons quelques ONG qui sont réputées pour ça et qui sont assez biens.

On a donc commencé par renforcer cette activité d'Aqua Assistance en créant cette Fondation, et en finançant de manière plus ample ces ONG. On a commencé par les plus connues, les plus solides sur la place de Paris, dans les domaines du développement et de l'accès à l'eau et à l'assainissement. Je ne veux pas donner de noms, car on ne fait pas ça pour faire de la pub.

Vous parliez quand même de retombée d'image, à quel niveau l'aspect communication joue-t-il son rôle ?

La Fondation peut tout à fait être appelée à un moment pour dire ce qu'elle fait. Ou bien tout simplement ça se sait. L'image peut se construire d'un tas de manières. Il y a aussi le fait que dans le monde professionnel de l'eau ça se sache, c'est déjà un énorme bénéfice. Quand on dit image, ce n'est certainement pas pour faire des campagnes de pub, par exemple. Ce n'est pas notre esprit, et je ne crois pas que ce serait très efficace non-plus. Je ne crois pas que ça servirait à grand chose. L'image, à la limite, c'est cette perception de nous-mêmes : « Quel est notre rôle ? ». L'idée est qu'on se sente à l'aise avec ce qu'on fait en tant qu'entreprise. C'est plus dans ce sens là, l'image. Ce n'est pas aller placarder des affiches dans Paris pour dire qu'on finance le Sahel, ou telle ONG. Pour ce qui nous concerne on y voit pas d'intérêt.

Et est-ce que vous avez des indicateurs d'évaluation de vos projets ?

Oui. Alors il faut voir une chose, c'est que le mécénat dans une entreprise est fonction des bénéfices. Mais les indicateurs ne sont pas là. Il y a effectivement l'aspect des gens qu'on aura réussi à connecter à l'eau. On fait également beaucoup de programmes pour former des cadres. Une des choses pour assurer la pérennité des projets dans les pays en voie de développement, c'est de former du personnel. Donc les indicateurs sont les suivants : le nombre de gens qu'on aura aidé à connecter, le nombre de cadres qu'on aura pu former, etc. C'est plus ça nos indicateurs en terme d'impact. Plus que les gros bilans administratifs, il est vrai qu'on tient particulièrement à être efficaces. Quand une entreprise fait du mécénat, elle ne doit pas abandonner ce qui la caractérise, et ce qui en fait sa qualité, c'est à dire sa logique de résultats. Elle ne doit pas se transformer en bailleur de fonds, et adopter un logique de moyens. Il faut qu'on garde notre spécificité, notre identité, c'est à dire d'avoir des résultats. Il s'agit d'avoir une logique identique à celle qu'on a dans le commerce classique, c'est à dire optimiser le coût par connexion, car plus on est efficace plus on fait de connexions.

En quelque sorte vous cristallisez ce savoir-faire dans l'organisation à travers ces formations, cette image que vous vous avez en interne, etc. ?

C'est d'ailleurs pour ça que je vous ai parlé de segmentation, car il y a des savoir-faire et des actions dans l'entreprise qui sont transverses à toutes les situations auxquelles on a à faire face. Par exemple, à partir du moment où on a décidé que les activités caritatives avec les ONG se fassent dans un segment déterminé, cela exige aussi, puisque c'est notre métier, qu'on intègre le même niveau de qualité à

travers le partenaire. De l'autre côté, on peut très bien travailler avec des ONG sur des problèmes spécifiques d'accès à l'eau dans des contrats qui sont des contrats commerciaux traditionnels. Cette double approche est intéressante car cela n'exclut pas les populations des processus, au contraire. Cela permet justement de leur faire bénéficier, de façon adaptée, des mêmes services.

Justement, en quoi les populations locales participent-elles au processus de création de richesse ?

C'est la base de ce qu'on a défini comme principe dans nos méthodologies. Tout ceci se base sur des méthodologies, des guides d'intervention. Nous travaillons avec les populations sur une méthodologie qui s'appelle « la demande informée ». L'essentiel dans les services d'eau, d'assainissement et de propreté, c'est de pouvoir répondre à une demande, mais pour que cette demande soit concrète et cohérente, il faut qu'elle soit alimentée, nourrie d'informations. C'est ce qu'on appelle la demande informée, c'est à dire que l'utilisateur doit choisir en connaissance de cause. De surcroît, il doit avoir le choix entre plusieurs options. Et ceci s'applique aussi bien dans un contrat traditionnel, que dans un contrat d'intervention humanitaire, ou encore dans le deuxième segment où c'est encore plus vital.

**Annexe 5. Extrait d'entretien avec Laurent Chabert d'Hyères (Directeur de l'ONG
« Eau Vive » et de la plateforme « Coalition Eau », 2010, Paris)**

Dans un premier temps est-ce que tu pourrais me décrire ton parcours chez Eau Vive et nous présenter l'ONG ?

Je suis Directeur de Eau Vive depuis maintenant bientôt 30 ans. Je suis arrivé juste après la naissance de l'ONG. Il y avait un avantage, je n'ai pas vécu les 2 ou 3 premières années, qui sont souvent très dures pour une association, surtout que ça ça nous amène à la fin des années 70. La première année vous avez un budget qui est d'à peu près 10000€, il y a 2 donateurs qui se courent après, et donc il faut exister, et, avec cette quadrature du cercle qui est : tu n'es pas connu, donc on ne te fait pas confiance, et on ne te fait pas confiance donc tu ne peut pas être connu... bon. Donc ça ce sont les premières années qui sont difficiles, avec, il faut le dire, au départ une stratégie qui était extrêmement floue, mais intéressante quand même puisque Eau Vive est née d'une initiative d'entreprise. Donc ce qui n'est pas inintéressant pour ce qu'on raconte (référence à mon sujet de thèse). Au départ ce sont des PDG qui ont créé Eau Vive. Alors, avec une partie d'approche intéressante qui était, « on peut avoir le statut Loi 1901, mais avoir les exigences d'une entreprise, d'une PME, c'est à dire le rendement, la rentabilité, l'efficacité, la production. Oui on discute de tout mais on fait du processus participatif, mais il y a quand même un encadrement, mais il y a du management. Donc les vertus de l'entreprise... ».

En revanche, une approche qui était complètement décalée puisque Eau Vive est née d'une approche technologique, qui était le pompage solaire. Donc c'était entrer dans la problématique par le tout petit bout de la lorgnette, qui était « il y a du soleil en Afrique, il y a de l'eau en sous-sol, on met du pompage solaire, du photovoltaïque, et on résout le problème ». C'était « la technologie fait du développement ». Et ça on sait très bien que c'est faux, on peut mettre tout ce qu'on veut, la technologie et le développement, c'est connecté certes, mais c'est pas aussi simple que ça. Autrement dit, des fondements intéressants, des bases intéressantes qui sont encore aujourd'hui en œuvre chez Eau Vive, avec un fonctionnement un peu de PME, mais par contre, alors des virages successifs, pour dire : « non cette histoire d'entrée du solaire ça va pas ». Alors il faut dire que le fondateur d'Eau Vive, était le PDG des Pompes Guinard à l'époque, et le vrai démarrage d'Eau Vive c'est qu'il s'est rendu compte que ces pompes industrielles qui fournissaient... bon en Arabie Saoudite pour le pétrole, et des grosses installations hydro ailleurs, qui tombaient en panne et que derrière il y avait des populations qui souffraient, et il s'est rendu compte que parfois son approche pouvait être décalée, en tant qu'industriel, et donc il s'est dit : « tiens je vais monter une association qui va essayer de rendre des services à des gens, et on va essayer de comprendre comment on peut ajuster tout ça ». Bon, et puis, je dois dire que c'était, puisqu'il est toujours Président-Fondateur d'Eau Vive, Président d'Honneur, un monsieur d'une grande intelligence, c'est à dire, capable de dire : « je ne sais pas », donc je recrute des professionnels, et ce sont eux qui font le boulot. Une grande disposition à la subsidiarité, qui était son grand sujet, et qu'on a appliqué nous aussi, c'est ce qui nous amène aujourd'hui à dire que c'est le conseiller technique ou le chargé de mission de base en Afrique, au Burkina Faso ou au Mali, qu'il faut vraiment mettre à l'oeuvre, ce n'est pas descendant. Le bottom-up c'est extrêmement important. Qu'il y ait plus de responsabilité au niveau le plus bas, c'est extrêmement important. Voilà, donc ça c'est la naissance d'Eau Vive.

Bon heureusement on a vite dérivé, on a dit bon la technologie très bien, il faut bien du PVC, il faut bien en tenir compte quelque part, mais la problématique c'est les acteurs locaux. On travaille avec des gens, avec des hommes, avec de l'énergie humaine, et c'est ça qui fabrique ou non une dynamique locale. Et c'est donc ça qui fabrique une initiative locale, ça c'est le « grand 1 » : « initiatives locales ».

Et le « grand 2 » : « la gestion durable ». S'il n'y a pas de mobilisation locale significative, il n'y a pas d'initiatives locales, ça va sans dire, et il n'y a pas de gestion durable puisqu'il y a toujours un moment donné où, au moindre boulon qui manque ça se casse la figure. Donc ça c'est c'est des vertus que nous a amené un peu l'entreprise, et ça, je dois dire encore aujourd'hui, que c'est encore précieux. En fait, Eau Vive est née du secteur de l'entreprise, ce qui n'est pas inintéressant. Et alors avec une séparation complètement étanche, ça alors, c'était non négociable, entre le business plan (business model ?) de l'entreprise et l'association. Il y a toujours eu une étanchéité totale entre les projets et les intérêts de l'entreprise. On n'a jamais installé de pompes Guinard, on n'a jamais ouvert des marchés. Rien, absolument rien de tel. On a même été jusqu'à acheter des produits concurrents à la pelle, on a une liberté totale d'action...

D'accord, on va rentrer dans les questions plus générales relatives aux relations ONG-entreprises. Pourquoi les ONG et les entreprises sont-elles amenées à développer des relations de coopération ?

Pour résumer, enfin je pourrais plus développer, mais la première idée qui vient c'est qu'elles ont besoin l'une de l'autre. Elles ont besoin l'une de l'autre. C'est à dire que, dans un contexte de réchauffement climatique, de problèmes environnementaux, de redéfinition du rôle de l'entreprise, du rôle social de l'entreprise, de la répartition des richesses, entre le Nord et le Sud, de la répartition du revenu du capital et du revenu salarial, etc., l'entreprise a besoin de se faire questionner par une autre approche qui est désintéressée. Par définition qui est désintéressée puisqu'une association ne fait pas de bénéfices, ne distribue pas de capital, réinvestit tout, et dépense tout l'argent qu'elle a, sans exception. Dans ce schéma là, l'entreprise a besoin de vision alternative, et, non seulement de vision alternative, mais d'un accompagnement pour modifier des process internes, ou des histoires de management interne, elle a besoin d'une autre vision de l'entreprise ou de ce qu'elle produit. Et de l'autre côté, alors « un », les ONG ont besoin du fric des entreprises. Il faut être carré là-dessus, il y a beaucoup d'argent dans les entreprises, il y en a d'ailleurs aussi dans les collectivités territoriales. Eau Vive travaille beaucoup avec les entreprises mais aussi beaucoup avec les collectivités territoriales, sur fond d'abaissement des fonds publics. Ce qui n'existe plus dans ce qui est issu de l'impôt, il faut aller le trouver soit dans le revenu des entreprises, soit dans les impôts locaux, soit dans la décentralisation. Donc les ONG sont intéressées par le fric des entreprises, et sont également intéressées par, quand même, les outils à disposition des entreprises, qui peuvent être ceux du management, qui peuvent être ceux de la planification, de la réflexion business plan, commerciale. Parce que les ONG ont, je trouve les ONG intéressantes, ont quitté le territoire de l'humanitaire strict, caritatif, pour s'intéresser aux enjeux économiques... et sociaux. Bon, on peut amener du mieux être chez des tas de gens, mais ça ne suffit pas. Il faut jouer avec les leviers sociaux, économiques, voire politiques, pour arriver à changer la donne. Ou bien on travaille sur les symptômes, ou bien on travaille sur les causes. Quand on se met sur les symptômes, ma foi, on a besoin peut être juste de l'argent des entreprises, comme des collectivités locales. Quand on se met à travailler sur les causes, alors là, il vaut mieux travailler avec des élus locaux, des services techniques, ou avec des entreprises, parce que, il y a là, quand même, de la compétence. Et on voit bien d'ailleurs, et ça se traduit d'ailleurs dans le recrutement des personnels ONG. Tout le personnel de l'associatif dans les années 70-80 était seul issu du monde associatif. Il fallait se retrouver entre soi. Aujourd'hui il y a du monde dans les ONG qui vient du public, il y en a qui viennent du milieu de l'entreprise, et de la partie la plus « entreprise » de l'entreprise, c'est à dire le Marketing, le commercial, etc. Bon pas non plus à l'excès, mais il y a quand même des passerelles, et on retrouve des responsables d'ONG dans les entreprises, c'est bien le signe que ça se traduit également par de la perméabilité physique de compétences qui se croisent.

Tu as parlé du fait que l'entreprise avait besoin d'une vision alternative. Par quels leviers la relation ONG-entreprises peut participer à ce changement de vision ? Est-ce que, par le biais de partenariats notamment, on peut aboutir à une transformation de la vision de l'entreprise ?

Bon alors ça c'est la question la plus lourde, c'est à dire qui est toujours posée dans les ONG. On nous dit : « Bon alors c'est très bien ce que tu dis, c'est un panorama qui existe, c'est vrai que tout ce que je viens de dire n'est pas faux, mais maintenant comment ça rentre, comment tu le traduit réellement dans les faits, parce que ça peut être une posture, on peut avoir une simple posture aussi ? ». Et la question se trouve souvent dans les ONG, en disant : « Bon, ça fait 2 ans, 3 ans, voire plus, que tu es en discussion avec telle entreprise, tel secteur d'activité, pour quels résultats ? ». Et on s'aperçoit que ce sont des processus assez longs, que ce n'est pas comme ça que ça se passe. On est quand même dans une relation qui est celle du pot de terre contre le pot de fer, et que l'ONG ne représente pas grand chose en terme de poids, je parle là d'intelligence, de matière grise. Bon je ne parle pas de la capacité des gens à réfléchir, il y a des gens intelligents partout, mais plutôt de la capacité à l'exporter (la vision) vraiment, et de la perméabilité en face pour l'intégrer dans l'entreprise. Alors moi je crois beaucoup, alors là c'est « Eau Vive - pragmatique », il n'y a pas d'idéologue chez nous, il n'y a que la pratique qui guide, c'est le pragmatisme qui est la meilleure leçon. Nous travaillons beaucoup avec l'expérience, et ajuster les choses au réel. C'est le réel qui commande. Là maintenant, moi je crois beaucoup, à la mise en oeuvre conjointe de programmes de terrain, avec une entreprise qui donne 100000, 200000, 300000 qui viennent s'adosser à d'autres financements. Ça lui permet non seulement de se rôder à la pratique de terrain et les enseignements de terrain... tels dispositifs financiers, tels dispositifs d'évaluation, etc., ne marchent pas. Alors ce n'est pas la peine de s'énervé, ça ne marche pas. Donc il y a un co-pilotage de l'action au réel qui est intéressant.

Par ailleurs, l'entreprise est amenée là à côtoyer d'autres bailleurs de fonds, d'autres intervenants, qui sont des bailleurs de fonds, puisqu'en général un programme est mené avec de l'argent public national, avec de l'argent public déconcentré, avec de l'argent privé, qui vient de grosses structures d'entreprises, et avec des donateurs lambdas. Donc évidemment, des perceptions qui sont totalement différentes. Donc du coup l'entreprise est amenée à regarder ce qui se fait par les autres bailleurs de fonds. Par exemple, l'entreprise qui regarde comment fonctionne l'Union Européenne. L'Union Européenne, c'est quand même, dans le secteur de l'appui au développement, ils ont développé des outils qui sont vraiment extrêmement performants. Donc là l'entreprise dit : « ha bah oui, dans le « machin truc » qui s'appelle « l'Union Européenne », on est capable de produire des outils méthodologiques qui sont extrêmement efficaces ». « Pour nous (ONG) c'est très important de vous montrer ça ». Donc il y a se frotter avec d'autres pratiques. Et puis, moi je dis que là dedans il y a une question qui est essentielle, c'est : « implication humaine ». C'est à dire, c'est très bien de faire des comités de pilotage (référence au modèle 4P), c'est très bien de faire des réunions avec des bailleurs de fonds et avec des acteurs de terrain, c'est à dire que l'entreprise qui nous aide, voit aussi ce qui se passe avec les entreprises sous-traitantes qui sont associées aux actions de terrain, et donc elle voit aussi, elle révise parfois quelques modèles, sur comment on travaille avec de la petite entreprise, car on ne travaille pas avec de grosses entreprises sur place, mais avec le tissu des PME dans les pays du Sud. Ça c'est intéressant aussi. Et là il y a un axe qui n'est pas assez exploré qui est : « comment le monde de l'entreprise, qui est prête à donner un coup de main, peut soutenir la pertinence, l'efficacité de ces tissus d'entreprises locales, qui vont de l'artisan, jusqu'à la PME ? ». Alors là je parlais « d'engagement humain », c'est à dire que nous on voit très bien, on fait le distinguo très clair, entre les entreprises qui font un chèque, qui sont de fait dans un comité de pilotage, mais en fait qui ne s'investissent pas. Et il n'y a pas de relations humaines, et il n'y a pas de questionnements réels. Et celles qui mettent réellement à disposition du personnel, qui va vraiment suivre les choses, qui va vraiment s'y intéresser, qui va ramener de l'information, et diffuser de l'information. S'il n'y a pas ça, on perd quasiment tout, car on va peut être découvrir des

choses passionnantes, mais personne ne le saura. Alors là, nous le voyons très clairement, il y a des collectivités locales qui n'ont jamais envoyé personne sur le terrain :

- « Ca fait 10 ans qu'on travaille ensemble, alors nous c'est quand qu'on fait une mission commune ? On pourrait quand même aller regarder ?
- Oui mais nous on fait quand même des évaluations ?
- Oui mais enfin bon, ça ne remplace pas le contact réel et les discussions réelles sur le terrain... ».

Il y a quand même des entreprises qui ont envoyé de l'argent et qui vont vous mettre des tas de critères. Chaque facture de 1€, il faudra la produire. Une extrême rigueur, ce qui peut se comprendre, dans le reporting financier. Mais qui d'un autre côté, ne sont jamais allées sur place. La démarche n'est pas cohérente, il y a quelque chose qui qui... bon. Donc ça, c'est la première chose, la question des comités de pilotage, de l'engagement humain, etc., bon.

Deuxièmement, il y a ce qu'on appelle ces « *Sessions Stakeholders* » là, bon c'est « *brain* », ensemble, conjoint, nanana !..., échange d'idées. Pourquoi pas ? Pourquoi pas ? Heu... La question qui se pose c'est le suivi de ce qui se passe là-dedans, et ensuite, comment ça pénètre dans le monde de l'entreprise. Heu... alors là moi je sens un clivage. Il est particulièrement prégnant à Suez, mais pas uniquement, hein ? C'est, heu... on a un contact relativement fluide et relativement intéressant avec ceux qui sont chargés, on va dire de l'approche sociale, de la remise en cause du modèle, du côté laboratoire : « est-ce qu'on doit pas faire autrement ? Est-ce qu'il y a pas des process qu'on peut modifier ? Est-ce qu'il y a pas une image à développer, en intégrant l'image de l'entreprise, etc. ? Mais ça plafonne, disons au premier étage. Ça ne monte jamais au deuxième, ça ne monte jamais au 3ème étage, et surtout ça n'arrive jamais au 8ème étage qui est là haut, là où les choses se décident. Il est là le problème. Et donc, d'où la suspicion des ONG qui est de dire : « ce sont des process de pure forme qui servent simplement de référent, « tiens ! Il y a une idée qui est sortie... » .

Mais sans remise en cause réelle, sans réel travail approfondi. Alors là, il y a différentes raisons. Ça peut être des questions humaines. On le voit, il y a des entreprises où il y a une mésentente, ou un manque de clarification de la raison d'être de cette approche, qui va apparaître un peu comme la danseuse de l'entreprise, « je fais mon petit laboratoire, enfin ça n'engage à rien », etc. Donc, ça peut être une question de relations humaines. Et plus lourdement, ça peut être surtout un conflit entre le capital, il faut appeler un chat un chat, c'est à dire la logique entrepreneuriale et capitaliste de l'entreprise, et l'approche sociale. Il ne faut pas se leurrer, ça percute, il y a des choses qui ne peuvent pas marcher aussi simplement que ça. Nous ça on le sent particulièrement dans le contexte de l'eau et de l'assainissement, qui est notre métier. L'eau est dans l'actualité aujourd'hui. Et là nous on sent bien qu'il y a un exercice de style qui a ses limites. A ma connaissance, il y a peut être quelques modèles, peut être plus gros, dans ce qui est environnemental, plus que le développement. L'environnement étant un secteur beaucoup plus intéressant pour les entreprises, parce qu'il y a une image de marque... le climat, la pollution, etc. Il est plus facile pour une entreprise de travailler avec Nicolas Hulot, ou avec WWF, mis à part le côté puissance de feu de l'organisation, bien sûr c'est le secteur d'activité. C'est plus facile que de travailler avec le GRET, Eau Vive, ou d'autres boîtes qui sont dans le développement, et qui ne sont pas à la télé, qui ne sont pas à la radio. Et donc là, ça traîne un peu.

Tu as pointé le doigt sur un problème qui apparemment à l'air central, c'est finalement les divergences qu'il peut y avoir entre ceux qui s'occuperaient de la remise en cause du modèle de l'entreprise, et ce fameux « 8ème étage ». Penses-tu qu'il existe des pistes de solutions pour essayer d'assurer une certaine convergence des deux visions ? Est-ce que au travers de pratiques sur le terrain, de certains succès, nous pouvons identifier des enseignements sur ce qui pourrait assurer cette convergence ?

Oui, je pense qu'il y a des choses très concrètes. Par exemple, nous avons proposé il y a 2 ans un atelier partenarial, ce qu'on a appelé « atelier partenarial ». Il a été conçu de la manière suivante... Il y a dans le cadre d'un projet, une entreprise, un fond public, l'AFD, des collectivités locales, qui mettent du fric sur la table pour faire un programme X ou Y, dont l'opérateur est Eau Vive, et qui vient en appui à une collectivité locale africaine, pour monter un programme de service en eau par exemple. L'atelier partenarial avait pour objet de dire : « comment bailleurs et opérateur, nous pouvons être, ensemble, plus percutants pour le 3ème larron qui est l'acteur local, qui est l'acteur central ? ». Autrement dit, « comment mieux nous organiser, nous, pour être efficace pour cet acteur ? ». Donc évidemment, dans ce premier chapitre, c'est l'acteur du Sud, en l'occurrence, le maire, le service technique, etc., qui s'exprime et qui dit : « Voilà, moi voilà comme je vois l'opérateur, c'est la maîtrise d'oeuvre, c'est la maîtrise d'ouvrage, il peut avoir plusieurs cartes de visite. Voilà ce dont j'ai besoin. Et derrière, voilà, via cet opérateur, ce qui m'intéresserait des appuis des bailleurs qui sont là ». Donc ça c'est le premier paquet. Et le deuxième paquet, qui est induit du premier, c'est une fois qu'on a écouté, une fois qu'on a cherché ensemble, et qu'on est plus efficace dans notre appui à l'acteur central, et bien, revoyons nos relations bailleurs-opérateur, pour voir s'il y a des zones où on peut faciliter les choses. Par exemple, sur le fait que le maire d'une commune du Sud, peut avoir besoin de fric pour monter un projet, mais peut également avoir besoin de compétences. Et bien on revoit la copie entre l'entreprise et l'ONG opératrice pour savoir gérer à la fois du financement mais aussi de la compétence. Alors il y a un modèle, en l'occurrence chez Suez avec Aquassistance, mais il y en a d'autres. Le modèle d'Aquassistance n'est pas forcément idéal, mais on peut toujours mieux faire. Donc on avait monté cet atelier partenarial, et surtout on avait ouvert, « entreprises + autres types de bailleurs ». Justement dans le fil de ce que je viens de dire, qui est qu'il faut que l'entreprise voit aussi comment travaillent les autres bailleurs de fonds, parce que pour les entreprises, c'est nouveau pour elle cette relation. Nous ça fait 30 ans qu'on travaille avec l'Union Européenne, et ça fait 5 ans que je travaille avec Suez, donc il y a 25 ans de différentiel. C'est quand même important d'utiliser ça. Bon, sauf que ça n'a pas abouti. Mais les entreprises avaient été les premières à répondre « oui ». Ça c'est intéressant. Elles étaient plutôt partantes les entreprises qu'on connaissait. La copie a « choppé » sur le fait qu'il ne fallait pas que ce soit présenté par une ONG toute seule, car, à ce moment là, ça personnalisait trop le débat : « pourquoi Eau Vive ? ». Donc on est en train de reprendre notre copie, en l'ouvrant à plusieurs ONG, c'est à dire le GRET, et puis chais pas quoi, WWF, et puis 3 ou 4 autres. Enfin un pool qui proposerait une approche un peu plus globale : plusieurs opérateurs, plusieurs types d'acteurs locaux, plusieurs types de bailleurs et d'appuis financiers ou de compétences, de façon à mutualiser ça. Moi je crois beaucoup à ces échanges là. 20 à 30 personnes, pas plus, parce que après ça devient ingérable. Et là dedans, les gens sont obligés de toucher à des problèmes concrets, on met l'idéologie de côté, on met les contraintes qu'on a chacun de côté, qui est de dire « l'ONG est toujours après son budget, elle a toujours besoin d'argent »... On met ça de côté pendant un moment, et on travaille réellement sur les enjeux partenariaux. Moi je crois énormément à ce type de dialogue là.

En quoi ce type d'ateliers peut contribuer à réconcilier des approches divergentes, notamment à l'intérieur de l'entreprise ?

Pour commencer, ça permet de mettre en exergue les mauvaises pratiques. Avant toute chose, avant de trouver les bonnes, ça met déjà en exergue les mauvaises pratiques. C'est déjà beaucoup, c'est déjà

énorme. Il y a par exemple une mauvaise pratique qui est pratiquée dans 9 projets sur 10, c'est que l'acteur central, qui est pour nous aujourd'hui la commune, puisque c'est la commune qui a l'autorité sur l'eau et l'assainissement, dans tous les pays, bon après avec des législations, des systèmes qui sont différenciés d'un pays à l'autre, mais de toute façon on sait que l'enjeu de l'assainissement est local, et que c'est piloté par une autorité publique locale. Bon et bien ça c'est écrit partout, mais c'est fait 1 fois sur 10. C'est fait 1 fois sur 10. Je vais demain, non vendredi, à Brest (dossier sur la table), qui veut monter une action de coopération décentralisée avec une ville du Burkina Faso, mais c'est inouï... le projet, c'est le projet de Brest, pas le projet de Saponé au Burkina Faso. Et donc là, cette mauvaise pratique là, montre que tout le monde cherche la facilité. Et en fait on a appris hier que Brest avait reçu le fric, ils ont reçu 700000€, et maintenant ils sont obsédés par un truc, c'est le dépenser, et vite, parce que après : budgets, tout le bazar. Mais ça part droit dans le mur. Donc déjà dénoncer des mauvaises pratiques. Alors sur les entreprises, par exemple, nous on a beaucoup appris sur la passation des marchés entre une autorité locale et une entreprise publique. Dieux sait qu'ici les entreprises ont l'expérience des appels d'offre, et les débordements des appels d'offre on les connaît tous. C'est mondialement connu, les risques des appels d'offre, la corruption, etc. Et bien là il y a à creuser le travail : « comment est-ce qu'on peut passer de meilleurs appels d'offre ? Comment on peut inclure l'outil « appel d'offre » pour gérer correctement ? ». Et bien là, l'entreprise peut nous aider, l'autorité locale peut nous aider, l'entreprise peut nous aider. Donc déjà essayer de gommer les freins. Dans notre manière de travailler ensemble, il y a des freins, c'est difficile à admettre, les gens n'aiment pas ça, et il y a des choses qu'on fait très mal et qui gêne en fait les résultats qu'on souhaite atteindre, y compris dans les ONG. Elles ne sont pas meilleures que les autres.

Alors après on peut travailler sur de l'innovation, ou sur des atouts, mais alors là, à condition qu'il y ai un jeu clair avec l'entreprise. Qu'elle ne fasse pas quelque chose de marginal, qu'elle s'implique vraiment. Donc là il y a cette histoire de comité de pilotage. Maintenant, nous la question que l'on se pose, c'est : « comment on rentre plus à l'intérieur de l'entreprise ? ». Alors moi j'ai le sentiment que quand on s'appelle Nicolas Hulot, ou encore une fois le WWF ou ATTAC, on peut pénétrer peut être plus à l'intérieur. Pour une ONG moyenne comme nous c'est beaucoup plus difficile. On sent qu'on ne maîtrise pas du tout le truc. On reste marginaux...

Et pour quelles raisons c'est si difficile de rentrer plus à l'intérieur de l'entreprise ? Quand tu dis rentrer plus à l'intérieur, tu veux dire atteindre des niveaux décisionnels plus élevés dans l'entreprise, c'est bien ça ?

Bon d'abord je pense qu'on peut séparer les entreprises. Il y a deux catégories d'entreprises quand même. Il y a les PME qui vont aider l'ONG. C'est de l'ordre de l'appui ponctuel, qui ne donne pas lieu à une stratégie globalisée, ou vraiment durable. C'est : je donne un coup de main, je le fais valoir dans une brochure en interne, ou bien surtout je le fais valoir auprès de mes salariés pour montrer que mon entreprise est vertueuse, que j'ai une approche intéressante, c'est de la communication interne, c'est de la machin. Bon. Alors là on a des pléthores de petits exemples, et en fait on se rend compte qu'il n'y a pas grand chose à changer. Par exemple tu as une entreprise qui va nous donner 5000€. Une entreprise qui lave des voitures, elle va nous donner 2000, 3000, 5000€, et elle va mettre sur son site internet « Eau Vive », en disant : « voilà mon processus industriel consiste à économiser l'eau dans mes laveries de bagnoles, et je le valorise, car chaque centime économisé, je l'affecte à une opération pour faire un point d'eau au Sud ». Bon. Là-dedans on est plus dans quelque chose de l'ordre de l'humanitaire, de la com. interne, voire un petit peu de com. Externe, et on sait que ça en restera là. Bon. Alors on équilibre un peu les choses entre la communication, etc., mais on sait que ça restera ponctuel et ça s'avère généralement ponctuel, c'est rarement durable. Après il existe d'autres configurations qui consistent à travailler avec Veolia, Suez ou le Groupe (Bruneau?), ou d'autres, où là on tape vraiment dans du très très gros calibre. Dans le premier cas on a du mal à rentrer dans le jeu de

l'entreprise, car il n'y a pas de jeu dans l'entreprise en fait, ça reste très confiné dans un truc très ponctuel et très limité. En revanche, quand nous travaillons avec Suez ou Veolia, nous sommes reçus en tant qu'ONG à des réunions au rez de chaussée, voire au premier étage, mais on est jamais monté au-dessus. Parce que au-dessus, et bien d'abord il y a des enjeux, il faut être clair, il y a des enjeux financiers. Tant que cette relation avec l'ONG est utile à l'entreprise, donc ça c'est la version utilitariste, qui est quand même largement répandue, on marche. Mais si cette relation avec l'ONG se mettait à remettre en cause les process industriels, des pratiques, voire des valeurs, l'argent, le capital, le revenu, la distribution des bénéfices, etc., alors là on touche à des sujets extrêmement sensibles, et où l'écoute est beaucoup moins importante. Parce que là on sait qu'on touche à quelque chose de très fort. J'essaie de trouver l'exemple inverse, c'est comme si l'entreprise venait remettre en cause le désintéressement, ou la réelle motivation de l'ONG. Là ce serait extrêmement mal vécu par l'ONG. Et bien en sens inverse, remettre en cause le principe même, ou certains principes de fonctionnement de l'entreprise, là ce n'est plus pareil. Et moi je le sens bien avec mes différents interlocuteurs. Bon. A Suez je connais Sacha, je connais (...), jusqu'à Guirkinger, qui est le numéro 2. Ce n'est pas du tout la même vision de la relation avec l'ONG, et du contenu de l'échange. On ne parle pas des mêmes choses.

Tu parlais de révision du modèle économique de l'entreprise, quels seraient les grands axes de ce nouveau modèle, plus adapté justement aux problèmes que tu évoques ?

Je n'en sais rien. J'en sais rien parce que « un », j'atteins ma limite de compétences. Je veux dire, il faut quand même bien connaître l'entreprise pour pouvoir parler de ça. Je connais bien les arcades du fonctionnement d'une ONG, je ne connais pas les arcades du fonctionnement de l'entreprise. Il y a plein de choses qui m'échappent. Et il y a un moment donné, alors ça c'est peut être une leçon, c'est que l'ONG elle s'engage à faire une partie du boulot, elle ne va pas résoudre tous les problèmes. Il y a plein de trucs qui m'échappent complètement. Comme il y a des choses qui nous échappent dans le fonctionnement des collectivités locales. Il y a un moment où le dialogue avec un maire, ou avec un service technique, qui comprend très bien ce qu'on dit, et puis qui à un moment donné, il dit : « Ho là ! Stop ! ». A partir de ce moment là ton style n'est plus valable, parce que à ce moment là, c'est « ma fonction d' élu », et ce que je connais de la fonction d' élu c'est : « c'est quand même moi qui prend le pas parce que bon ! ». Moi je dis que les ONG ont peut-être 1%, 2%, 3% de la solution qui pourrait être celle de l'entreprise. Et puis c'est pas leur boulot non plus ! C'est à l'entreprise de faire ce propre travail sur elle-même. Elle peut être aidée, mais bon. C'est peut être une ânerie ce que je vais dire, mais c'est comme avec le médecin du travail de l'entreprise. Le médecin du travail il est là pour aider l'entreprise, vérifier que les choses sont bonnes, faire des propositions, heu... montrer, mettre le doigt sur des problématiques, évidemment d'abord soigner les gens, etc., mais c'est à l'entreprise d'écouter le médecin du travail, puis ensuite à la direction en haut de dire : « Attendez, il y a quelque chose qui ne va pas », hein ? Exemple : Orange. Un moment donné ce n'est plus aux médecins du travail, mais à la direction d'Orange de dire : « Bon qu'est-ce qu'on fait les gars ? Il y a gros problème là, bon ! Il y a des gens qui se suicident, il y a quand même un gros problème ». Bon bah pareil, je trouve que l'ONG à un moment elle donne le bébé, le plus beau bébé qu'elle veut, et puis après elle dit : « bon bah maintenant c'est à vous de faire le reste du boulot ! ». Je suis désolé, ce n'est pas... heu... bon !

Et justement, par rapport à la réflexion que mène Suez, sur les modèles 4P, « partenariats public-privé participatifs ». Est-ce que c'est, selon toi, l'ébauche d'un nouveau modèle économique qui aurait pour objet d'intégrer la critique, les remarques des différentes parties prenantes ?

Ouais, il y avait quelque chose qui me choquait là-dedans, et je l'avais dit à l'époque, je l'avais écrit même aussi. C'était sur le fractionnement du marché entre le « business as usual », et puis « les plus pauvres », et puis au milieu « un truc intermédiaire ». Et venant de l'extérieur, en tout cas une ONG lambda – bon on pourrait dépasser cette analyse – mais la première analyse c'est : dans le premier

secteur, on va marger comme des malades, c'est la logique de l'entreprise mais poussée... alors... c'est même celle du fond de pension, et du truc, tous les excès que t'as lu dans les journaux, c'est Lehman Brothers. Et alors là, on va vraiment y aller à fond les manettes, pour nous permettre de faire des petites actions marginales, à un moment donné, dans le secteur numéro 3 de « l'hyper-pauvreté ». Avec des non sens, qui sont que, là le mètre cube d'eau qui est facturé 3€ dans la ville, dans la capitale, il sera facturé, alors que si ça se trouve elle coûte plus cher à produire, elle va être facturée 50 centimes d'euros dans le village à côté. C'est n'importe quoi ! Enfin comment ça va marcher ? Les gens vont aller chercher l'eau là où elle est à 50 centimes, pour ne parler que de ça. Et puis au milieu, alors ce qui revient à ne pas traiter les pauvres comme des usagers comme les autres... c'est à dire, moi ça me choque cette histoire d'eau gratuite, de forfaits gratuits – c'est des ONG remarque qui ont amené ça – les forfaits de base, enfin, etc., des trucs qui sont adaptés aux pauvres. Mais non ! C'est un système économique qui doit être bâti, qui peut parfaitement fonctionner, mais là la question c'est : « qu'est-ce qu'on va faire du bénéfice ? ». Parce que de toute façon ce que je dis là, ça revient à un système de redistribution. C'est à dire qu'on utilise un bien qui est l'eau, pour drainer, par des tas de systèmes, par la facturation, par la tarification, de la recette locale, et on fait de la redistribution avec... avec un produit qui est un produit public, qui est un service public, ouvert à tous et qui garantit l'accès à tout le monde, en mutualisant les risques, en mutualisant « les plus pauvres payent pour les plus riches, etc. » (lapsus). Ca c'est ça ! Mais maintenant, de construire un modèle ad'hoc pour les plus pauvres, et qui est un peu la phase B de la phase A, qui est le « business comme des malades », et puis alors au milieu, on sent bon, « on se démerde comme on peut ». C'est à dire qu'on va faire un peu de ceci, un peu de cela, parce que là on a un secteur qui est porteur, d'abord c'est le marché le plus étendu, parce que le premier il est un peu saturé, et puis dans les grandes villes les marchés sont chauds, et puis il y a de la concurrence, et on va se battre pour la distribution de Paris et de New York. Mais les villes moyennes du Burkina Faso, déjà, et bien c'est un marché. Et puis alors les petits villages ruraux, alors là, les petits villages ruraux, alors là on fait du marginal, machin. C'est ça qui est inquiétant. C'est ça qui est inquiétant, parce que nous ce qu'on voit en Afrique Sub-Saharienne c'est que ça revient à délaisser le secteur rural, on fait quelques petites actions mais on ne prend pas le problème réel de l'accès à l'eau. Parce que cette vision percute la logique de l'entreprise. Alors vous me direz, « l'entreprise n'est pas responsable de tout. C'est pas elle qui doit faire tout le boulot ». Je suis bien d'accord, hein ? Ca on est bien d'accord que l'entreprise n'est qu'un des acteurs de l'eau. Et puis alors au milieu, c'est le « fourre tout », c'est le « bordel », c'est à dire qu'on s'adapte... Alors là ça donne lieu à des tas d'excès, partout, enfin des trucs qui sont mal montés. C'est ça qui me chagrinait, ça ça me plaisait pas, cet espèce de fractionnement du problème. Ce qui revient finalement pour l'entreprise à éluder le problème. C'est à dire que, plutôt que d'affronter le problème global, c'est à dire : « comment, moi, Suez, je peux m'impliquer dans la distribution de l'eau sur un plan économique, social, etc. ? ». Et puis avec une vision humaine, à savoir « tout le monde peut avoir de l'eau ». Guirkinger est le premier à dire que tout le monde doit avoir de l'eau. « Oui d'accord, mais alors comment on fait ? ». Il faut y aller réellement. Comme le problème est trop gros, ils le fractionnent, et comme ça c'est plus facile à gérer, et donc là, on sait qu'on va faire du 100% Suez, là on va faire du 1% Suez, et puis au milieu on va se démerder. Moi j'appelle ça tricher avec le problème.

Ca me renvoie à ce que tu disais dans le cadre de ton interview sur le WaterBlog de Suez. Tu disais que, ce qui serait intéressant dans la relation entre Suez et les ONG, c'est que l'entreprise puisse devenir un acteur de transformation sociale, économique, politique. Donc là en fait, en gros, pour être sûr d'avoir bien compris, ce que tu critiques dans la segmentation des marchés telle que proposée par Suez, c'est le caractère relativement statique et qu'on ne se préoccupe pas des dynamiques du développement. Finalement on aurait des solutions formatées pour tel ou tel type de

situation et que finalement on laisse les situations stagner. Donc toi tu serais davantage pour une vision plus dynamique ?

Oui, oui... voilà...

C'est certainement la question la plus difficile. Justement de ce point de vue là, comment l'entreprise et l'ONG peuvent, ensemble, atteindre ces objectifs de transformation sociale, etc. ?

Bon moi je vois un truc, mais peut être que c'est une vision d'ONG un peu naïve et gentille. Mais je me dis, on voit les grands groupes de l'eau, aujourd'hui, qui sentent que le secteur de l'eau devient « fwit fwit ! » (sorte de sifflement pour exprimer le côté sensible du secteur), ça devient un peu chaud quand même, politiquement, socialement, éthiquement, etc. Bon, ils sont tous partis sur la gestion des déchets et l'environnement. Bon ça c'est la logique de diversification des entreprises. Jusque là, c'est normal, elle explore des marchés. On va pas remettre en cause le principe de l'entreprise. L'entreprise, il y a du capital, ça fait du profit, etc., et c'est fait pour conquérir des marchés. Si on n'est pas d'accord avec ça, alors il faut vraiment prendre le problème beaucoup plus loin. Et ce n'est pas notre cas, hein ? Moi je ne mets pas en cause le modèle de l'entreprise. En revanche, je me dis : « pourquoi est-ce qu'il n'y a pas des marchés, par exemple sur le développement de l'expertise locale, ce que je disais tout à l'heure, comment est-ce que des grandes entreprises peuvent aider des PME à se développer ? ». Parce qu'on sait que le tissu des PME, en France comme ailleurs, c'est 80% de l'économie. C'est quand même les PME qui font vivre l'économie d'un pays, enfin majoritairement. Il y a un énorme marché de la formation des hommes. Alors ça se fait, il y a « ... » en France, il y a des échanges. On en est quand même à une situation qui est un peu paradoxale, c'est que les ONG, qui ne sont pas très bien outillées pour ça, font des formations en management à des partenaires qu'on a, parce que on a des partenaires qui sont des partenaires techniques, qui sont faibles – qui ne savent pas facturer, qui ne savent pas faire un business plan, qui ne savent pas planifier à long terme, enfin bon, ils ne savent pas traiter avec les autorités locales, on sent bien qu'ils ne maîtrisent pas complètement les appels d'offres, on ne sait pas très bien comment on va le faire fonctionner, on va tricher tout de suite avec, enfin bon – il y a un truc énorme à faire avec ça. Et bien, je veux dire que c'est nous qui les formons, alors qu'on n'est pas formés pour ça. Nous on apprend sur le tas, alors qu'il y a des acteurs bien plus performants, qui pourraient nous aider là-dessus. Le 8 novembre, à ce fameux colloque de Suez et Fondation Chirac, je vais avoir 10 minutes, donc forcément je vais commencer. Mais je vais probablement, enfin je vais voir si je le formule comme ça, mais tel que je suis parti. Bon la question du débat c'est : « quelle est la valeur ajoutée des ONG au débat, sur l'eau durable, l'accès pour tous, etc. ? ». Bah comme j'ai 10 minutes, je vais faire un truc en 5 minutes, et dire : « le premier boulot des ONG c'est de rappeler des valeurs. Et pas les valeurs qui sont celles des ONG qui sont des valeurs « infuses » là, du saint esprit... Non ! On vous rappelle des valeurs communes, que vous avez aussi. Et dont, dans votre espace d'entreprise, vous en mettez une partie en pratique. On vous rappelle à des valeurs que nous avons tous en commun, alors qui s'appellent : « l'eau et l'argent », « l'eau et l'accès à tout le monde », est-ce que vous êtes d'accord ? (s'adresse aux entreprises), c'est quand même fondamental, est-ce que c'est celui qui a l'argent qui paye l'eau ?... Il y a encore des pays où c'est ça : tu as de l'argent tu as de l'eau. Il y a des gens qui mettent en oeuvre : « tu as de l'argent, tu as de l'eau, si tu n'as pas d'argent, t'as pas d'eau ». Non mais c'est hallucinant. On n'a pas le droit de couper l'eau, bon. Et bien il y a encore des pays où on coupe l'eau à des gens. Il y a une histoire en Belgique, je viens de lire ça dans le Monde, hier. Un maire complètement taré qui coupe l'eau aux gens parce qu'ils n'ont pas payé. Non mais où est-ce qu'on va ? Et qu'est-ce qui nous reste après ? Il y a l'air aussi, on va se vendre l'air. Il ne reste plus que ça. La Terre c'est déjà fait, c'est vendu. Et après il y a l'air, bon. Donc là moi je vais rappeler à tout le monde des choses qui sont des basiques, qu'il ne faut jamais perdre de vue, et qu'on a tous mille occasions de perdre de vue. Et ensuite, après c'est des pratiques. Car nous avons une partie des solutions, mais nous alors là par contre pour faire remonter les pratiques qui marchent, alors ça ça c'est

considérable. Par exemple il y en a une, sur les approches sectorielles. Bon aujourd'hui tu trouves de l'argent parce que tu fais de l'eau, tu trouves de l'argent parce que tu fais de la sécurité alimentaire, ou bien de la nutrition des enfants, c'est très compact, c'est par paquet. Et puis quand tu fais de l'eau tu vas voir Suez ou Veolia, alors Suez et Veolia faut pas leur vendre de la nutrition, donc si tu as un programme « eau et nutrition », tu es bien emmerdé, il faut bien séparer. Il y a une logique interne, de cohérence interne entre la nutrition et l'eau, c'est intimement mêlé, avec des actions qui les mettent en synergie, et bien là, tu vas faire deux paquets. Il y a Monsieur « nutrition » qui va te financer la « nutrition », et tu as Monsieur « eau » qui va te financer l'eau. Fin bon ! C'est n'importe quoi. Et bien nous on a appris avec les équipes africaines d'Eau Vive, moi je l'ai appris avec mes collègues, c'est que eux, et bien la première discussion qu'ils vont faire dans le village où on sait qu'on va intervenir en eau et en assainissement, et bien, on ne parle pas à un seul moment, d'eau et d'assainissement. On parle de : « Où sont les moteurs dans le villages ? Où sont les leaders ? Où est la cohésion ? Où sont les conflits ? Où sont les tensions ? Qu'est-ce qu'il y a comme dynamiques ? Qu'est-ce qu'il y a comme historique des dynamiques, et qui ont foiré ou réussi ? Donc on fait notre travail d'analyse d'acteurs, de situations ou d'acteurs. Et après qu'on a fait ce travail là, je ne dis pas qu'on a toute la solution, ce n'est pas vrai, mais au moins on peut construire... de l'eau, des latrines, des écoles. De toute façon ce sera la même logique, on a une synergie d'acteurs, une dynamique d'acteurs, un partage des responsabilités, une connaissance des attributions parce qu'il y a des textes, il y a des lois, il y a une planification nationale, on est dans un pays, on ne fait pas ce qu'on veut, et surtout ce n'est pas parce qu'on est une ONG, qu'on fait ce qu'on veut dans un pays. Mais tout ce que je te dis là est fondamental. Les entreprises, collectivités locales qui sont venues sur le terrain, elles commencent à le comprendre, et se disent : « c'est vrai que si on démarre par là, c'est bien plus intelligent que si je débarque avec mon histoire de flotte ». Mais le temps que ça passe dans les moeurs, que ça passe à la moulinette, c'est un temps fou. Alors ça c'est un fondement, mais alors considérable. Mais nous on a fait un progrès, alors moi je me mets à la place des entreprises, à une époque on avait partenaire entreprise, j'avais un conseil d'administration qui était : « l'eau ». Alors tu vas avec tes partenaires en Afrique, et le mec te dit : « oui, oui c'est l'eau ». Mais en face on nous dit, « nous notre premier besoin c'est l'école... Alors nous l'eau c'est moins un problème, on peut encore se serrer la ceinture pendant 2 ans, on peut se débrouiller, ça fait 20 ans qu'on a pas d'eau, donc on peut bien attendre un peu plus. Par contre, nous sommes parfaitement conscients que si il n'y a pas d'école, c'est une génération entière de nos enfants qui est grillée. C'est fini, elle ne sera plus dans le système scolaire, donc elle est perdue. Elle retourne aux champs ». C'est une donnée vachement forte. Non mais attends, tu te dis « merde, moi je viens avec mon point d'eau, alors que les gens veulent une école ». Nous ça fait maintenant 15 ans, 20 ans qu'on a changé. On raisonne planification locale, maintenant on est aidé par des processus locaux, maintenant le plan local de développement c'est quand même une référence centrale. Et on vient planifier ça, et maintenant l'appui vient vraiment compléter ce qui est voulu par les acteurs locaux. Mais ce que je dis là, c'est une évidence. Je dirai ça devant n'importe quel (...), tout le monde serait d'accord avec moi. Mais il y en a 1 sur 10 qui le fait. Parce que c'est compliqué, parce que ça percute le système de l'entreprise. Bon quand j'ai dit ça devant mon conseil d'administration, j'ai eu les mêmes réticences que dans l'entreprise : « non mais attends, notre secteur c'est l'eau. Là tu nous complique le truc. Après il faut se mêler à des processus locaux, qui s'appellent la décentralisation... Ho là là là, où est-ce que tu nous emmène ? ». Sauf que tu n'as pas le choix. Si tu veux être performant, et si tu veux faire du développement, du progrès social, et non pas coller une rustine sur un problème, et bien on est obligé d'affronter ça. Donc on a les mêmes problèmes au sein des ONG. On a des armadas stratégiques, et bien il faut les revoir. Sauf que nous on a moins de lourdeur. On a moins de lourdeur, et puis j'ai pas d'actionnaires qui viennent me dire, bon j'ai des emmerdeurs, des administrateurs qui ne sont pas d'accord. Bon on a tous nos petites contraintes, mais j'ai pas d'actionnaires qui vient me dire : « tut, tut, tut, tut ! Moi je m'en fout de ce que tu me racontes. Moi j'attendais 80000€ de rendements, et

je ne les vois pas ». Nous on n'a pas ça. Il y a quelques contraintes qui nous échappent. Moi je voudrais qu'on travaille là-dessus avec Suez. Parce qu'elle sont capables... les entreprises... heu... je trouve, enfin il ne faut pas généraliser, mais dans les entreprises on a des gens qui se posent des questions, qui sont toujours à l'affût d'innovations, en disant : « non mais tu as raison, il faudrait qu'on change ça ». On n'est vraiment pas dans un dialogue de sourd. On se comprend. Et on se dit : « c'est vrai que la solution ce serait de faire ça ». C'est après que ça bloque, c'est après que ça bloque parce qu'il y a des lois dans l'entreprise, des principes qui sont beaucoup plus difficiles à revoir, hein ? Il faut faire du profit, il faut être clair.

Pourtant, si on reprend le cas de Suez, toute cette démarche de concertation, de partenariats avec la société civile, est née apparemment d'un échec, notamment en Argentine, avec tout un tas d'investissements qui ont été remis en cause débouchant sur une rupture de contrat assez brutale. Ce qui est troublant, c'est de se dire que toute cette démarche a été mise en place pour répondre aux risques liés à ces situations d'échec, et de voir que cette démarche est remise en cause actuellement, et fait apparaître à nouveau le risque de retomber dans les mêmes travers ?

Bon alors là-dessus, deux observations. Je pense que l'Argentine a été un élément déclencheur. Mais il y a d'autres cas. Surtout qu'ils viennent de gagner leur procès en Argentine. Donc cet élément déclencheur, a été un électrochoc, mais il y avait des trucs plus sous-terrains qui étaient : la remise en cause du modèle en France, de délégation hein, je veux dire c'est chaud, ils perdent des villes tous les jours, ils perdent des marchés tous les jours. Donc, il y a eu une contestation citoyenne, il y a eu une contestation des autorités publiques, qui sont « poussées » évidemment par leurs électeurs, pour voir renégocier le marché. Mais il y a une contestation citoyenne aussi, qui est plus large que ça, et là c'est « la multinationale... ». Avec les collectivités locales, c'est les conditions de la délégation au privé qui sont en cause. Avec le citoyen, c'est la relation au profit, et l'homme dans l'entreprise, et l'entreprise au service de l'homme. Parce que aujourd'hui, c'est le débat : est-ce que l'entreprise est au service de l'homme, ou de certains hommes, actionnaires ? Il est là le problème, bon. Donc, en fait, c'est un ensemble de trucs. S'il n'y avait eu que l'Argentine, ça n'aurait pas bougé. Il y a eu plusieurs choses.

Et maintenant sur le fait qu'il y a des marches avant et des marches arrière, moi je ne suis pas étonné. Ça ne peut pas être un processus linéaire, c'est pas possible. D'abord, parce que même dans les ONG, il n'y a jamais eu de processus linéaire, chez nous. C'est à dire qu'il y a tout d'un coup une avancée, un point de blocage, et puis un pas en arrière, on revient, on se dit : « Merde ! C'est très innovant, on prend des risques, etc. ». Par exemple, la plupart des dossiers qu'on présente à l'Union Européenne, c'est de la subvention, un moment donné on s'est dit qu'il faudrait qu'il y ait un volet « crédit ». Par exemple, on travaille avec la commune X ou Y, elle va recevoir 200000 euros de subvention, mais on va mettre 100000 euros de crédit, et là-dessus on va mettre des systèmes de garanties bancaires, etc.. Mais ça ne peut pas uniquement fonctionner avec des subventions. A chaque fois qu'on déposait ces dossiers, avec ces petits volets « crédit », oulala, ça posait un gros problème. C'est à dire que le dossier il n'était plus dans le grand tuyau qui est classique : « subvention, machin », mais c'était une innovation qui compliquait. Donc forcément, il sort du tuyau, et il est traité par le bureau Xb ou le troisième étage. Donc ton dossier est planté. Et du coup, t'as pas ton argent. Alors au bout d'un moment quand tu l'as fait 4 fois, 5 fois, bah tu te dis : « je ne mettrai plus jamais de volet « crédit » dans mes dossiers (rires) destinés à l'Union Européenne, c'est trop compliqué, je ferai ça à part, je me débrouillerai autrement ». C'est complètement con, c'est un recul. C'est une crispation. Là on n'est pas meilleurs qu'une entreprise. On avait un produit super, mais ça bloque, et on va dire : « bah nous il faut qu'on assure notre chiffre d'affaires ». Moi je pense qu'il y a la même chose dans les entreprises, mais encore plus gros. Donc il y a des marches avant, des marches arrière, c'est normal qu'il y ai des freins, des réticences à ça. Ce qu'on leur propose quand même c'est de diminuer leurs bénéfices, c'est de fragiliser la relation entre l'entreprise et l'actionariat, ça peut devenir conflictuel, c'est de revoir

l'image. Suez c'est un paquebot, c'est pas c'est pas une petite ONG qui va faire bouger le bateau après 2 petites réunions de concertation. Et puis il ne faut pas être angélique, pour 1 « Sacha Brailowsky » dans Suez, il y a 10 « financiers ». C'est pas de la rigolade. Tout ce qu'on se raconte là, il y a quand même un bon paquet de gens, qui écouterait ce que je viens de raconter, ils diraient : « bon il est gentil celui-là mais tout ça, ça va à la poubelle ». Il ne fait pas non plus être angélique. Et je ne me focalise pas sur les entreprises, je le retrouve chez les bailleurs de fonds, je le retrouve dans les collectivités territoriales : « qu'est-ce qui nous complique la vie lui là ?... J'étais dans une démarche humanitaire qui était super simple, que je valorise, je donne un peu d'argent et je cultive mon image, et lui il m'amène un problème ». Alors ça veut dire qu'il faut du temps, on ne peut pas bouger ça comme ça. Et puis c'est tout un ensemble, je veux dire, ce qui va se passer au G20, si on fait de la taxation sur les produits financiers, ça va faire bouger les lignes. Ce n'est pas « nos élus » qui font ça, c'est Sarkozy ou Obama, bon ! Donc les ONG, nous ne sommes qu'une partie de la solution, qu'une toute petite partie de la solution.

Quand je disais tout à l'heure que je vais plancher sur les valeurs, c'est que finalement on a un devoir de rappel à des valeurs et d'aiguillon, de dire : « Non vous n'êtes pas encore au bout du compte, non la situation n'est pas normale, non il y a un milliards de gens qui n'ont pas d'eau, alors que vous savez tous, en tant que bons financiers, que c'est en gros 10 milliards d'euros pendant 10 ans, 100 milliards d'euros, bon on est parfaitement capables de le faire ». Mais nous on le sait mais tout le monde l'oublie. Donc nous on va rappeler ça. Mais c'est pas nous qui tirons le coche hein, c'est les chevaux. Donc nous aujourd'hui, une ONG comme « Eau Vive », est en train de modifier sa stratégie, c'est à dire que le plaidoyer rentre de plus en plus dans nos activités. Parce que les programmes terrain bon très bien, mais on en a pour 100 ans de travail avec le Burkina Faso, encore, devant nous. Alors il y a plein d'ONG qui s'en satisfont, et qui se disent : « J'ai un marché, j'ai des subventions que je commence à bien connaître, je peux prospérer avec la misère ». Le questionnement, il se fait aussi dans les ONG, et moi j'aime bien, quand les entreprises nous renvoient la balle, en nous disant : « C'est très intelligent ce que tu me racontes, mais explique moi pourquoi chez toi ça se passe comme ça ? ». Bah oui, nous aussi on a des pratiques qui ne sont pas forcément... on pourrait être bien meilleurs. Mais il faut du temps. Ce qu'il faut c'est de l'énergie continue. Alors ce qui bloque, par exemple à Suez, on sent que le processus est planté. Enfin moi la perception que j'ai, là moi maintenant, c'est que c'est planté. On a grimpé une petite colline, et puis là maintenant c'est « Pfuit ! ». Primo j'ai pas de nouvelles, et puis les échos que j'en ai, c'est que ça s'allume en interne. Ça me paraît presque normal, c'est pas dramatique. Maintenant c'est « comment est-ce qu'ils vont dépasser ce conflit interne ? Est-ce qu'il y aura de nouveau un engagement à continuer, malgré les difficultés ? ». Ça c'est la grande question. Et après c'est : « est-ce qu'il vont y mettre des moyens, des moyens réels ? ». Parce que ce n'est pas avec une réunion par an qu'on va y arriver. Il faut un signe fort d'engagement, il faut y mettre des moyens. D'abord du fric, hein. 5 millions d'un côté, 3 millions de l'autre (budgets respectifs des Fondations Veolia et Suez), bon je suis désolé, les ONG savent que c'est totalement marginal. On verra ce que Veolia et Suez sont capables de faire. Bon alors il y a une autre piste qui est intéressante, ce sont les montages avec les collectivités locales, dont on fait la promotion, c'est plutôt intéressant, c'est plutôt intelligent. On mutualise, c'est une approche conjointe entre une autorité publique et son distributeur, c'est intéressant, c'est intéressant. D'autant plus qu'ils constatent avec ce qu'ils voient au Sud, il y a un effet miroir, c'est plutôt intéressant. Mais l'engagement nous on ne le sent pas. On le sent planté, chez Veolia comme chez Suez. On les sent un peu tétanisés face à l'opinion publique, toujours peur de la campagne qui va les tuer, qui va les ruiner. Moi je ne sens ni dynamique interne, ni réels moyens. Moi je disais l'autre jour à l'AFD : « nous ONG on nous fait des tas de déclarations d'amour, nous on veut des preuves d'amour, les déclarations d'amour, ça va... ». On passe dessus nous.

On peut peut être parler un peu d'Eau Vive et de ce que vous faites, vous, concrètement dans le cadre de vos activités. J'ai vu que vous aviez des programmes au Niger, au Mali, on pourrait discuter un peu de tout ça ?

Oui ! Et bien aujourd'hui on a, pour être très concret, on a un programme au Sénégal qui mêle, ce qui est pour nous vraiment génial : une ONG, l'Union Européenne, de l'argent public français, de l'argent de collectivités locales, et Suez, en l'occurrence. On a un programme qui marche super bien. Moi j'aimerais que Suez, ils ont fait une mission sur place, j'aimerais qu'il y en ai une par an. Il y a vraiment un comité de pilotage, qu'on tire vraiment les leçons de ça. On y est presque. Je veux dire, j'ai un Directeur pays du Burkina Faso qui est venu en France pour expliquer tout ce qu'il fait, c'est formidable ! Trop de papiers, pas assez de contacts. En plus, heu... moi je vais te dire un truc. Bon c'est un peu déconnecté de notre affaire, mais c'est quand même important. Nous on travaille avec la Caisse Nationale du Crédit Agricole, 7000 salariés. Avec un système qui est formidable. Il y a une association de salariés en interne qui fait 400-500 personnes maintenant, c'est la plus grosse association à l'intérieur du Crédit Agricole, c'est plus que le Club de Bridge, le Club de danse, et le Club de « je sais pas quoi », c'est vraiment énorme, ce truc là j'en reviens pas, je suis sur le cul bon ! Faut dire que ce sont des gens super dynamiques, très motivés, etc. Ils font une mission par an. Les salariés ils viennent, ils comprennent. Eux ils sont banquiers, ils voient comment on fait : subventions, crédits, etc. Ça les passionne. Le Comité d'entreprise abonde, la Direction abonde et le fonds Crédit Agricole abonde. Donc ça fait en gros autour de 200000 par an. Il y a une dynamique à l'intérieur de l'entreprise, avec cette association là, qui est formidable. Ça a fait pénétrer des idées à l'intérieur de l'entreprise. Mais il y a un vrai suivi, ce sont des gens qui viennent voir, qui font des films, ils font leurs trucs, leurs machins, ça rentre.

Tu vois Sacha et son équipe moi je voudrais les voir tout le temps. Enfin tout le temps... sur le terrain. Alors je sais bien que ce n'est pas possible, que ceci cela, mais, enfin, je pense que c'est possible quand même. Ils devraient être au plus près de ces projets. Parce que qu'est-ce qu'ils vont faire ? Ils vont lire un rapport, ils vont faire une petite réunion. C'est 10% de ce qu'on peut faire, c'est vraiment 10%. Moi ce que je voudrais, c'est que Suez, qui met quand même je ne sais plus combien 200000, 300000, j'ai plus le chiffre en tête, pour le Sénégal. Pour ce prix là, non mais attends, mais nous t'ouvre la porte, mais qu'ils viennent 2 fois par an. Qu'ils viennent, qu'ils rencontrent des élus, des opérateurs techniques, qu'ils comprennent les difficultés, je suis sûr que c'est une mine d'informations pour leur propre structure. Et pas uniquement pour le côté développement social, pour la structure : « voilà comment ce présente le marché local, voilà comment les gens réfléchissent, voilà les limites du système ». Bon ça c'est à partir de l'exemple du Sénégal.

L'autre exemple qu'on a, c'est au Burkina, donc il y a Suez avec la Fondation Ensemble. Alors là on revient à la question de l'atelier partenarial. C'est à dire que là, ils avaient une exigence qui était un peu mal foutue. C'est à dire que; il se sont dit, Suez et la Fondation Ensemble, nous nous accordons chacun de notre côté des subventions à nos propres opérateurs, qui s'appellent le GRET, qui s'appellent Eau Vive, qui s'appellent Action contre la Faim, etc. Nous bailleurs, on se met à deux, et on demande à ce que les ONG opératrices mutualisent mieux leurs trucs sur place. C'est à dire qu'on veut plus de communication, plus de synergies et d'harmonisation des pratiques entre nos opérateurs. Bon, ça peut se comprendre. Ils ont raison. Ça a bousculé un peu, ce n'est jamais très agréable de s'entendre dire ça de prime abord, mais ils ont bien raison. Mais quand on a retourné la question en disant : « maintenant est-ce qu'on ne peut pas harmoniser les pratiques entre Suez et la Fondation Ensemble ? ». Alors là : « Non, nous on a notre truc, la Fondation c'est comme ça, l'entreprise, etc., bon ». Deuxièmement, « est-ce qu'on ne peut pas avoir de comités de pilotage conjoints, et un suivi de terrain conjoint ? ». Alors là t'as le gars de la Fondation Ensemble qui va faire son truc, et puis tu as le gars de Suez qui vient visiter, aucune connexion entre les deux. Et puis après, ils font des trucs complètement

contradictoires sur le terrain. C'est à dire qu'il y en a un, le gars il est un petit peu plus comme ci, il est comme ça, alors il était ingénieur, alors donc il a des histoires d'ingénieurs, et puis l'autre il était sociologue, alors il avait des histoires de sociologues. Donc pas du tout les mêmes conclusions. « Est-ce qu'il y a moyen de croiser ça ? ». « Ha non non non, ça c'est mon expert, et ça c'est ton expert ! ». Les mêmes défauts qu'on retrouve chez les uns, on les retrouve chez les autres. Pourquoi on peut pas trouver un consensus là-dessus ? Et surtout, je reviens à mon atelier partenarial, pourquoi est-ce que l'acteur central n'y est pas ? C'est à dire que la préoccupation de Suez et de la Fondation Ensemble, c'est de faire que le GRET et Eau Vive soient plus performants. Et monsieur le maire là ? Puisque nous travaillons tous les deux pour monsieur le maire. Est-ce que, à un moment donnée, il serait question de rencontrer monsieur le maire ? Jamais. Jamais. Pour comprendre pour qui on travaille. Suez ne travaille pas pour Eau Vive, et Eau Vive ne travaille pas pour Suez. Tous les deux nous travaillons pour le maire de Zango ou de machin. Pourquoi est-ce qu'on ne va pas l'écouter, et que lui ?... Tout parce que ? Bah parce que c'est lui le bénéficiaire. On a tout faux. Si on ne dépasse pas ça, et si on ne se met pas résolument en appui à l'acteur local, et bien on aura tout faux. Alors que tout est écrit, ça passe jamais dans les actes. Tout ce qu'il y a de bien à faire, 50% a déjà été écrit, mais maintenant on ne le met pas en oeuvre. Parce que ça freine leur logique de financement, parce que ça freine leur business plan. Parce que ça les remet en cause. Ça les remet en cause. Donc ça c'est lourd à faire bouger. Alors que là, tu vois j'en parlais avec le GRET, avec qui on s'entend, on a relancé cette idée là. C'est à nous de faire l'effort, sinon qui le fera ? Hein, aiguillons (référence au discours de Brailowsky), c'est à nous encore une fois de provoquer le truc. Il faut voir comment on se fait mousser, pfffff! Ce sera ni la première, ni la dernière fois, mais on a le devoir de proposer, on a le devoir de modifier, c'est la seule justification des ONG, hein, c'est d'améliorer des méthodes et des trucs. Parce que à nous tout seul, on aurait du mal à les résoudre tout seul... on est dans la méthode, on est dans le changement de pratiques, dans le maintien de valeurs. C'est là-dedans qu'on produit le maximum de trucs. Bon après, on a atteint notre limite de compétences. Je ne fantasme pas non plus, il y a un moment où il faut respecter les contraintes internes, les contingences internes. Mais bon voilà comment le fric arrive à la Fondation Suez, c'est un processus interne, voilà comment il est distribué. On ne peut pas tout revoir, influencer sur tout. Mais je pense qu'il y a une marge de manœuvre importante là-dedans, un gain intéressant. Mais ce que je trouve dommage c'est que les gens ont de bonnes intentions mais c'est pas suivi après. Ça demande un effort, un peu d'argent, ça demande de mettre à disposition des... bon en *off*, hein ?

Passage censuré à la demande de l'interlocuteur.

Reprise du dictaphone à la demande de l'interlocuteur.

Moi je crois beaucoup aux relations personnelles. Je crois beaucoup aux relations humaines. C'est fondamental. Avec les institutions qu'on a, parce que les gens se succèdent, à ces postes là, l'interface avec les ONG... des fois il y a des gens qui sont moins réceptifs, ou qui ne savent rien, rien. Alors ça c'est terrible. On voit des entreprises ou des collectivités qui mettent l'interlocuteur pivot, et il ne sait rien. Par exemple, à la mairie de Paris, la dame je lui ai expliqué la différence entre un puits et un forage, elle ne savait pas la différence entre un puits à grand diamètre et un forage. Donc quand on repart de là c'est terrible parce qu'on a l'impression de tout « remouliner ». Et je crois à la capacité d'une vingtaine de personnes, bon allez 10-15 peu importe, d'un groupe de gens motivés. Alors machin il est dans une ONG, mais machine elle est à l'AFD, et machine elle est à Suez, mais de toute façon on se connaît par coeur, on connaît bien les structures, et si on a des personnes qui s'entendent, et qui sont dynamiques, et qui sont prêtes à faire bouger les choses ensemble, ça peut être un facteur déterminant. Moi je pense que si on avait une quinzaine de personnes vraiment motivées, et j'en connais déjà au moins une dizaine, pour faire bouger les choses. Avec pas peur de se remettre en cause, de se déshabiller un peu, de montrer un peu ses croûtes aussi, on a chacun nos difficultés. Mais on sentirait

une vraie motivation, avec des gens qui seraient soutenus par leur structure, moi je crois à cette capacité d'un groupe humain à faire bouger les lignes. Mais je le vois, il est de bon ton d'être ONG et de critiquer l'AFD, moi je connais des gens à l'AFD qui sont formidables, qui sont prêts à faire bouger leur truc, qui ont les mêmes problèmes avec leur structure. Je connais des gens en entreprises, des gens qui sont vraiment motivés pour faire du neuf, et de prendre des risques. Moi j'aimerais bien constituer... je crois aux vertus de ce genre de « pools » de gens motivés.

A ta connaissance, as-tu pu observer, sur une thématique donnée, l'existence de ce type d'organisations ? Ce qui nous permettrait de dire : « bon est-ce que ça a marché ? Comment est-ce que ça fonctionne ? ». Il est même intéressant tout simplement de savoir si ça a existé...

Non, moi j'en vois pas. Mais j'ai pas assez de recul. Est-ce que ça existe, par exemple, dans l'environnement, la défense de l'environnement ? Parce qu'il y a eu des événements beaucoup plus lourds qu'en matière de développement, que ce soit Copenhague, que ce soit tous les processus, Rio, etc. Les environnementalistes ont quand même pas mal bossé. Est-ce qu'il y a un petit peu plus de convergence dans ce secteur que... on va dire de complicité entre une dizaine d'acteurs bien situés ? Je ne sais pas. Je ne sais pas. Moi je connais des petits groupes qui fonctionnent très bien, au programme « solidarité », ou « eau » à l'AFD... des individualités comme ça. Moi je me dis, qu'en faisant une petite Dream Team là à 5-6... hou ! (prolongé). On est pas loin de partager les mêmes idées, on est capable de faire un « 2 pages »... Tac ! Moi je crois à ça.

Et ça c'est réalisable ?

Oui, oui ! Ha bah moi ça je le vois en ONG hein. Nous on a des petites « tasks forces » là, de mecs qui ont du choux et de l'expérience. On est en train de faire péter les cloisons entre les ONG. Avec 5-6 personnes autour de la table. Là tu as une compétence sur un sujet donné, alors là !

Mais est-ce que ce type de groupes seraient envisageables en prenant des personnes en entreprise par exemple ?

Avec une entreprise ?... Oui pas de problème. Moi les badges je m'en fout un peu.

Mais la question que je voulais poser était plutôt la suivante : la participation de collaborateurs d'une entreprise à un groupe de réflexion comme ça, est-ce qu'il ne peut pas y avoir de blocages en interne ? Est-ce que ça pourrait pas être mal vécu par certaines personnes au sein de l'entreprise ?

Mais on a la même chose au sein des ONG. J'ai des administrateurs qui me disent : « non mais comment ? tu parles avec machin là ? ». J'ai des agriculteurs dans le... qui me disent : « non mais on travaille avec le Crédit Agricole, qui a ruiné tous les paysans français ? » Et je ne parle même pas de Veolia ou de Suez, hein, sûrement... « Le Crédit Agricole qui a ruiné les paysans français et tu travailles avec eux ? Mais c'est une honte ! ». Le matin c'est le Crédit Agricole, l'après-midi ce sera « machin truc », après c'est les élus, après c'est les parlementaires. Bon ça tu l'as partout. Tu l'as partout. Par contre ce que tu as aussi partout, c'est des gens qui sont décidés à faire avancer les choses, qui ont vraiment de la compétence, qui sont ouverts à l'autre. Moi je dis que c'est ces gens là qui doivent être courageux, prendre des risques et puis qui s'en foutent de prendre des risques, et qui prennent plaisir même à prendre des risques, qui prennent plaisir à aller se confronter à d'autres. Moi je n'ai pas de problèmes avec ça. Moi je le sens, j'ai des gens qui sont prêts à ça. Alors c'est encore en petits groupes, c'est des petits comités. Mais derrière mon histoire d'atelier partenarial, il y avait déjà un soin à avoir le bon représentant de la structure. Parce que tu as le mec qui vient, bon « je représente machin ». Mais tu sais qu'il va écouter la moitié de ce qui est dit, et de toute façon il va le répéter à personne. Donc c'est peine perdue. Il est là, mais il va prendre du temps, si ça se trouve c'est lui qui va parler le plus, et qui va emmerder tout le monde et il va rien en ressortir après. Par contre cette histoire

de rencontres partenariales, c'est aussi de rencontres d'individualités dans ces partenariats, de gens qui sont capables de faire bouger les choses. Il faut choisir le bon interlocuteur. Déjà il ne faut pas choisir celui qui est sur le départ parce qu'il faut tout recommencer. Alors on vit ça plutôt avec les ambassades de France, par exemple les SCAC dans les ambassades, qui sont très précieux parce qu'ils connaissent bien le terrain. Mais bon ils partent, ils restent là tous les 2 ans, après il y en a un autre qui arrive, et il faut tout recommencer : « c'est qui lui ? ». Ca c'est un petit peu le problème ça. Mais on serait à 3-4 ONG, je peux te dire qu'on te sort une « short list » de gens avec qui on est prêt à travailler pour changer les choses, et qui seraient prêts à s'investir dessus. Et à ce moment là, ce groupe d'individualités, peut être un argument fort pour la structure d'origine, en disant : « Attention il travaille avec un groupe qui est fort, qui est légitime, qui est compétent ». Alors bon je peux comprendre qu'il y ai des gens au 8ème étage de Suez qui se disent : « Attends Sacha il va discuter avec Chabert d'Hières d'Eau Vive, après il va voir le GRET, après il va voir ACF, qu'est-ce qu'il fout ? Qu'est-ce qu'il cherche ? ». Alors que si on s'appelait « Task Force Développement ou Eau et Assainissement », là tout d'un coup tu as une légitimité, et tu as des gens sérieux, t'as un mec de l'AFD, bon.

Je suis souvent frappé du différentiel de motivation, de dynamique et d'engagement qu'il y a entre les structures et les personnes qui représentent ces structures. Moi je connais des gens à l'AFD qui seraient prêts... je peux te dire, ils ne sont pas du tout contents de ce qui se passe, et qui sont prêts à faire des innovations vraiment importantes. Mais bon la structure est là quoi.

Annexe 6. Codages signalétique et thématique dans Nvivo9

Annexe 6. A) Codage signalétique de la catégorie « acteurs » et codage thématique de la catégorie « POE »

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Acteurs	1	1	07/03/2012 14:43	LG	27/08/2012 10:58	PROF
Suez	16	326	07/03/2012 14:45	LG	26/03/2013 11:48	PROF
OSC	27	458	17/08/2012 15:23	PROF	26/03/2013 11:48	PROF
Syndicat ou comité d'entrepris	1	5	21/03/2012 16:33	PROF	21/03/2012 17:32	PROF
Baillieur de fonds	3	27	07/03/2012 15:01	LG	07/08/2012 17:02	PROF
Organisations publiques	5	38	07/03/2012 14:56	LG	07/08/2012 17:02	PROF
Chercheur	5	72	07/03/2012 14:44	LG	08/08/2012 12:49	PROF
ONG	11	145	07/03/2012 14:44	LG	22/08/2012 16:09	PROF
Comité 21	11	77	07/03/2012 14:43	LG	22/08/2012 17:04	PROF
Entreprise privée	11	38	07/03/2012 15:05	LG	22/08/2012 17:08	PROF
Années	1	1	22/08/2012 17:18	PROF	27/08/2012 10:58	PROF
POE	22	860	08/08/2012 12:05	PROF	29/08/2012 16:42	PROF
Enjeux stratégiques	20	119	08/08/2012 12:13	PROF	24/08/2012 15:49	PROF
Relations inter-POE	18	108	08/08/2012 11:27	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
Questions transversales	12	24	24/08/2012 10:53	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
POE opérationnel	12	47	08/08/2012 12:06	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
POE institutionnel	13	52	08/08/2012 12:05	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
Mécénat financier	14	74	08/08/2012 12:06	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
Mécénat de compétences	13	36	08/08/2012 12:06	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
Dialogue institutionnel	17	95	08/08/2012 12:07	PROF	29/08/2012 16:47	PROF
Diamolgue local	0	0	26/03/2013 11:51	PROF	26/03/2013 11:51	PROF

Annexe 6. B) Codage thématique de la catégorie « BM » (focus sur le « BMP »)

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Stratégie	20	2874	07/03/2012 14:19	LG	17/08/2012 15:27	PROF
Business model	20	4654	07/03/2012 14:16	LG	21/08/2012 17:29	PROF
BMP	15	1310	07/08/2012 13:55	PROF	17/08/2012 11:33	PROF
BMP_V	14	332	14/08/2012 11:56	PROF	23/08/2012 11:02	PROF
Mode d'interaction	4	13	17/08/2012 15:13	PROF	22/08/2012 19:03	PROF
Tarification	8	11	17/08/2012 15:13	PROF	22/08/2012 19:19	PROF
Type de bénéficiaires	13	76	17/08/2012 15:12	PROF	22/08/2012 19:28	PROF
Type d'offre	12	106	17/08/2012 15:12	PROF	22/08/2012 19:28	PROF
BMP_O	13	350	14/08/2012 11:56	PROF	23/08/2012 11:02	PROF
Externe	13	121	17/08/2012 15:10	PROF	23/08/2012 14:07	PROF
Interne	10	72	17/08/2012 15:10	PROF	23/08/2012 14:08	PROF
BMP_RC	13	352	14/08/2012 11:56	PROF	23/08/2012 11:02	PROF
Matérielles	13	85	17/08/2012 15:12	PROF	23/08/2012 12:38	PROF
Immatérielles	13	109	17/08/2012 15:12	PROF	23/08/2012 12:39	PROF
BMP_EP	13	254	14/08/2012 12:28	PROF	23/08/2012 11:02	PROF
Performance sociale	10	48	15/08/2012 12:15	PROF	23/08/2012 17:01	PROF
Performance économique	10	49	15/08/2012 12:15	PROF	23/08/2012 17:02	PROF
Valeur immatérielle	12	63	23/08/2012 16:10	PROF	26/03/2013 11:32	PROF
BMC	13	1685	07/08/2012 13:55	PROF	17/08/2012 13:11	PROF
BMT	18	802	07/08/2012 13:55	PROF	17/08/2012 14:25	PROF
Transferts inter-BM	16	196	07/08/2012 12:24	PROF	19/08/2012 17:01	PROF
Questions transversales (MRM)	16	160	07/08/2012 13:53	PROF	24/08/2012 12:19	PROF

Annexe 6. C) Exemple de codage de la catégorie « BMC »

The screenshot displays the Nvivo9 interface. On the left, the 'Sources' panel lists various documents including 'LDE_2010', 'Palya_2010', 'SE_2008', 'SE2_2010', 'SecoursCatho_', 'SHS_CR_C21_', 'SHS_CR_C21_', 'SHS_CR_C21_', 'SHS_CR_C21_', 'SHS_CR1_B8', 'SHS_CR2_C21', 'SHS_CR2_Sue', 'SHS_méthodo_', 'SHS_PanelsPP', 'SHS_PanelsPP', 'SHS_Réu_2007', 'SHS_Réu_2008', 'SHS_Réu_2009', 'SHS_Réu_2010', 'SHS_SE_NY_2', 'Total_2008', and 'Veolia_2010'. The central text area shows excerpts from 'SHS_Réu_2007' through 'SHS_Réu_2010'. The right-hand 'Coding Density' chart shows the distribution of codes across different categories, with 'BMC' being the primary category.

La première clef de succès du modèle 4P réside dans la complémentarité « solidaire » des rôles répartis entre les acteurs : les autorités délégataires, l'opérateur et les partenaires qui soutiennent le projet comme les institutions financières internationales et la société civile, trop souvent négligée.

La deuxième clef de réussite correspond à l'autonomie de management.

La troisième clef de réussite consiste au choix d'objectifs réalistes et évolutifs. Certains contrats de délégation comportaient 160 indicateurs. Il est dans ce cas impossible d'évaluer le projet. Il faut distinguer la précision des objectifs fixés suivant la maturité du contrat, en les réévaluant périodiquement. Les objectifs ne peuvent être seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs.

Ainsi, la quatrième clef de réussite pose les objectifs qualitatifs comme condition de légitimité sociale. Il faut prévoir des actions immédiates à impact rapide pour montrer à la population que le contrat leur est bénéfique. Il faut aussi prendre en compte toute la population de l'agglomération et ne pas s'en tenir à la population raccordée au réseau. Il faut faire participer les communautés aux décisions, prendre en compte les fournisseurs d'eau alternatifs et transférer le savoir-faire aux ressources humaines locales.

La cinquième clef de succès correspond à un financement et à des investissements soutenables. Toutes les exploitations dans les pays développés sont nées de financements extérieurs à l'eau. Il n'existe donc aucune raison d'exiger des pays en voie de développement que ce financement provienne de l'eau. Ces financements sont issus de subventions extérieures, parfois grâce à la solidarité internationale.

Annexe 6. D) Résultats pour la catégorie « Mécénat financier »

The screenshot displays the Nvivo9 interface. On the left, the 'Nodes' panel lists various nodes including 'Suez', 'Années', 'Business model', 'Organisation SHS', 'POE', 'Dialogue institutionn', 'Dialogue local', 'Enjeux stratégiques', 'Mécénat de compét', 'Mécénat financier', 'POE institutionnel', 'POE opérationnel', 'Questions transvers', 'Relations inter-POE', 'Pratiques Narratives', 'Sources', and 'Stratégie'. The central text area shows excerpts from 'SHS_Réu_2007' through 'SHS_Réu_2010'. The right-hand 'Summary' panel shows the distribution of codes across different categories, with 'Mécénat financier' being the primary category.

<Eléments internes\SE_2008> - 17 references coded [32,68% Coverage]

Reference 1 - 0,74% Coverage

Le deuxième engagement, et c'est une question que beaucoup de monde se pose, c'est la redistribution d'une part du bénéfice à des activités de solidarité. Ceci a également été acté, avec la mise en place d'une Fondation.

Reference 2 - 0,28% Coverage

De redistribuer une part de ces bénéfices dans le segment qui a besoin d'assistanat.

Reference 3 - 0,32% Coverage

L'augmentation du volume cantitatif, puisqu'il est également important d'exercer la solidarité.

Reference 4 - 2,13% Coverage

On a des partenariats avec des tas d'ONG de développement, pour faire des projets dans des pays où les gens ont besoin d'assistance, et on le fait avec des ONG de qualité. Comme ces projets touchent aux services essentiels, à l'eau et à l'assainissement, ce n'est pas que du dévouement en donnant de l'argent. On donne effectivement de l'argent, on finance, mais on accompagne les projets, pour transférer du savoir-faire, mais aussi pour apprendre. Les ONG qui gèrent des petits villages, etc., développent un savoir-faire que nous n'avons pas, et dont on a besoin parfois dans certaines situations pour des contrats classiques.

Reference 5 - 1,73% Coverage

Résumé

Avec l'émergence des ONG dans nos économies globalisées, les grandes entreprises développent divers types de partenariats ONG-entreprise (POE). Les chercheurs s'interrogent sur leurs enjeux stratégiques. Dans notre thèse, nous étudions la contribution spécifique des POE à l'évolution du *business model* (BM) de la grande entreprise.

Une étude de cas longitudinale processuelle chez Suez-Environnement met en lumière trois grands apports des POE : les POE, selon leur type, influencent la stratégie de l'entreprise par leur concours à la segmentation des activités ; ils contribuent à la conception et au déploiement des BM issus de la nouvelle segmentation ; et ils jouent un rôle moteur dans l'évolution du *portefeuille de BM* de l'entreprise.

À partir de ces résultats, nous proposons : une conception élargie de la finalité du BM intégrant la performance sociétale ; une représentation enrichie du concept de BM, baptisée *modèle RCOV-EPs*, articulant quatre dimensions en interactions ; et le concept de *méta-business model* que nous définissons comme : une métalogique de création de valeur socio-économique émergeant de relations inter-BM.

Mots clés :

Business model, organisations non-gouvernementales (ONG), partenariat ONG-entreprise, responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ressources immatérielles, changement, étude de cas longitudinale, services d'eau et d'assainissement.

Summary

With the emergence of the NGOs in our globalized economies, large companies develop diverse types of corporate-NGO partnerships (CNP). Some researchers raised interrogations on their strategic issues. In our thesis, we study the CNPs specific contribution to the evolution of large companies' business model (BM).

Drawing on a longitudinal processual case study at Suez-Environnement, we highlight three main contributions of CNPs: first, some types of CNPs influence company's strategy by taking part in the activities' segmentation; second, they contribute to design and to implement the BMs resulting from the new segmentation; third, they play a driving role in the company's *BM portfolio* evolution.

From these results, we suggest: an extended approach of BM's purpose including societal performance; an enhanced representation of the BM concept, called *RCOV-PsE model*, structuring four interacting components; and the *meta business-model* concept that we define as: a socio-economic value creation logic appearing from inter-BM relations.

Keywords:

Business model, non-governmental organizations (NGOs), corporate-NGO partnerships, corporate social responsibility (CSR), intangible resources, change, longitudinal case study, water and sanitation services.